

Genomlysning av stadsbyggnadsförvaltningen

SLUTRAPPORT

9 Augusti 2021



VAXHOLMS
STAD

Övergripande sammanfattning

En växande verksamhet...

Stadsbyggnadsförvaltningen har under de senaste 20 åren gått från att vara en mindre stadsbyggnadsenhet till att bli en stadsbyggnadsförvaltning med ökade ansvarsområden och breddat uppdrag. Utvecklingen i uppdrag har inneburit en växande verksamhet med både nya ansvar, roller och funktioner.

Förvaltningen ansvarar för både stora bygg- och stadsbyggnadsprojekt såväl som daglig drift och löpande underhåll, med stor påverkan på hela Vaxholms stads utveckling.

I grunden beskrivs verksamheten som relativt välmående och med en personal som huvudsakligen trivs och med en vilja om varandras väl, men tillväxt, nya roller och uppdrag har också inneburit vissa utmaningar. Periodvis har man haft en hög personalomsättning, utmaningar att nå en budget i balans, samt vissa spänningar inom och mellan enheter.

...med behov av strategiskt fokus...

Det framkommer att en viktig fråga att hantera är ett behov av mer strategiska diskussioner, samt prioritering utifrån tillgängliga resurser. Behovet av strategiska diskussionerna påtalas av både politik, men också inom förvaltningsorganisationen. Verksamheten uppfattar att det finns brister i prioriteringar och att man "säger ja till allt", det gäller både önskemål från förvaltningsorganisationen och politiken. Att fokusera på, och skapa förutsättningar för, strategiska diskussioner och prioriteringar i ledningen är viktigt.

Det finns parallellt en uppfattning om att man i förvaltningsledningen har en tendens att fastna i detaljer, vilket begränsar fokus på de strategiska frågorna. Men också att ledningen inte fullt ut ger ansvaret till enheterna och medarbetare, och därmed får ut mesta möjliga från organisationen. Det finns ett behov av att styra genom tydliggjorda mandat och uppföljning, och agera på brister i leverans, och därmed låta organisationen växa genom ansvar.

Övergripande sammanfattning (forts)

...utvecklade rutiner, regler, arbetssätt m.m., ...

Det framkommer också ett behov av att utveckla processer, rutiner, regelverk, verktyg och arbetssätt för att öka effektivitet, men också kvalitet. Det beskrivs att mycket sker ”manuellt” och att kunskap snarare sitter i medarbetares huvuden, än att det är tydliga strukturer. Det upplevs som att man under många år inte har, eller haft möjlighet att, i tillräcklig omfattning fokusera på utvecklingsfrågor. God struktur är en grund för både en effektiv, men också högkvalitativ, verksamhet.

Även om det finns ett utvecklingsbehov så är det viktigt att påtala att det tagits stora initiativ till utveckling de senaste åren med att bygga mer struktur och ordning & reda. Detta avseende både drift- och underhållsplaner, processer, rutinbeskrivningar och policys m.m. Det pågår även ett strukturerat arbete att öka graden av digitalisering i förvaltningen inom olika områden utifrån tillgängliga resurser. Sen återstår fortfarande en hel del.

...och stärkt politisk dialog

Den samlade stadsbyggnadsförvaltningen har ett brett ansvarsområde med både planering, myndighetsutövning och förvaltning för det samlade ansvaret under ”Stadsbyggnadsområdet”. Den politiska styrningen sker parallellt från tre politiska organ – två nämnder och ett utskott under KS. Detta påtalas av många som positivt – och att det ger förutsättningar för förvaltningen att ta ett ”helhetsgrepp”, men det finns också de som pekar på svårigheten med att fokusera på de olika uppdragen.

Det påtalas också finnas upplevda utmaningar utifrån att den politiska beslutsförmågan upplevs skör, men också utifrån en brist i förtroende och tillit mellan politik och förvaltningsorganisation. Långsiktigheten och ”gemensam bild” av utvecklingen är inte minst viktigt inom stadsbyggnadsområdet som per definition är långa processer. Politisk oenighet, med risk för inriktningskorrigeringar, mellan, eller inom, valperioder riskerar ha negativ påverkan på förvaltningens effektivitet.

En förstärkt, och tydliggjord dialog och förväntningar mellan politik och förvaltning bedöms viktig.

Disposition

1. Inledning

- Om uppdraget
- Tillvägagångssätt

2. Genomlysning av Stadsbyggnadsförvaltningen

- Om Stadsbyggnadsförvaltningen
- Kvalitativa intervjuer

3. Omvärldsinspiration

4. Sammanfattande slutsatser



Genomlysning av Stadsbyggnadsförvaltningen

INLEDNING AV UPPDRAG

Vaxholms stad är en vacker skärgårdskommun med ca 12 000 invånare, och omfattar ca 70 öar varav 57 bebodda samt den stora gröna halvön Bogesundslandet. Naturskönhet med goda möjligheter till friluftsliv och den omedelbara närheten till Stockholms innerstad är några av de faktorer som bidrar till att så många vill bo och arbeta i Vaxholm.

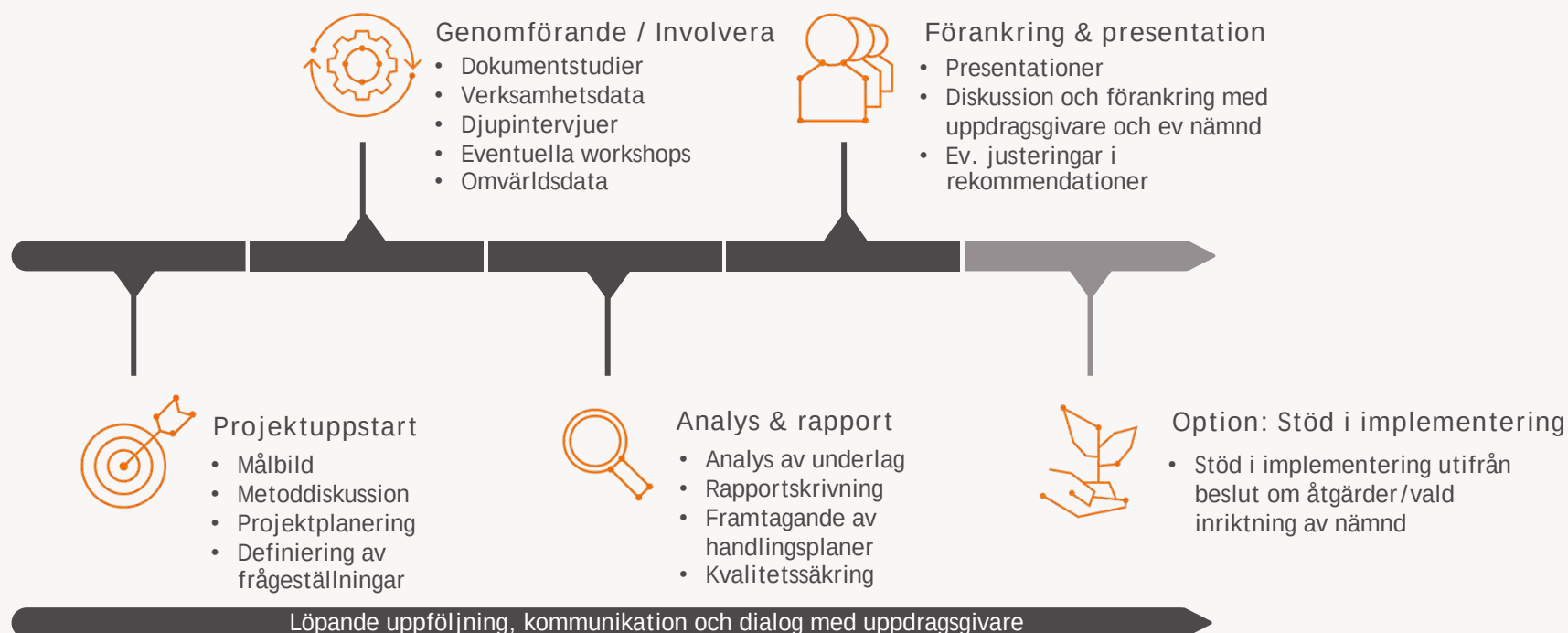
Under hösten 2020/våren 2021 har Startpoint Advisory på uppdrag av Vaxholms stad utfört en genomlysning av stadsbyggnadsförvaltningen. Genomlysningen syftar till att se över och identifiera förbättringspotentialer och styrkor i verksamheten utifrån bl.a. arbetssätt, kort- och långsiktig planering och strukturer, politisk- och ekonomisk måluppfyllelse, tillvaratagande av kunskap och kompetenser samt organisering och samarbeten.

Uppdraget har mynnat ut i enhetsspecifika förslag till åtgärder för utveckling och handlingsplaner. Utvecklingsområden är baserade på resultaten från genomlysningen. Handlingsplanerna ska ses som ett steg i ett vidare förbättringsarbete mot ett än mer attraktivt Vaxholm stad, för medborgare som medarbetare i staden.



Ansats i undersökningen – bred ansats och stort engagemang

Utredningen av Stadsbyggnadsförvaltningen har skett utifrån både intervjuer med politiker, chefer och medarbetare i berörd organisation såväl som genomgång av verksamhetsdata. I tillägg har också en omvärldsstudie genomförts för inspiration och jämförelse. Huvudsakligen med en kvalitativ, men också delvis kvantitativ, ansats utifrån olika verksamhetsområden och tillgänglig data.



Metodologiskt tillvägagångssätt – triangulering för ett djupare underlag

Djup- och gruppintervjuer

- Djupintervjuer har genomförts med berörda politiker, chefer och majoriteten av berörda medarbetare i stadsbyggnadsförvaltningen
- Totalt har djup- och gruppintervjuer genomförts inom ramen för projektet med 48 medarbetare i kommunorganisationen
- Intervjuerna har varit semistrukturerade till sin karaktär, dvs utgått från ett antal övergripande frågeområden, men med utrymme för intervjupersonen att själv lyfta, för uppdraget, relevanta områden

Dokument- och datastudier

- I tillägg till djupintervjuer har ett antal dokument gåtts igenom, tillhandahållna av kommunen, för ökad förståelse för verksamheten, samt analys utifrån beskrivningar kopplat till vad som framkommit i intervjuer
- Vidare har kompletterande verksamhetsdata efterfrågats för ytterligare genomgång och förståelse

Omvärldsinspiration

- En viktig del i denna översyn har också varit att få inspiration från andra kommuner hur de arbetar inom ramen för stadsbyggnadsområdet
- Denna omvärldsjämförelse är grundad i både statistik/data inom vissa ansvarsområden, men huvudsakligen djupintervjuer med ansvariga chefer i ett antal kommuner. Detta då ett flertal av de i översynen ingående ansvarsområdena typiskt sätt är svåra att statistiskt jämföra då ambitioner och förutsättningar avsevärt skiljer sig åt mellan kommuner. Detta påverkar en jämförbarhet. Dock kan inspiration fås, och lärdomar dras, vilka kan vara viktiga att ta hänsyn till för Vaxholms vidare utveckling

Intervjuade - totalt ca 56 personer

Intervjuade i undersökningen

Politiker inom Vaxholms stad

Kommunstyrelsen:

- Kommunstyrelseordförande
- Vice ordförande
- 2:e vice ordförande

Nämnden för teknik, fritid och kultur:

- Ordförande
- Vice ordförande
- 2:e vice ordförande

Förvaltningsorganisationen i Vaxholms stad

Övergripande:

- Kommunchef
- Utbildningschef
- Socialchef
- Hållbarhetschef
- HR-chef
- Ekonomichef

Stadsbyggnadsförvaltningen:

- Stadsbyggnadschef
- Bygglövs- och GIS-chef
- Verksamhetsutvecklare
- Verksamhetscontroller
- Förvaltningsjurist
- Facklig representant
- GIS-samordnare

Intervjuade i undersökningen

Stadsbyggnadsförvaltningen (forts):

- Planchef
- Översiktsplanerare
- Planarkitekter – 4 st
- Trafikplanerare
- Kommunekolog
- Verksamhetskoordinator – 2 st
- GIS-ingenjör
- Exploateringschef
- Byggprojektledare – 3 st
- Exploateringsingenjör – 2 st
- Fastighetschef
- Fastighetsförvaltare – 2 st
- Ekonomisk fastighetsförvaltare
- Teknisk chef
- F.d. tf teknisk chef
- Gatuingenjör
- Park-/fritidschef
- Projektledare
- Trafikhandläggare
- Samordningsansvarig
- Markförvaltare

Externa intervjuer

- Jönköpings kommun - Stadsbyggnadsdirektör
- Trosa kommun - Samhällsbyggnadschef
- Värmdö kommun – Tf samhällsbyggnadschef
- Örebro kommun - Stadsbyggnadschef
- Umeå kommun - Samhällsbyggnadschef
- Trollhättan kommun - Samhällsbyggnadschef
- Norrtälje kommun – E-strateg och Verksamhetsutvecklare

Disposition

1. Inledning

- Om uppdraget
- Tillvägagångssätt

2. Genomlysning av Stadsbyggnadsförvaltningen

- Om Stadsbyggnadsförvaltningen
- Kvalitativa intervjuer

3. Omvärldsinspiration

4. Sammanfattande slutsatser



Genomlysning av Stadsbyggnadsförvaltningen

INTRODUKTION TILL KAPITLET

I detta kapitel redogörs för det övergripande ekonomiska läget på Stadsbyggnadsförvaltningen samt rådande personalförutsättningar

- Inledningsvis ges en övergripande bild av uppdrag, och ekonomiska grundförutsättningar
- Därefter följer information avseende personalförutsättningar utifrån personalomsättning och sjukfrånvaro för hela förvaltningen
- Därefter presenteras det ekonomiska läget (budgetram, utfall och avvikelse) för förvaltningen och nedbrutet på de enheter som genomlysningen inkluderat

Genomlysningen avser den samlade Stadsbyggnadsförvaltningen exklusive Bygglovs- och GIS enheten samt bibliotek och allmänskultur inom förvaltningen.



Stadsbyggnadsförvaltningen i Vaxholms stad

Om Stadsbyggnadsförvaltningen

Stadsbyggnadsförvaltningen ansvarar för att utveckla och vårda natur, kultur och byggd miljö i Vaxholms stad.

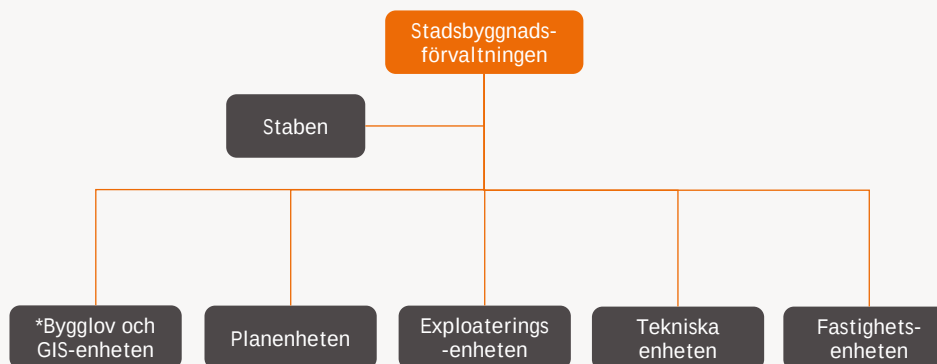
Förvaltningen består av en stab och sex enheter. Bygglov- och GIS-enheten, exploateringsenheten, planenheten, fastighets-enheten, tekniska enheten och stadsbiblioteket.

Tillsammans ansvarar förvaltningen för allt inom stadsbyggnadsområdet. Man svarar mot kommunstyrelsen, via planeringsutskottet när det gäller översiktsplaner, detaljplaner, större byggprojekt och exploatering. För stadsbyggnadsnämnden avseende bygglov och strandskyddsdispenser, och för nämnden för teknik, fritid och kultur avseende frågor om drift och underhåll av allmän platsmark, komplettering av lokaler, kultur och bibliotek m.m.

Korta fakta om Stadsbyggnadsförvaltningen:

- Antal anställda år 2020: 51,8 årsarbetskrafter.
- Driftbudget 2021 TFK: 55,3 mnkr
- Löpande inv budget 2021 TFK: 43,6 mnkr
- Driftbudget 2021 PLU (KS): 13,8 mnkr
- Långsiktiga investeringar 2021 PLU (KS) : 72,0 mnkr

Organisationsschema

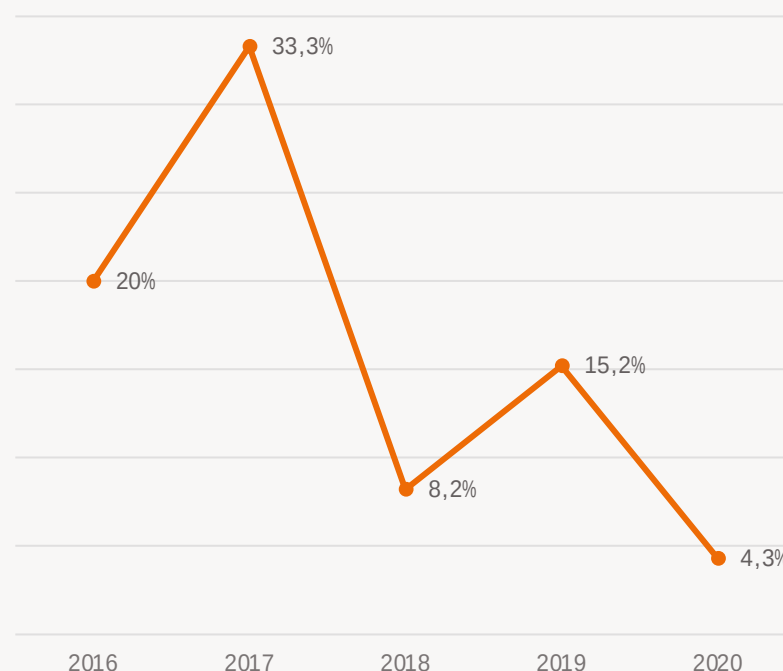


En växande verksamhet, med minskad personalomsättning

En avtagande personalomsättning

- Stadsbyggnadsförvaltningen har under den senaste tidsperioden vuxit i omfattning utifrån ökat ansvarsområde och uppdrag, ökade lagkrav och fler detaljplan- och exploateringsprojekt.
- Stadsbyggnadsförvaltningen totalt har i perioden 2016-2020 vuxit från 34,6 – 51,8 årsarbetskrafter (åa). Berörda enheter inom genomlysningen har vuxit från 18 – 28 åa under samma tidsperiod.
- Personalomsättningen har under perioden varierat stort, men har minskat markant under de senaste.
- År 2020 var personalomsättningen endast 4,3%, jämfört med toppåret 2017 med ca 33% personalomsättning, vilket kan indikera ett stabiliserat personalläge.
- Sett till de två senaste åren är det främst inom tekniska enheten (Bygglov & GIS samt kultur och stadsbibliotek är exkluderade i analysen) som det varit en nämnvärd personalomsättning.
 - År 2019 var personalomsättningen på den Tekniska enheten ca 42%, det motsvarar 3 personer.

Personalomsättning (%)
Stadsbyggnadsförvaltningen



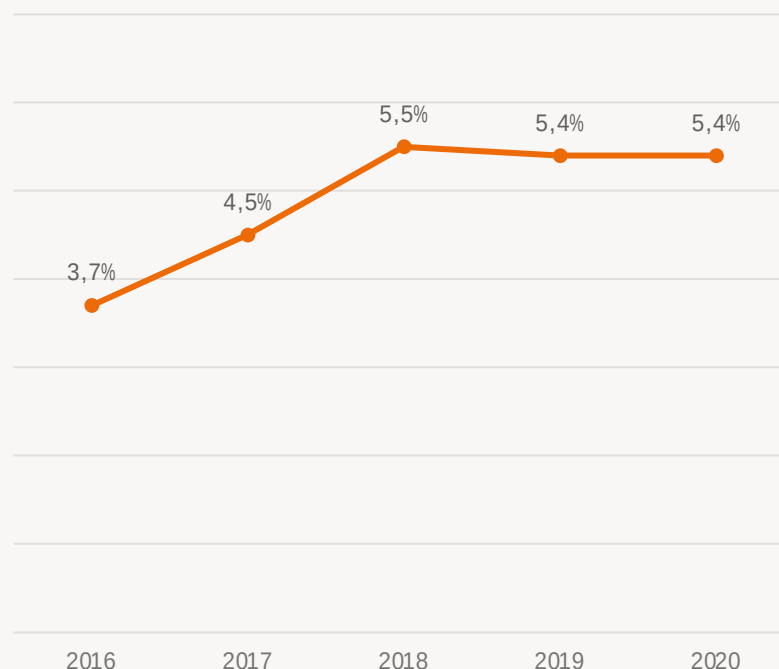
Källa: Dataunderlag framtaget av Vaxholms kommun till genomlysningen

Personalförutsättningar – något ökande sjukfrånvaro, men inte anmärkningsvärd

En relativt låg och stabil sjukfrånvaro senaste åren

- Sjukfrånvaron på förvaltningen (hela förvaltningen) är förhållandevis stabil och vittnar om ett generellt gott klimat.
- Under de senaste åren har den totala sjukfrånvaron på förvaltningen varit kring 5%, vilket är något lägre än kommunens totala genomsnitt på 6%.
- Vaxholms kommun har även en lägre sjukfrånvaro än genomsnittet i riket på 6,7% (2019).
- Vid en djupare analys utgörs mer än hälften av den totala sjukfrånvaron av ett fåtal långtidssjukskrivningar (över 14 dagar).
 - År 2019-2020 utgörs ca 3% av den totala sjukfrånvaron av långtidssjukskrivningar. Det motsvarar ca 1,7 heltidsekvivalenter.
 - År 2019-2020 utgörs således ca 2% av korttidssjukskrivningar (1-14 dagar).
- En korttidssjukfrånvaro på ca 2% anses vara förhållandevis lågt.

Sjukfrånvaro totalt för
Stadsbyggnadsförvaltningen (%)



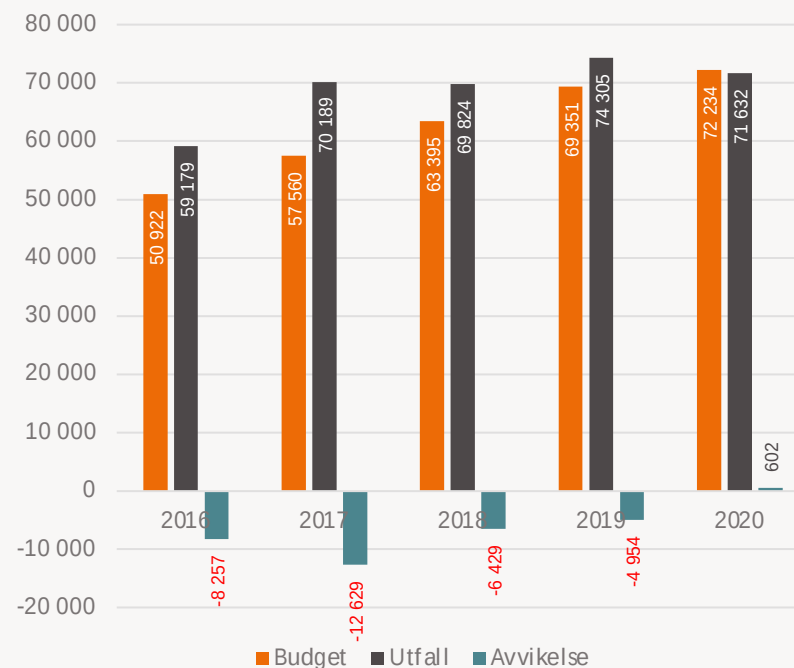
Källa: Dataunderlag framtaget av Vaxholms kommun till genomlysningen

Ekonomiskt läge Stadsbyggnadsförvaltningen – sammantaget ett förbättrat läge, men högre budget

En historia av att överskrida budgetram- undantagsvis år 2020

- Ekonomisk redovisning avser den samlade stadsbyggnadsförvaltningen för perioden och avser alla kostnadsställen under berörda tre politiska organ
- Förvaltningen har historiskt haft årliga underskott i förhållande till budget. Trenden bryts dock av med en positiv budgetavvikelse för fjolåret på ca 600tkr på totalen
- Budgetavvikelsen har varierat mellan ca 5mkr-13mkr mellan år 2016-2019. Det motsvarar en avvikelse mellan 7-18% av budgetram. Huvudsakliga förklaringar till dessa underskott avser advokatkostnader samt resultatförda avskrivningar avseende avslutade projekt/förgäveskostnader
 - I perioden 2018-2020 påverkas resultaten med sammanlagt ca 9 mkr i advokatkostnader för tvist med byggentreprenör
 - För 2017 påverkades utfallet med 16,6 mkr i resultatförda kostnader som legat på investeringsbalansen

Ekonomiskt läge stadsbyggnadsförvaltningen
(2016-2020 prognos, Tkr)

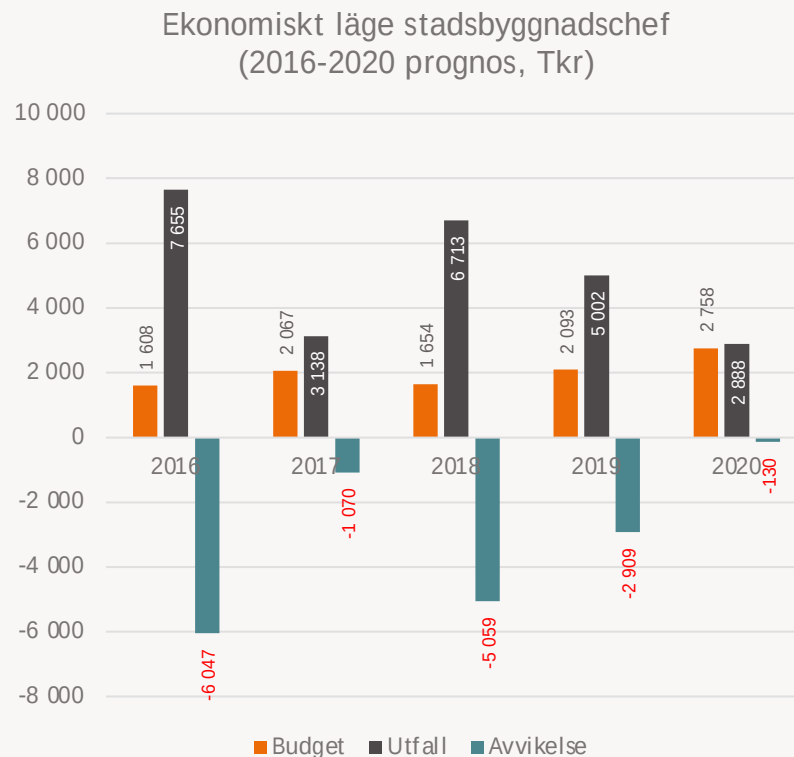


Källa: Dataunderlag framtaget av Vaxholms kommun till genomlysningen

Ekonomiskt läge Stadsbyggnadschefen – extraordinära kostnader har påverkat utfallet

Stadsbyggnadschefen – juridisk tvist har påverkat resultatet

- Ekonomisk redovisning avser kostnadsställe 115600
- Utfall i förhållande till budget har under perioden varit negativt
- De senaste årens negativa utfall hänförs huvudsakligen till tidigare nämnda advokatkostnader pga pågående tvist mot byggentreprenör. Ärendet ligger för närvarande i domstol, men med indikation på skadeståndsanspråk i kommunens favör

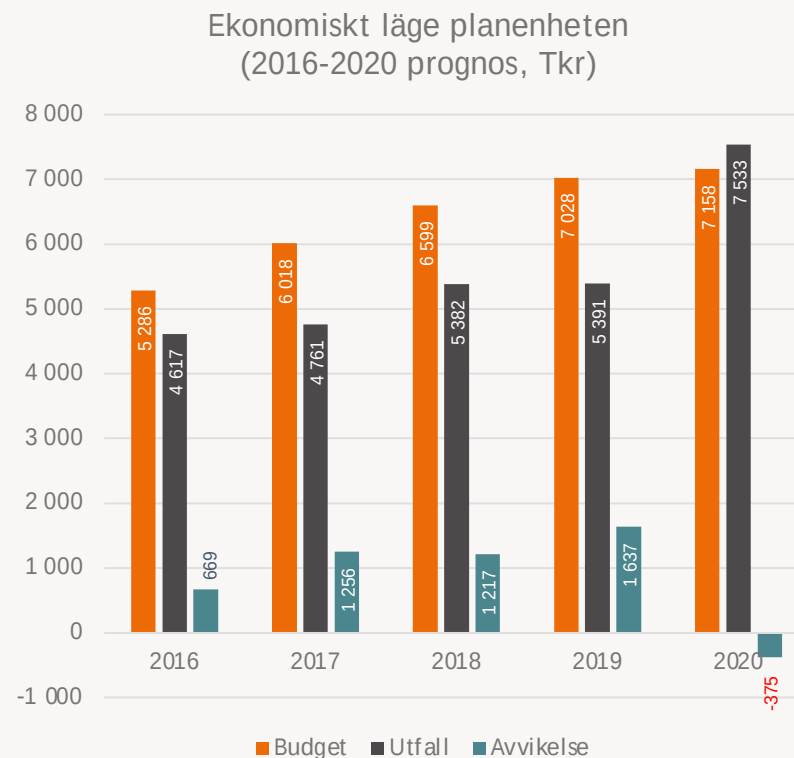


Källa: Dataunderlag framtaget av Vaxholms kommun till genomlysningen

Ekonomiskt läge Planenheten – stora budgetöverskott genom åren

Planenheten har haft ett budgetöverskott fram tom 2019

- Ekonomisk redovisning avser planenhetens driftbudget
- Planenhetens ekonomiska historia visar på en budget i balans med ett positivt budgetöverskott, med årliga överskott, fram tom 2019
- Under fjolåret uppstod dock en mindre negativ avvikelse på ca 5% (ca 375tkr) från budgetramen
- Planhetens underskottet under 2020 beror främst på ett mindre planintäkter än budgeterat, men även på högre personalkostnader än budgeterat för bl a trainee och arkivhjälp



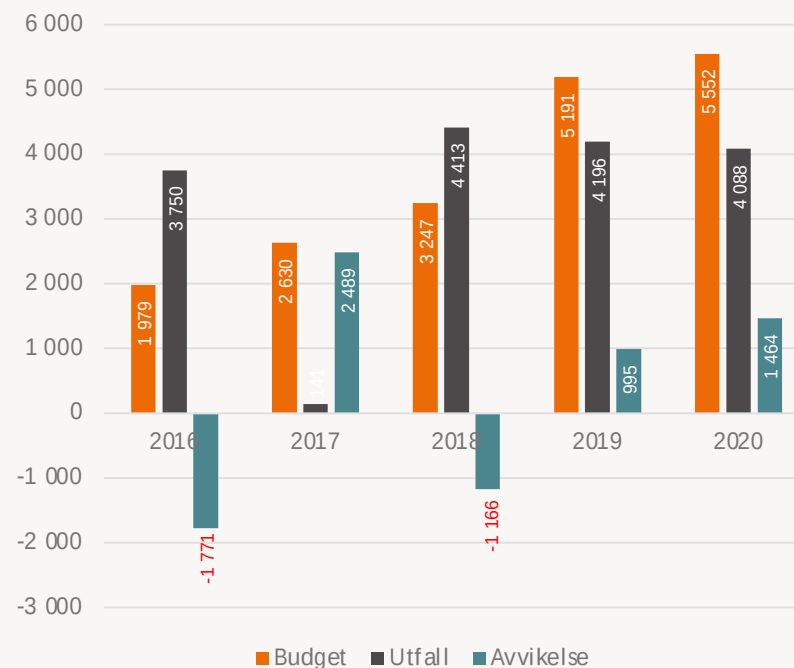
Källa: Dataunderlag framtaget av Vaxholms kommun till genomlysningen

Ekonomiskt läge Exploateringsenheten – varierande utfall i förhållande till budget

Exploatering – varierande budgetavvikelse över åren

- Ekonomisk redovisning avser exploateringsenheten driftbudget
- Exploateringsenheten har historiskt haft varierande utfall i förhållande till budget avseende driftbudgeten
- De senaste två åren har dock ett positivt budgetöverskott genererats på mellan 1-1,5mkr/år
- Överskottet kan delvis härledas till att inköp av externa konsulttjänster och utredningar minskat i förhållande till budget
 - År 2020 köptes konsulttjänster/genomfördes utredningar för ca 450tkr medan budget för konsulttjänster/utredningar var ca 2,1 mkr.
- Exploateringsenheten ansvarar för stora projekt, och i tillägg till driftbudget så har har projektavskrivningar/restavskrivningar pga nedlagda projekt/förgäveskostnader påverkat förvaltningens samlade resultat med -16,6 mnkr (2017), -2,6 mnkr (2019) och -2,1 mnkr (2020)

Ekonomiskt läge exploateringsenheten
(2016-2020 prognos, Tkr)



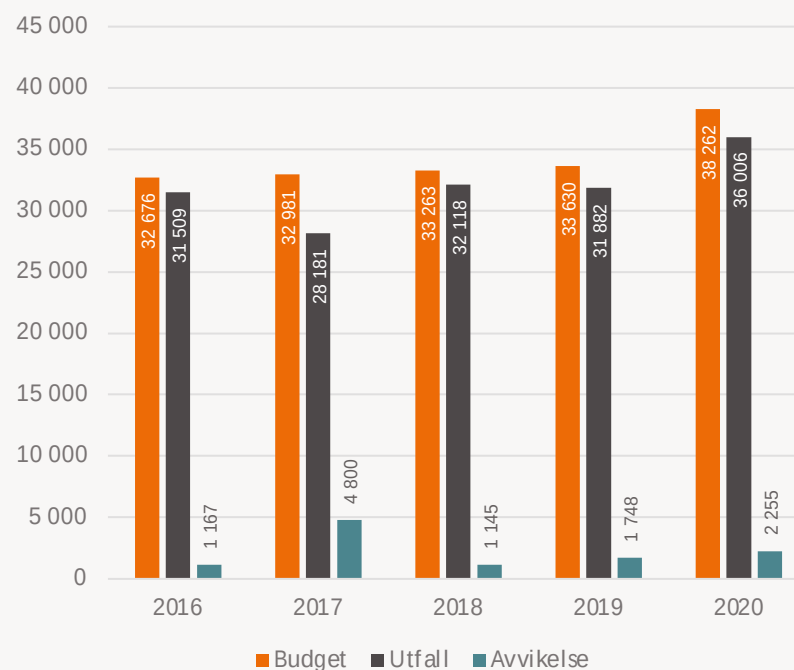
Källa: Dataunderlag framtaget av Vaxholms kommun till genomlysningen

Ekonomiskt läge Tekniska enheten – årliga överskott

Tekniska enheten – budgetbalans genom åren

- Ekonomisk redovisning avser samtliga kostnadsställen under nämnden för teknik, fritid och kultur exklusive fastighet, bibliotek och kultur
- Tekniska enheten (exklusive bibliotek och kultur) har årligen genererat ett överskott i förhållande till budget. Detta överskott hänförs huvudsakligen till gata och parkering, men även stadsbyggnadschefen. Också mark har vissa år genererat ett överskott i förhållande till budget
- Resultatet 2020 kan förklaras delvis av högre arrendeintäkter än budgeterat, minskade föreningsbidragsutbetalningar pga corona, samt minskade kostnader för belysning pga utbyte av belysningsstolpar

Ekonomiskt läge tekniska enheten
(2016-2020 prognos, Tkr)



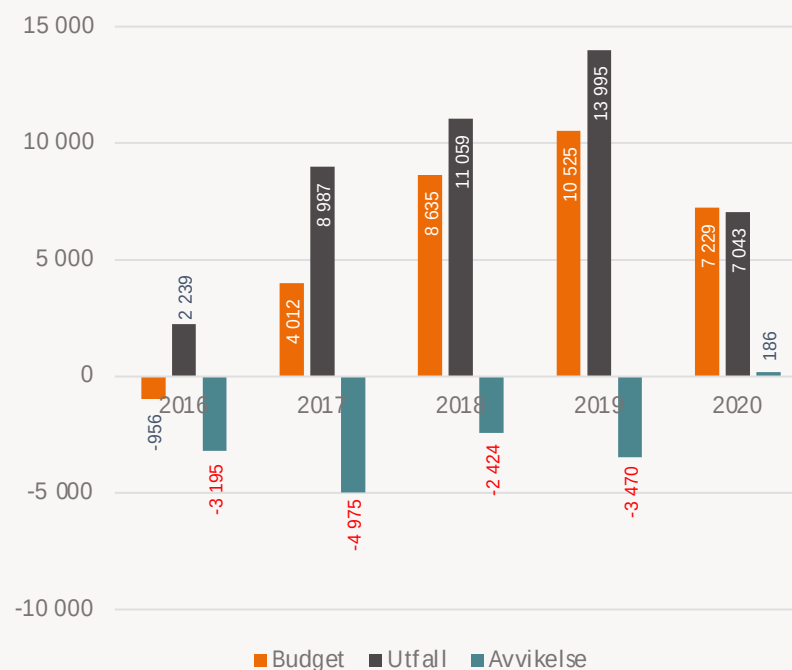
Källa: Dataunderlag framtaget av Vaxholms kommun till genomlysningen

Ekonomiskt läge Fastighetsenheten – stora budgetunderskott genom åren

År 2020 uppvisade Fastighetsenheten en budget i balans

- Ekonomisk redovisning avser fastighetsenhetens driftbudget
- Fastighetsenheten har haft utmaningar att nå en budget i balans med undantag för fjolåret
- Underskottet har under åren 2016-2019 varierat mellan ca -2,5 till -5 mkr årligen. Detta har varit förhållandevis stora avvikelser i f t omslutning och budget. Avvikelsen för det senaste negativa budgetåret 2019 kan bl.a. förklaras av höga kostnader för löpande fastighetsservice (ca 2,6 mkr över budget), bl a pga oförutsedda kostnader pga sprängning och vattenskador, samt elkostnader som överskred budget då avtal saknades
- Vid en närmare granskning av ekonomidata för 2020, går att utläsa att kostnader för löpande fastighetsservice var lägre än budgeterat, bl a pga hårt arbete med uppföljningar av beställningar, men också att elkostnaderna reducerades markant vid tecknande av nytt elavtal

Ekonomiskt läge fastighetsenheten
(2016-2020 prognos, Tkr)



Källa: Dataunderlag framtaget av Vaxholms kommun till genomlysningen

Disposition

1. Inledning

- Om uppdraget
- Tillvägagångssätt

2. Genomlysning av Stadsbyggnadsförvaltningen

- Om Stadsbyggnadsförvaltningen
- Kvalitativa intervjuer

3. Omvärldsinspiration

4. Sammanfattande slutsatser



Genomlysning av stadsbyggnadsförvaltningen

INTRODUKTION TILL KAPITLET

Denna del i genomlysningen är en sammanfattning av vad som framkommit i de individuella- och gruppsamtal som genomförts med berörda medarbetare, chefer och politiker i Vaxholms stad.

Totalt har nästan 50 personer medverkat i dessa samtal, varför det som presenteras i detta kapitel ger en övergripande bild av vad som förts fram. Det är sammanställt utifrån de viktigaste områden som lyfts utifrån vad som upplevs fungera väl, och inom vilka områden det upplevs finnas utmaningar och utvecklingspotential.

Det skall sägas att det på individnivå naturligtvis finns avvikande, eller kompletterande, synpunkter, samt många fler detaljer än vad som återges i följande. Dock återger det den sammantagna bilden. Den sammantagna bilden är presenterad utifrån samtliga intervjuer avseende förvaltningen som helhet, och per genomlyst enhet.

Där det i detta kapitel refereras till ”politiken” avses i huvudsak den samlade politiska församlingen i kommunen – dvs både styrande politiska partier och opposition.



Framkommit i intervjuer

Gällande Stadsbyggnadsförvaltningen övergripande

Sammanfattning av genomförda intervjuer

Lång resa – mkt
positivt

Strategisk fokus
bör stärkas

Detaljoriente-
rad ledning

Mkt
brandsläckning

Perfektionism?

Redundans
saknas

Stadsbyggnadsförvaltningen
övergripande

Struktur &
plattform

Digitalisering &
VU släpar

Stöd funktioner
önskas mer

Politisk
långsiktighet

Tillit till
varandra

Ökat med-
borgarfokus

Framkommit i intervjuer

Gällande Stadsbyggnadsförvaltningen övergripande

Lång resa - mycket positivt

- Dagens stadsbyggnadsförvaltning är resultatet av en ca 20 år lång utvecklingsresa, och det är en annan omfattning på verksamheten idag än 2000
- Ambitionen har varit ”från ax till limpa” inom stadsbyggnadsområdet i förvaltningen som styrs av 3 politiska organ
- Miljön beskrivs av många som trevlig & hjälpsam, och att ”den lilla” kommunen också skapar många positiva fördelar – t ex ökat ansvar
- Mycket positivt beskrivs ha hänt under dessa år, men också att det finns en del återstående frågor att hantera för vidare utveckling för att stärka förvaltningens leveranser och ökat värde för kommunens invånare
- Samtidigt vittnar många i dessa samtal om att man upplever att förutsättningarna har varit utmanande för att hantera nödvändiga utvecklingsfrågor

Strategisk fokus bör stärkas

- Det finns en upplevelse av att de strategiska diskussionerna och fokus kan stärkas i förvaltningen
- Både utifrån de frågor som drivs inom ledningsgruppen, men också utifrån dialog och samverkan med politiken och politikens långsiktiga inriktning och prioriteringar
- Det förs en hel del samtal kring strategiska frågor, men det finns samtidigt en upplevelse av att dessa inte ”landar” och att man inte riktigt kommer vidare
- Samtidigt är det många som påtalar att förvaltningen har en tendens att ”ta hand om allt” och att det sällan görs tillräckliga prioriteringar för att möjliggöra god leverans givet tillgängliga resurser. Begränsad gränssättning och en vilja att ”alltid säga ja”
- Ett flertal har påtalat att ”vi gör allt på beställning”, men frågar sig om det alltid är rätt saker? Även att man ifrån enheterna kan bli tydligare
- Eftertanke, prioritering och dialog kring dessa, även politiskt, efterfrågas

Framkommit i intervjuer

Gällande Stadsbyggnadsförvaltningen övergripande

Detaljorienterad ledning

- Det finns en upplevelse av att den yttersta ledningen är inne i många frågor och detaljer, och att det kan riskera att hämma organisationen – tidsmässigt men också utifrån att nyttja de samlade resurserna och få medarbetare att växa
- Enhetschefer uppges skulle behöva ta ”mer plats” för att både driva frågor, men också därmed fullt ut ta ansvar. Kapaciteten sägs överlag finnas
- Det uppges även leda till att man inte fullt ut nyttjar den samlade kompetensen hos medarbetare, både mer erfarna men också yngre. Medarbetare vittnar samtidigt om att man inte heller alltid tar plats
- Sammanfattande, oavsett arbetskaper, så upplevs detta leda till att det påverkar genomförandehastighet då enskilda individer kan riskera att bli ”flaskhalsar”
- Generellt upplevs ledarskapet kunna stärkas, det gäller hela förvaltningen, och att ledarskapsfrågorna inte alltid ligger högst på agendan. Det sägs att flera chefer inte huvudsakligen är ”ledare” utan ”sakexperter”

Mycket brandsläckning

- Många påtalar, och upplever, att det är ofta är bråttom när frågor uppstår, och att långsiktigheten är begränsad. Detta påverkar generellt en upplevelse av att inte alltid hinna med
- Frågor upplevs ”dimpa ner” i organisationen och att när de kommer så ska det vara klart omedelbart, eller med kort framförhållning. Det finns en bild av att detta till stor del kommer från politiken
- Det finns en bild av att ”filter saknas” i prioriteringar, och att konsekvensdiskussioner inte tas av ledningen kring påverkan på andra frågor när det ”dimper ner nya”. Det finns en önskan om en tydligare diskussion kring konsekvenserna av att man försöker vara till lags och aldrig säga nej

Framkommit i intervjuer

Gällande Stadsbyggnadsförvaltningen övergripande

Perfektionism?

- Många, både i förvaltning men också politiskt, upplever att det är svårt att komma fram i frågor och att det tar lång tid för framdrift
- Det finns en bild av möjlig osäkerhet, eller att det tar onödigt lång tid, genom att vara för rigid i utredningar och vrida och vända på frågor mer än vad lagstiftning och/eller regelverk föreskriver. Detta gör det segt att komma fram och det beskrivs i ordalag som att man "trampar i tuggummi"
- För att hinna med efterfrågas ökad grad av "good enough" och att våga testa. Det kan bli fel, men då får man lära sig av det, inte att allt varje gång är 100% rätt. Mycket är inte lagstyrt, eller helt "svart eller vitt"
- Parallellt lyfts det också att vissa frågor inte upplevs utredas tillräckligt utan enbart "genomföras på beställning"

Redundans saknas

- Stadsbyggnadsförvaltningens område är brett med begränsade resurser. Vaxholm är en liten kommun, med samma uppdrag och ansvar som alla andra kommuner i Sverige
- Olika enheter har olika förutsättningar i förvaltningen, men på vissa roller så är det en person som hanterar rollen. Det leder ofrånkomligt till en viss sårbarhet om någon t ex är sjuk eller slutar
- Sårbarheten upplevs framförallt inom tekniska enheten, men också på vissa andra funktioner inom förvaltningen, vilket delvis skapar både stress och oro hos en del medarbetare. Det uppges viktigt att det finns "beredskap" för att hantera dessa frågor vid behov, t ex genom idéer om "delat ansvar"
- Medarbetare vittnar också om att man kan bli bättre på att stödja varandra

Framkommit i intervjuer

Gällande Stadsbyggnadsförvaltningen övergripande

Struktur & plattform

- Stadsbyggnadsförvaltningen, men också vissa andra delar i kommunen, beskrivs av många som till viss del gammaldags i sin utövning, och att förutsättningarna för utveckling varit begränsade
- Det finns en förhållandevis stor frustration kring att ”grunderna” avseende struktur och plattform för att kunna vara effektiva ej upplevs finnas. Det påtalas att även om en hel del utveckling har skett så finns fortfarande delar kring både rutiner, processer och verktyg som behöver utvecklas
- Vissa exemplifierar med att blanketter behöver hämtas i pärmar på kontoret, eller att excel är det huvudsakliga verktyget för projektbudgetering eller för underhållsplaner. ”Vad händer om någon slutar?”

Digitalisering & VU släpar

- Det beskrivs att det pågår en hel del digitalisering inom kommunen och att det arbetas med att effektivisera, men det finns en önskan om att det ska gå snabbare för att säkra både kvalitet och stabilitet, men också bygga långsiktigt strukturkapital. Det är inom flera områden som det lyfts behov av digitalisering, e-tjänster, och automatisering
- Det lyfts att det finns goda möjligheter att på ett bättre sätt nyttja GIS-kompetens och möjligheter för att driva på utveckling och digitalisering av processer – detta inom många delar av kommunens samlade verksamhet. Centralisering av GIS kompetens föreslås av vissa för att öka fokus i frågan
- Den stora frågan man ställer sig är ”hur ska vi klara det”? Både utifrån ett kompetens- och resursperspektiv att parallellt driva ett digitaliseringsarbete på toppen av löpande uppdrag och uppgifter
- Man önskar mer stöd från IT för att också driva på frågeställningarna, eller ytterligare dedikerade verksamhetsutvecklingsresurser inom förvaltningen för att driva digital utveckling

Framkommit i intervjuer

Gällande Stadsbyggnadsförvaltningen övergripande

Stödfunktioner önskas mer

- Även inom andra delar än IT önskar man visst ökat stöd. Framförallt inom upphandling och ekonomi som viktiga delar för både ekonomi och genomförande av projekt och drift/förvaltning
- Vissa chefer, men också medarbetare, uttrycker osäkerhet kring vad man kan förvänta sig av stödfunktioner så man säger sig "göra det på egen hand istället"
- Vidare uppges att det önskas en tydligare och starkare verksamhetsstyrning och dialog. Inte bara ekonomisk, utan mer kring kvalitativa nyckeltal, effektivitetstal, volymer etc.
- Vissa påtalar att en del av de frågor som hanteras av enskilda medarbetare/handläggare i många andra kommuner hanteras av en gemensam kundtjänst - vilket ökar graden av service och tillgänglighet för medborgaren, och minskar graden av "avbrott" för handläggare/medarbetare

Politisk långsiktighet

- Politiken i Vaxholm upplevs av delar av förvaltningen som väldigt närvarande och detaljorienterad, och att man i stor grad är inblandad i "hur-frågor"
- Det finns en känsla av kort planeringshorisont, och att det brister i prioritering från politikens sida – att det är bråttom och allt är viktigt
- Den politiska beslutsförmågan upplevs skör, vilket också utmanar långsiktigheten för förvaltningen, med politiska viljeinriktningsförändringar vilket skapar både ineffektivitet och frustration i förvaltningsorganisationen
- Stadsbyggnadsfrågor är långsiktiga – och en politisk långsiktighet uppges vara en förutsättning för att kunna vara effektiva
- Det uppges att många projekt, till exempel detaljplaner initierats, men att dessa i senare skeden avbrutits, ändrat inriktning eller fått förändrade budgetförutsättningar vilket skapar osäkerhet och ineffektivitet

Framkommit i intervjuer

Gällande Stadsbyggnadsförvaltningen övergripande

Tillit till varandra

- Tilliten inom och mellan enheter och förvaltningar beskrivs generellt som relativt god. Det uppges finnas en respekt och en känsla av att ”alla vill väl” och ”gör så gott man kan”
- Det varierar dock, och det finns enheter där man upplever att tilliten mellan både medarbetare och mellan enheter kan stärkas – vilket är allas ansvar
- Tilliten mellan politik och förvaltning beskrivs kunna stärkas. Från politiskt håll önskar man se ”mer resultat” och från förvaltningen önskar man ”bättre dialog och förståelse”, samt en dialog som grundar sig i förtroende för förvaltningens kapacitet

Ökat medborgarfokus

- Det finns en förväntan från politiken att graden av ”medborgaren i fokus” behöver stärkas. Flera påtalar att man får påringningar från medborgare som upplever det svårt att nå medarbetare inom stadsbyggnadsförvaltningen, samt att få återkoppling
- Det är också många inom förvaltningen som uttrycker att det är viktigt att stärka servicegraden och tillgängligheten, men som också påtalar utmaningar utifrån upplevelsen av att inte ”räcka till”
- Det uttrycks behov av att tydligare kartlägga vilka frågor som är vanligast förekommande att medborgare hör av sig kring för att proaktivt kunna ge svar och/eller åtgärder på dessa för ökad medborgarnöjdhet
- Det påtalas vare en mycket viktig intern diskussion, också med politiken, utifrån ambitionsnivå. Att ha nöjda medborgare är viktigt för båda parter – vilket inte är samma sak som att alla ”ska få som man vill”. Bemötande och tillgänglighet är viktigt för alla parter – grunden för förtroende och tillit

Framkommit i intervjuer

Gällande Planenheten

Sammanfattning av genomförda intervjuer



Framkommit i intervjuer

Gällande Planenheten

Samverkan & tillit

- Det beskrivs inom planenheten finnas ett stort mått av samverkan och att man både gillar varandra och att man jobbar väl tillsammans. God trivsel i gruppen
- Man gillar att jobba ihop och tilliten är stark mellan medarbetare och mellan medarbetare och ledningen. Det uttrycks i ord som ”en fantastisk grupp”
- Det beskrivs vara en prestigelöshet inom enheten där man bistår och hjälper varandra på ett utvecklande sätt
- Men det lyfts också att det finns vissa ”tillitsbrister i det samlade systemet” – mellan enheter och mellan plan och politiken

Hög kompetens

- Medarbetare beskrivs besitta hög kompetens inom planområdet vilket borgar för ett gott arbete och att enheten överlag fungerar bra
- Processer och rutiner beskrivs fungera relativt väl, och man har aktivt jobbat med rutinutveckling, även om det också finns delar att fortsatt utveckla
- Det refereras till att även om det finns delar som upplevs rörigt så är det ”mindre rörigt än i andra kommuner”

Framkommit i intervjuer

Gällande Planenheten

Tydligare ägar- och ledarskap

- En fråga som framkommer är en bild av att både enheten, och ledningen, kan ta ett tydligare ägarskap och ”kliva fram” i frågor avseende plan
- Det finns en bild av att planrelaterade frågor ofta hanteras av ledningen för förvaltningen, och att dessa frågor borde drivas hårdare av enheten själv – bl a att enhetens medarbetare är föredragande i politiska organ
- Det finns också en önskan från politiken om stärkt struktur avseende avstämmningar, med tydlig agenda kring vilka planer som skall stämmas av

Mandat i organisationen?

- Chefens mandat inom verksamheten upplevs som otydligt, vilket också påverkar medarbetarna mandat och handlingsutrymme
- Även medarbetare påtalar att man upplever att mandat och påverkan är delvis begränsad och att man har ”lite att säga till om”, samtidigt som man inte proaktivt drivit på frågan för tydliggörande

Framkommit i intervjuer

Gällande Planenheten

Vad vill man politiskt?

- Det lyfts en hel del frågor och funderingar kring vad man vill politiskt, och hur det påverkar planenhetens arbete och prioriteringar
- Prioriteringar från politiken upplevs kunna stärkas för att hjälpa förvaltningen, samtidigt upplever man politiskt att man är tydlig med prioriteringarna
- Det finns också en bild av att nuvarande politik är ”mindre insatt” i planfrågor än tidigare politik, men också att man är nyfiken och vill veta mycket
- Politiken å sin sida upplever att plan ligger lite för ”långt ifrån politiken”, samtidigt som det är ett mycket viktigt strategiskt styrverktyg. Det upplevs som att förberedelser och underlag inför avstämningar inte alltid är tillräckliga, samtidigt som det finns begränsat med tid för genomgångar. Samverkan mellan förvaltning & politik upplevs kunna stärkas

Framkommit i intervjuer

Gällande Exploateringsenheten

Sammanfattning av genomförda intervjuer



Framkommit i intervjuer

Gällande Exploateringsenheten

"Prio 1"

- Inom exploateringsområdet finns det en upplevelse av att allt är prioriterat och att det är svårt att få till en diskussion kring vad som är viktigast och vad som skall prioriteras
- Allt upplevs vara viktigast, och att det skall finnas kapacitet och möjlighet och hantera alla frågor som kommer in till enheten
- Det gäller både inom exploateringssidan såväl som inom byggprojektsidan, och inom exploatering upplever man sig för tillfället vara påverkade av en underbemanning utifrån föräldradigheters påverkan

Stora förväntningar

- Det finns en upplevelse av att man från ledning och politik har förväntningar på exploatering som ibland är svåra att införliva utifrån tillgängliga resurser, men också förutsättningar för genomförande (ekonomiska)
- Att införliva förväntningar beskrivs också utmanande utifrån en upplevelse av att sakna mandat som projektledare. Det finns en bild av "toppstyrning", att man som projektledare med ens kompetens inte fullt ut lyssnas på, och att cheferna bestämmer
- I tillägg till att bedriva exploatering och stora projekt så bistår man också fastighetsenheten i en stor mängd projekt som projektledare då fastighetsenheten ej själva besitter de resurserna/kompetenserna

Framkommit i intervjuer

Gällande Exploateringsenheten

Behov vs ekonomi

- Det finns en utmaning i organisationen avseende ekonomi och de ekonomiska förutsättningarna. Från politiken och ledningens sida söker man en budgetdisciplin utifrån de ekonomiska förutsättningar som kommunen har, medan man från enheten upplever det som att man inte alltid kan leverera på de behov som sätts upp givet de budgetmedel som tillsätts
- Man upplever sig ofta få direktivet ”lös det” och frågar sig ”hur”? Detta leder till en tillitsbrist ifrån båda håll i verksamheten. Det finns en självkritik kring att processerna inte är på plats, och att man också brustit i underlag för beslut
- Det finns en bild av att diskussioner kring vilka risker som finns i projekten inte fungerar fullt ut, och vilka konsekvenser dessa kan få, och att dessa frågor inte når politiken. Bland annat kring osäkerhet i stora byggprojekt i tidiga skeden
- Enheten säger sig kunna bli bättre på kommunikation och underlag

Ordning & reda, verktyg

- Även inom exploatering påtalas att mycket av grunderna för att skapa en effektiv verksamhet fortfarande återstår att sätta
- Detta avser både frågor gällande rutiner, processer och delegation/mandat till projektledare
- Inriktningsgivande och styrande dokument såsom lokalbehov, ÖP och annat beskrivs vara i behov av uppdateringar för att bistå i att styra och prioritera för verksamheten. Många av dessa påtalas vara under utveckling men att man inte fullt ut är framme
- För att stärka genomförande, förbättra kvalitet och öka effektiviteten efterfrågas också större utbud av verktyg så som projekterings- och kalkyleringsprogram, samt projektstyrningsverktyg för tidplaner m.m.

Framkommit i intervjuer

Gällande Exploateringsenheten

Upplever sig ifrågasatta

- Från enhetens sida så känner man sig delvis ifrågasatt ifrån ledning och politik trots att medarbetare besitter lång erfarenhet av inte minst byggprojekt från andra kommuner och organisationer
- Ett område som lyfts är bland annat framtagandet av en gemensam byggprojektprocess i organisationen. Enheten upplever sig ha tagit fram en utvecklad sådan, men också att det beslutats om annan process framtagen av ledningen för kommunen. Detta påvisar behoven av leverans från verksamheten, och förbättrad dialog

Fokus från politik?

- Även om det upplevs fungerar rimligt väl inom exploatering, trots ovan beskrivna utmaningar, finns ett upplevt behov av ytterligare tydlighet och långsiktighet från politiken
- Vad vill man långsiktigt, och över partigränser?
- Planering och exploateringsfrågor är per definition långsiktiga och otydlighet eller ändrade inriktningar riskerar påverka både organisation och ekonomi negativt. Det berättas att förhållandevis många utredningar och projekt startas, som sedan ändras eller inte blir av. Detta drar både personella och ekonomiska resurser som blir förgävesutredningar
- Stärkt dialog och långsiktighet med politiken efterfrågas

Framkommit i intervjuer

Gällande Fastighetsenheten

Sammanfattning av genomförda intervjuer



Framkommit i intervjuer

Gällande Fastighetsenheten

Ny organisation

- Fastighetsenheten är en förhållandevis ny enhet efter det att man separerade fastighetsverksamheten från tekniska enheten. Man har sett över kompetensbehov och rekryterat
- Man har dessutom nyligen genomfört en ytterligare organisationskorrigering med ändrad ansvarsfördelning och delvis nya roller för medarbetarna inom enheten. Den nya organisationen har ännu ej satt sig helt utan är under implementering
- Omorganiseringen har tydliggjort ansvar för förvaltarna i organisationen vilket förväntas öka effektiviteten, även om det fortfarande finns en bild av att rollerna inte riktigt är satta fullt ut

Högt i tak

- Det beskrivs som att det inom fastighetsenheten är högt i tak och att man trivs väl med varandra
- Det beskrivs som en hjälpsamhet och att man är utvecklingsorienterade
- Även andra vittnar om ett gott samarbete med fastighetsenheten, även om det finns en hel del processfrågor för utveckling, och också frågor relaterat ansvarsfördelning, gränsdragningsfrågor i avtal etc.
- Man ser dock att det sker en hel del positiv utveckling inom många områden vilket har intensifierats det senaste året

Framkommit i intervjuer

Gällande Fastighetsenheten

Från brist till utveckling

- Det beskrivs i samtal att man kommer från en situation där fastighetsfrågorna, och inte minst underhållet har varit nedprioriterat under många år i kommunen
- Det har varit en avsaknad av ordning och reda, med bristande systemstöd, fastighetssystem, uppföljning och kontroll av avtal. Styrning och god struktur för att hantera stora balansräkningstillgångar sägs ha brustit, med bland annat stora underhållsskulder i byggnader. Man har inte haft tillräcklig ordning historiskt
- Det sägs att en hel del av kunskapen kring fastigheterna har ”suttit i huvudet” på medarbetarna, snarare än tydligt dokumenterat i system, vilket tyvärr lett till att man tappat en del frågor. Utgång av tillfälliga bygglov, omförhandling av avtal m.m.

Mer struktur & systematik på gång

- Dock är det mycket som är på gång för att avsevärt förbättra ordning och reda. Exempelvis:
 - Underhållsplaner för fastigheter
 - Utveckling av hyresmodell
 - Framtagande av hyrespolicy
 - Införande av fastighetssystem etc.
- Det beskrivs också pågå utveckling av samverkan med övriga förvaltningar, likväl som att tydliggöra gränsdragning mellan fastighetsförvaltningen och hyresgäster avseende vem som har vilket ansvar
- Det påtalas dock att det återstår en hel del utvecklingsarbete avseende processer som t ex felanmälan, tydliggjorda ansvar för idrottsanläggningar, förberedelser i, och genomförande av, projekt etc.

Framkommit i intervjuer

Gällande Fastighetsenheten

Förutsättningar och kompetens

- Det påtalas i flera intervjuer att man upplever resurser, inte minst ekonomiska, som begränsande. Men även till viss del personella resurser, inte minst med utgångspunkt i de stora underhållsskulder som finns inom kommunens fastighetsbestånd. Detta sägs bland annat ha lett till att det finns enskilda delar av beståndet som ej anses vara uthyrningsbart i nuvarande skick, även om detta är begränsat i antal, och att det också kan finnas andra skäl
- Det beskrivs också att fastighetsenheten med sina många projekt, som en konsekvens av stora underhållsskulder, får låna in projektlednings-kompetens från exploateringsenheten. Detta sägs också påverka exploateringsenhetens verksamhet

Ökat servicefokus

- Det påtalas också en önskan om att öka servicegraden och tillgängligheten för medborgare och näringsidkare
- Det exemplifieras bl a i samtal med politiker som återger att företagare beklagar sig över bristande återkoppling på frågor, eller att det är svårt att nå medarbetare på både telefon, mail eller för fysiska möten
- Det finns generellt en bild av att servicegrad och fokus på kunderna skulle behöva öka än mer

Framkommit i intervjuer

Gällande Tekniska enheten

Sammanfattning av genomförda intervjuer



Framkommit i intervjuer

Gällande Tekniska enheten

Vill väl & bra personer

- Det beskrivs av både andra och inte minst gruppen som att man är en grupp med bra personer, och att man i grunden vill varandra väl, och att det finns en stor hjälpsamhet
- Det finns en respekt för varandras kompetens, och att alla gör ett så gott jobb som man kan
- Det finns samtidigt en stor frustration utifrån flera år av "vilsenhet" som kommit och gått, och en ensamhet utifrån att man sitter själv på roller/funktioner - detta har lett till att kulturen beskrivs som att den periodvis varit dålig

Många chefer - otydlighet

- Det har varit stor rotation på chefer inom enheten under många år vilket beskrivs ha haft en stor negativ påverkan på stabilitet och långsiktighet. Någon beskrev det som att hen hade haft "8 chefer på 8 år"
- Det har sagts att det periodvis varit bättre, beroende på chef och vilka förutsättningar som funnits, men att det snart igen bytts chef med ytterligare insmugen osäkerhet
- Detta beskrivs ha lett till att man har fått "styra sig själv enligt bästa förmåga", och i princip tagit fram sina egna uppdragsbeskrivningar utifrån egen bedömning
- Även chefer vittnar om att det har upplevts otydligt kring förväntningar, och inte minst långsiktighet och att mycket handlar om att enligt bästa förmåga släcka bänder som uppstår
- Det finns en stor längtan, och förväntan, på nyutträd ledning och en förhoppning om långsiktighet och stabilitet

Framkommit i intervjuer

Gällande Tekniska enheten

Teamkänsla saknas

- Historien av otydlig styrning, och stor chefsrotation, har lett till att det saknas en team-känsla i gruppen, och att det snarast beskrivs vara lite grupperingar. Det finns ingen illvilja eller önskan om detta, men snarare en konsekvens av förutsättningarna
- Gruppen har beskrivits som "en grupp av solitärer" men också att det funnits en del konflikter inom gruppen, som alla kanske inte är fullt ut lösta
- Gruppkänslan har också blivit negativt påverkad av att gruppen uttrycker sig som att ha blivit lite av en "slasktratt" för olika frågor
- Det finns också en upplevelse av att det finns en "negativ bild av tekniska" i organisationen vilket också har en negativ påverkan på gruppen

Många specialister - sårbarhet

- Gruppen består till stor del av enskilda experter/specialister med olika ansvarsområden
- Det beskrivs ligga stora ansvarsområden på enskilda personer, med förhållandevis stor sårbarhet som följd om någon är/blir sjuk, slutar eller inte hinner med
- Det finns funderingar och frågor hur man avser lösa enskilda funktioner/roller framöver vid stundande pensioneringar – bl a inom park som i dagsläget hanteras av en enskild person

Framkommit i intervjuer

Gällande Tekniska enheten

Prioritering & förutsättningar

- Givet de resurser som finns så efterfrågas en ökad grad av prioritering av vilka frågor som är mest aktuella och/eller akuta
- Det påtalas att det är många stora projekt, i tillägg till löpande drift och förvaltning och uppkomna akutfrågor att hantera. Det finns en känsla av att det initieras nya frågor löpande
- En känsla av att "inte hinna med" finns, och att projekt saknar resurser för genomförande, och att det sällan "sägs nej" av chefsled

Strukturbehov

- Mycket av av upplevd stress, och brister som påtalas, grundar sig i bristande strukturer även inom tekniska enheten
- Det påtalas att rutiner, strukturkapital, verksamhetsplaner, projektprioriteringar saknas, och att det finns en "stor digital skuld" inom enheten
- Det uppges att man ser framför sig att "bygga från grunden" för att komma ikapp, och att det är "tre år av strukturarbete" som väntar. Det skall dock påtalas att det finns en stor vilja att ta sig an uppgiften, och en stor vilja framåt, samt att det är en hel del på gång som t ex framtagande av underhållsplaner

Politisk samverkan

- Även avseende tekniska enheten lyfts frågor avseende relationen mellan nämnd och förvaltning, där förtroendet parterna emellan behöver förbättras
- Från politikens sida lyfts att man har förväntningar på både högre leverans, men också högre tillgänglighet – "det är inte OK att telefonerna är avstängda"
- Från enhetens sida så upplever man å andra sidan att politiken ofta är och "petar" i detaljer och utförandefrågor. Att de relationer som finns mellan politiker och medborgare påverkar styrningen, och att det riskerar försvåra förvaltningen uppdrag i vissa avseenden avseende att "hålla en rak linje"

Disposition

1. Inledning
 - Om uppdraget
 - Tillvägagångssätt
2. Genomlysning av Stadsbyggnadsförvaltningen
 - Om Stadsbyggnadsförvaltningen
 - Kvalitativa intervjuer
3. Omvärldsinspiration
4. Sammanfattande slutsatser



Genomlysning av Stadsbyggnadsförvaltningen

INTRODUKTION TILL KAPITLET

Följande kapitel syftar till att ge inspiration ifrån omvärlden kring hur andra kommuner leder och styr sina stad-/samhällsbyggnadsförvaltningar, och vilka erfarenheter/lärdomar som kan ge inspiration för Vaxholm. Kapitlet består av en kvantitativ och en kvalitativ del.

Det skall tydligt påpekas att direkta jämförelser kommuner emellan, speciellt inom stads-/samhällsbyggnadsområdet, är vanskligt. Lokala förutsättningar skiljer sig ofta avsevärt. Att genom statistik jämföra är därmed svårt då det påverkas av både tillväxtambitioner, politisk viljeinriktning, geografiska förutsättningar och annat. Av denna anledning finns också begränsat med jämförelsebar statistik kommuner emellan och många kommuner har brottats med frågan. Inom detta område har också KOLADA begränsat med relevant data.

De kommuner vi vänt oss till har identifierats dels i dialog med Vaxholm, men också i dialog med SKR, samt våra egna erfarenheter av ”framgångsrika” kommuner. Kvantitativ data har efterfrågats av 13 kommuner, varav endast fyra inkommit med data – detta avser fastighet och gata/park. Kvalitativa djupintervjuer har genomförts med sex kommuner avseende huvudsakligen plan- och mark & exploateringsverksamhet.



Omvärldsinspiration - gata

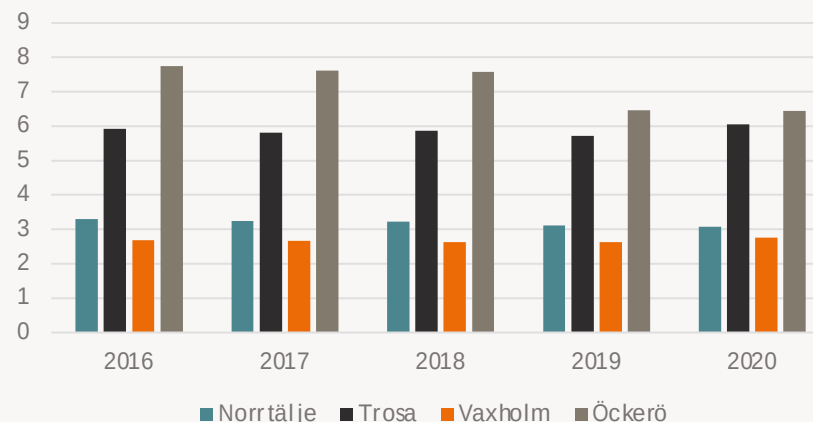
FÅ VÄGMETER PER INVÅNARE

I diagrammen till höger presenterar vi vissa nyckeltal för kommunerna Trosa, Norrtälje och Öckerö och jämför dem med Vaxholm. Statistiken är inhämtad från KOLADA. Det övre diagrammet till höger redogör för antal meter kommunal bilväg per invånare i de olika kommunerna. Vi ser att Vaxholm har det lägsta antalet meter per invånare. Trosa och Öckerö förvaltar dubbelt så många meter kommunal bilväg per invånare som Vaxholm. Det framkommer i samtal att man t ex i Öckerö tagit över majoriteten av samfälligheter för ett antal år sedan vilka delvis förklarar ovan, men självklart också bl a storleken på kommunen. Trosa har ca 4 ggr så stor landareal som Vaxholm.

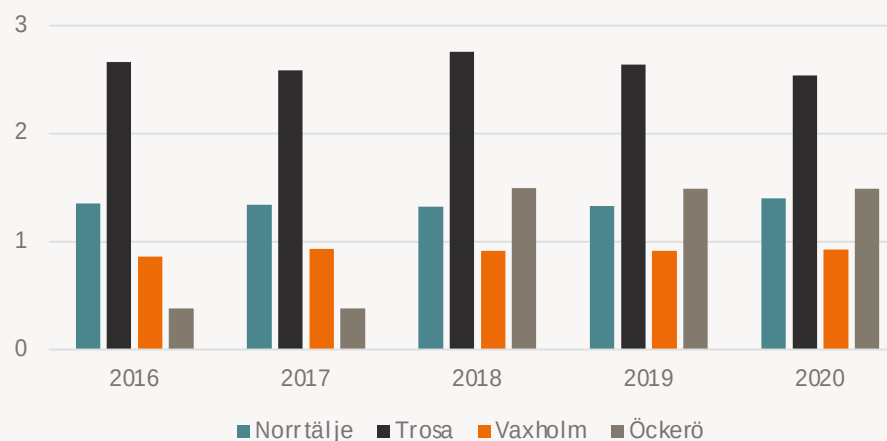
Det nedre diagrammet redogör för antal meter kommunal cykelväg per invånare som förvaltas av de olika kommunerna. Även här ser vi att Vaxholm sedan 2018 förvaltat minst till antalet meter cykelväg per kommuninvånare. I Vaxholm gick det 2020 0,93 meter kommunal cykelväg på varje kommuninvånare. Detta kan jämföras med samma siffra för Trosa, som 2020 var drygt två och en halv meter.

Källa: KOLADA

KOMMUNAL BILVÄG, M/INV



KOMMUNAL CYKELVÄG, M/INV



Omvärldsinspiration - gata

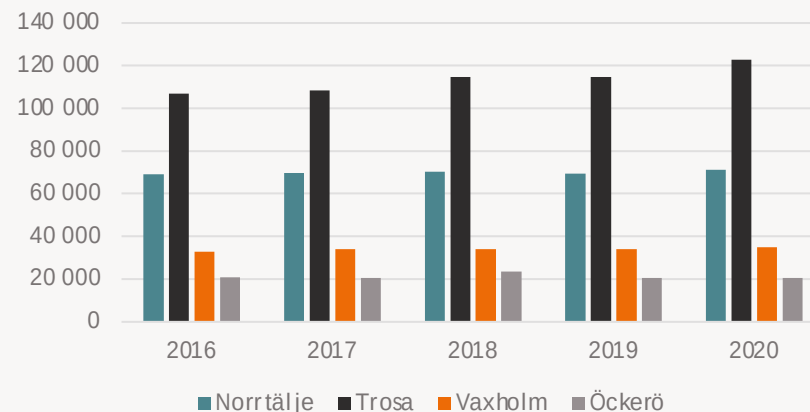
KOSTNADER I PARITET MED ANDRA

I det översta diagrammet till höger hittar vi det totala kommunala vägbeståndet (cykel- och bilväg) i relation till antalet årsarbetskrafter i kommunerna. Data för det senare har inhämtats i direktkontakt med kommunerna. För Vaxholm, med organisationsförändringar, är uppskattning, utifrån samtal med enheten, gjord att ca 1,25 ÅA förvaltat kommunens vägar under perioden. Jämförelsen visar att Öckerö och Vaxholm – två skärgårdskommuner med många öar har en relativt likartad förvaltning, om än lägre än Norrtälje och Trosa.

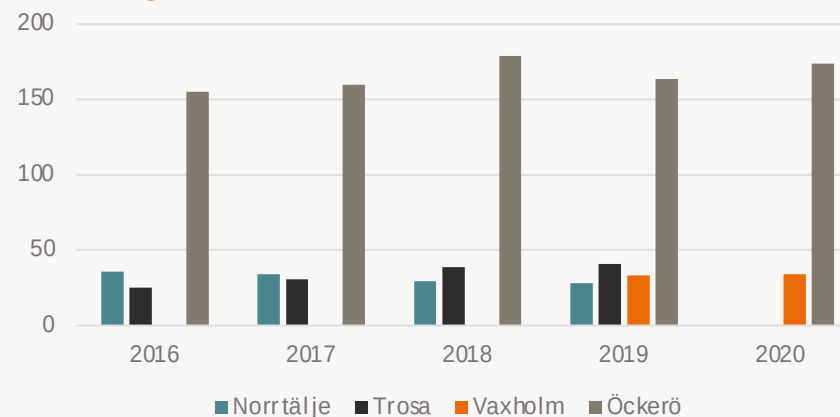
Direkt från kommunerna har vi även inhämtat statistik för totala drift- och underhållskostnader för gata, samt totalt antal kvadratmeter förvaltat gata. Återigen saknar vi statistik för Vaxholm innan 2019 då det var en gemensam enhet, och budget, med fastighetssidan. År 2019 ser vi emellertid att Vaxholm ligger i paritet med kommunerna Norrtälje och Trosa, det vill säga mellan 30 och 40 kronor i drift- och underhållskostnader. Öckerö kommun sticker ut med höga kostnader. Öckerö kommun ansvarar för alla vägar på samtliga öar i kommunen, varav flera saknar broförbindelse. Detta tillsammans med mycket hög salthalt leder till höga drift- och underhållskostnader.

Källa: KOLADA och statistik inhämtad i direktkontakt med kommunerna

CYKEL- & BILVÄG, M/ÅA



DRIFT- & UNDERHÅLLSKOSTNADER / KVM GATA



Omvärldsinspiration - park

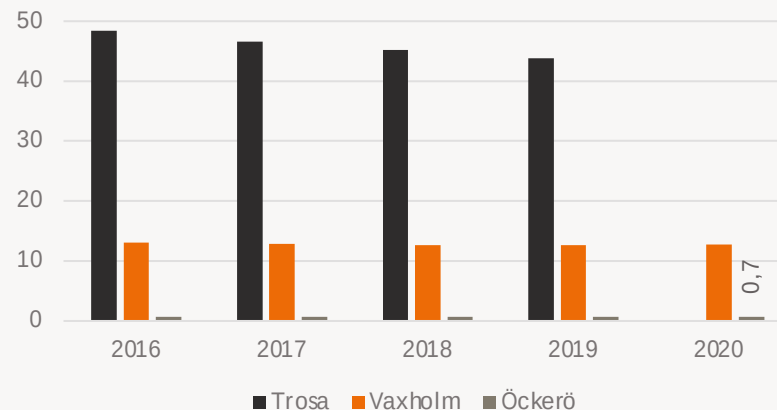
KOSTNADER NGT HÖGRE ÄN RIKET

Beträffande statistik för kommunernas bestånd och förvaltning av parker saknar vi dessvärre data för Norrtälje kommun. Vid en översiktlig jämförelse kommunerna emellan av övriga kommuner visar det övre diagrammet till höger att Trosa kommun förvaltar tre gånger så många kvadratmeter park per invånare som Vaxholm. Samtidigt är parkbeståndet i Öckerö väldigt lågt. Detta kan förstås ha bokstavligt talat naturliga orsaker. Exakt vad respektive kommun definierar som park kan också skilja sig åt, dessutom hur parkerna är utformade vilket också påverkar kostnader för drift och underhåll.

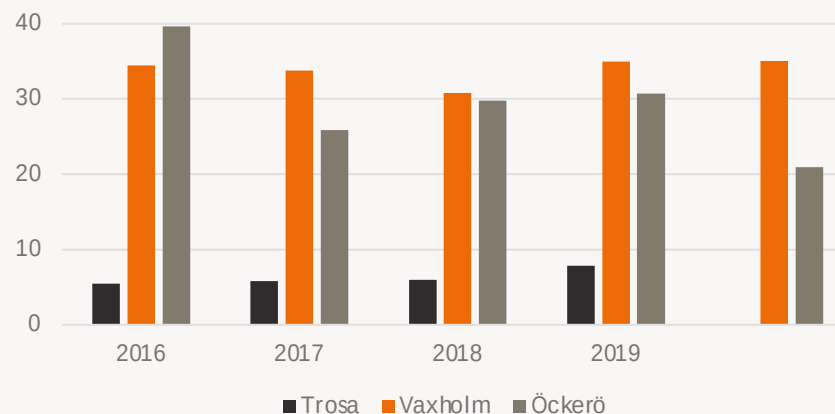
Det nedre diagrammet redogör för drifts- och underhållskostnader per kvadratmeter park för de tre kommunerna. Vaxholm och Öckerö har drift- och underhållskostnader i paritet med varandra, men ngt varierande över år. Trosa ligger betydligt lägre till i kostnader visavi Vaxholm och Öckerö. Sett till kostnad per invånare uppgick parkkostnaderna i Vaxholm 2019 till 556 kronor. Detta kan jämföras med det ovägda genomsnittet för alla rikets kommuner, som 2019 uppgick till 480 kronor per invånare.

Källa. Direktkontakt med kommunerna, KOLADA

KVM PARK PER INV



KOSTNAD (KR) PER KVM PARK



Omvärldsinspiration - fastighet

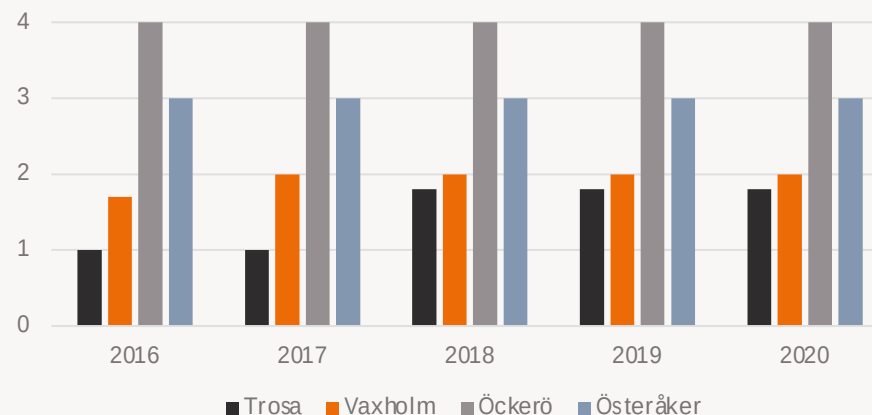
GENOMSNIITTLIG EFEKTIVITET

I följande sidor gör vi ett nedslag i fastighetssidan. I dessa delar har vi inte statistik för Norrtälje kommun, men däremot för Österåker kommun. Det översta diagrammet till höger redogör för antalet fastighetsförvaltare* i de olika kommunerna. I Vaxholm har under granskad tidsperiod ca 2 ÅA arbetat med fastighetsförvaltningen i kommunen, utifrån uppskattning i dialog med enheten.

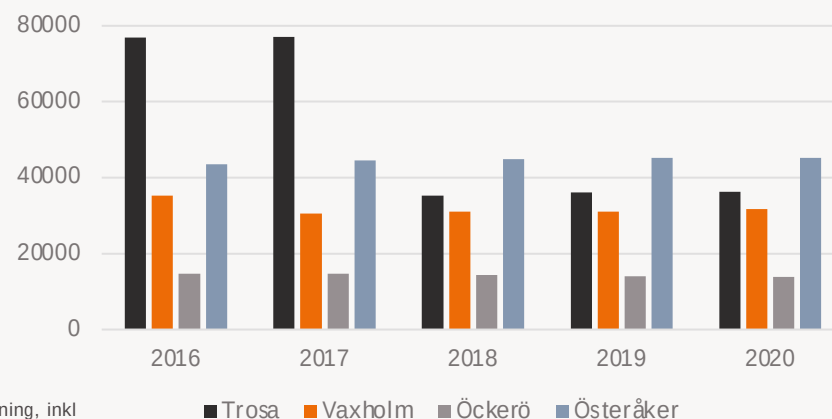
Det nedre diagrammet redogör för antal förvaltade kvadratmeter fastigheter per årsarbetskraft. Österåkers kommun ligger något över de andra kommunerna. Vaxholm ligger i paritet med Trosa kommun, men betydligt över Öckerö. 2020 förvaltade varje årsarbetskraft i genomsnitt cirka 31 500 kvadratmeter fastigheter i Vaxholm. Samma siffra i Öckerö var 13 800 kvadratmeter. Österåker har endast en förvaltare för det samlade beståndet av kommunala lokaler, men ytterligare 2 projektledare att driva förvaltningsprojekt över 1,5 mkr, vilka är medräknade i denna jämförelse.

Källa. Inhämtad statistik från respektive kommun. *I detta inkluderas traditionell ekonomisk och teknisk förvaltning, inkl projektledning av mindre D&U projekt. Det skall dock påtalas att det finns skillnader mellan kommuner avseende vilket ansvar som ligger i dessa roller, samt om det sker i egen regi eller upphandlade parter hanterar delar av förvaltningen.

ANTAL ÅRSARBETSKRAFTER



FÖRVALTADE KVM FASTIGHET PER ÅA



Omvärldsinspiration - fastighet

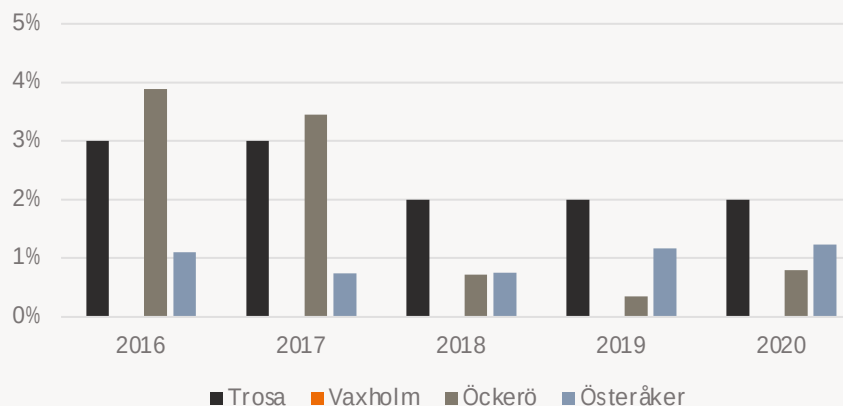
LÅGA D&U KOSTNADER

Det översta diagrammet redogör för vakansgraden i de förvaltade fastigheterna. Vi ser en dalande vakansgrad för samtliga kommuner. I Vaxholm uppges de vakanta lokaler som finns, vilka är mycket få, var i ett skicka som gör att de ej kan hyras ut utan större åtgärder. Vakansgraden är därför inte registrerad och redovisas i detta diagram som noll procent för alla år.

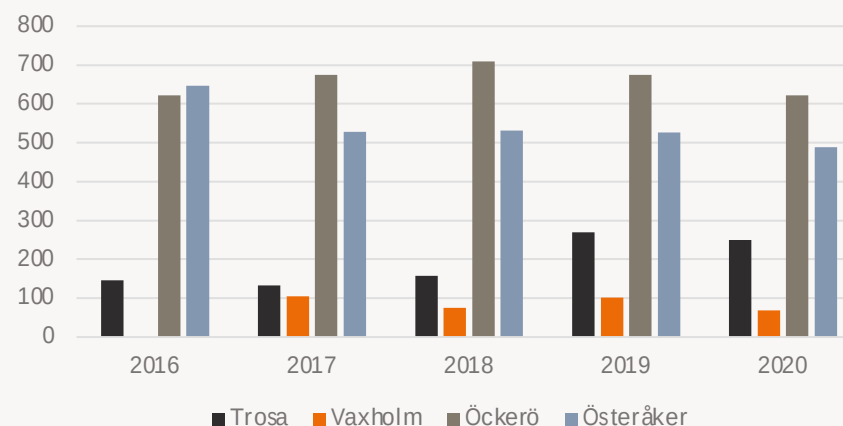
Det nedre diagrammet redogör för drift- och underhållskostnader per förvaltt kvadratmeter (kr, totalt). Vi ser att Vaxholm för alla år har mycket låga drift- och underhållskostnaderna per kvadratmeter jämfört med andra jämförelsekommuner. Det skall dock noteras att det kan skilja sig åt mellan kommuner vad som bokförs som drift & underhåll, och vad som ev tas som investeringar. I Vaxholm har det också påtalats att det finns vissa underhållsskulder inom det kommunala fastighetsbeståndet vilket möjligen delvis kan förklaras utifrån denna statistik.

Källa. Inhämtad statistik från respektive kommun

VAKANSGRAD



DRIFT- & UNDERHÅLLSKOSTNADER PER KVM FASTIGHET



Omvärldsinspiration - fastighet

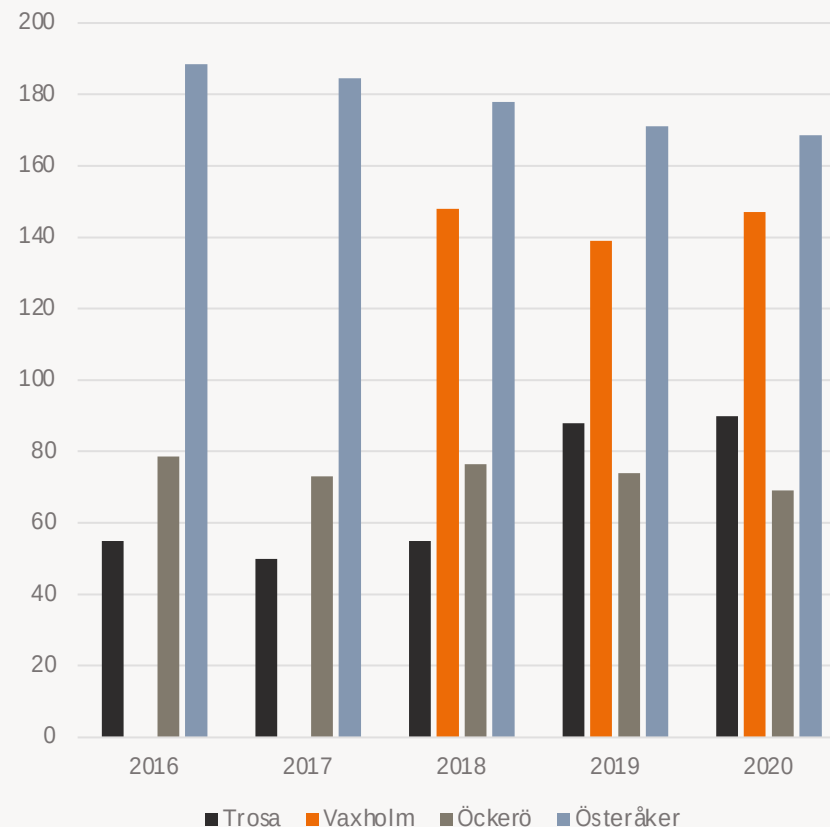
ENERGIANVÄNDNING LÅG

Diagrammet till höger redogör för den genomsnittliga energianvändningen (kWh) per förvaltade kvadratmeter. Vi ser i diagrammet att Österåker kommun för alla år uppvisar högst genomsnittlig energianvändning per kvadratmeter, men att denna har minskar sedan 2016. Vi ser även i diagrammet att Trosas genomsnittliga energianvändning ökat med över 60 procent sedan 2018, men från en väldigt låg nivå. Rimligtvis skiljer sig registreringarna åt i dessa kommuner.

Vaxholm stad har fört statistik för nyckeltalet kWh/kvm i kommunägda lokaler sedan 2018. Jämfört med jämförelsekommuner så ligger man högre än vissa, men lägre än t ex Österåker.

Länsstyrelsen i Skåne gjorde 2019 en genomgång av energiförbrukningen i kommunala verksamhetslokaler i samtliga 33 skånska kommuner. Denna genomgång visade att den genomsnittliga energiförbrukningen i de skånska kommunerna motsvarade 175 kWh/kvm. Vaxholm ligger betydligt lägre än detta genomsnitt – ca 15% lägre.

ENERGIANVÄNDNING (KWH/KVM)



Källa. Inhämtad statistik från respektive kommun, samt Länsstyrelsen Skåne

Omvärldsinspiration - Trosa

STORA AMBITIONER - LITEN FÖRVALTNING

Trosa kommun har under de senaste åren haft en av landets starkaste befolkningstillväxter, procentuellt. De höga tillväxtsiffrorna har sin grund i en politisk enighet om att kommunens ska växa. Detta ställer också krav på förvaltningsorganisationen, specifikt samhällsbyggnadsförvaltningen.

Tillväxtambitionerna till trots är förvaltningen liten sett till antalet medarbetare. Totalt arbetar femton personer inom samhällsbyggnadsförvaltningen, som består av Plan, Bygglov, Miljö och Mark & exploatering. Däremot köper förvaltningen in en rad tjänster, och huserar exempelvis inga arkitekter inom förvaltningen. I tillägg finns det en teknisk förvaltning som sörjer för drift och underhåll.

Samhällsbyggnadsförvaltningens litenhet beskrivs möjliggöra ett direkt ledarskap och goda förutsättningar för tillitsbaserad styrning där samtliga medarbetare förväntas bidra till gemensamma verksamhetsutvecklingen och samtidigt ha en strategisk höjd.



Omvärldsinspiration - Trosa

ÖP SOM ENAR

Samhällsbyggnadsförvaltningen svarar mot kommunens samhällsbyggnadsnämnd och miljönämnd. I tillägg finns det ett planutskott knutet till kommunstyrelsen, för vilket förvaltningen föredra mer översiktliga planeringsärenden och mark- och exploateringsfrågor.

Just arbetet med översiktsplanen beskrivs som den centrala plattform som likt ett kitt enar förvaltningsorganisationen och de politiska församlingarna. Kommunen antar en uppdaterad översiktsplan varje mandatperiod. Att översiktsplanen hålls uppdaterad beskrivs bidra till en strategisk snabbföthet och en förutsägbarhet i planprocessen, vilket i sin tur bidrar till en förtroendefull relation mellan förvaltningsorganisationen och folkvalda. Det beskrivs som att man nio gånger av tio är överens innan frågan landar på bordet.

Kontinuerligt uppdaterad översiktsplan skapar en förutsägbarhet i relationen mellan folkvalda och förvaltning, vilket utgör en gynnsam grogrund för en förtroendefull relation

ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

Förvaltningens litenhet är som sagt en bidragande orsak till att samtliga medarbetare förväntas ha en strategiska höjd, och det råder en långtgående delegationsordning. Detta är också ett aktivt personalpolitiskt val. Den strategiska höjden kombinerat med kommunens tillväxtambitioner och den enande översiktsplanen beskrivs bidra till att tjänsterna inom förvaltningen är attraktiva tjänster. Själva organisationsmodellen blir på så sätt en strategi för att attrahera och upprätthålla kompetens i förvaltningen. Detta stärker ytterligare den förtroendefulla relationen mellan folkvalda och förvaltningsorganisation.

Sammantaget beskrivs det som att det finns en utvecklingsvilja i organisationen, och en uppslutning kring kommunens riktning.

Omvärldsinspiration - Trollhättan

KRAFTFULL TILLVÄXT

Trollhättans kommun är inne i en kraftfull förväntad tillväxtfas det kommande årtiondet, och man väntar sig en tillväxt från dagens 60000 inv till ca 70000 invånare 2030. Detta påskyndas av närheten till Göteborg, men ett annat prisläge både avseende bostäder och på mark för näringslivsetableringar, där det är ett stort efterfrågetryck. Detta påskyndas dessutom än mer av en intensifierad trend av viss ”utflyttning” från storstäder till mindre städer eller landsbygd.

Politiskt har det under väldigt lång tid varit stabilt, men som på många ställen i Sverige har detta nu blivit mer osäkert, och väntas vara så framöver. Dock finns det en stor gemensam viljeinriktning avseende större samhällsbyggnadsfrågor.

Den förväntade tillväxten ställer stora krav på förvaltningsorganisationen, men den långsiktiga politiska gemensamma viljeinriktningen skapar goda förutsättningar för förvaltningen att vara långsiktig i utveckling och satsningar.



Omvärldsinspiration - Trollhättan

ALLT UNDER ETT TAK

Givet tillväxtambitionerna är en välfungerande förvaltning avgörande, och man kommer från ett läge där det tidigare upplevt vara brister i samarbete och stuprör inom organisationen. Utifrån detta fattades beslut att samla ”allt” inom en samlad Samhällsbyggnads- och näringslivscentra med gemensam chef. Hela samhällsbyggnadsprocessen ville man ha under samma person som leder detta.

Det gemensamma centrat kan ses om två förvaltningar i en som rapporterar till två politiska forum men samtliga frågor hanteras under samma operativa ledning. En viktig del är det fortsatta arbetet i att tydliggöra gränsdragningar, och att få politiken att förstå nya arbetssätt. Det upplevs som att alla i organisationen är mycket positiva och tycker det är roligt att få vara med i ett större sammanhang.

DIGITALISERING & TILLIT

En viktig del i att få det nya att fungera är också successiv gemensam utveckling och att pröva nya sätt att arbeta. Detta inkluderar digitalisering av processer och arbete vilket i sig är en mental förändringsresa för delar av organisationen. Avgörande ha också varit att sätta struktur och en väl utvecklad samhällsbyggnadsprocess, med tydliga ansvar.

Kultur, medarbetarskap och tillit har också varit avgörande för att få det att fungera. ”Vi är ett”, tillitsbaserat ledarskap, och delegerat ansvar är ledstjärna.

Vidare jobbar man mycket med labb och agila lösningar för att öka flexibilitet och samarbete. Det finns också en samordningsgrupp för strategisk planering tillsammans med de kommunala bolagen.

Framgången har varit att samla samtliga samhällsbyggnadsfrågor under gemensamt tak, men också att aktivt arbeta med kultur, tillit och delegering av ansvar i organisationen.

Omvärldsinspiration - Norrtälje

UTHÅLLIGHET AVGÖRANDE

Samhällsbyggnadskontoret bildades för ca 1 år sedan i Norrtälje. Innan dess var Bygglov- och miljökontoret separerat från plan- och exploatering.

Inom bygglov- och miljö, där man upplever sig har kommit längst, har ett successivt utvecklingsarbete bedrivits sedan 2010, då man fokuserat mycket på utvecklingen av bygglov, geodata och miljö & hälsa. Dessa delar bedöms ha varit förhållandevis enkla i förhållande till t ex planbesked, plan, mex – dvs delar av den samlade samhällsbyggnadsprocessen. Inom dessa delar har man inte kommit lika långt, men ett arbete är initierat även om utmaningar är identifierade.

För att komma vidare med helheten måste en gemensam samhällsbyggnadsprocess definieras, även med VA/infrastruktur och andra delar .

Avseende bygglov & miljö – upplevs det mest varit mest tekniken som saknades utifrån redan goda processer, men det har tagit tid.



Omvärldsinspiration - Norrtälje

ORDNIG & REDA OCH RESURSER

Grunden för en successiv utveckling, och för att ta stegen mot en digitalisering, beskrivs vara en grundmurad ordning & reda. Det hade man inte från början, men steg har tagits löpande att definiera processer, regler, rutiner – det krävs för ett effektivt system. Lägg också grunden från början för att kunna gå från digitalisering till automatisering.

Erfarenheten visar också att för att lyckas krävs tillräckliga, och fokuserade, resurser, vilket i Norrtäljes fall är dedikerad verksamhetsutvecklare och en e-strateg. Det krävs en tydlighet och en pedagogik också från förvaltningen att förklara behoven för politiken, men också politiker som förstår, ser nyttan och ger förutsättningarna och ser att utveckling är något man investerar i.

GOOD ENOUGH & DELEGATION

Erfarenheten visar också att utöver fundament också bestämma vad man inte ska göra, men också att sätta ambitionsnivån. Inget blir perfekt med en gång, men låt inte det hindra utveckling och engagemang. Utveckling är löpande förbättring – tänk LEAN och GOOD ENOUGH.

Vidare för att få saker att hända krävs det effektivitet i utförande i verksamheten. Lika viktigt som att effektivisera genom processer och digitaliseringens möjligheter är att inte ”hindra framdriften” genom detaljstyrning uppifrån. Säkerställ att det tas rätt beslut på rätt nivå genom delegationsordningen, och styr inte mer än nödvändigt till politiska forum. In Norrtälje har man drivit det mer mot en omvänd delegation – dvs ”vad får jag inte göra”, inte ”vad får jag göra”?

För att lyckas med utveckling och effektivisering krävs att grunderna är på plats, men också resurser och uthållighet för att gå från nutid till framtid.

Omvärldsinspiration - Örebro

AMBITIONER SOM STÄLLER KRAV

Örebro kommun är en snabbt växande kommun med ambitiösa tillväxtambitioner. Kommunen ser sig själv som en integrerad del i en "miljonregion" där även städer såsom Västerås, Karlstad och Eskilstuna ingår. Denna miljonregion är i sin tur en integrerad del av miljonregionerna kring Stockholm och Oslo. Fram mot 2040 emotser kommunen en befolkningsökning med mellan femtio- och sjuttiotusen invånare, vilket i sin tur ställer krav på tiotusentals nya bostäder och arbetstillfällen, men även på tillgången till skolor, förskolor, service och infrastruktur. Kort sagt ställer tillväxtambitioner krav på den kommunala organisationen.

Ett sätt att möta dessa krav har varit den så kallade "Örebromodellen". Denna vilar på ett aktiv markförvärv och en tillämpbar och uppdaterad Översiktsplan, kombinerat med ett omfattande kommunalt detaljplanelagt markinnehav som avyttras först i samband med beviljat bygglov. Kommunen har som mål att ha fyrtusen bostäder i planreserv.



Omvärldsinspiration - Örebro

FÖRTROENDEFULL RELATION

En central del i framgången i att implementera Örebromodellen beskrivs vara att det råder en, någorlunda, politisk enighet kring kommunens tillväxtambitioner. Detta medför att det finns en tydlig övergripande riktning kring vad stadsbyggnadsförvaltningen ska uppnå på kort och på lång sikt. Detta bidrar i sin tur till en förutsägbarhet uppepå vilken politik och förvaltning beskrivs ha varit framgångsrika i att bygga en förtroendefull relation. Förvaltningen beskrivs ha en långtgående delegation, men det finns även strukturer på plats för regelbundna avstämmningar mellan politik och förvaltning. Exempelvis förväntas chefer och medarbetare träffa ansvarig politiker för att diskutera aktuella ärenden tre och en halv timmar i veckan.

TILLITSBASERAT MEDARBETARSKAP

Själva förvaltningen är en del av av programområde samhällsbyggnad och svarar, i huvudsak, inför programnämnden för samhällsbyggnad. Förvaltningen består av tre enheter som utgörs av Mark och Exploatering, Planering och gestaltning (vilket inkluderar ÖP och Detaljplan), samt Bygglov (vilket även inkluderar tillsyn). Just den sammansatta strukturen beskrivs förebygga motsättningar i stadsbyggandet och dessutom skapa förutsättningar för ett tillitsbaserat chefs- och medarbetarskap. Den långtgående delegationsordningen sipprar på så sätt ner vidare i förvaltningen, där medarbetare förväntas vara aktiva medskapare av utveckling och ta stora mått av ansvar för ”sina ärenden”. Detta möjliggör i sin tur att förvaltningens chefer kan ha ett tydligt fokus på strategiska frågor.

Enigheten i stadens ambitioner möjliggör en långtgående delegation, som i sin tur möjliggör ett ledar- och medarbetarskap som präglas av tillit och aktivt medskapande

Omvärldsinspiration - Jönköping

OMTAG 2015

Jönköping är Sveriges tionde största kommun och har i ett antal år sett en kraftig tillväxt i invånarantal. Denna tillväxt ställer stora krav på stadens stadsbyggnadsförvaltning, som för cirka sex år sedan stod inför behovet att dubblera antalet planlagda bostäder. Detta behov blottades parallellt med att en stor andel av medarbetarna inom förvaltningen närmade sig pension.

Situationen föranledde med andra ord behovet av ett omfattande omtag i stadsbyggnadsförvaltningen. I den process som följde var delaktighet och medskapande tydliga ledord, och processledningen tillbringade ett tiotal månader med att tillsammans med förvaltningens över hundra medarbetare identifiera framgångsrika processer och strukturer som syftade till att stärka förvaltningens förmåga att svara mot stadens tillväxt. Utkomsten av detta omtag blev tydliggjorda processer och rutiner, vilket i sin tur bidrog till att skapa tydliga ansvarsförhållanden i förvaltningen.



Omvärldsinspiration - Jönköping

TYDLIGHET GENTEMOT POLITIKEN

De tydliga processerna och rutinerna och de tydliga ansvarsförhållandena inom förvaltningen beskrivs i sin tur ha bidragit till en tydlighet gentemot de folkvalda. Det beskrivs finnas en politisk enighet i Jönköping kring att staden även fortsatt ska växa. De tydliggjorda ansvarsförhållandena beskrivs ha medverkat till en trygghet för de folkvalda att förvaltningen arbetar för att realisera dessa ambitioner.

I samband med omtaget inrättades också två plankoordinatorsfunktioner, vilka innehar det övergripande ansvaret för att hela planprocessen flyter på och vässas. Dessa funktioner har i tillägg ett ansvar i att informera de folkvalda om hur rutiner och processer fungerar i förvaltningen, vilket skapar ytterligare trygghet.

STRUKTURERAD SAMVERKAN

Staden har även en teknisk förvaltning, vilken ansvarar för drift och underhåll. I samband med omtaget inrättades en så kallad PLEX-grupp, vilket är ett strukturerat samverkansforum mellan de båda förvaltningarna. I PLEX-gruppen förväntas förvaltningarna etablera en gemensam syn på förfrågningar. Gruppen sammanträder en halv dag varannan vecka, och har en styrande funktion för båda förvaltningarna. PLEX-gruppen blir också en tydlig väg in för de folkvalda, då den samlar både kunskap och mandat för stadens planprocess. Gruppen beskrivs även vara ett framgångsrikt forum för förvaltningsdirektör att skapa sig en översiktlig bild av allt som pågår, och utifrån detta tillsammans med avdelnings- och enhetschefer fatta strategiska beslut.

Omtaget beskrivs även ha skapat en tydlighet gentemot de folkvalda i kommunen, parallellt med att strukturerna för samverkan med tekniska förvaltningen har vässats

Omvärldsinspiration - Umeå

KOMMUN OCH NÄRINGS LIV I ARMKROK

Umeå är Sveriges elfte största kommun. Staden och kommunen har som ambition att växa med ”tillit, hållbarhet och innovation”, och visionen är att kommunen ska nå 200 000 invånare år 2050. Det beskrivs råda en politisk enighet kring denna utfästelse, vilket framförs stärka förutsättningarna för att nå visionen. Umeå beskrivs ha varit framgångsrika i att bli beviljade statliga medel för att förverkliga denna vision, men dessa medel ställer även krav på att arbetet även görs på hemmaplan.

I och med sjösättningen av visionen identifierades en utmaning i att kommunen inte hade ett stort bestånd av mark. Detta ställde följaktligen krav på en nära samverkan mellan kommunen och företag och exploatörer, där den övergripande målsättningen var att även det privata näringslivet skulle vara bärare av visionen. Idag finns ett välfungerande nätverk av företag och exploatörer, där privata byggherrar beskrivs ta initiativ för att vara en del av den övergripande stadsutvecklingen.



Omvärldsinspiration - Umeå

FRAMÅTLUTADE AMBITIONER

De övergripande ambitionerna kan inte beskrivas som annat än ambitiösa. Vidare beskrivs det som att det finns en samsyn över partigränser kring de gemensamma ambitionerna. Den politiska enigheten bidrar ytterligare till att ställa krav på förvaltningen att vara framåtlutad och utvecklingsinriktad.

Dessa krav beskrivs manifesteras i kommunstyrelsens pushande roll gentemot förvaltningen. Det beskrivs som att det råder en närhet mellan politik och förvaltning som ytterligare möjliggör en framåtlutning och en snabbföthet för förvaltningen. Samtidigt beskrivs det som att politik och förvaltning har varit framgångsrika i att definiera sina respektive roller, där politiken inte behöver fördjupa sig i operativa frågor.

LÅNGTGÅENDE DELEGATION

En framgångsfaktor i att definiera dessa roller är framväxten av ett ömsesidigt förtroende mellan förvaltning och politik. Det beskrivs som att gränsen mellan politik och förvaltning ”går där politiken vill att den ska gå”, och att det i detta blir viktigt för förvaltningen att odla och stärka det förtroende man röner i de politiska leden. Som ett led i detta använder sig förvaltningen av öppna data, där allmänheten och politiken enkelt kan studera förvaltningens nyckeltal. En annan framgångsfaktor i detta beskrivs ha varit implementeringen av en långtgående delegationsordning i förvaltningen. Enskilda handläggare förväntas föredra sina ärenden i berörd nämnd. Detta bidrar till att stärka politikens förtroende, men sänder också en tydlig signal till organisationen om att samtliga medarbetare förväntas ta ett gemensamt ansvar.

Ambitionerna ställer krav på en framåtlutning, men också på ett starkt förtroende mellan politik och förvaltning. Öppna data och långtgående delegation har varit två strategier för att odla detta

Disposition

1. Inledning
 - Om uppdraget
 - Tillvägagångssätt
2. Genomlysning av Stadsbyggnadsförvaltningen
 - Om Stadsbyggnadsförvaltningen
 - Kvalitativa intervjuer
3. Omvärldsinspiration
4. Sammanfattande slutsatser



Sammanfattande slutsatser

Baserat på underlaget från genomförd undersökning, både kvantitativ, kvalitativ och omvärldsinspiration gör vi följande sammanfattande slutsatser.

1. 20 år av växande och utvecklande verksamhet där arbetsmiljön upplevs trivsamt av många

- Stadsbyggnadsförvaltningen har under dessa 20 år gått från att vara en mindre stadsbyggnadsenhet till att bli en stadsbyggnadsförvaltning med ökade ansvarsområden och uppdrag. 2012 införlivades tekniska/fastighet och bibliotek i förvaltningen och 2016 inrättades en exploateringsenhet. Förvaltningen hanterar numera flera stora bygg- och stadsbyggnadsprojekt parallellt, samtidigt som daglig drift och löpande underhåll hanteras. Verksamheten påverkar hela Vaxholms utveckling – både kommunal verksamhet, medborgare och näringsliv, med stora krav och önskemål om öppenhet och dialog vilket ökat behovet av kommunikation och samordning. Utökade och tillkommande krav har även ställts på digitalisering, såväl som inom Lagen om offentlig upphandling (LOU) och Dataskyddsförordningen (GDPR). Samtidigt som uppdragen och ansvarsområdet har växt har förändringar i Plan- och bygglagen (PBL) ställt nya krav på verksamheten, vilket påverkar hela förvaltningen i varierande grad. Ökade ansvarsområden och krav har lett till en organisation i tillväxt, med en personalgrupp där många trivs bra. Det påtalas att det är en hjälpsam kultur och att man vill varandra väl. Inom och mellan vissa enheter upplevs det dock finnas spänningar. Team- och grupputveckling är viktigt att arbeta med för att stärka samarbetet framåt.

2. De senaste åren har personalförutsättningar förbättrats - inte minst omsättningen

- Statistik över personalomsättning och sjukfrånvaro visar på stabiliserade och förbättrade personalförutsättningar inom förvaltningen. Personalomsättningen var under 2020 ca 4% d.v.s. drygt två årsarbetskrafter. Detta kan jämföras med ett par år tidigare då det var en mycket hög personalomsättning – uppemot dryga 30% något enskilt år. Även sjukfrånvaron är jämförbar med andra kommuner, och har i tre år varit ca 5% med ett fåtal långtidssjukskrivningar som drar upp siffrorna något. Kommunens totala genomsnitt är ca 6%.

3. Ett flertal år med utmaning att nå en budget i balans

- Ekonomidata tyder på att Stadsbyggnadsförvaltningen under perioden 2016-2020 haft utmaningar att nå en budget i balans – undantagsvis för fjolåret då förvaltningen uppvisade ett budgetöverskott. De negativa budgetavvikelsena hänförs huvudsakligen till fastighetsenheten, men också till oförutsedda advokatkostnader utifrån tvist med byggtreprenör, samt till resultatpåverkande avskrivningar i projekt som avslutats, dvs förgäveskostnader som ej budgeterats med. Under 2020 uppvisar förvaltningen ett budgetöverskott om totalt ca 600tkr.

4. Det har brustit i bl a uppföljning av avtal med negativ påverkan på ekonomin historiskt

- Det framkommer i intervjuer att avtal ibland missats att följas upp, vilket också påtalats i ekonomigenomgång. Ett exempel som lyfts är t ex det nya elavtalstecknandet som drog ut på tiden till 2020, men avtalet gick ut under 2019, med negativ ekonomisk påverkan. Men även avtalsförhandlingar med externa hyresgäster som påtalats varit försenade med försenade intäkter. Ett stärkt ekonomisk fokus är nödvändigt och en viktig del i den dagliga styrningen.

Sammanfattande slutsatser (forts)

5. Det sägs finnas ett stort behov av mer strategiska diskussioner & prioritering i verksamheten

- Det är tydligt att det finns ett behov av mer strategiska diskussioner, samt prioritering utifrån tillgängliga resurser. Behovet av strategiska diskussionerna påtalas av både politik, men också inom organisationen. Det påtalas att det blivit mer av den typen av samtal, men att dessa sällan landar i konkret prioritering som sedan ledsagar verksamheten i vad som är viktigast här och nu. Verksamheten uppfattar det som att det brister i prioriteringar – och att man ”säger ja till allt” – både önskemål från förvaltningsorganisationen och politiken. Att fokusera på, och skapa förutsättningar för, strategiska diskussioner i ledningen är viktigt för förvaltningens utveckling framöver.

6. Ledningen uppfattas fastna i detaljer, och vara alltför inblandad i operativa frågor

- Det finns parallellt en uppfattning om att man från ledningshåll fastnar mycket i detaljer, och att man är inblandad i alla frågor – också rent operativa frågor som borde ligga i respektive enhet att hantera. Detta upplevs leda till att man inte har tid att fokusera på de strategiska frågorna, men också att man ”tar mandatet” från enheterna och medarbetare. Det finns också från medarbetarhåll en känsla av att inte riktigt vara litad på, och att den samlade erfarenheten och kompetensen som finns i organisationen ej tas till vara. Viktigt framöver, också för att frigöra tid för strategiska frågor, är att leda verksamheten genom att få organisationen att leverera utifrån delaktighet och ansvar. Tydlig delegering utifrån uppdrag. Lita på medarbetarnas kompetens, låt dessa komma fram. Styr genom uppföljning, och agera på brister i leverans. Låt organisationen växa genom ansvar.

7. Frågor upplevs ta tid, och att det finns en försiktighet i organisationen vilken hämmar framdrift

- Både inom politik och förvaltning finns en upplevelse av att man riskerar vara alltför rigid i utredningar, och i genomförande av ärenden. Detta upplevs leda till att frågor ibland tar lite lång tid att hantera, och att man upplevs fastna. Det finns en bild av att man t ex i bedömningar ”vrider & vänder” på frågor, och tar för stor höjd för att utreda alla eventualiteter, utifrån att vara helt garaderad i underlag inför beslut. Det finns en önskan om att ”våga prova”, och att det är OK att man kan gå fel. Detta för att också påskynda arbetet.

8. Det påtalas att det finns ett stort utvecklingsbehov och att det saknas grundstruktur för att öka effektivitet

- Det är tydligt utifrån organisatoriska beskrivningar att förvaltningen har behov av att utveckla utveckla processer, rutiner, regelverk, verktyg och arbetssätt för att öka effektivitet, men också kvalitet för en framtida effektiv verksamhet. Bilden som presenteras är att mycket sker ”manuellt” och att kunskap snarare sitter i medarbetares huvuden, än att det är tydliga strukturer. Det upplevs som att man under många år varit underbemannade och inte fokuserat på utvecklingsfrågor i tillräcklig omfattning. God struktur är en grund för både en effektiv, men också högkvalitativ, verksamhet.

Sammanfattande slutsatser (forts)

9. Samtidigt har utvecklingsarbetet intensifierats ordentligt de senaste åren med stora framsteg inom vissa delar

- Även om det fortsatt upplevs finnas ett stort utvecklingsbehov så är det viktigt att påtala att det tagits stora initiativ till utveckling de senaste åren med att bygga mer struktur och ordning & reda. Exempelvis har det både inom tekniska enheten och fastighetsenheten arbetats med att förstärka kunskapen kring beståndets beskaffenhet, drift & underhållsbehov. Underhållsplaner är under framtagande. Det pågår arbete med utveckling av processer, internhyrespolicy m.m. Det arbetas med att öka graden av digitalisering i förvaltningen, bl a e-blanketter inom olika områden. Kommunikationspolicy med rutiner har utvecklats etc. Sen återstår fortfarande en hel del.

10. Förvaltningen har ett brett ansvarsområde, med begränsad redundans på många roller – en möjlighet och utmaning

- Den samlade stadsbyggnadsförvaltningen har ett brett ansvarsområde med både planering, myndighetsutövning och förvaltning för det samlade ansvaret under ”Stadsbyggnadsområdet”. Den politiska styrningen sker parallellt från tre politiska organ – två nämnder och ett utskott under KS. Detta påtalas av många som positivt – och att det ger förutsättningar för förvaltningen att ta ett ”helhetsgrepp”, men det finns också åsikter som pekar på svårigheten med att fokusera på de olika uppdragen. Från politiskt håll finns också viss upplevelse av att de strategiskt viktiga styrfunktionerna plan och exploatering - det som sätter förutsättningarna för kommunens utveckling – kan stärkas. En förstärkt, och tydliggjord dialog och förväntningar mellan politik och förvaltning bedöms viktig. Samtidigt med ett brett uppdrag finns det delar av förvaltningen, inte ovanligt i en mindre kommun, som har begränsade resurser och ansvar som vilar på enskilda medarbetare. Detta leder ofrånkomligt till viss sårbarhet, vilket också kan påverka framdrift i olika frågor beroende på momentan belastning på rollen. Långsiktighet, planering och prioritering blir än mer nödvändig.

11. Den politiska situationen, och brister i tillit mellan politik och förvaltning, komplicerar

- Många påtalar att det finns upplevda utmaningar utifrån den politiska situationen men också utifrån en upplevd brist i förtroende och tillit mellan politik och förvaltningsorganisation. Långsiktigheten och ”gemensam bild” av utvecklingen är inte minst viktigt inom stadsbyggnadsområdet som per definition är långa processer. Politisk oenighet i de stora frågorna, med risk för löpande inriktningskorrigeringar, mellan, eller inom, valperioder riskerar ha negativ påverkan på förvaltningens möjligheter att vara effektiv i sin utövning. Det upplevs från förvaltningen sida, men också inom politiken, att det för tillfället råder viss osäkerhet i långsiktigheten, och att tidigare påbörjade utredningar lagts ner, eller ändrat inriktning, med merarbete eller förgäveskostnader som följd.

Sammanfattande slutsatser omvärldsinspiration

I kontakt med andra kommuner som upplevs ha varit framgångsrika i utveckling av hur de arbetar med samhälls- och stadsutvecklingsfrågor gör vi följande sammanfattande slutsatser:

1. Vaxholm - i paritet med andra inom gata, men med potential inom fastighet – men jämförelser är svåra att göra

- Direkta jämförelser mellan kommuner är mycket vanskligt att göra, men jämförelse med några andra kommuner indikerar att Vaxholm inom gatusidan ligger i paritet med andra jämförbara kommuner. Inom fastighetssidan finns långsiktigt möjlig effektiviseringspotential, men också med en underhållsskuld att också hantera.

2. Odlas och förädlas förtroende mellan politik och förvaltning

- En tydlig framgångsfaktor som framgår i alla de studerade exemplen är en förtroendefull relation mellan folkvalda och förvaltningsorganisation. Gränsen mellan politik och förvaltning går där politiken vill att den ska gå, men politiken behöver känna sig trygga i att förvaltningen handhar det löpande arbetet. Detta förtroende kan odlas genom tydliggjorda rutiner, processer och styrdokument.

3. Vi gör det tillsammans – delegation och ansvarstagande

- Ytterligare en återkommande framgångsfaktor från omvärldsinspirationen är den långtgående delegationen – gärna omvänd delegation. Det beskrivs som viktigt att organisationen, från avdelningschefer till medarbetare, tydligt förväntas ansvara för sina ärenden genom att exempelvis föredra sina ärenden för politiken. Detta bidrar till att odla förtroende, men kan också frigöra resurser för förvaltningschef. Vidare är det grunden för att nyttja den samlade utvecklingskraften i organisationen – att ge förutsättningar att ta ansvar, växa och bidra.

4. Tydliggör ambitionerna – politisk enighet

- Det är också tydligt att en partigränsöverskridande enighet i ambitionerna för kommunens/stadens framtida samhällsbyggnadsmässiga utveckling är en framgångsfaktor. En vision eller en kontinuerligt uppdaterad översiktsplan skapar en förutsägbarhet i processen och i hanteringen av förfrågningar, vilket minskar risken för meningsskiljaktigheter och olika tolkningar. På så sätt möjliggörs en mer effektiv samhällsbyggnadsprocess. Samhällsbyggnad är långa processer - utan långsiktighet minskar förutsättningar för effektivitet & engagemang.

5. Ordning & reda är en grundförutsättning och uthållighet krävs

- Det är genomgående att grunden för en välutvecklad verksamhet ligger i att det är ordning och reda i grundstrukturerna i förvaltningen. Detta inkluderar tydliggjorda processer, tydliga rutiner, delegation och mandat, men också god kultur och samverkan. Utan dessa grundstenar är en effektivisering i form av digitalisering och automatisering svår. Erfarenhet visar också att uthållighet krävs, samt att det kräver resurser. Utvecklingsarbete är ingen "quick fix" utan ett ständigt pågående arbete, i mindre steg, och "good enough" som ledstjärna.



STARTPOINT ADVISORY AB
STOCKHOLM | SKÅNE
STARTPOINTADVISORY.SE

Genomlysning av stadsbyggnadsförvaltningen

BILAGA HANDLINGSPLANER
SLUTRAPPORT 9 Augusti 2021



VAXHOLMS
STAD

Disposition

1. Inledning
 - Om uppdraget
 - Tillvägagångssätt
 2. Genomlysning av Stadsbyggnadsförvaltningen
 - Om Stadsbyggnadsförvaltningen
 - Kvalitativa intervjuer
 3. Omvärldsinspiration
 4. Sammanfattande slutsatser
- Bilaga: Enheters utvecklingsåtgärder



Utvecklingsområden - Ledningsgruppen

Nummer	Utvecklingsområden - Förvaltningsövergripande	Ansvarig
1	Tillit, prioriteringar och resursfördelning	Stadsbyggnadschef
2	Mandat och befogenheter	Stadsbyggnadschef
3	Mötesstruktur	Stadsbyggnadschef
4	Verksamhetsanpassad organisation	Stadsbyggnadschef
5	Ledarskap och ledaridé	Stadsbyggnadschef
6	Introduktion av nyanställda	Stadsbyggnadschef
7	Gemensamma rutiner, arbetssätt och verktyg	Stadsbyggnadschef

Handlingsplan per utvecklingsområde

Ledningsgrupp

Utvecklingsområde: Tillit, prioriteringar och resursfördelning

Målsättning:

- Ökad tillit och samsyn mellan politik, kommunledning och förvaltning om prioriteringar och resursfördelning

Förväntat resultat:

- Utvecklad dialog och samsyn utifrån politiska intentioner samt uppsatta mål
- Långsiktigt stärkt prioritering av de viktigaste frågorna för att skapa förutsägbarhet och planering
- Stärk en effektiv planering och resursallokering för maximalt nyttjande av tillgängliga resurser
- Skapa samsyn kring innehåll, omfattning och förväntat resultat av uppdrag och utredningar
- Förtydligad konsekvens av beslut som medför behov av omprioriteringar av resurser

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Stadsbyggnadschef
- Nyckelresurser:
 - Ordföranden/Presidier i politiska organ
 - Kommunchef
- Övriga resurser:
 - Enhetschefer

Åtgärd och tidplan:

- Tema "Tillit" på nämndernas strategidagar 2021
- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Ledningsgrupp

Utvecklingsområde: Mandat och befogenheter

Målsättning:

- Ökad effektivitet och resursutnyttjande genom tydliggjorda mandat och befogenheter

Förväntat resultat:

- Tydliggjord ansvarsfördelning mellan nämnder och förvaltningar
- Tydliggjorda gränsdragningar mellan roller/enheter och förvaltningar
- Tydliggjort mandat och befogenheter för förvaltningschef, enhetschef och medarbetare
- Tydlighet som skapar engagemang och maximerar nyttjandegraden av kunskap och resurser i organisationen
- Snabbare beslutsprocesser

Ansvariga/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Stadsbyggnadschef
- Nyckelresurser:
 - Kommunchef
 - Kanslichef
 - Ekonomichef
 - Ordföranden/Presidier i politiska organ
- Övriga resurser:
 - Enhetschefer

Åtgärd och tidplan:

- Kartlägga och dokumentera behov alla enheter. Planera för fortsatt arbete – Klart 2021
- Förslag reviderad delegeringsordning Kommunstyrelsen-april 2022

Handlingsplan per utvecklingsområde

Ledningsgrupp

Utvecklingsområde: Mötesstruktur

Målsättning:

- Tydlig mötesstruktur med förberedd agenda och rätt deltagare utifrån befogenhet och kompetens

Förväntat resultat:

- En utvecklad mötesstruktur med förutsättningar för prioriterade strategiska diskussioner. Både förvaltningsinternt, med nämnder och med externa aktörer (tex större byggherrar)
- En mötesstruktur som effektiviserar. Rätt fråga på rätt nivå med politik/och eller med förvaltningen.

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Stadsbyggnadschef
- Nyckelresurser:
 - Ordföranden/Presidier i politiska organ
 - Kommunchef
 - Enhetschefer

Åtgärd och tidplan:

- Inventering befintliga mötesserier och behov. Klart december 2021

Handlingsplan per utvecklingsområde

Ledningsgrupp

Utvecklingsområde: Verksamhetsanpassad organisation

Målsättning:

- En effektiv och ändamålsenlig organisation utifrån roller och uppdrag

Förväntat resultat:

- Löpande översyn av organisation utifrån uppdrag och inriktning på verksamhet
- En successivt anpassad organisation utifrån förvaltningens uppdrag, måluppfyllelse, fokus och utmaningar

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Stadsbyggnadschef
- Övriga resurser:
 - Enhetschefer
 - Verksamhetscontroller
 - Verksamhetsutvecklare

Åtgärd och tidplan:

- Årshjul kompletteras med översyn av organisation från 2022
- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Ledningsgrupp

Utvecklingsområde: Ledarskap och ledaridé

Målsättning:

- Främjande ledarskap som skapar stärkt organisation

Förväntat resultat:

- Säkra ett stärkt ledarskap med chefer som får och tar ansvar, med en gemensam grund
- Ökad tillgänglighet och stöd till medarbetare i förvaltningen

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Stadsbyggnadschef
- Nyckelresurser:
 - HR
 - Kommunövergripande ledningsgrupp
- Övriga resurser:
 - Enhetschefer

Åtgärd och tidplan:

- Aktivt deltagande i implementeringen av den kommungemensamma ledaridén, medarbetaridén och värdegrundsarbetet
- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Ledningsgrupp

Utvecklingsområde: Introduktion av nyanställda

Målsättning:

- Skapa en välkomnande och informativ introduktionsprocess för snabb uppstart

Förväntat resultat:

- En gemensam introduktion för alla i förvaltningen, med enhetsspecifika delar
- Stärkt känsla av "välkomnande" för att snabbare komma in i ny roll och verksamhet
- Ökad grad av gemenskap och kunskap om andra enheter
- Ökad kunskap i IT-system, användningsområden och systemförståelse

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Stadsbyggnadschef
- Nyckelresurs:
 - Verksamhetsutvecklare
- Övriga resurser:
 - Enhetschefer
 - HR
 - Kommunledningskontoret
 - IT

Åtgärd och tidplan:

- Förslag till gemensam rutin presenteras innan slutet av 2021
- Enhetsspecifika rutiner arbetas fram när den gemensamma rutinen är beslutad

Handlingsplan per utvecklingsområde

Ledningsgrupp

Utvecklingsområde: Gemensamma rutiner, arbetssätt och verktyg

Målsättning:

- Skapa god grund för en effektiv och kvalitativ verksamhet inom hela förvaltningen

Förväntat resultat:

- Stärkt samordning mellan enheter för att säkra en hög effektivitet och en hög kvalitet i hela förvaltningen
- Samordnad utveckling, tydliga strukturer och rutiner till stöd för medarbetare i förvaltningen
- Enkelhet i dokumentation, rapportering och uppföljning
- Effektivare remisshantering av rapporter och handlingar som berör och påverkar förvaltningens arbete
- Minskad sårbarhet i förvaltningen genom tydliga strukturer och rutiner

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Stadsbyggnadschef
- Nyckelresurser:
 - Kommunledningskontoret (Kansli, IT, Ekonomi, Upphandling)
- Övriga resurser:
 - Verksamhetsutvecklare
 - Verksamhetscontroller
 - Enhetschefer
 - GIS-samordnare

Åtgärd och tidplan:

- Löpande arbete

Utvecklingsområden - Exploateringsenheten

Nummer	Utvecklingsområden - Exploatering	Ansvarig
1	Projektmodell för byggprojekt	Exploateringschef
2	Projektdirektiv - ekonomi för byggprojekt	Exploateringschef
3	Projektdirektiv - ekonomi för stadsbyggnadsprojekt	Exploateringschef
4	Projektledningsverktyg	Exploateringschef
5	Tydligt ägarskap	Exploateringschef
6	Process byggprojekt	Exploateringschef
7	Process stadsbyggnadsprojekt	Exploateringschef
8	Mål på enhets- och medarbetarnivå	Exploateringschef
9	Diariehantering	Exploateringschef

Handlingsplan per utvecklingsområde

Exploateringsenheten

Utvecklingsområde: Projektmodell för byggprojekt

Målsättning:

- En fastställd projektmodell för våra byggprojekt och som alla berörda i kommunorganisationen jobbar efter
- Tydlig transparent koppling mellan vår byggprocess och politiska beslut

Förväntat resultat:

- Effektiv genomförandeprocess av kommunens byggprojekt
- Ökad förståelse för byggprocessen inklusive dess hantering av projektekonomi
- Förbättrad projektkvalitet och ekonomi, utifrån satta tidsramar
- Utvecklad beslutsprocess med tydliggjorda beslutspunkter och resurstillsättning utifrån framtagna projektmodell

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Exploateringschef
- Nyckelresurser:
 - Stadsbyggnadschef
 - Kommunchef
 - Ekonomichef
 - Byggprojektledare
- Övriga resurser:
 - Förvaltningschefer på SBF, UF och SF*
 - Kommunstyrelsens ordförande

Åtgärd och tidplan:

- Förankring av projektmodell i organisationen under året (2021) för att före årets slut kunna erhålla ett internt beslut för fastställelse

* SBF Stadsbyggnadsförvaltningen, UF – Utbildningsförvaltningen, SF - Socialförvaltningen

Handlingsplan per utvecklingsområde

Exploateringsenheten

Utvecklingsområde: Projektdirektiv - ekonomi för byggprojekt

Målsättning:

- Transparent och effektiv ekonomihantering av investeringsprojekt
- Fastställd finansieringsprocess för våra bygg- och anläggningsprojekt (Bilaga till projektmodell - byggprojekt)

Förväntat resultat:

- Förstärkt förtroende och förståelse för ekonomiska utfall i projekten
- Förtydligad finansieringsprocess för våra bygg- och anläggningsprojekt
- Tydliggjorda investeringsramar för projektgenomförande utifrån behov/målsättning
- Fastställda nyckeltal för att effektivisera nödvändiga behov av ytor inom byggprojekten av samhällsfastigheter i syfte att hålla ned projektkostnader

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Exploateringschef
- Nyckelresurser:
 - Ekonomichef
 - Byggprojektledare
- Övriga resurser:
 - Förvaltningschefer på SBF, UF och SF*
 - Kommunchef
 - Ordförande i KS, BUN, SN*
 - Gatu- och parkchef
 - Fastighetschef

Åtgärd och tidplan:

- Fastställd bilaga Projektdirektiv - ekonomi för byggprojekt inför sommaren år 2022

* SBF = stadsbyggnadsförvaltningen, UF = Utbildningsförvaltningen, SF = Socialförvaltningen, BUN = Barn- och utbildningsnämnden, SN = Socialnämnden

Handlingsplan per utvecklingsområde

Exploateringsenheten

Utvecklingsområde: Projektdirektiv – ekonomi för stadsbyggnadsprojekt

Målsättning:

- Transparent och effektiv ekonomihantering av stadsbyggnadsprojekt
- Fastställd finansieringsprocess för våra stadsbyggnadsprojekt (Bilaga till projektmodell för stadsbyggnadsprojekten)

Förväntat resultat:

- Mer förståelse och bättre förutsättningar för att ekonomiskt genomföra stora stadsbyggnadsprojekt
- I ett tidigt skede av stadsbyggnadsprojekten tydliggöra projektens långsiktiga investeringsramar för projektgenomförande
- Förstärkt förtroende och förståelse för ekonomiska kostnader i stadsbyggnadsprojekten
- Förtydligad finansieringsprocess för våra stadsbyggnadsprojekt

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Exploateringschef
- Nyckelresurser:
 - Ekonomichef
 - Projektledare stadsbyggnadsprojekt
- Övriga resurser:
 - Förvaltningschefer på SBF, (UF och SF)*
 - Kommunchef
 - Kommunstyrelsens ordförande
 - Gatu- och parkchef
 - Fastighetschef

Åtgärd och tidplan:

- Fastställd bilaga Projektdirektiv - ekonomi för stadsbyggnadsprojekt under år 2022

* SBF = stadsbyggnadsförvaltningen, UF = Utbildningsförvaltningen, SF = Socialförvaltningen,

Handlingsplan per utvecklingsområde

Exploateringsenheten

Utvecklingsområde: Projektledningsverktyg

Målsättning:

- Stärkt projektstyrning/projektledning med ökad kvalitet
- Transparens gentemot förvaltningschefer, ekonomichef och kommunchef avseende projektens tid och ekonomiska hantering.
- Förbättrad projekthantering med effektivare nyttjande av resurser

Förväntat resultat:

- Tydliggjord projektstyrning och projektledning
- Lättare att följa upp framdrift och rapportering i projekt – ekonomi, kvalitet och tid
- Tydliggjort ansvar – vem förväntas göra vad
- Tydliggjord projektdokumentering – mallar, rutiner och styrning
- Uppdaterad och utökad kontoplan
- Ökad insyn och förståelse för vår hantering av stadsbyggnadsprojekt och byggprojekt

* SBF- Stadsbyggnadsförvaltningen

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Exploateringschef
- Nyckelresurser:
 - Medarbetare på enheten
- Övriga resurser:
 - Ekonomicontroller
 - Chefer på SBF*

Åtgärd och tidplan:

- Klart till hösten 2021 med minst ett projekt från stadsbyggnadsprojekten samt ett från byggprojekten upplagt i systemet för fullskalig användning
- Utvärdering av upplagda projekt skall ske inför hösten och före 2021 års slut skall samtliga relevanta stora bygg- och stadsbyggnadsprojekt finnas inlagda i systemet

Handlingsplan per utvecklingsområde

Exploateringsenheten

Utvecklingsområde: Tydligt ägarskap

Målsättning:

- Ökad effektivitet och resursutnyttjande utifrån politiska intentioner och prioriteringar
- Stärka den gemensamma prioriteringsdiskussionen kring frågor för utveckling – gemensam bild mellan politik och förvaltning

Förväntat resultat:

- En prioriteringslista för arbetsuppgifter inklusive prioritering av vilka stadsbyggnadsprojekt och byggprojekt exploateringsenheten förväntas utföra
- Gemensam förståelse politik och enhet för behov av att prioritera arbetsuppgifter

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Exploateringschef
- Nyckelresurser:
 - Stadsbyggnadschef
 - Kommunchef
 - Ordföranden/Presidier i politiska organ

Åtgärd och tidplan:

- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Exploateringsenheten

Utvecklingsområde: Process byggprojekt

Målsättning:

- En gemensam byggprojektprocess för Vaxholms stad, med gemensam förståelse för roller och ansvar

Förväntat resultat:

- Tydliggjord process och projektstyrning
- Ökad effektivitet och kvalitet i genomförande
- Tydliggjorda beslutspunkter
- Gemensam förståelse för projektresurser – enskilt projekt och samlat för totalen
- Tydliggjorda ansvar
- Tydliggjord koppling till Vaxholms stads samlade investeringsbehov och ekonomisk påverkan på kommunen

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Exploateringschef
- Nyckelresurser:
 - Stadsbyggnadschef
 - Verksamhetscontroller
 - Medarbetare på enheten
- Övriga resurser:
 - Kommunchef
 - Förvaltningschefer UF och SF*
 - Enhetschefer SBF*
 - Ekonomichef

Åtgärd och tidplan:

- Ett påbörjat förankringsarbete under år 2022

* SBF Stadsbyggnadsförvaltningen, UF – Utbildningsförvaltningen, SF – Socialförvaltningen

Handlingsplan per utvecklingsområde

Exploateringsenheten

Utvecklingsområde: Process stadsbyggnadsprojekt

Målsättning:

- Utifrån framtagna projektmodell för stadsbyggnadsprojekt förankra en gemensam stadsbyggnadsprocess för Vaxholms stad, med gemensam förståelse för roller och ansvar

Förväntat resultat:

- Tydliggjord process och projektstyrning
- Ökad effektivitet och kvalitet i genomförande
- Tydliggjorda beslutspunkter
- Gemensam förståelse för projektresurser – enskilt projekt och samlat för totalen
- Tydliggjorda ansvar
- Tydliggjord koppling till Vaxholms stads samlade investeringsbehov och ekonomisk påverkan på kommunen

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Exploateringschef
- Nyckelresurser:
 - Stadsbyggnadschef
 - Verksamhetscontroller
 - Medarbetare på enheten
- Övriga resurser:
 - Enhetschefer på SBF*

Åtgärd och tidplan:

- Ett påbörjat förankringsarbete på enhetschefsnivå inom stadsbyggnadsförvaltningen under år 2021

* SBF Stadsbyggnadsförvaltningen

Handlingsplan per utvecklingsområde

Exploateringsenheten

Utvecklingsområde: Mål på enhets- och medarbetarnivå

Målsättning:

- Fastställa enhetsmål och aktiviteter som tydliggör den "röda tråden" från kommunövergripande målområden ner till den enskilde medarbetarens arbetsinsatser

Förväntat resultat:

- Tydliggörande av enhetsmål och aktiviteter som stärker medarbetarnas förståelse och insikt i hur deras enskilda arbetsinsatser hänger samman med politikens övergripande mål och målområden

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Exploateringschef
- Nyckelresurser:
 - Verksamhetscontroller
- Övriga resurser:
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Före sommaren år 2021 säkerställa nya enhetsmål och aktiviteter

Handlingsplan per utvecklingsområde

Exploateringsenheten

Utvecklingsområde: Diariehantering

Målsättning:

- Korrekt och förenklad hantering av diarieföring och uppsökande av dokument i befintliga ärenden i Evolution

Förväntat resultat:

- Effektivare nyttjande av exploateringsenhetens resurser
- Klarlagt hur vi inom exploateringsenheten effektivast kan använda Evolution i sökandet av dokument och handlingar som underlättar våra arbetsuppgifter
- Intern rutin för diarieföring av nödvändiga handlingar och dokument

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Exploateringschef
- Nyckelresurser:
 - Kanslichef
 - Stadsbyggnadschef
- Övriga resurser:
 - Plankoordinator på exploateringsenheten
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Löpande arbete

Utvecklingsområden - Planenheten

Nummer	Utvecklingsområden - Planenheten	Ansvarig
1	Tydligt ägarskap	Planchef
2	Mötesstruktur	Planchef
3	Rutiner och mallar	Planchef

Handlingsplan per utvecklingsområde

Planenheten

Utvecklingsområde: Tydligt ägarskap

Målsättning:

- Tydligt ägarskap i framtagande och utveckling av enhetens arbete utifrån politiska intentioner och prioriteringar

Förväntat resultat:

- Ökad motivation inom enheten med fullt ägarskap och föredragande av planfrågor
- Förstärkt tillit i dialog mellan medarbetare och politik

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Planchef
- Nyckelresurser:
 - Stadsbyggnadschef
- Övriga resurser:
 - Sakansvarig planarkitekt

Åtgärd och tidplan:

- Utvecklas i dialog med politiken

En utvecklad delegeringsordning för Kommunstyrelsen är en förutsättning för tydliggörande

Handlingsplan per utvecklingsområde

Planenheten

Utvecklingsområde: Mötesstruktur

Målsättning:

- Utvecklad mötesstruktur och innehåll för att stärka dialog och tillit

Förväntat resultat:

- Gemensam förståelse för mötesstruktur, frekvens, omfattning, samt agenda för frågor – både strategiska men också mindre avstämningsfrågor
- Stöd för att stärka dialog och tillit för prioriteringsdiskussioner
- Säkra effektiv information och hög transparens i planfrågor med politik och internt

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Planchef
- Nyckelresurser:
 - Stadsbyggnadschef
 - Sakansvarig planarkitekt
 - Exploateringschef

Åtgärd och tidplan:

- Översyn av mötesstrukturer startat våren 2021, beräknas klart hösten 2021

Handlingsplan per utvecklingsområde

Planenheten

Utvecklingsområde: Rutiner och mallar

Målsättning:

- En väl fungerande planprocess med relevanta stöddokument

Förväntat resultat:

- Minska sårbarhet genom tydliga strukturer och rutiner och gemensam process och dokumentation kring planfrågor

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Planchef
- Nyckelresurser:
 - Sakansvarig planarkitekt
- Övriga resurser:
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Löpande arbete

Utvecklingsområden - Fastighetsenheten

Nummer	Utvecklingsområden - Fastighet	Ansvarig
1	Internhyrespolicy socialförvaltningen	Fastighetschef
2	Underhållsplan	Fastighetschef
3	Investeringar	Fastighetschef
4	Brandskyddspolicy	Fastighetschef
5	Medborgarservice	Fastighetschef
6	Kommunikationsrutin	Fastighetschef
7	Processkartläggning	Fastighetschef
8	IT-strategi och digitaliseringsplan	Fastighetschef
9	Mål på enhets- och medarbetarnivå	Fastighetschef
10	Dokumenthanteringsplan	Fastighetschef

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: Internhyrespolicy Socialförvaltningen

Målsättning:

- Tydliggjord ansvarsfördelning mellan hyresgäst (HG) och hyresvärd (HV) samt att möjliggöra ett effektivt nyttjande av lokal- och bostadsbeståndet

Förväntat resultat:

- Inventerade ytor per objekt
- Beräknad självkostnad per kvm
- Utforma internhyresmodell med tydliga hyresprinciper
- Uppdaterad gränsdragningslista mellan HG och HV
- Internhyresavtal med tydlig fördelning av HG-ansvar och villkor för uppsägning
- Forum för protokollförd dialog mellan HG och HV

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Fastighetschef
- Nyckelresurser:
 - Socialförvaltningen
 - Ekonomienheten

Åtgärd och tidplan:

- Färdigt utkast till beslut september
- Implementerad modell till budget 2022

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: Underhållsplan

Målsättning:

- Långsiktig plan för tekniskt underhållsbehov

Förväntat resultat:

- Bättre förutsättningar för planering, information och utförande av underhåll
- Verksamhet utan oplanerade driftavbrott
- Objektspecifika planer uppdelade per anläggningstyp

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Fastighetschef
- Nyckelresurser:
 - Fastighetsförvaltare

Åtgärd och tidplan:

- Skolor och förskolor färdigställt 2022
- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: Investeringar

Målsättning:

- Effektivare arbetssätt
- Tydligare mandat för tjänstepersoner
- Bättre insikt och förståelse för nämnden

Förväntat resultat:

- Riktlinjer för beställningar av fysiska åtgärder
- Investeringsrutiner för TFK*
- Bättre förutsättningar för planering och utförande av åtgärder
- Bättre uppföljning av åtgärder

*Nämnden för teknik, fritid och kultur

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Fastighetschef
- Nyckelresurser:
 - Stadsbyggnadschef
 - Ekonomichef
 - Kanslichef
- Övriga resurser:
 - Fastighetsförvaltare
 - Byggprojektledare
 - Tekniska enheten

Åtgärd och tidplan:

- Beslut riktlinjer hösten 2021
- Implementerade riktlinjer 2022

Förutsättningar:

Förvaltningen kan utreda och förbereda. Fortsatt arbete är beroende av andra förvaltningar och politiska beslut.

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: Brandskyddspolicy

Målsättning:

- Övergripande målsättning är att säkerställa stadens arbete med Systematiskt brandskyddsarbete (SBA)
- Delmål är att säkerställa uppdaterade gränsdragningslistor för brandskyddsarbete

Förväntat resultat:

- Övergripande förväntat resultat är att ha en ny brandskyddspolicy som är väl förankrad i stadens organisation.
- Förväntning av delmål är att ha gränsdragningslistor för samtliga av stadens verksamhetslokaler

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Fastighetschef
- Nyckelresurser:
 - Fastighetsförvaltare
 - Säkerhetschef
- Övriga resurser:
 - Samtliga verksamhetschefer

Åtgärd och tidplan:

- Ny policy beslutad i slutet av 2021
- Gränsdragningslistor för verksamhetslokaler framtagna till hösten 2021

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: Medborgarservice

Målsättning:

- Ökad service till medborgare och hyresgäster
- Ökad transparens

Förväntat resultat:

- Effektivare arbetssätt genom nytt ärendehanteringssystem för att öka tillgänglighet, svarstid, åtgärd
- Möjlighet till uppföljning

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Fastighetschef
- Nyckelresurser:
 - Verksamhetskoordinator
 - Verksamhetsutvecklare

Åtgärd och tidplan:

- Ärendehanteringssystem implementerat, våren 2021
- Löpande arbete med kontinuerlig utveckling av e-tjänster och e-blanketter

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: Kommunikationsrutin

Målsättning:

- Kommunikation är en naturlig del av pågående projekt och vid plötsligt uppkomna händelser

Förväntat resultat:

- Årlig kommunikationsplan
- Medvetenhet om hur vi kommunicerar och när
- Ökad information till våra målgrupper

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Fastighetschef
- Nyckelresurser:
 - Verksamhetskoordinator
 - Kommunikationsenheten
- Övriga resurser:
 - Övriga på förvaltningen

Åtgärd och tidplan:

- Fastställt arbetssätt hösten 2021
- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: Processkartläggning

Målsättning:

- Processer för avtalsskrivning kartlagda

Förväntat resultat:

- Processarbetet antas leda till tydliga gränsdragningar och arbetssätt för enhetens medarbetare
- Tydliga processer för avtalsskrivning antas leda till effektivare hantering av ärenden där socialförvaltningen är avtalsägare

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Fastighetschef
- Nyckelresurser:
 - Verksamhetscontroller
 - Socialförvaltningens verksamhetscontroller
- Övriga resurser:
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Publicerade processer våren 2022

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: IT-strategi och digitaliseringsplan

Målsättning:

- IT-strategin (Strategi för digitalisering) med tillhörande dokument är framtagna för att genom kommungemensamma mål skapa en färdplan för stadens fortsatta digitalisering.

Förväntat resultat:

- Tillgång till bredband
 - Uppdatera stadens IT-infrastrukturprogram
- Modern hård- och mjukvara
 - Identifiera och budgetera för implementering av nya verksamhetsstöd
- Säkerställa att:
 - enheten har hård- och mjukvara
 - bredbandstillgång till egna verksamhetslokaler
 - bredbandstillgång till bostäder

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Fastighetschef
- Nyckelresurser:
 - IT-enheten
 - Tekniska enheten
- Övriga resurser:
 - Övriga enheter på förvaltningen
 - Säkerhetschef
 - Upphandlingsenheten

Åtgärd och tidplan:

- Framtagande av gemensam digital verksamhetsplan under hösten 2021
- Ny IT-infrastruktursplan beslutad under 2022

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: Mål på enhets- och medarbetarnivå

Målsättning:

- Säkerställa koppling mellan verksamhetens mål och kommunens övergripande mål
- Ökad styrning från politik

Förväntat resultat:

- Enhetens mål är väl förankrade hos verksamhet och politik
- Målen är genomförbara, mätbara samt påverkingsbara

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Fastighetschef
- Nyckelresurser:
 - Verksamhetscontroller
- Övriga resurser:
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Underlag till strategidag klart 20 maj
- Sammanställt förslag augusti 2021 (inför yttrande till mål och budget)

Handlingsplan per utvecklingsområde

Fastighetsenheten

Utvecklingsområde: Dokumenthanteringsplan

Målsättning:

- Dokumenthanteringsplan uppdaterad och beslutad

Förväntat resultat:

- Processbaserad dokumenthanteringsplan underlättar förståelsen och tydliggör sambanden mellan de aktiviteter och de dokument/handlingar som uppstår
- Dokumenthanteringsplanen följer kommunens gemensamma struktur
- En övergripande kvalitetssäkring av informationshanteringen

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Verksamhetscontroller
- Nyckelresurser:
 - Kansliet/huvudregistrator
 - Fastighetschef
- Övriga resurser:
 - Verksamhetskoordinator
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Beslutad dokumenthanteringsplan slutet 2021
- Publicerad övergripande process hösten 2021

Utvecklingsområden – Tekniska enheten

Nummer	Utvecklingsområden – Tekniska enheten	Ansvarig
1	Ansvar och roller	Gatu- och parkchef
2	Tydligt ägarskap	Gatu- och parkchef
3	Rutiner, mallar och avtal	Gatu- och parkchef
4	Underhållsplan	Gatu- och parkchef
5	Kartunderlag	Gatu- och parkchef
6	Medborgarservice	Gatu- och parkchef
7	Mål på enhets- och medarbetarnivå	Gatu- och parkchef
8	Kommunikationsrutin	Gatu- och parkchef
9	Dokumenthanteringsplan	Gatu- och parkchef

Handlingsplan per utvecklingsområde

Tekniska enheten

Utvecklingsområde: Ansvar och roller

Målsättning:

- Stärkt kultur och teamkänsla, med tydliggjorda ansvar utifrån kompetens, och minskad sårbarhet

Förväntat resultat:

- Stärkt gemensam kultur och därigenom ökad grad av samverkan och minskad sårbarhet inom enheten
- Tydliggjorda roller och ansvar utifrån nuvarande kompetens och organisatoriska behov
- Utvecklade roll- och uppdragsbeskrivningar utifrån roll och ansvar
- Säkerställa redundans för olika roller genom ökad grad av involvering i varandras ansvarsområden
- Tydliggöra behov utifrån framtida rekryteringar

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Gatu- och parkchef
- Nyckelresurser:
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Löpande arbete som påbörjats

Handlingsplan per utvecklingsområde

Tekniska enheten

Utvecklingsområde: Tydligt ägarskap

Målsättning:

- Ökad effektivitet och resursutnyttjande genom tydliggjorda mandat och befogenheter i organisationen

Förväntat resultat:

- Anpassad delegeringsordning för Nämnden för teknik, fritid och kultur utifrån de likartade ansvarsområden som tekniska enheten och fastighetsenheten har
- Tydliggjorda gränsdragningar mot fastighetsenheten och exploatering

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Gatu- och parkchef
- Nyckelresurser:
 - Stadsbyggnadschef
 - Kommunchef
 - Kanslichef
 - Fastighetschef

Åtgärd och tidplan:

- Löpande arbete
- Förslag på reviderad delegeringsordning, klart 2022

Handlingsplan per utvecklingsområde

Tekniska enheten

Utvecklingsområde: Rutiner, mallar och avtal

Målsättning:

- En effektiv och kvalitativ verksamhet genom utvecklade rutiner och stöddokument

Förväntat resultat:

- Minska sårbarhet genom tydliga strukturer och rutiner och gemensamma processer och dokumentation
- Utvecklade riktlinjer, tekniska anvisningar, handböcker, ritningsarkiv och verktyg för ordning & reda
- Enkelhet i dokumentation, rapportering och uppföljning
- Förutsättningar för att kunna arbeta långsiktigt och undvika "brandkårsutryckningar"
- Inventering och uppföljning av arrendeavtal
- Rutin för användning av allmän platsmark

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Gatu- och parkchef
- Nyckelresurser:
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Löpande arbete som redan påbörjats.

Handlingsplan per utvecklingsområde

Tekniska enheten

Utvecklingsområde: Underhållsplan

Målsättning:

- Långsiktig plan för tekniskt underhållsbehov och investeringar

Förväntat resultat:

- Bättre förutsättningar för planering och utförande av underhåll och investeringar
- Bättre uppföljning av åtgärder

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Gatu- och parkchef
- Nyckelresurser:
 - Gatuingenjör
 - Trafikhandläggare
 - Parkingenjör (Fritidschef)
- Övriga resurser
 - Ekonomicontroller

Åtgärd och tidplan:

- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Tekniska enheten

Utvecklingsområde: Kartunderlag

Målsättning:

- Uppdaterade kartunderlag inför upphandlingar

Förväntat resultat:

- Tydliga underlag för entreprenör gällande ansvarsområden
- Marknadsmässiga driftavtal med minskat riskpåslag och ÄTA från entreprenörer vid anbudslämning och utförande

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Gatu- och parkchef
- Nyckelresurser:
 - Gatuingenjör
 - Trafikhandläggare
 - Parkingenjör (Fritidschef)
 - GIS-ingenjör
- Övriga resurser:
 - GIS-samordnare

Åtgärd och tidplan:

- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Tekniska enheten

Utvecklingsområde: Medborgarservice

Målsättning:

- Ökad service till medborgare, föreningar och företag
- Ökad transparens

Förväntat resultat:

- Effektivare arbetssätt genom nytt ärendehanteringssystem för att öka tillgänglighet, svarstid och åtgärder
- System för lokalbokningar och bidragssystem
- Samordning och uppföljning av schakttillstånd
- Möjlighet till uppföljning av statistik från föreningar och felanmälningar

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Gatu- och parkchef
- Nyckelresurser:
 - Fritidschef
 - Samordningsansvarig
 - Markförvaltare
- Övriga resurser:
 - Enhetens medarbetare

Åtgärd och tidplan:

- Ärendehanteringssystem implementerat
- System för lokalbokningar och bidragssystem i drift hösten 2021

Handlingsplan per utvecklingsområde

Tekniska enheten

Utvecklingsområde: Mål på enhets- och medarbetarnivå

Målsättning:

- Säkerställa koppling mellan verksamhetens, nämndens och kommunens mål

Förväntat resultat:

- Enhetens mål är väl förankrade hos verksamhet och politik
- Målen är genomförbara, mätbara samt påverkansbara

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Gatu- och parkchef
- Nyckelresurser:
 - Verksamhetskontroller
- Övriga resurser:
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Underlag till strategidag klart 20 maj
- Sammanställt förslag augusti 2021 (inför yttrande till mål och budget)
- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Tekniska enheten

Utvecklingsområde: Kommunikationsrutin

Målsättning:

- Kommunikation är en naturlig del av pågående projekt och vid plötsligt uppkomna händelser

Förväntat resultat:

- Årlig kommunikationsplan
- Medvetenhet om hur vi kommunicerar och när
- Ökad information till våra målgrupper

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Gatu- och parkchef
- Nyckelresurser:
 - Verksamhetsutvecklare
 - Kommunikationsenheten
- Övriga resurser:
 - Enhetens medarbetare

Åtgärd och tidplan:

- Fastställt arbetssätt hösten 2021
- Löpande arbete

Handlingsplan per utvecklingsområde

Tekniska enheten

Utvecklingsområde: Dokumenthanteringsplan

Målsättning:

- Dokumenthanteringsplan uppdaterad och beslutad

Förväntat resultat:

- Processbaserad dokumenthanteringsplan underlättar förståelsen och tydliggör sambanden mellan de aktiviteter och de dokument/handlingar som uppstår
- Dokumenthanteringsplanen följer kommunens gemensamma struktur
- En övergripande kvalitetssäkring av informationshanteringen

Ansvarig/Resurser:

- Ansvarig för utvecklingen:
 - Verksamhetscontroller
- Nyckelresurser:
 - Gatu- och parkchef
 - Kansliet/huvudregistrator
- Övriga resurser:
 - Verksamhetskoordinator
 - Medarbetare på enheten

Åtgärd och tidplan:

- Beslutad dokumenthanteringsplan slutet 2021
- Publicerad övergripande process hösten 2021



STARTPOINT ADVISORY AB
STOCKHOLM | SKÅNE
STARTPOINTADVISORY.SE