

The background is an aerial photograph of a historic town, likely Visby, Sweden, showing a stone wall, red-roofed houses, and a church. A network diagram with black lines and dots is overlaid on the left side, with one dot highlighted in orange.

# Utredning: En samlad förvaltning för en effektivare samhällsbyggnadsprocess

Slutrapport

17 september 2025

## Vägen mot en samlad samhällsbyggnadsprocess

Region Gotland står inför flera samtidiga utmaningar inom samhällsbyggnadsområdet.

Mot bakgrund av detta så har ett beslut fattats om att verksamheter ur tre förvaltningar ska bilda en ny förvaltning i syfte att skapa en samlad samhällsbyggnadsprocess. Målsättning är att förstärka ledningskraften och uppnå nödvändiga förflyttningar som krävs utifrån krav på kvalitet, effektivitet och samverkan.

I dagsläget är ansvar, roller och resurser fördelade på teknikförvaltningen (TKF), samhällsbyggnadsförvaltningen (SBF) och delar av regionstyrelseförvaltningen (RSF). Denna uppdelning upplevs ha skapat otydlig styrning, målkonflikter och bristande förutsättningar för effektivt genomförande. Det påverkar både medarbetarnas arbetsmiljö och invånarnas upplevelse av en välfungerande samhällsplanering. Målsättningen är att tillskapa en organisatorisk förvaltning som hanterar den samlade samhällsbyggnadsprocessen i regionen.

Vårt uppdrag har varit att analysera nuläget, synliggöra utmaningar och identifiera de åtgärder som behöver ske för att skapa en välfungerande organisation som stödjer målen och stärker samhällsbyggnadsprocessen inom Region Gotland.

Vidare har uppdraget varit att ge förslag på organisering och rekommendationer kring genomförandeplan för att lyckas med omställningen. I arbetet har vi särskilt lyft frågor om organisationsstruktur, kultur, ledarskap, styrning och systematik – faktorer som tillsammans avgör hur väl organisationen fungerar, både idag och i morgon.

Vi ser en tydlig riktning framåt: en mer samlad, tydligt styrd och långsiktigt hållbar organisation som tar sin utgångspunkt i Region Gotlands värdegrund och uppdrag - där invånarnas, företagens och samhällets behov står i centrum.

# Sammanfattning (forts)

Vi menar att den framtida förvaltningen behöver vara:

- **Syftesdriven** - med tydlig mening, uppdrag och koppling till de vi är till för
- **Målinriktad** - med gemensamma mål och förflyttningar som ger effekt
- **Systemorienterad** - med helhetssyn och förmåga att hantera komplexa samband och miljöer
- **Förmågestyrd** - med rätt kapacitet och kompetens på rätt plats
- **Data- och innovationsdriven** - med utvecklingsfokus och systematik i beslutsfattande, uppföljning och lärande

Detta kräver ett arbetssätt som är uppdragsorienterat snarare än rollbaserat – där struktur, kultur och arbetssätt samspelar och organiseras utifrån det som ska göras och inte enbart utifrån formella tillhörigheter. Team, kompetenser och förmågor behöver formas utifrån behov i samhällsbyggnadsprocessen. Mandat, beslut och resurser behöver ligga nära verksamheten.

**I denna rapport återfinns:**

- **Förslag på organisationsstruktur** för en gemensam förvaltning för teknik och samhällsbyggnad
- **Vägledande principer** som utgör grunden för hur förändringen bör genomföras

Förslagen har tagits fram utifrån fasta ingångsvärden, tillgänglig data, omvärldsanalys, intervjuer och dialog med verksamheten.

De vägledande principerna utgår från fyra centrala områden som vi bedömer är viktiga för att organisationen ska fungera i praktiken:

- **Strategisk riktning och styrkraft** - gemensam ledning och hållbar styrning
- **Samordning och gemensam kultur** - helhetssyn, samsyn och samspel
- **Ledarskap och ansvarstagande** - kapacitet att agera och leverera
- **Förnyelse och framtidskapacitet** - kraft att möta förändring i en komplex värld

För att skapa verklig förändring krävs också att de vägledande principerna och organisationsförslaget genomförs i samspel mellan människor, roller och perspektiv. Förtroende, dialog och gemensamt ansvar kommer att bli avgörande för att lyckas.

Förändringen ska ta hänsyn till pågående och kommande utredningar samt vila på Region Gotlands befintliga värdegrund och styrdokument.

***Målet: En effektiv, hållbar och samlad förvaltning för teknik och samhällsbyggnad - rustad för framtidens Region Gotland!***



# Innehållsförteckning

	Sid
Utredning för en samlad förvaltning för samhällsbyggnadsprocessen - bakgrund och inledning	5
Genomförandet av utredningen	9
Nuläge	11
Inspiration från omvärlden	19
Förslag till organisering och förväntade effekter	26
Förklaring av den nya förvaltningen	46
Vägen framåt - handlingsplan, prioriteringar och fördjupade utredningar	55
Bilaga	



# Projektdirektivet som utgångspunkt för översynen

## Gemensam riktning och tydligt syfte. Fokus på genomförandekraft och effekter.

### Varför ska denna förändring ske?

Utgångspunkten är att:

- Skapa en mer samordnad, effektiv, förutsägbar och kvalitetssäkrad samhällsbyggnadsprocess.
- Tydliggöra ansvarsfördelningen och skapa gemensamt ägarskap för uppdrag och mål.
- Stärka det strategiska långsiktiga utvecklingsarbetet för ökad kostnadseffektivitet och stärkt kvalitet.
- Etablera en kultur som bygger på samarbete och gemensamt ansvarstagande för prioriteringar och leveranser.
- Stärka chefers förutsättningar samt arbetsklimat, samspel och tillit mellan funktioner och professioner.
- Säkerställa att organisationens ekonomi är i långsiktig balans och bidrar till hållbar samhällsutveckling.

### Vad behöver göras?

Det som eftersträvas är:

- En ny förvaltningsstruktur inom Region Gotland för att hålla ihop samhällsbyggnadsprocessens alla delar.
- Ökad genomförandekraft och leveransförmåga genom bättre ledning och samverkan.
- En förvaltningsledning som driver en långsiktig strategisk agenda med en helhetssyn, tydlighet och ett gemensamt ansvar.
- Tydlig processledning och ett välfungerande samarbete mellan funktioner där arbetet flyter med rätt rytm.
- Smart resursanvändning som gynnar både effektivitet och kvalitet i verksamheten.
- En politisk styrning som möjliggör ansvarsfördelning och samordning, för en sammanhållen samhällsbyggnadsprocess.

# Vikten av en samlad samhällsbyggnadsprocess

**Möjligheten att påverka utfallet är som störst tidigt i processen, medan kostnaderna är som lägst**

## Tidig samordning är viktigt

En samlad samhällsbyggnadsprocess ger förutsättningar för att fatta kloka beslut tidigt, när möjligheten att påverka utfallet är som störst och kostnaderna ännu inte har låsts in. Om aktörer kommer in sent i processen - till exempel först efter att detaljplaner tagits fram eller investeringar beslutats - minskar möjligheten att påverka samtidigt som förändringar blir mer kostsamma att genomföra.

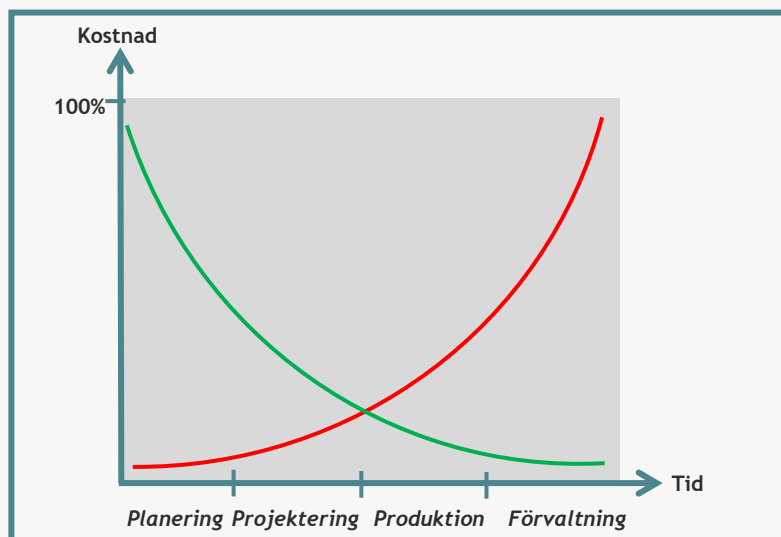
## Därför behövs en samlad process:

- **Strategisk planering och projektering måste samverka tidigt** för att minimera framtida kostnader och ineffektivitet.
- **Tvärfunktionell samverkan krävs från start** mellan exploatering, infrastruktur, näringsliv, klimat, bygglov etc.
- **Helhetsperspektiv och ledarskap i början** sparar pengar, tid och ger bättre resultat för medborgare och investerare.

## Sammanfattning:

Ju tidigare organisationen (och andra aktörer) arbetar tillsammans i samhällsbyggnadsprocessen, desto större effekt blir det – till lägre kostnad.

Det kräver gemensam målbild, tydlig styrning och samordnade strukturer och processer.



# Analysramverk för utredningen och analysen

## Förståelse för omvärldens komplexitet

Omgivningen präglas av det som kan beskrivas med begreppet **VUCA** - en akronym som beskriver vår samtid:

**Volatility.** Förändringar sker snabbt och kan vara svåra att förutse.

**Uncertainty.** Framtiden är osäker, det går inte alltid att dra tydliga slutsatser från tidigare erfarenheter.

**Complexity.** Många faktorer samverkar och påverkar varandra i ett system där orsak och verkan inte alltid är linjära.

**Ambiguity.** Det finns ofta inte en självklar väg framåt, utan olika alternativ och tolkningar.

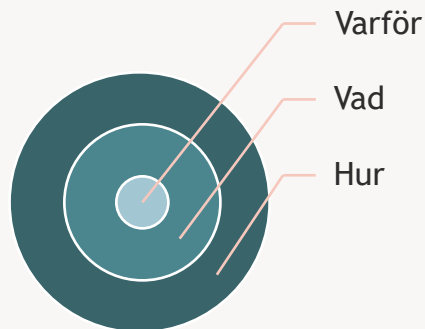


## Riktning och mening - varför, vad, hur

Genom att utgå från **Golden Circle-modellen** kan vi skapa samsyn, förankring och en inre kompass i organisationen. Den gemensamma förståelsen för **Varför** vi gör en förändring är avgörande för motivationen.

**Vad** vi ska uppnå behöver vara konkret, begripligt och kopplat till målen.

**Hur** vi arbetar för att nå dit kräver samspel mellan flera delar av organisationen.

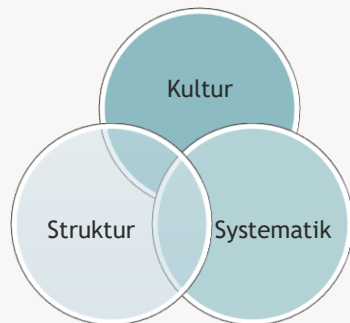


## Tre dimensioner i balans

Ett hållbart förändringsarbete förutsätter att tre dimensioner utvecklas i samspel,

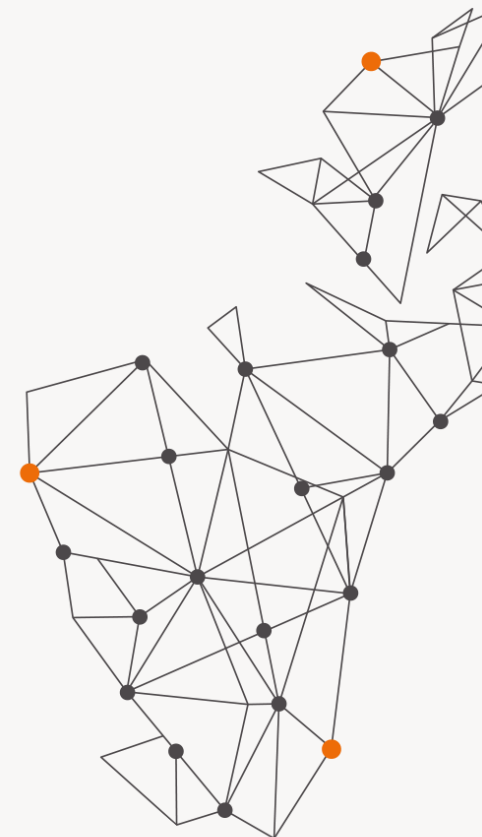
**Kultur, Struktur och Systematik:**

- **Kultur** handlar om värderingar, förhållningssätt och beteenden.
- **Struktur** omfattar organisation, roller, ansvar och resurser.
- **Systematik** rör de arbetssätt, processer och metoder som används.



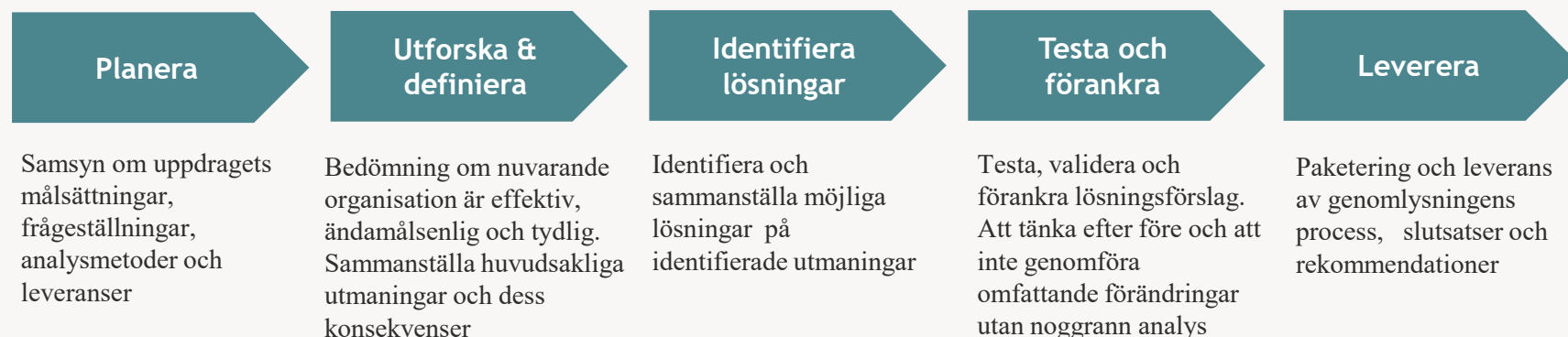
# Innehållsförteckning

	Sid
Utredning för en samlad förvaltning för samhällsbyggnadsprocessen - bakgrund och inledning	5
● Genomförandet av utredningen	9
Nuläge	11
Inspiration från omvärlden	19
Förslag till organisering och förväntade effekter	26
Förklaring av den nya förvaltningen	46
Vägen framåt - handlingsplan, prioriteringar och fördjupade utredningar	55
Bilaga	





# Genomförandet av utredningen



## Iterativt arbetssätt. Löpande avstämningar

Maj-Juni

Juni- September

### Djupintervjuer

- Djupintervjuer har genomförts med 45 personer som har utgjorts av politiker, chefer, fackliga representanter och andra nyckelpersoner inom RSF, SBF, TKF, och i berörda nämnder. Intervjuerna genomfördes huvudsakligen under maj/juni månad 2025, men också ett flertal uppföljande samtal.
- Djupintervjuerna har varit semistrukturerade till sin karaktär, dvs utgått från ett antal frågeområden med utrymme för intervjupersonen att själv lyfta relevanta reflektioner.

### Dokumentstudier och omvärld

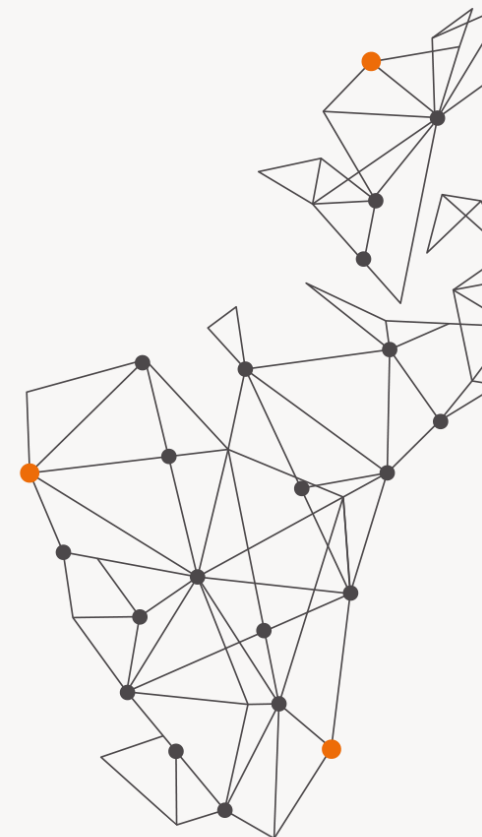
- I tillägg till kvalitativa intervjuer och möten har också en stor mängd dokument tillhandahållits inom ramen för uppdraget. Detta både som initialt material för en djupare förståelse för nuläge och status, men också löpande kompletterande material som identifierats längs arbetets gång.
- Vidare har en omvärldsjämförelse gjorts för inspiration med andra organisationer för att identifiera för- och nackdelar med valda organisatoriska lösningar. Intervjuer har skett med tre kommuner för att fånga deras inspel och lärdomar relaterat en samlad samhällsbyggnadsförvaltning.

### Möten, workshops och avstämningar

- I tillägg till intervjuerna så har kontinuerliga avstämningsmöten genomförts med uppdragsgivaren. Därutöver har det hållits arbetsmöten (workshops) med nyckelpersoner för att säkerställa förankring och gemensam målbild, likväl som löpande avstämningar med styrgruppen för projektet.

# Innehållsförteckning

	Sid
Utredning för en samlad förvaltning för samhällsbyggnadsprocessen - bakgrund och inledning	5
Genomförandet av utredningen	9
Nuläge	11
Inspiration från omvärlden	19
Förslag till organisering och förväntade effekter	26
Förklaring av den nya förvaltningen	46
Vägen framåt - handlingsplan, prioriteringar och fördjupade utredningar	55
Bilaga	



# Verksamheter ur tre förvaltningar ska bilda en ny gemensam förvaltning

## Verksamheter ur RSF, TKF och SBF skall bilda en ny gemensam förvaltning

Utgångspunkten för den nya organisationen är att verksamheter ur tre förvaltningar som alla är berörda av den samlade samhällsbyggnadsprocessen, men med delvis olika **kultur, perspektiv och arbetssätt i det dagliga arbetet**, ska slås samman till en gemensam förvaltning.

Det gäller:

- **Teknikförvaltningen** - fokus på drift, utveckling av allmän plats, investeringar och operativ genomförandekraft.
- **Samhällsbyggnadsförvaltningen** - ansvar för plan- och byggfrågor, och tydlig myndighetslogik.
- **Delar av Regionstyrelseförvaltningen** - inriktning på utvecklingsprojekt och extern samverkan.

De tre verksamheterna har olika förutsättningar och arbetssätt. Det finns **skillnader i styrning, ansvar, ledarskap och organisatorisk logik**, vilket gör nuläget komplext men inte unikt.

Det övergripande målet är att skapa en **samordnad samhällsbyggnadsprocess** som är effektiv, tydlig och förutsägbar – både internt och för dem som berörs: **invånare, företagare och besökare**.

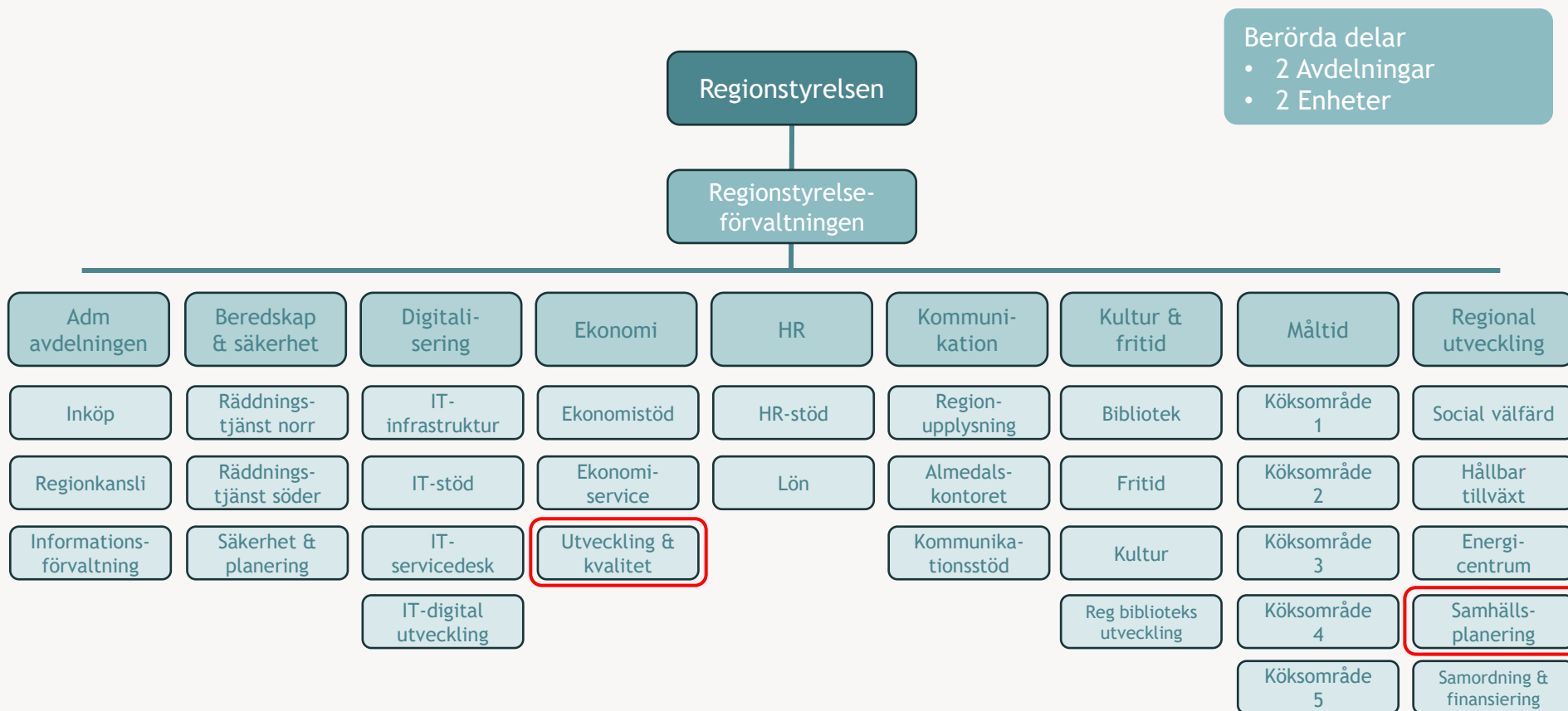
Några konkreta utmaningar i nuläget:

- **Olika arbetssätt och styrsignaler** skapar osäkerhet och ryckighet.
- **Ansvarsfördelningen upplevs otydlig**, vilket försvårar samordning och prioritering.
- Det saknas en **gemensam process för planering, genomförande och uppföljning**.
- **Olika kulturer** - vilket ibland försvårar samarbete över förvaltnings- och avdelningsgränser.
- Flera utvecklingsinsatser pågår, men **utan samordning riskerar effekten att utebli**.

För att lyckas krävs att **kultur, struktur och arbetssätt utvecklas samtidigt**, och att styrning och ledning formas så att verksamheten kan fungera gemensamt, för **Ett Region Gotland**.

# Flera förvaltningar och nämnder berörs av föreslagen förändring

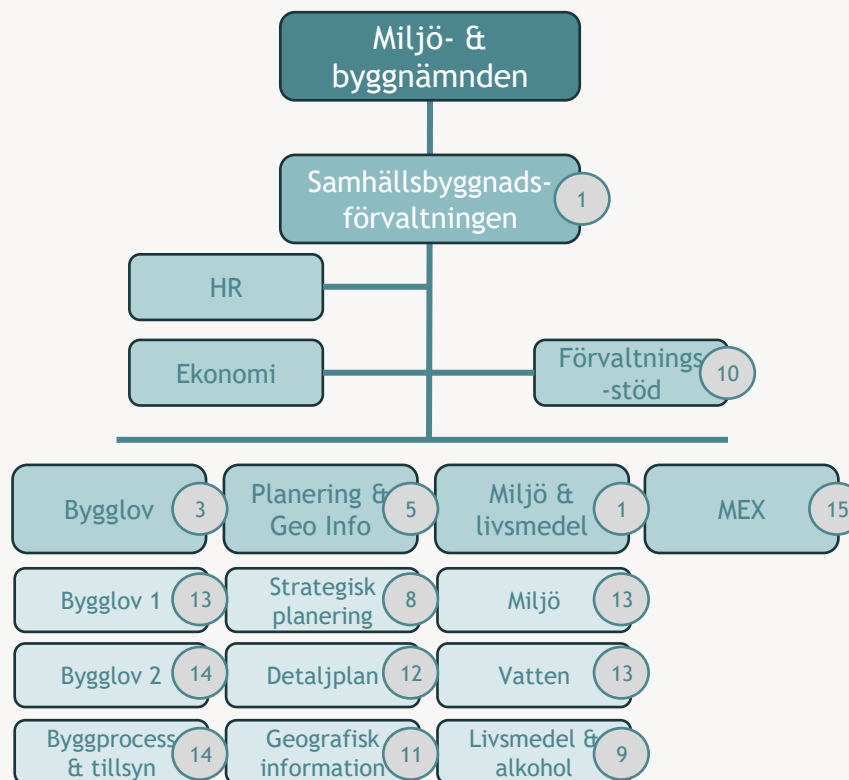
## Regionstyrelsen och Regionstyrelseförvaltningen



Områden möjligen berörda av omorganisation

# Flera förvaltningar och nämnder berörs av föreslagen förändring

## Miljö- & byggnämnden och Samhällsbyggnadsförvaltningen



### Berörda delar

- 5 Avdelningar
- 9 Enheter
- 142 medarbetare

Tot: 44

Tot: 36

Tot: 36

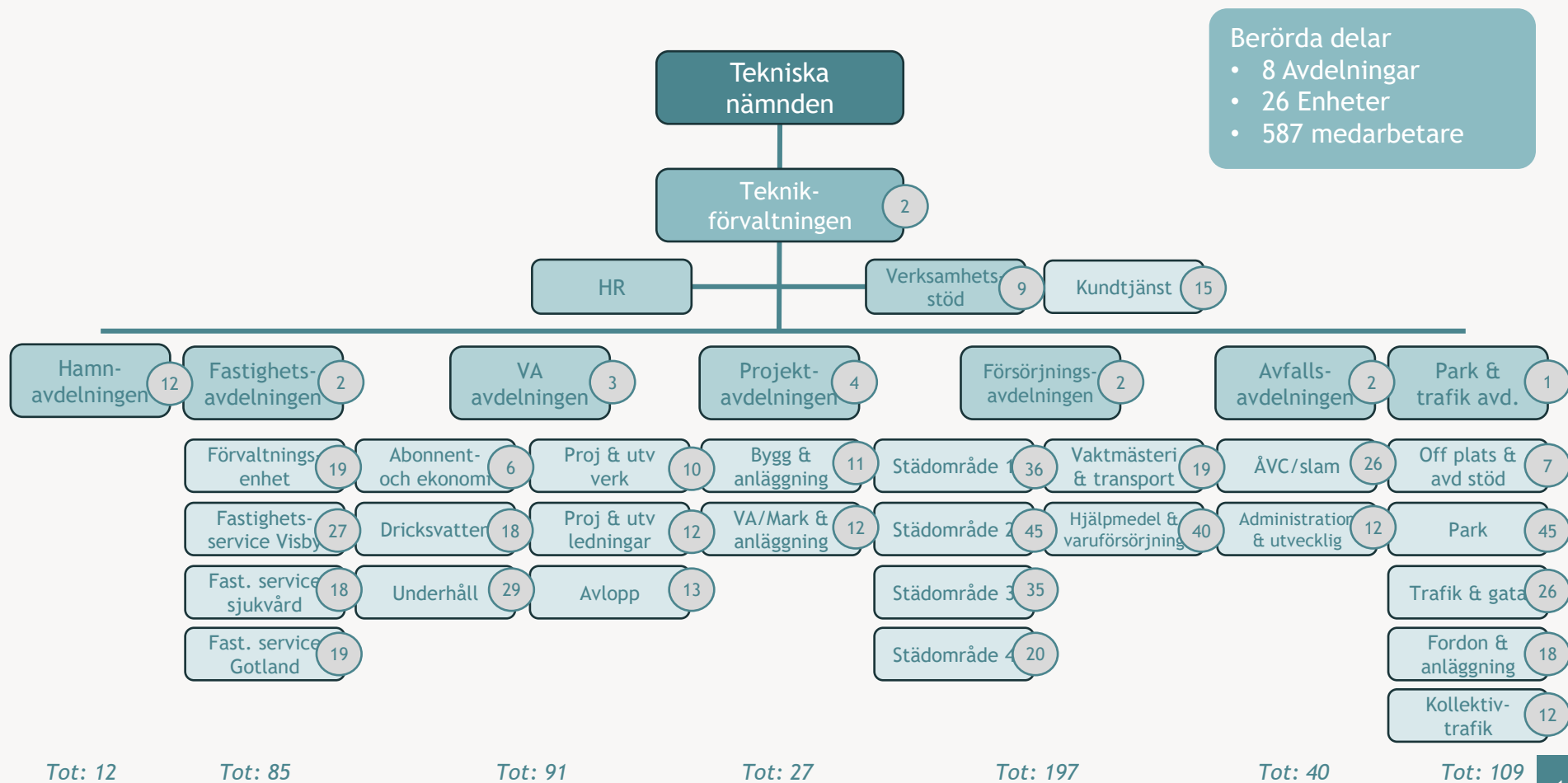
Tot: 15

Källa: HR-data tillhandahållet av Region Gotland maj 2025



# Flera förvaltningar och nämnder berörs av föreslagen förändring

## Tekniska nämnden och Teknikförvaltningen



Källa: HR-data tillhandahålllet av Region Gotland maj 2025

# Nuläge: Kulturen (värderingar, förhållningssätt och beteenden)

## Olika identiteter och olika språk

Region Gotlands värdegrund och ledarskapsstrategi ska vara vägledande i utvecklingen av förvaltningens kultur. Samtidigt är det **naturligt att tre olika förvaltningar - med olika uppdrag - har utvecklat delvis skilda kulturer över tid.**

Teknikförvaltningen präglas av en uppgifts- och leveransorienterad kultur, med fokus på drift, projekt och investeringar. Samhällsbyggnadsförvaltningen arbetar utifrån regelstyrda processer, med en stark professionskultur och lagstyrda krav. Regional utveckling har mer av en samarbetsinriktad och utvecklingsdriven kultur med vana vid extern dialog, nätverk och processledning.

Dessa **skillnader märks i språkbruk, arbetssätt, mötesformer och beslutsvägar.** De är inte konstiga, men de kan skapa friktion om de inte adresseras.

Samtidigt finns en **tydlig vilja till samsyn, samverkan och gemensam riktning.**

Det behövs en samlande kultur som håller samman olika perspektiv och professioner utan att tappa det bästa från varje del. Detta är avgörande för att skapa en gemensam förvaltning där alla känner sig hemma, förstår uppdraget och drar åt samma håll.

## Potential - olika perspektiv ger bättre resultat

- **Mångfald som tillgång.** Olika uppdrag och kompetenser skapar en bred bas - en styrka i ett samlat samhällsbyggnadsuppdrag.
- **Kompletterande kulturer.** Skillnader i tempo och arbetssätt kan, med rätt förutsättningar, bidra till en mer dynamisk helhet.
- **Lärande ledarskap.** Variationer i ledarskap ger möjlighet till gemensamt lärande och ökad samsyn.

## Farhågor - olikheter kan skapa friktion

- **Krockar i kulturer.** Skillnader i arbetssätt och beslutsvägar kan skapa friktion om de inte hanteras aktivt.
- **Svårigheter att ena organisationen.** Olikheter i kultur och ledarskap kan försvåra en gemensam riktning.
- **Obalans i inflytande och påverkan.** Risk att vissa professioner får tolkningsföreträde och andra känner sig marginaliserade.

***"Vi behöver en gemensam kultur som håller ihop helheten - men vi måste också förstå att olika delar av verksamheten kan behöva olika uttryck i det dagliga arbetet"***

# Nuläge: Strukturen (organisation, roller, ansvar och resurser)

## Olika sätt att organisera ansvar och ledning

De tre förvaltningarna har idag delvis **olika sätt att organisera ansvar och ledning**. Det skapar otydlighet när uppdragen överlappar varandra, kräver samverkan och i leveranserna.

Alla förvaltningar präglas av en tydlig linjestruktur. Det som skiljer förvaltningarna åt är att Teknikförvaltningen har en mer **formell styrning** som ger stabilitet och genomförandekraft utifrån förvaltningens uppdrag. Samhällsbyggnadsförvaltningens arbetssätt utgår mer från en **tillitsbaserad filosofi**, starka fackkompetenser och regelstyrda processer. Regional utveckling kännetecknas av ett **flexibelt arbetssätt** med stor vana av extern samverkan och processledning. Tillsammans rymmer dessa arbetssätt en stor potential.

För att den nya organisationen ska fungera fullt ut krävs en **gemensam styrkedja** som håller ihop helheten och skapar **tydlighet i ansvar, mandat, roller, prioriteringar och samordning** - med utgångspunkt i befintliga styrkor och fungerande arbetssätt.

***”Det krävs en halv masterexamen för att begripa vem som ansvarar för vad”***

### Potential - ledning och struktur håller ihop delarna

- **Styrning som fungerar på sina håll.** Det finns delar av organisationen där styrning och uppdrag fungerar mycket väl. Ta tillvara på det.
- **Annan organisering kan ge bättre samordning om bra struktur.** En gemensam organisation ger förutsättningar för stärkt samordning och gemensam prioritering.
- **Ledarskapet som nyckel till helhet.** Förvaltningsledningens roll är central för att skapa sammanhang och riktning i en samlad organisation.

### Farhågor - otydlig styrning försvårar leveranser

- **Otydlig styrning skapar osäkerhet.** Skillnader i styrning och uppdragsbild gör det svårt att skapa en gemensam riktning.
- **Brist på helhetssyn i process och ansvar.** Otydlig och olika processlogik/er försvårar koordinering och prioritering.
- **Oklar uppdelning regionala och kommunala uppdraget** Gränsen mellan uppdragstyper för kommun och region är otydlig och skapar förvirring i vardagen.

# Nuläge: Systematiken (arbetssätt, processer och metoder)

## Låg samordning och olika processlogiker

Arbetet bedrivs i dag med **olika processlogiker och styrmodeller** i de tre förvaltningarna.

Teknikförvaltningen har ett tydligt produktions- och driftsfokus, med hög operativ närvaro och direktkoppling till service och underhåll. Samhällsbyggnadsförvaltningen har ett starkt planeringsfokus i kombination med myndighetsutövning, med uppdrag som sträcker sig över längre tidshorisonter och ofta kräver samverkan med många aktörer. Regional utveckling arbetar ofta i processer och projekt, och i programformat med fokus på mål, effekt och lärande - men med upplevd begränsad koppling till vardaglig produktion.

Det saknas idag **gemensamma arbetssätt och processer** som håller ihop flödet från vision till strategi, till genomförande och uppföljning. Detta leder till **dubbelarbete, ryckighet och brist på förutsägbarhet**.

För att en samlad förvaltning ska fungera i praktiken krävs en **gemensam arbetsmodell**, med processdesign, stöd och gemensam uppföljning.

*"Om vi inte utgår från hur arbetet faktiskt sker och fokusera på processen, riskerar vi att organisera oss bort från det vi försöker åstadkomma."*

### Potential - bättre flöden, fungerande helhet

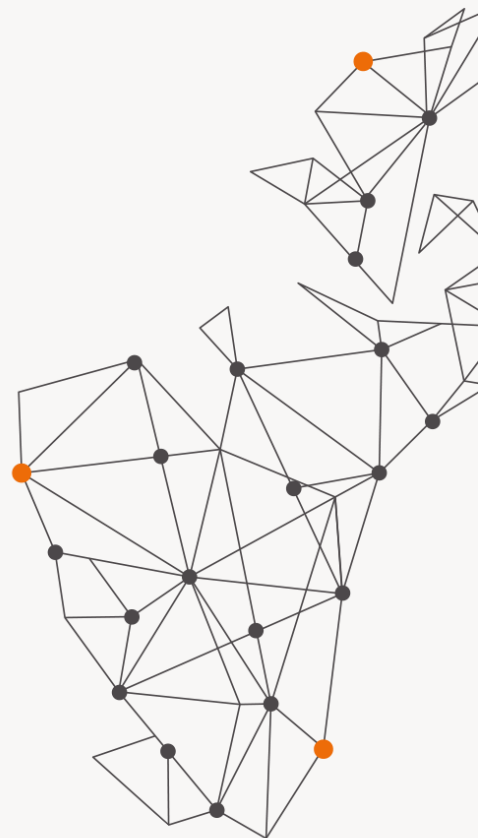
- **Processen som bärande logik.** Om organisationen formas utifrån hur arbetet faktiskt sker kan vi minska stuprör och skapa bättre samverkan.
- **Effekt genom arbetssätt och ledarskap.** När fokus ligger på hur vi jobbar - inte bara hur vi är organiserade - ökar förmågan att leverera och anpassa.
- **Samordning som stärker helheten.** Väl avvägd samordning av stöd- och servicefunktioner kan bidra till helhet och minska dubbelarbete.

### Farhågor - process utan stöd riskerar att fastna

- **Stuprör hindrar flöde.** Om processlogiken inte får genomslag riskerar befintliga silos att fortsätta styra.
- **Oklara prioriteringar skapar ryckighet.** Utan samlad syn på uppdrag och resurser blir det svårt att planera och leverera med förutsägbarhet.
- **Risk för spretig utveckling.** Pågående förändringar i andra delar av organisationen kan leda till suboptimering om de inte hålls ihop med helheten.

# Innehållsförteckning

	Sid
Utredning för en samlad förvaltning för samhällsbyggnadsprocessen - bakgrund och inledning	5
Genomförandet av utredningen	9
Nuläge	11
Inspiration från omvärlden	19
Förslag till organisering och förväntade effekter	26
Förklaring av den nya förvaltningen	46
Vägen framåt - handlingsplan, prioriteringar och fördjupade utredningar	55
Bilaga	





# Järfälla kommun - Samhällsbyggnadsförvaltningen (förvaltningen är under bildande 2025)

## Syfte

Järfälla kommun har beslutat att skapa en samhällsbyggnadsförvaltning i syfte att uppnå ett starkare ”hela kommunen”-perspektiv där samarbete, helhetssyn och gemensamt ansvarstagande genomsyrar verksamheten. Den nya organisationen ska ge förutsättningar för ett mer coachande och närvarande ledarskap, ökad samordning av funktioner, samt en tydligare och mer digital samhällsbyggnadsprocess.

## Några ingångsvärden

Förändringen är grundad i en kombination av interna och externa faktorer. Internt sågs behov av en mer jämn organisation, förbättrad systematik, tydlighet i ledningsstrukturer samt ökat helhetsperspektiv. Externt var det faktorer som ökad digitalisering, förändrad omvärldsberedskap och det ekonomiska läget. Tidig politisk förankring och tydlig tidplan, med beslut i mars 2024 och införande i september 2025, har skapat handlingsutrymme att genomföra förändringen.

## Framgångsfaktorer

Rekryteringen av en ny samhällsbyggnadsdirektör och en biträdande direktör har gett tydlig riktning i förändringsarbetet.

Ett systematiskt arbete med kartläggning, riskbedömningar och dialog med chefer och medarbetare har lagt grunden för ett förändringsarbete som fokuserar lika mycket på struktur och roller som på kultur, ledarskap och samspel. Den nya organisationen utgår från färre avdelningar och fler enhetschefer vilket förväntas stärka både strategisk förmåga och operativ närvaro.

## Medskick

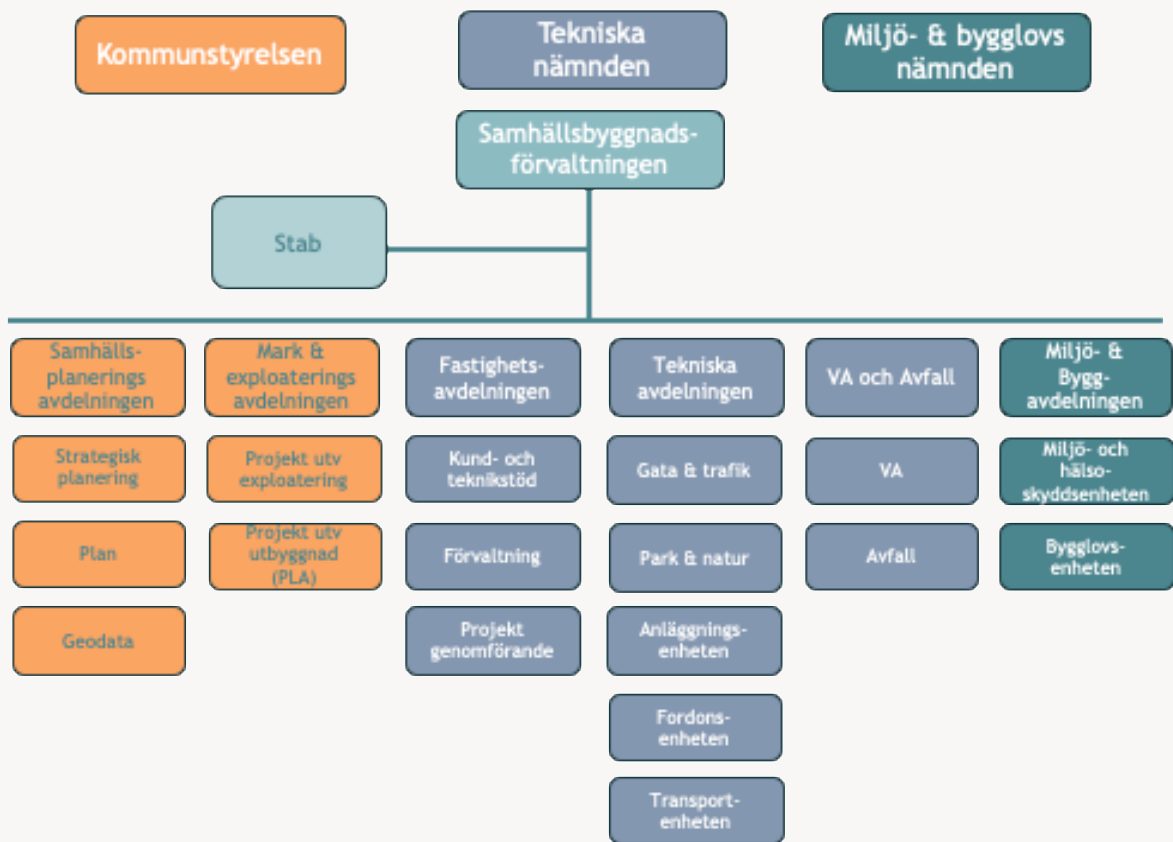
Organisationsförändringen tar fasta på både form och innehåll. Det handlar om att skapa en tydlig struktur för ansvar och samverkan - men lika mycket om att forma en kultur där lojalitet riktas mot helheten, inte enskilda avdelningar. Nyckelfunktioner som HR, digitalisering, kommunikation och juridik behöver vara närvarande och integrerade. En gemensam kultur, gemensamt språk och gemensamma arbetssätt är avgörande - särskilt i en organisation som tidigare präglats av silotänk och varierande ledarskapsförutsättningar.

## Lärdomar

Struktur är en möjliggörare men det är i samspelet, systematiken och kulturen som effekten skapas. För att lyckas med transformationen krävs mod att tänka nytt, tillit mellan nivåer och uthållighet i genomförandet. Ledarskapet behöver både närvaro och riktning och stabsfunktionerna behöver fungera som aktiva möjliggörare snarare än reaktiva stödfunktioner. Enhetlighet i chefsroller, ansvar och processägarskap är en nyckel till framgång.

# Järfälla kommun - Samhällsbyggnadsförvaltningen

## Järfällas organisation



- Tre nämnder
- 1 samhällsbyggnadsdirektör
- 1 biträdande direktör
- 6 avdelningar
- 1 stab

# Lunds kommun - Samhällsbyggnadsförvaltningen (förvaltningen är under bildande 2025)

## Syfte

Syftet med att skapa en samhällsbyggnadsförvaltning var att göra en mer sammanhållen, kraftfull och framtidsorienterad organisation. Det handlade bland annat om att möta nya krav från omvärlden och nya förutsättningar i välfärden - vilket kräver nya arbetssätt, ökad samverkan och ett utvecklingsorienterat ledarskap.

## Några ingångsvärden

Förändringen krävde mod både från politiken och från tjänstepersonshåll vad gällde framtagande av roller, uppdrag, kravprofiler och riktning. Det fanns en tidig politisk förankring - beslut om ny organisation togs ett år före införandet - vilket skapade handlingsutrymme och förutsägbarhet.

## Framgångsfaktorer

Ett tydligt mandat till en interimistisk styrgrupp och förvaltningsdirektören möjliggjorde kraft i genomförandet. Fokus lades tidigt på kultur och gemensam förståelse, snarare än enbart struktur - exempelvis genom ett medvetet språkbruk som att tala om målet om en "effektfull organisation" istället för "effektiv organisation" bidrog till detta.

Chefer matchades utifrån behov i den nya organisationen och medarbetare involverades genom referensgrupper och olika processer. Omvärldsspaning och studiebesök (för både politiker och tjänstepersoner) i andra kommuner gav mod, insikter och legitimitet.

## Medskick

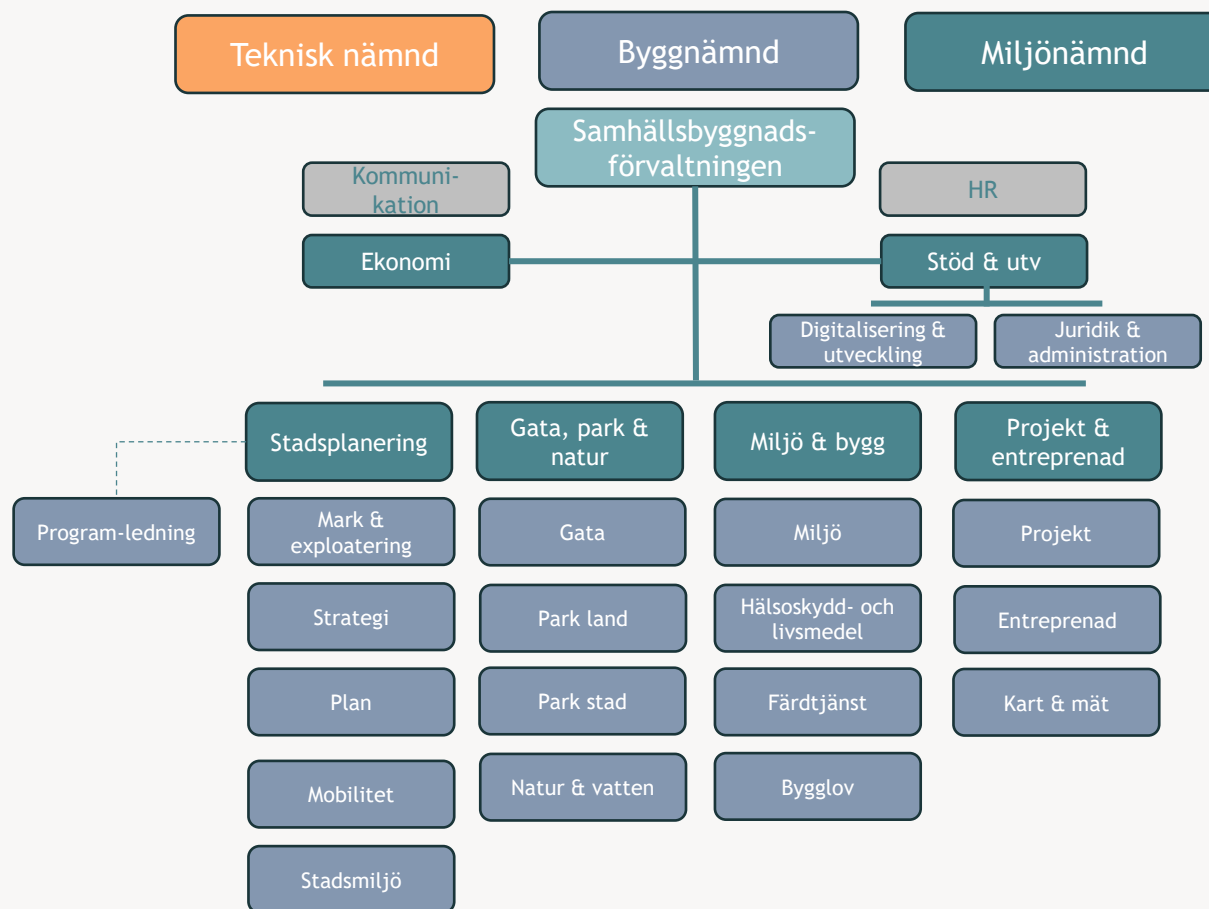
Förändringen handlade inte bara om nya rutor i en organisationsskiss - lika mycket krävdes arbete med samverkanskultur, synen på uppdraget och ledningskraft. Olika nämndkulturer tar tid att förena, men det går - med uthållighet, tydlighet och gemensamma forum för utveckling. Ge förändringen tid och håll i.

## Lärdomar


Struktur går snabbt att rita - kultur tar tid att bygga men är helt avgörande för att lyckas. För att kunna "ruska runt" krävs starkt ledarskap, närvaro och kontinuerlig dialog. Stabsfunktioner behöver vara utvecklingsinriktade och inte enbart stödjande. Roller som biträdande direktör eller utvecklingschef kan vara centrala som intern motor för genomförandet. Uppdraget som direktör är komplext, omfattande och krävande vilket i sin tur ställer höga krav på avdelningschefer.


# Lunds kommun - Samhällsbyggnadsförvaltningen


## Lunds organisation



- Tre nämnder
- 1 Samhällsbyggnadsdirektör
- 6 avdelningar

 = Avdelning

 = Enhet

 = Stabsfunktion kommunkontoret

# Värmdö kommun - Samhällsbyggnadskontoret

## Syfte

Att ha en samordnad och projektdriven samhällsbyggnadsprocess, där hela kontoret jobbar tillsammans och kommer in tidigt i uppdragen. Möjliggöra att fatta bättre beslut, förbättra genomförandeförmågan och fånga upp verksamhetsbehoven - med både kommuninvånaren och näringslivet i fokus.

## Förutsättningar

Samhällsbyggnadskontoret svarar mot tre nämnder. Det finns också utskott som bereder ärenden. Organisationen består av åtta avdelningar där förvaltnings/kontorschefen och enhetschefen för stöd & utveckling utgör ett centralt nav. HR och ekonomi avropas centralt men deltar i ledningsdialoger. Avdelningscheferna har ett stort operativt ansvar och har därmed ibland svårt att hinna arbeta strategiskt, vilket kan påverka uthålligheten i ledarskapet.

## Framgångsfaktorer

- En **övergripande styrgrupp** (kallad Prio) med tydlig struktur och återkommande möten samlar kontorets chefer och säkrar dialog och beslut i projekt.
- Ett **projektbaserat arbetssätt** med gemensam modell och projektledningssystem skapar samordning, lärande och bättre resursfördelning.

- **Stöd- och utvecklingsfunktioner** fungerar som motor för kultur, arbetssätt och samverkan, med roller som både stöttar projekt och håller ihop det vardagliga stödet.
- Tydlig koppling mellan **projekt, styrning och ekonomi** där styrgruppen hanterar prioriteringar, bemanning och riskbedömning.
- God och anpassad **dialog med politiken**.

## Medskick

Arbeta **långsiktigt och stegvis** - förändring tar tid. Lägg stor vikt vid **kultur, involvering och tydlig styrning**. **Glöm inte ekonomiavdelningen** - deras arbetssätt måste kopplas in i projektlogiken. Säkerställ att **ärendeberedningsprocessen** hänger ihop med övrig styrning. Se till att projektlogik och struktur inte skapar nya silos - samverkan är nyckeln.

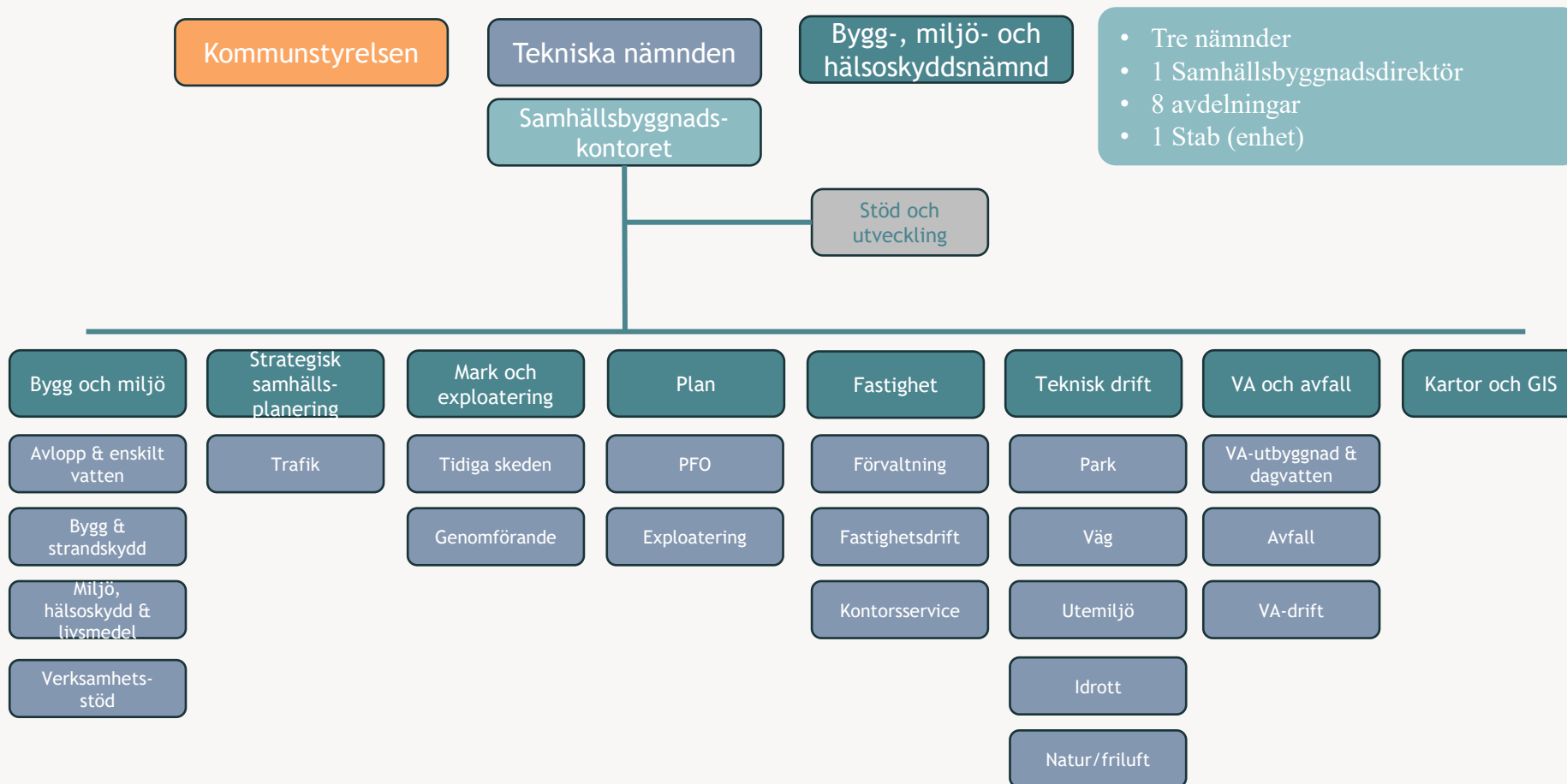
## Lärdomar

Det krävs en bra och tydlig struktur för att **alla delar ska komma in tidigt** - det är där kvaliteten sätts. Det operativa trycket gör att **chefer riskerar att tappa det strategiska perspektivet** – det krävs stöd och rätt kompetenser. **Styrgruppsmodellen fungerar** men kräver förberedelse, förtroende och en gemensam målbild. Projektdrivet arbetssätt kan skapa stor kraft men behöver ständigt **hållas ihop med ekonomi, ledarskap och kultur**.



# Värmdö kommun - Samhällsbyggnadskontoret

## Värmdös organisation



= Avdelning



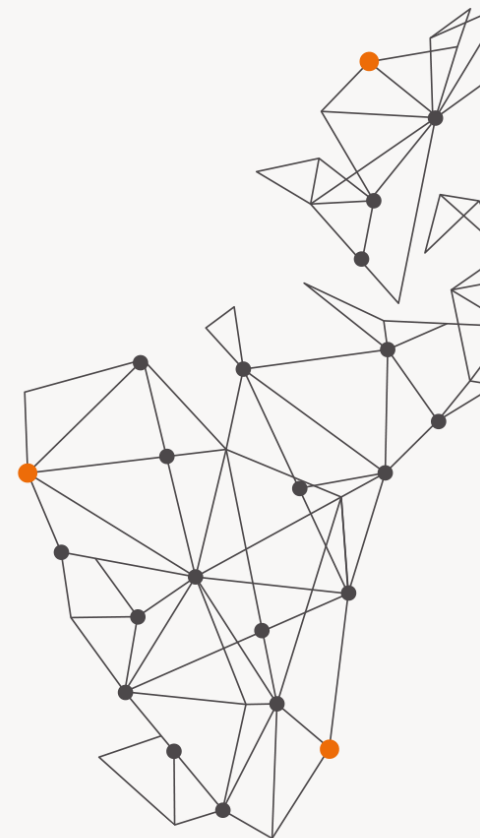
= Enhet



= Stab

# Innehållsförteckning

	Sid
Utredning för en samlad förvaltning för samhällsbyggnadsprocessen - bakgrund och inledning	5
Genomförandet av utredningen	9
Nuläge	11
Inspiration från omvärlden	19
Förslag till organisering och förväntade effekter	26
Förklaring av den nya förvaltningen	46
Vägen framåt - handlingsplan, prioriteringar och fördjupade utredningar	55
Bilaga	



# Alla delar hänger ihop och måste hanteras som en helhet

Att samla flera verksamheter i en gemensam förvaltning skapar nya möjligheter till helhetssyn, effektivitet och utvecklingskraft - men förutsätter att kultur, ledarskap, arbetssätt och styrning utvecklas parallellt. Det kräver samsyn i ledningen, strategisk kapacitet och en gemensam förståelse för uppdraget.

För att bygga en gemensam och effektiv teknik- och samhällsbyggnadsförvaltning krävs även förmåga att anlägga ett helhetsperspektiv. Det handlar inte bara om att sätta en ny struktur utan lika mycket om att skapa ett gemensamt uppdrag, en stark kultur, tydliga arbetssätt och en väl fungerande ledning. Alla dessa delar hänger ihop och behöver utvecklas parallellt för att helheten ska fungera i praktiken. Samtidigt är det inte möjligt att göra allt på en och samma gång. I slutet av denna rapport pekas därför ett antal särskilt prioriterade områden ut. Dessa utgör delar som bedöms vara avgörande att fokusera på i ett första steg för att skapa rätt förutsättningar för det fortsatta förändringsarbetet.

## Detta kapitel innehåller:

- **De vägledande principerna** som utgör stöd i styrning, samverkan och kultur. Kan ses som kompass i beslutsfattande.
- **Ett förslag på organisationsstruktur** för en ny gemensam förvaltning, inklusive beskrivning av de effekter denna struktur syftar till att uppnå.

Organisationsstrukturen är utformad i **harmoni med** de vägledande principerna. Tillsammans omfattar delarna både strukturella och kulturella dimensioner och syftar till att stärka ansvarstagande, kvalitet, arbetsmiljö och samverkan över gränser.

För att uppnå önskad effekt behöver förändringsarbetet drivas med tydlig riktning och uthållighet, under ett flertal år framöver. Strategiskt och operativt arbete måste gå hand i hand, och utvecklingen ske stegvis men med sammanhållen kraft.

När struktur och kultur samspelar, med gemensamt fokus på uppdraget, skapas reella förutsättningar att möta framtidens krav och realisera potentialen i en samlad samhällsbyggnadsprocess.

# 10 vägledande principer för att skapa en framtidsorienterad förvaltning för teknik och samhällsbyggnad

## Strategisk riktning och styrkraft (*Varför - Vart är vi på väg?*)

Bygger förmåga att tänka långsiktigt, hålla ihop helheten och leda i osäkerhet.

1. Bygg en samlad och robust organisation
2. Stärk ledningskraften och förmågan att arbeta strategiskt
3. Använd ekonomin som strategiskt verktyg

➤ För att navigera i en komplex omvärld krävs gemensam riktning, beslutsförmåga och styrning som håller över tid.

## Samordning och gemensam kultur (*Vad - Vad behöver vi bli bra på?*)

Handlar om att gå från silos till samverkan – inifrån och ut.

4. Arbeta aktivt med samordning och helhetssyn
5. Säkra en gemensam kultur och professionell identitet

➤ Ett fungerande samhällsbygge bygger på gemensam förståelse och förmåga att agera som en helhet – inte flera delar.

**ETT REGION GOTLAND!**

## Förutsättningar för ledarskap och ansvarstagande (*Hur - Vad krävs för att lyckas?*)

Säkerställer att organisationens kärna, chefer och medarbetare, kan agera effektivt och skapa en effektiv organisation.

6. Ge chefer reella och realistiska förutsättningar att leda och utveckla
7. Tydliggör uppdrag, ansvar och förväntningar på leveranser
8. Säkra integritet och hantera jävrisiker

➤ Tydliga mandat och goda förutsättningar är grunden för att ta ansvar och leverera resultat i komplexa system.

## Förnyelse och framtidskapacitet (*Hur - Hur rustar vi oss för det som kommer?*)

Fokuserar på förmågan att utveckla, anpassa, innovera och växa i takt med omvärlden.

9. Skapa skalbarhet och flexibilitet inför framtida förändringar
10. Vara MODIGA - våga förändra på riktigt!

➤ Förmågan att förändras är inte en bonus - det är en förutsättning för att överleva och skapa värde i en föränderlig värld.

# Princip 1-3: Strategisk riktning och styrkraft

## 1. Bygg en samlad och robust organisation som är syftesdriven och målinriktad

Den nya förvaltningen ger förutsättningar för helhetssyn, gemensam riktning och effektiv användning av resurser. För att uppnå detta krävs att struktur, ansvar och arbetssätt hänger ihop, men också att organisationen delar en målbild och tar ansvar för helheten. Det handlar om att synliggöra vad samhällsbyggnadsprocessen faktiskt innebär och vilka mål som finns, vad som ger värde och hur de olika delarna av organisationen bidrar till helheten. Genom att arbeta med tydliga visuella modeller och exempel blir det lättare att skapa förståelse och omsätta målbilden i vardagens arbete. Denna behöver tas fram och förankras i ledningen och i dialog med chefer och medarbetare. Den behöver sedan följas upp och hållas levande i styrning, samverkan och uppföljning, inte minst i ett förändringsskede där detta annars kan gå förlorat.

**För att åstadkomma en robust organisation som vet syfte och målbild krävs att:**

- **Arbeta fram och förankra gemensam målbild/er kring samhällsbyggnadsprocessen och den nya förvaltningens arbetssätt och leveranser.** Gör detta i ledningsgruppen och i dialog med chefer och medarbetare.
- **Gör den gemensamma målbilden** till en kompass för ledningens gemensamma agerande. Den ska tydliggöra uppdrag, inriktning och ansvar, och översättas till styrning, samverkan/samarbete och uppföljning.
- **Beskriv och kommunicera vad den samlade samhällsbyggnadsprocessen innebär utifrån mål, logik och värde.** Synliggör och konkretisera hur olika delar (planering, teknik, myndighet etc.) bidrar till helheten och till kommunens övergripande och strategiska mål. Använd visuella modeller och exempel för att översätta målbilden till vardagens arbete.
- **Följ upp och håll målbilden levande** i styrning, samverkan och uppföljning. Exempelvis APT, förvaltningsträffar, utvecklingsdagar, verksamhetsplanering och ledningsgruppsmöten.
- Dela den gemensamma bilden utanför förvaltningen.
- Ta rygg på andra kommuners sätt att skapa gemensam riktning (lär av andra).



# Princip 1-3: Strategisk riktning och styrkraft (forts)

## 2. Stärk ledningskraften och förmågan att arbeta strategiskt och systemorienterat

Den nya förvaltningen kräver en ledning som håller ihop helheten, från långsiktig inriktning till konkret genomförande. Det handlar om att bygga en strategiskt orienterad och väl sammansatt ledningsgrupp med gemensamt ansvar för helheten, förmåga att prioritera och följa upp samt kapacitet att leda genom både struktur, kultur och system. En sådan ledning behöver arbeta med gemensam målbild, tydliga mandat och ett sammanhållet systemorienterat förhållningssätt. För att lyckas krävs även att ledningen fungerar som ett team, där professionell tillit, kollektiv intelligens, gemensamt lärande och intern tydlighet präglar arbetet.

### För att bygga en stark ledningskraft behövs:

- **En hanterbar och funktionell ledningsgrupp**, med ansvar för helheten i samhällsbyggnadsprocessen. Gruppens sammansättning ska spegla de delar som behöver samordnas, men vara tillräckligt liten för att möjliggöra samsyn, beslutskraft och taktisk dialog. Ledningsgruppen ska säkerställa styrkraft och beslutsförmåga, inte bara samverkan.
- **En aktiv satsning på att utveckla ledningsgruppen som team**, med fokus på tillit, gemensamt lärande och samsyn i kultur och ledarskap.
- **Nyttjande av den kollektiva intelligensen** i organisationen genom att ta tillvara på individers styrkor, från medarbetare till chefer. Ledningskraft frigörs genom att ”rätt person/roll” hanterar ”rätt frågor” - nyttja den gemensamma kunskapen och kapaciteten i organisationen också för att stödja chefer för att frigöra tid för möjlighet till både ett strategiska och nära ledarskap (se också princip 6).
- **Tydliga ansvar och mandat i förvaltningen** där roller, beslutsgränser och uppgifter är kända och förankrade - och stöds av gemensamma forum för uppföljning och beslut. Se över dubbelarbeten och överlapp.
- **Strukturerade arbetssätt för styrning och prioritering**, med enhetliga principer för hur beslut fattas, resurser fördelas och initiativ samordnas.
- **Tydlig kommunikation om ledningens roll och arbete**, både internt och i övriga delar i regionen för att skapa legitimitet, förutsägbarhet och förtroende.
- **Systematisk genomgång av arbetssätt och styrande dokument**, för att identifiera behov av gemensamma mallar, processflöden och gränssnitt, särskilt i skärningspunkter mellan planering, investering och drift.
- **Införande av gemensamma planeringsmöten och tvärfunktionella arbetsformer** i viktiga skeden, för att främja helhetstänk och effektiv genomförandekraft, och ett systemorienterat arbetssätt.
- **Tydlig politisk förankring om uppdraget och även dialog** om nämndstruktur behöver ske parallellt med förvaltningsstruktur.
- **Direktören behöver ha möjlighet att delegera ansvar till AC**, också med avseende på att hantera jävsproblematik (se princip 8).

# Princip 1-3: Strategisk riktning och styrkraft (forts)

## 3. Använd ekonomin som strategiskt verktyg

Ekonomin behöver användas som ett aktivt styrmedel i samhällsbyggnadsprocessen, inte bara för att följa upp kostnader, utan för att vara ett integrerat verktyg för styrning i samhällsbyggnadsprocessen så att ekonomin inte blir en parallell process. Det handlar om att koppla samman ekonomiska ramar med mål, nytta och genomförandeförmåga, så att resurser fördelas där de gör störst skillnad. Genom att arbeta systematiskt och proaktivt med ekonomin skapas bättre förutsättningar för helhetssyn, prioritering och effekt. Det förutsätter att budget- och investeringsprocesser kopplas till verksamhetens logik, att ekonomisk analys finns med tidigt i beslutsprocesserna – och att ekonomifunktionen är en strategisk samarbetspartner och inte som en administrativ funktion.

### För att använda ekonomin som strategiskt verktyg behövs:

- **Gör ekonomifunktionen till en aktiv part i styrning och prioritering**, med återkommande dialoger, närvaro i ledningsgruppen och gemensam uppföljning. Det ökar samspelet mellan ekonomi och verksamhet.
- **Långsiktig ekonomisk planering i ledningsgruppen**, med fokus på nuläge, målbild, budgetförutsättningar och prioriterade utvecklingsområden. Detta skapar gemensam förståelse och ökar den strategiska höjden i beslutsfattandet.
- **Säkerställ ekonomisk analys tidigt i processerna**, så att konsekvenser och möjligheter kan bedömas innan beslut fattas. Det stärker kvaliteten i underlagen och gör det lättare att fatta kloka beslut.
- **Prioritera månatlig ekonomisk uppföljning** med chefer, där budget, kvalitet och mål följs upp samlat och inte isolerat. Det ger bättre kontroll och förutsättningar för att styra med precision.
- **Använd jämförelsedata och kvalitetsmått**, både internt och externt, för att kunna bedöma kostnadseffektivitet och kvalitet i leveransen - och som grund för lärande och förbättring.
- **Säkra en tydlig kommunikation mellan tjänstepersoner och politiker**, så att prioriteringar baseras på fakta och helhet – inte på antaganden eller oklara signaler.
- **Beakta historisk underfinansiering och stora underhållsbehov i framtida resursfördelning.**

# Princip 4-5: Samordning och gemensam kultur

## 4. Arbeta aktivt med samordning och helhetssyn

Samordning handlar om att arbeta gränsöverskridande, undvika dubbelarbete och säkerställa att kompetenser och resurser används där de ger mest effekt. En gemensam helhetssyn innebär att alla förstår samhällsbyggnadsprocessens mål och hur den egna delen bidrar. Genom att samla strategiska funktioner, tidiga skeden och operativ kapacitet i gemensamma strukturer kan samordningen stärkas, leveransen bli mer träffsäker och förtroendet växa, både internt och externt. Samordning är en ledningsfråga, men kräver också konkreta arbetssätt, mandat och incitament i vardagen.

### För att stärka samordningen och öka helhetssynen behövs:

- **Gemensamma strukturer för styrning och prioritering**, där olika kompetenser och perspektiv möts - exempelvis genom tvärfunktionella forum, gemensamma planeringsmöten eller styrgrupper.
- **Inför ett mer projekt/uppgiftsorienterat arbetssätt**, där uppdrag och ansvar organiseras utifrån vad som ska åstadkommas snarare än organisatorisk tillhörighet – för att skapa större tydlighet, fokus och genomförandekraft.
- **Forma team och insatser utifrån behov och uppgift**, med rätt kompetenser och förmågor, snarare än fasta strukturer, för att öka anpassningsförmåga, flexibilitet och genomförandekraft
- **Klara roller och gränssnitt mellan avdelningar och skeden**, så att ansvar, arbetsflöden och förväntningar är tydliga utifrån vilka förmågor som krävs för uppgiften/uppdraget/projektet. Det minskar risken för stuprör och ökar takten i genomförandet.
- **Samsyn kring mål, begrepp och processer**, så att organisationen delar språk och förståelse - från strategi till operativt arbete. Visuella modeller, systemförståelse, gemensamma mallar och utbildningar kan stödja detta.
- **Samordning i tidiga skeden** där olika funktioner är med från början - planering, teknik, ekonomi, drift och genomförande. Det skapar bättre förutsättningar för hållbara och genomförbara beslut.
- **Uppföljning på helhetsnivå** där effekter för kommunen och invånarna är i fokus - inte bara avdelningarnas egna mål eller projekt. Det bidrar till gemensamt ansvarstagande.
- **Stödjande ledarskap och incitament för samverkan**, så att medarbetare har både mandat och motivation att arbeta över gränser och utifrån helhet.
- Använd **samhällsbyggnadsnätverket som förebild** för fungerande samverkan.
- **Identifiera och samordna överlappande funktioner** för att undvika dubbelarbete och frigöra kapacitet.

# Princip 4-5: Samordning och gemensam kultur (forts)

## 5. Säkra en gemensam kultur och professionell identitet

För att gå från stuprör till ett samlat arbetssätt krävs en gemensam kultur och en stark professionell identitet. Det handlar om att forma en gemensam värdegrund som styr hur vi arbetar tillsammans – över avdelningsgränser, roller och funktioner. Alla medarbetare, oavsett uppdrag, behöver se sig som en del av en helhet, där samhällsbyggnadsuppdraget är gemensamt och där varje roll bidrar till ett större syfte. För att förflyttningen ska bli verklighet krävs ett konkret och vardagsnära förhållningssätt – inte bara värdeord. Ledare och medarbetare behöver ges verktyg för att förstå, leva och leda i linje med den önskade kulturen.

### För att stärka kultur och professionell identitet bör organisationen:

- **Utveckla och förankra ett gemensamt förhållningssätt** som tydliggör hur man arbetar tillsammans kring ansvarstagande, bemötande, samarbete och lärande. Det bör tas fram i dialog och kopplas till konkreta beteenden.
- **Lyfta samhällsbyggnadsuppdraget som helhet** i kommunikation och vardag, så att fokus flyttas från yrkesroller och avdelningstillhörighet till gemensamma mål och invånarnytta.
- **Erbjuda träning och reflektion** för chefer och medarbetare i att tänka och agera i ett ”vi”-perspektiv där samspel, förtroende och helhetssyn prioriteras framför egen prestation.
- **Synliggöra och sprida goda exempel** på samarbete, överbryggande initiativ och gemensamt ansvarstagande, särskilt när det sker mellan funktioner eller på nya sätt.
- **Skapa återkommande mötesplatser och sociala sammanhang** där medarbetare från olika delar av organisationen möts, lär känna varandra och bygger tillit. Det kan vara gemensamma utvecklingsdagar, arbetsgruppsöverskridande workshops eller rotationsprogram.
- **Hantera upplevda skillnader** i kultur och drivkrafter mellan verksamheter, ex. SBF och TKF.

# Princip 6-8: Förutsättningar för ledarskap och ansvarstagande

## 6. Ge chefer reella och realistiska förutsättningar att leda och utveckla

Chefer är en nyckelresurs i den nya förvaltningen, men för att de ska kunna leda verksamheten strategiskt och hållbart krävs att de ges rätt förutsättningar. Det handlar om att frigöra tid för ledarskap, utveckling och samordning – inte släcka bränder och administrera i stor utsträckning. Det handlar också om att ha en rimlig mängd medarbetare, ett uppdrag som går att överblicka, samt tillgång till stödstrukturer som avlastar och stärker. Cheferna behöver vara rustade att hantera både förändring och komplexitet – och då krävs kontinuerligt lärande, stöd i det kollegiala och tillgång till tydliga verktyg. Ett hållbart ledarskap är inte en individuell fråga – det är en strategisk investering.

**För att skapa goda förutsättningar för chefer att leda och utveckla bör organisationen:**

- **Anpassa chefsuppdragen efter verksamhetens behov och chefernas förutsättningar** med rimlig personalgruppsstorlek, tydlig avgränsning och fokus på ledarskap och strategisk riktning snarare än administration.
- **Tillhandahålla stödresurser och strukturer**, exempelvis seniora sakkunniga/expert, kvalificerat administrativt stöd, HR-stöd, verksamhetsutvecklare eller stödfunktioner för ekonomi, digitalisering och processarbete. I syfte att möjliggöra mer strategiskt arbete för cheferna behöver organisationens samlade kompetens nyttjas på bästa sätt. Det vi kallar den kollektiva intelligensen i organisationen.
- **Tydliggöra ansvar och förväntningar** så att chefer vet vad som ingår i deras uppdrag - både vad gäller resultat, medarbetarskap, utveckling och samverkan. Var noga med förväntade leveranser och effekter.
- Kravprofiler och förmågor behöver vara specifika och tydliga på framförallt AC-nivå men även EC-nivå.
- **Ansvar och mandat bör ligga ”nära verksamheten”** och i relation till uppdraget.
- **Erbjuda kollegiala forum för reflektion, erfarenhetsutbyte och utveckling** där chefer får möjlighet att tänka tillsammans, utmana varandra och bygga gemensam riktning.
- **Satsa på långsiktig kompetensutveckling i ledarskap och förändringsledning**, anpassad efter den kontext cheferna verkar i – särskilt kring att leda i komplexitet, genom samverkan och i förvaltningens uppdrag.

# Princip 6-8: Förutsättningar för ledarskap och ansvarstagande (forts)

## 7. Tydliggör uppdrag, ansvar och förväntningar på leveranser

En effektiv förvaltning förutsätter att varje chef och medarbetare vet vilket uppdrag de har, vilket ansvar de bär och hur det egna arbetet bidrar till helheten. Tydlighet kring mål, uppdrag och leveranser ökar handlingskraften i organisationen och skapar trygghet i beslutsfattande och prioriteringar. För att skapa en sådan tydlighet behöver uppdragen beskrivas på ett enhetligt och begripligt sätt, med tydlig koppling till samhällsbyggnadsprocessen, ekonomiska ramar och förväntad kvalitet. Det ska gå att förstå varför ett uppdrag är viktigt, vad det innebär, och hur det kan följas upp och hur det passar in i det processinriktade arbetet.

Ansvar ska ges till individer med mandat att agera – inte till forum eller grupper utan leveransförmåga. Det är individer som driver arbetet framåt och som kan hållas ansvariga för resultat. Samtidigt måste uppdrag vara rimligt utformade, med rätt resurser och förutsättningar – särskilt i chefsrollerna, där uppdragets attraktivitet behöver stärkas.

### För att stärka tydlighet och ansvarstagande bör organisationen:

- **Beskriva mål och uppdrag enhetligt**, med fokus på syfte, målbild, resurser och förväntad effekt – så att alla vet vad som gäller.
- **Bryta ned uppdrag till konkreta förväntningar** kopplade till både linje och projekt med tydliga ansvarsroller, mandat och beslutsgränser.
- **Gå igenom rollbeskrivningar och gränssnitt**, särskilt mellan avdelningar, för att undvika dubbelarbete och skapa ett bättre flöde i processen.
- **Införa strukturer för planering och uppföljning** där ansvar, leveranser och resultat följs upp kontinuerligt i såväl ledningsgrupp som verksamhetsnära forum.
- **Kommunicera prioriteringar tydligt** så att insatser styrs mot det som är viktigast - och medarbetare får stöd att fatta egna beslut utifrån helhetsperspektiv.
- Undvik ansvar i form av "forum", **tydliggör ansvar på individnivå**.
- **Utveckla gemensamma strukturer för uppföljning i linje och projekt**.

# Princip 6-8: Förutsättningar för ledarskap och ansvarstagande (forts)

## 8. Säkra integritet och hantera jävrisiker

För att bygga förtroende och legitimitet, både inom organisationen och gentemot medborgare, politik och externa aktörer, krävs ett systematiskt arbete med att hantera jävrisiker. I en komplex förvaltning, där roller ofta kombineras och där många beslut fattas i skärningspunkter mellan myndighetsutövning, projekt och politik, behöver strukturerna vara tydliga. Det ska vara lätt att göra rätt. Därför måste ansvarsområden, beslutsvägar och rollfördelning vara tydligt beskrivna - och tillämpas konsekvent i praktiken. Med rätt stöd, rutiner och kultur går det att undvika otydlighet och bygga en organisation med hög integritet.

**För att förebygga jävrisiker och säkra rättssäker hantering bör organisationen:**

- **Tydliggöra roller och ansvar i hela samhällsbyggnadsprocessen** särskilt vid myndighetsutövning, projektledning och politisk beredning. Detta inkluderar att tydliggöra delegation till AC att företräda i miljö- och byggnämnd, inte minst i frågor där regionen själv är part i frågan, och jäv kan komma att uppstå.
- **Identifiera särskilda riskzoner där jäv eller intressekonflikter kan uppstå**, och ta fram konkreta rutiner för hur dessa ska hanteras. Detta inkluderar hur hantera ledningsstruktur och ledningsgruppsmöten där jävsproblematik är aktuell.
- **Säkerställa att chefer och medarbetare får kunskap och stöd i att identifiera och agera vid jävrisiker**, till exempel genom vägledningar, utbildning och regelbunden dialog.
- **Upprätta tydliga gränssnitt mellan roller och funktioner**, där beslutsmandat, ansvar och dokumentation hanteras med spårbarhet och transparens.
- **Skapa en kultur där det är naturligt att lyfta frågor om jäv, intressekonflikter eller otydliga ansvarsförhållanden**, som en del av ett professionellt och etiskt arbetssätt.
- **Sätt upp tydliga gränser mellan myndighetsutövning och politisk beredning.**
- **Följ upp** både faktisk jävrisk och upplevd misstanke om otillbörlig förmånsbehandling.
- Strukturera ansvar för ärenden och delegera från regionstyrelsen där det är lämpligt.



# Princip 9-10: Skalbarhet och framtidskapacitet

## 9. Skapa skalbarhet och flexibilitet inför framtida förändringar

För att klara av framtidens krav behöver den nya förvaltningen för teknik och samhällsbyggnad vara både robust och anpassningsbar. Organisationen behöver byggas så att den fungerar idag - men också växa, krympa eller förändras i takt med nya behov, politiska uppdrag och förändringar i omvärlden. Det kräver strukturer och roller som inte är låsta i nuvarande avdelningsindelningar, utan istället baseras på principer som samverkan och smart nyttjande av resurser. Genom att arbeta med såväl sakkunniga och generalistkompetens, som flexibla gränssnitt och anpassningsbara arbetssätt skapas bättre förutsättningar att möta framtiden utan att tappa tempo eller riktning.

**För att bygga en flexibel och framtidssäkrad organisation bör förvaltningen:**

- **Undvika att bygga strukturer alltför tajt runt dagens organisatoriska gränser eller individer**, och i stället skapa principstyrda arbetssätt som håller över tid.
- **Utveckla generalistroller och breda kompetensprofiler** som kan användas i olika delar av processen och omfördelas vid behov.
- **Arbeta med processer och uppgiftsstrukturer** där delar kan kombineras och anpassas efter projektens eller uppdragens karaktär.
- **Skapa samverkansytor och funktioner som kan byggas ut eller omfördelas vid förändrade behov**, exempelvis genom projektkontor eller tvärfunktionella team.
- **Stärka en kultur där förändring och anpassning är en naturlig del av vardagen** och där flexibilitet ses som en kompetens - inte ett undantag.

# Princip 9-10: Skalbarhet och framtidskapacitet (forts)

## 10. Var modiga - våga förändra på riktigt

Förändring kräver mod, uthållighet och ett närvarande ledarskap. Det handlar om att våga ifrågasätta invanda arbetssätt, lämna sådant som inte längre skapar nytta - och samtidigt ha kraft att genomföra det som faktiskt gör skillnad. Ett verkligt förändringsarbete bygger på att nuläget utmanas systematiskt: Vad gör vi? Varför? Hur kan det vi gör göras annorlunda eller bättre? Det kräver strukturer som främjar lärande, utrymme för att testa nya lösningar - och en kultur där det är tillåtet att misslyckas och börja om. För att lyckas krävs också ett transformativt ledarskap som tydligt visar vägen, men också bjuder in och involverar. Medarbetarnas engagemang, nyfikenhet och initiativkraft är avgörande för att skapa verklig förändring.

**För att stärka mod och förändringskapacitet i organisationen kan följande insatser bli centrala:**

- **Skapa tid och utrymme för lärande och utveckling**, även när det är som mest att göra.
- **Systematisera arbetet med att identifiera vad som bör sluta göras**, inte bara vad som ska utvecklas.
- **Uppmuntra medarbetare att bidra till förändring** genom att testa nya idéer, utmana etablerade sanningar och dela lärdomar.
- **Stärk det transformativa ledarskapet** som vågar ta beslut, hålla riktning och stå kvar i förändring även när det blir svårt.
- **Bygg in experiment och innovation i ordinarie verksamhet**, inte som sidoprojekt utan som en del av det dagliga arbetet.
- **Säkra uthållighet**. Att driva igenom förändring tar tid och är både utmanande och tar kraft från organisationen. Arbeta strukturerat med en gemensam målbild tydligt uttalad.

# Framtidens organisation - utformad för uppdraget och anpassad till omständigheterna

På följande sidor presenteras det organisationsförslag som bedöms ge förutsättningar att uppnå det övergripande syftet med förändringen: *en mer samlad, effektiv och framtidsorienterad samhällsbyggnadsprocess i Region Gotland*.

Utgångspunkten har varit att, utifrån projektdirektivet, ta fram en struktur som stärker strategisk helhet, samordning och genomförandekraft samtidigt som organisationen ska vara begriplig, hanterbar och rustad att möta framtidens krav och förväntningar.

Förslaget bygger på styrkor i dagens organisation, men adresserar även tydliga utvecklingsbehov såsom otydlig ansvarsfördelning, svag koppling mellan planering och genomförande samt ett behov av mer sammanhållet ledarskap. För att långsiktigt stärka effekten av investerade resurser krävs också att invanda mönster utmanas, så att både styrning och organisering utvecklas och anpassas till dagens behov. Att framtidssäkra organisationen innebär inte bara att anpassa strukturen – det handlar också om att bygga en kultur präglad av lärande, nyfikenhet och ständiga förbättringar. En organisation med förmåga att reflektera, utveckla och omsätta lärdomar i praktiken står bättre rustad för att navigera i en komplex och föränderlig omvärld. Det skapar både innovationskraft och ger en tydlig grund för en effektiv samhällsbyggnadsprocess - idag och imorgon.

Några initiala medskick:

- **Avgränsningar med hänsyn till pågående utredningar.** I arbetet har vi gjort vissa medvetna avgränsningar, med hänsyn till pågående eller nyligen genomförda utredningar, exempelvis kopplat till pågående översyn av stöd- och servicefunktioner och framtida översyn av nämndstruktur. Det innebär att vissa delar av verksamheten inte omfattas av organisatoriska förändringar i detta skede. Dessa områden kan dock behöva ses över framåt, i takt med att andra förändringar landar och nya behov uppstår.
- Vissa avdelningar, såsom **försörjningsavdelningen, fastighetsavdelningen, park och trafik, och hamn**, föreslås i nuläget vara orörda avseende avdelning- och enhetsindelning rent organisatoriskt.
- Även om inte alla avdelningar påverkas organisatoriskt i detta skede, så **omfattas samtliga avdelningar ändå av förändringen** genom kravet att arbeta i linje med de vägledande principerna och bidra till en gemensam förflyttning vad gäller kultur, struktur och systematik. Det finns förväntningar på ökad utvecklingsförmåga och ett sammanhållet ledarskap i hela den nya förvaltningen.

# Framtidens organisation - utformad för uppdraget och anpassad till omständigheterna (forts)

Några initiala medskick (forts):

- **Avdelningarna utgår från funktionella flöden.** I en del verksamheter skapas därmed nya enheter alternativt blandas tidigare strukturer – för att markera nystart men framförallt bygga logik i uppdrags- och ansvarsfördelning. Detta har också inneburit att avdelningarna skiljer sig storleksmässigt åt, även om en ambition varit att skapa mer ”jämnstora” avdelningar. T ex hamnavdelningen kvarstår som avdelning utan underliggande enheter. Skäl är bl a den strategiska betydelsen, inte minst ur ett geopolitiskt perspektiv.
- **Funktionerna kommunikation och verksamhetsutveckling centraliseras inte i detta skede\*.** Vi föreslår att forum för respektive funktion inrättas för att säkerställa gemensamt ansvar, helhetssyn samt framtids- och utvecklingsfokus. En decentraliserad modell ställer höga krav på strukturerad samordning, styrning och lärande. Vi bedömer att fördelarna med att ha funktionerna nära verksamheten väger tyngre än de utmaningar som en decentraliserad modell kan innebära. Samtidigt behöver **kommunikationen stärkas** som ett strategiskt och proaktivt verktyg i förvaltningens arbete. Fokus bör ligga på att skapa helhetssyn, tydlighet och förtroende - både internt och externt. Chefernas förutsättningar behöver förbättras (till exempel genom mediaträning) och kommunikationen behöver samordnas mer, både inom förvaltningen och i relation till övriga delar av Region Gotland.
- **En samlad förvaltningsstödsavdelning inrättas** som inte bara stöttar avdelningarna utan också driver utveckling, samordnar gemensamma frågor och håller ihop förvaltningsövergripande utvecklingsinitiativ och projekt (exempelvis kring digitalisering, förvaltningsövergripande processledning etc). Avdelningen hanterar både förvaltningsövergripande utveckling och stöd.
- **Den nya förvaltningen behöver stärkas med seniora sakkunnigroller** för att möta ett bredare uppdrag och ökade krav i en allt mer komplex omvärld. Syftet är att stärka den strategiska utvecklingskapaciteten, tillföra fördjupad expertis i prioriterade frågor och bygga en mer robust organisation. Samtidigt skapas möjligheter att attrahera, behålla och utveckla kompetens – genom att erbjuda karriärvägar utanför det linjära chefskapet. Det är också viktigt utifrån att stärka förutsättningarna för ett både strategiskt och nära ledarskap. Sakkunniga expertroller kan tydligt bistå i att avlasta chefer och frigöra tid och ledningskraft.
- **Tydliga kravprofiler** för samtliga avdelningscheferna bör definieras, med fokus på de förmågor som krävs i ett ledarskap präglad av samarbete, ansvarstagande och genomförandekraft. Detta i syfte att tydliggöra förväntningar och peka på vikten av duktiga ledare, men också för att Avdelningscheferna ska kunna avlasta Förvaltningschefen vid behov.

\*med centralisering menas här centralisering *inom* den nya förvaltningen

# Framtidens organisation - förväntade effekter

En samlad och utvecklingsinriktad samhällsbyggnadsförvaltning ger effekter och skapar värde på flera vis. Genom att stärka ledarskap, tydliggöra uppdrag, öka samordningen och använda ekonomin som ett strategiskt verktyg förväntas såväl ekonomiska som verksamhetsmässiga effekter uppnås. Effekterna kan ses i form av ökad kvalitet, bättre måluppfyllelse, effektivare resursanvändning och en mer hållbar arbetsmiljö - med nytta för både invånare och organisation.

## Ekonomiska effekter

Förändringen bedöms ge ekonomiska effekter på både kort och lång sikt, bland annat genom:

- **På kort sikt** innebär föreslagen organisationsjustering att ett antal, huvudsakligen chefstjänster, försvinner. Det rör sig om:
  - 1 förvaltningsdirektör, 3 avdelningschefer, 1 enhetschef, 1 ekonomichef, 0,5 HR-chef. Sammantaget totalt 6,5 chefstjänster.
  - Samtidigt för att förstärka organisationen inrättas 3 seniora sakkunnigroller som stödjer strategisk utveckling och långsiktig kapacitet.
- Eventuella övriga dubbletter och därmed kortsiktig ekonomisk effekt bör identifieras i dialog med chefer i den ”nya” organisationen. Detta kan följaktligen även påverkas av parallella pågående utredningar.
- **På längre sikt** ses potentiellt större ekonomiska effekter uppstå genom bl a:
  - Högre måluppfyllelse och bättre resursutnyttjande tack vare rätt kompetens/förmågor på rätt plats.
  - Ett mer strategiskt och samordnat arbetssätt minskar risken för kostsamma och oförutsedda brandkårsutryckningar. Genom att arbeta proaktivt med reinvesteringar skapas en mer kontrollerad och kostnadseffektiv verksamhet.
  - Förbättrad samordning och gemensam prioritering ger minskad dubbelarbete, effektivare hantering av ärenden, och minskade förgäveskostnader.
  - Stärkt ledningskraft och ökad analytisk kapacitet, vilket möjliggör effektivare styrning och utveckling i hela förvaltningen.
  - Ökad utvecklingskapacitet hos chefer och/eller verksamhetsutvecklare, vilket skapar förutsättningar för effektiviseringar genom synergier, digitalisering och långsiktigt innovationsarbete.
  - Lägre kostnader för rekrytering och introduktion till följd av oönskad personalomsättning, vilket i sin tur förväntas komma av förbättrade chefsvillkor och ökat ledarskapsstöd

# Framtidens organisation - förväntade effekter (forts)

## Ledarskap och styrning

- Förutsättningar för en sammanhållen förvaltning där **medarbetare och chefer förstår sitt sammanhang** och hur deras arbete bidrar till helheten.
- Tydligare styrkedja och ökad styrbarhet i komplexa processer.
- En ledningsgrupp som tar helhetsansvar och driver strategisk utveckling gemensamt.
- Högre tillit inom organisationen genom tydligare mandat och gemensam riktning.
- Tydligare professionell identitet och ökad stolthet hos medarbetare.

## Kultur och arbetsmiljö

- Ökad samsyn och gemensamt ansvarstagande i hela organisationen. **"Ett Region Gotland"**.
- Förbättrad arbetsmiljö genom ökat fokus på ledarskap, lärande och samverkan.
- Minskad intern friktion mellan funktioner och avdelningar.

## Effektivitet och kvalitet i leverans

- Kortare ledtider och ökad träffsäkerhet i leveranser till invånare, företag och politisk ledning.
- Bättre koordinering över skeden, funktioner och roller - från idé till genomförande.
- Reinvesteringar bidrar till en mer kontrollerad och kostnadseffektiv verksamhet, vilket ger ökad effekt av skattepengarna och minskar behovet av kostsamma brandkårsutryckningar.
- Förbättrad beredskap att möta framtidens behov och anpassa till förändrade förutsättningar.

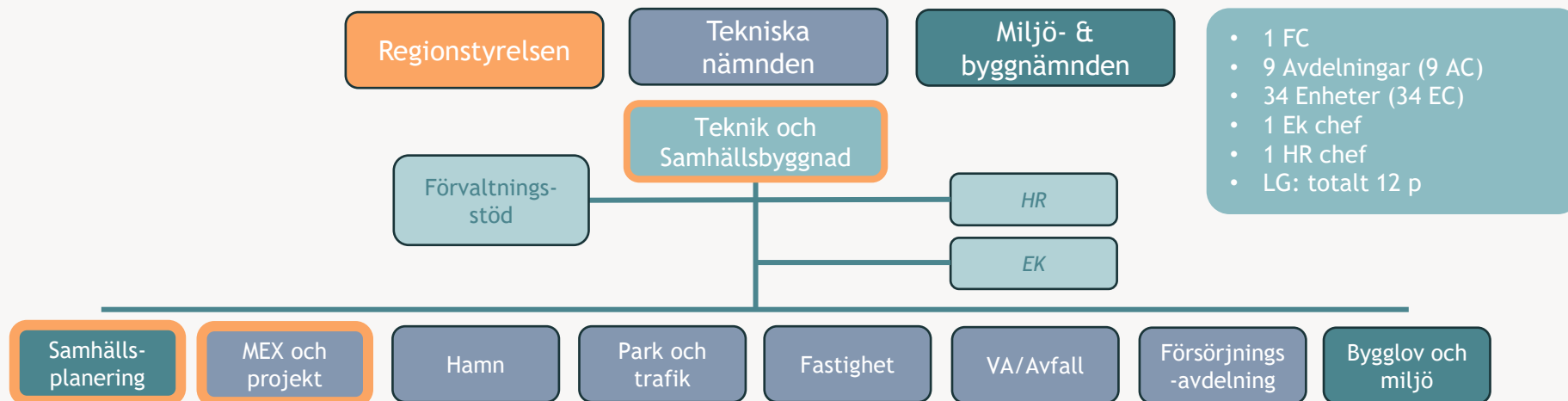
## Attraktivitet och kompetensförsörjning

- Förbättrad förmåga att attrahera, rekrytera och behålla rätt kompetens och förmågor.
- Långsiktigt hållbar kompetensförsörjning genom attraktiva karriärvägar och en kultur som främjar utveckling och nyfikenhet.

# Ramförslag till ny förvaltningsorganisation

## Avdelningar

### Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



Rapporterar både till MBN och RS



Rapporterar både till TN och RS



Rapporterar till TN



Rapporterar till MBN

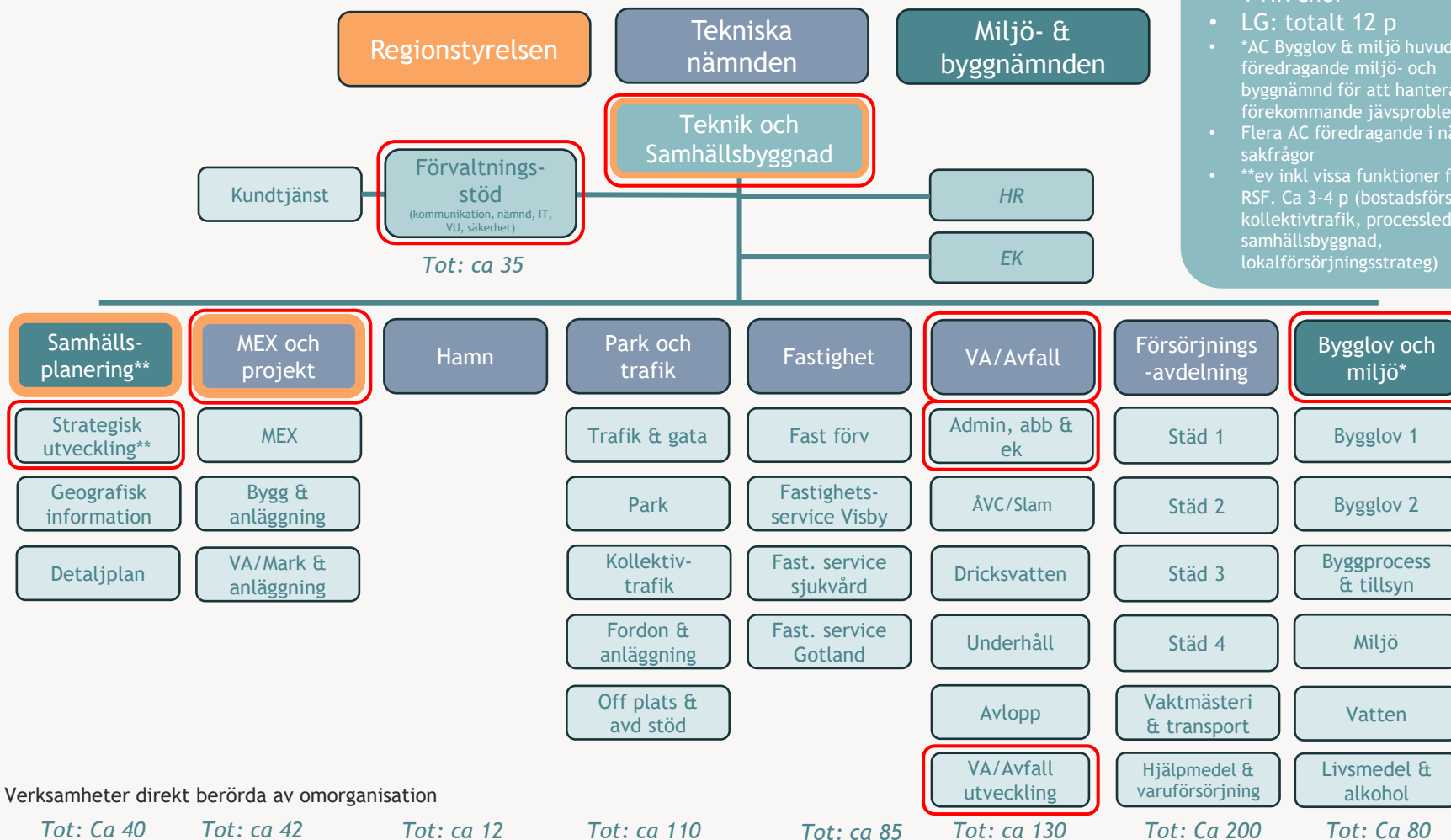


# Ramförslag till ny förvaltningsorganisation

## Avdelningar och Enheter

### Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad

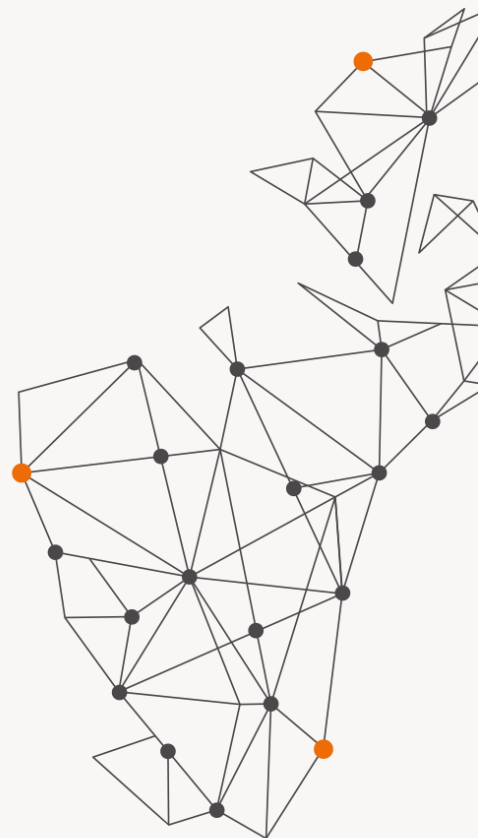
- 1 FC
- 9 Avdelningar (9 AC)
- 34 Enheter (34 EC)
- 1 Ek chef
- 1 HR chef
- LG: totalt 12 p
- \*AC Bygglov & miljö huvudsakligen föredragande miljö- och byggnämnd för att hantera förekommande jävsproblematik
- Flera AC föredragande i nämnd i sakfrågor
- \*\*ev inkl vissa funktioner från RSF. Ca 3-4 p (bostadsförsörjning, kollektivtrafik, processledare samhällsbyggnad, lokalförsörjningsstrateg)



  Verksamheter direkt berörda av omorganisation

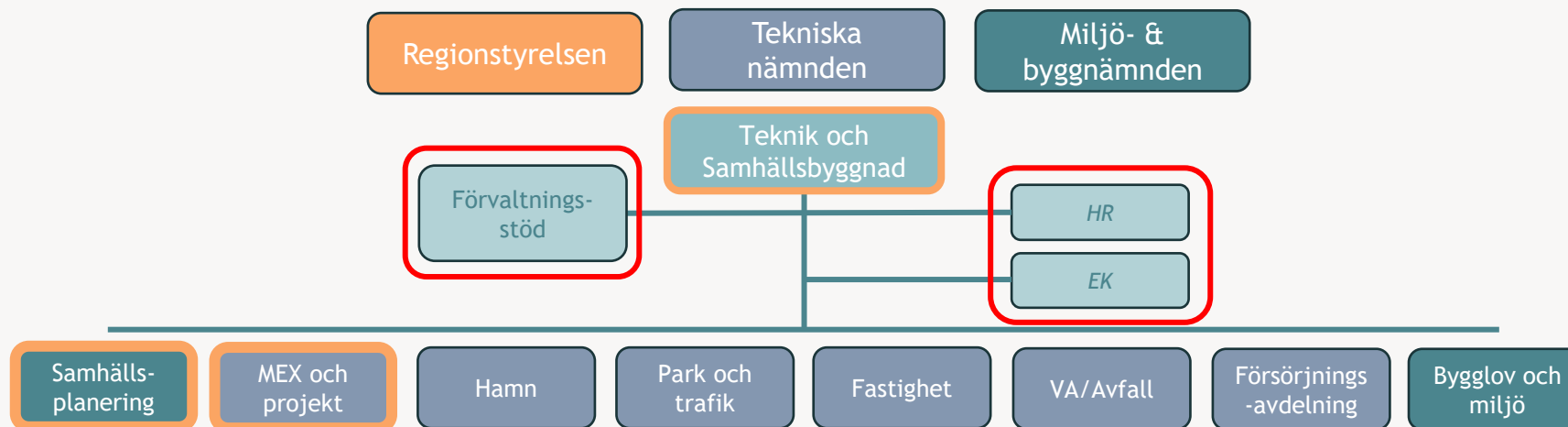
# Innehållsförteckning

	Sid
Utredning för en samlad förvaltning för samhällsbyggnadsprocessen - bakgrund och inledning	5
Genomförandet av utredningen	9
Nuläge	11
Inspiration från omvärlden	19
Förslag till organisering och förväntade effekter	26
Förklaring av den nya förvaltningen	46
Vägen framåt - handlingsplan, prioriteringar och fördjupade utredningar	55
Bilaga	



# Förklaringar till den nya organisationen: Avdelningen för förvaltningsstöd, HR och ekonomi

## Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



### Avdelningen för förvaltningsstöd

Avdelningen samlar stöd- och utvecklingsfunktioner i form av en kundtjänstenhet och funktioner såsom IT, kansli, kommunikation, verksamhetsutveckling och säkerhet. Uppdraget är att ge kärnverksamheterna stöd, effektiva arbetssätt och rätt förutsättningar, driva och samordna gemensamma utvecklingsinitiativ samt säkerställa professionellt beslutsstöd till nämnd och ledning.

- 1 AC
- 1 EC
- Ca 35 medarbetare

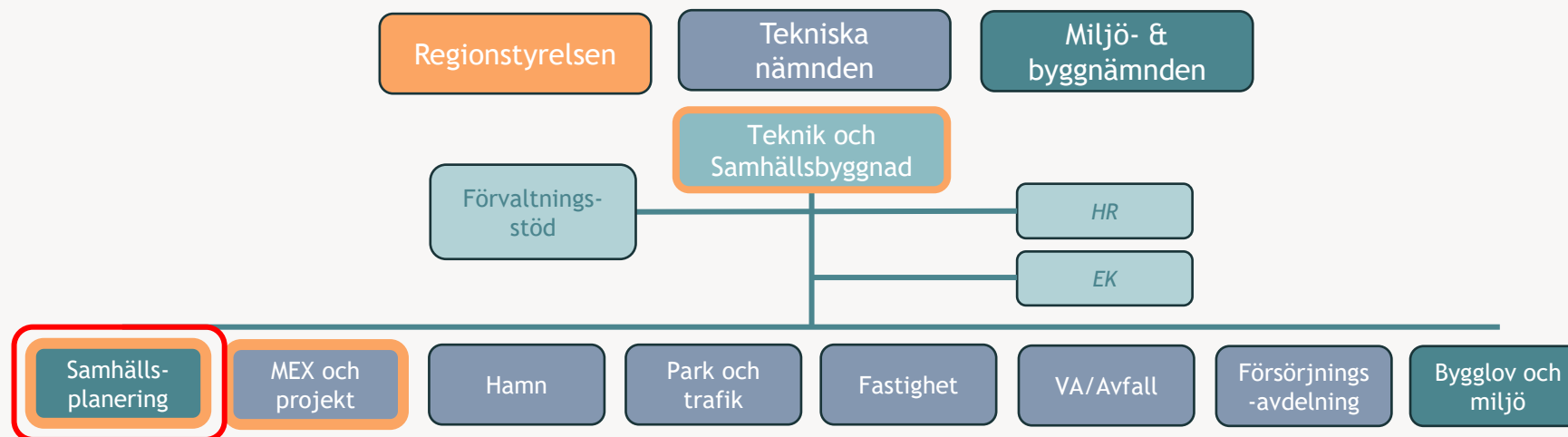
### HR- och ekonomichefer

HR och ekonomichef är direktrapporterande till förvaltningsdirektör och agerar både styrande, stödande och samordnande mot förvaltningen som helhet och samordning mot RSF.

Ekonomifunktionen föreslås djupare utredas för eventuell centralisering av ekonomifunktioner inom förvaltningen

# Förklaringar till den nya organisationen: Avdelningen för Samhällsplanering

## Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



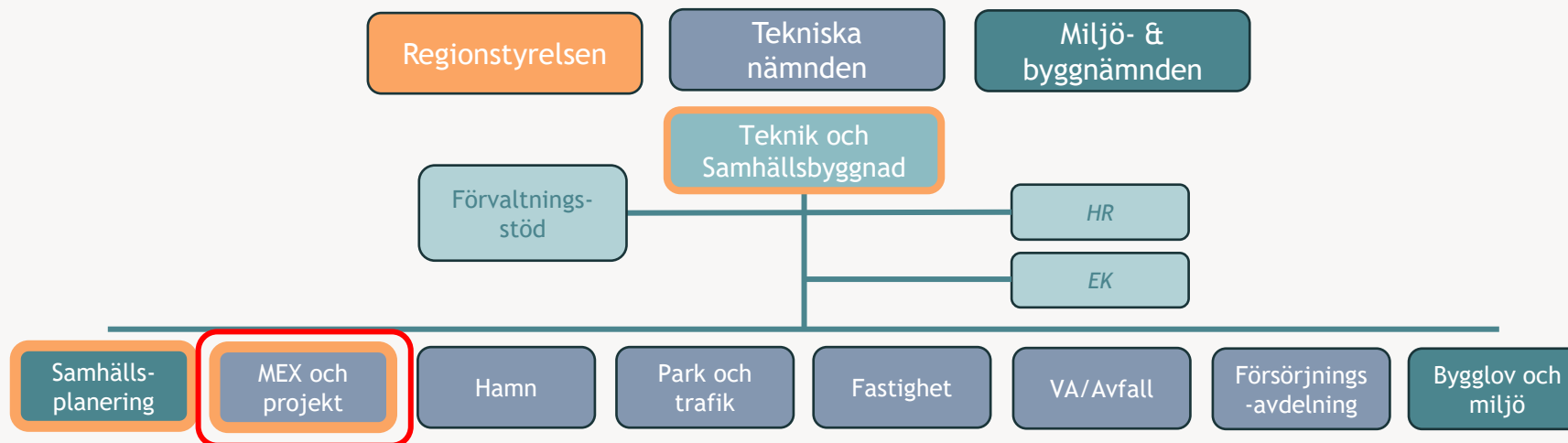
### Avdelningen för samhällsplanering

Avdelningen består av enheterna strategisk utveckling, detaljplan och geografisk information. Uppdraget är att strategisk leda och samordna kommunens fysiska planering, från strategiska samhällsplaneringsfrågor så som t ex översiktsplanering, bostads- och lokalförsörjning och kollektivtrafikfrågor och kulturmiljöfrågor till genomförande i detaljplan. Arbetet omfattar också ansvar för geodata och mätning.

- 1 AC
- 3 EC
- Ca 40 medarbetare

# Förklaringar till den nya organisationen: Avdelningen för MEX och projekt

## Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



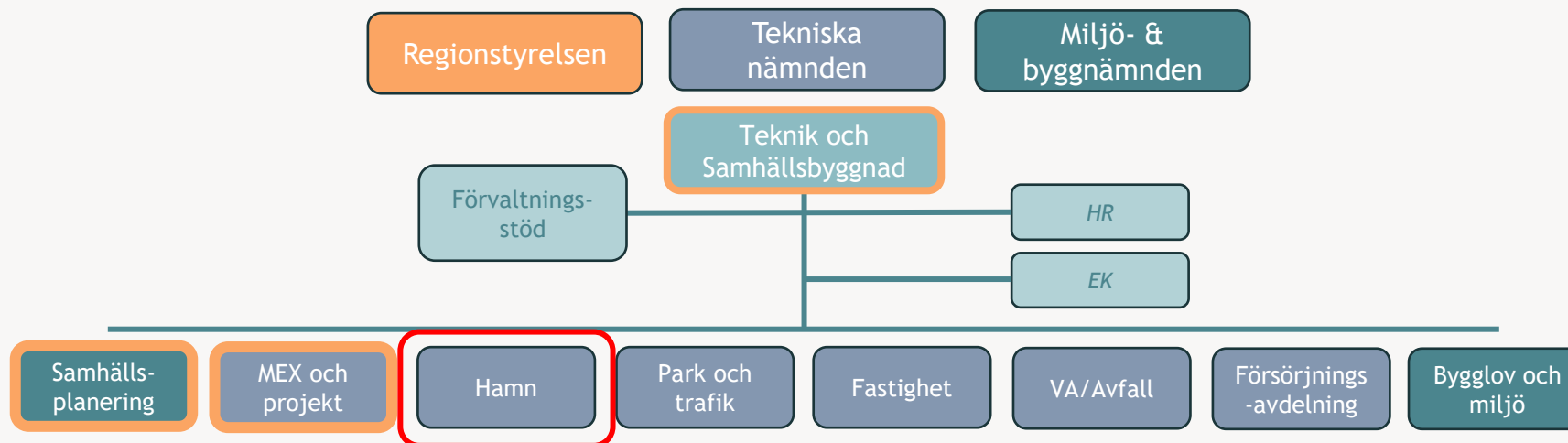
### Avdelningen för MEX och projekt

Avdelningen består av enheterna Mark och exploatering (MEX), Bygg & anläggning, VA/Mark & anläggning. Avdelningens uppdrag är att skapa förutsättningar för byggande och stadsutveckling genom markförvaltning, exploateringsfrågor, projektgenomförande och erfarenhetsåterföring till samhällsplanering. Arbetet omfattar såväl strategiska markfrågor som ledning av exploaterings-, bygg- och VA-projekt på uppdrag av andra delar av förvaltningen genom nära samarbete i olika utvecklingsprojekt.

- 1 AC
- 3 EC
- Ca 42 medarbetare

# Förklaringar till den nya organisationen: Hamnavdelningen

## Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



### Hamnen

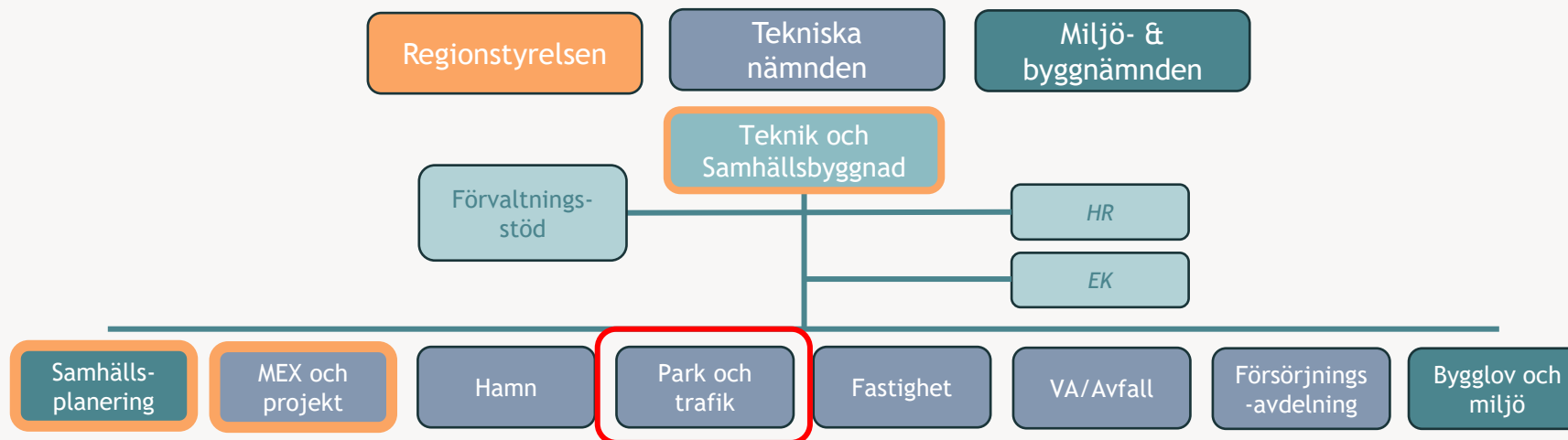
Avdelningen ansvarar för 11 hamnar, varav 2 är utarrenderade. Hamnarna i Visby, Slite och Klintehamn ska upprätthålla full kapacitet för färjetrafik, gods, fritids- och kryssningstrafik. Hamnarna betraktas som en helhet, med ansvar för att separera och samordna olika verksamheter och fartygstrafik.

Avdelningens uppdrag och/eller organisation påverkas inte i detta förslag.

- 1 AC
- Ca 12 medarbetare

# Förklaringar till den nya organisationen: Avdelningen för Park och trafik

## Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



### Avdelningen för Park och trafik

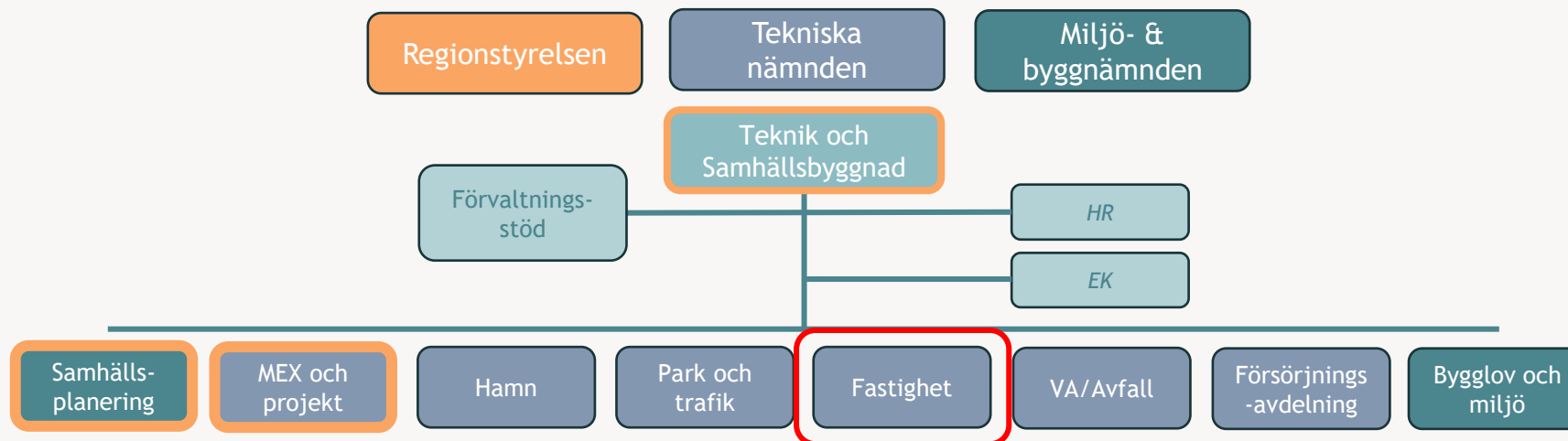
Avdelningen består av enheterna Trafik och gata, Park, Kollektivtrafik, Fordon och anläggning samt Offentliga platser och avdelningsstöd. Avdelningen ansvarar för frågor som rör parker och grönområden, trafik och gator samt kollektivtrafik. Uppdraget omfattar hela kedjan från planering och utveckling till drift och underhåll. Avdelningen ansvarar också för Region Gotlands fordonsorganisation.

Avdelningens uppdrag och/eller organisation påverkas inte i detta förslag.

- 1 AC
- 5 EC
- Ca 110 medarbetare

# Förklaringar till den nya organisationen: Fastighetsavdelningen

## Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



### Fastighetsavdelningen

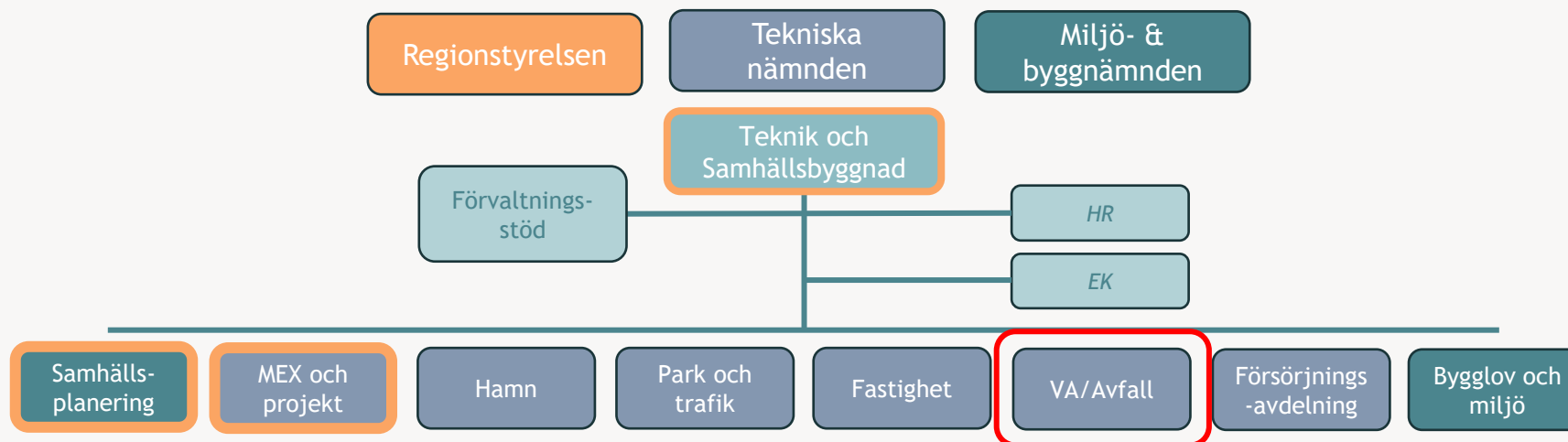
Avdelningen består av enheterna Fastighetsförvaltning, Fastighetsservice Visby, Fastighetsservice Sjukvård och Fastighetsservice Gotland. Avdelningen ansvarar för förvaltning av huvuddelen av regionens bebyggda fastigheter samt regionens lokalförsörjning. Uppdraget omfattar även inhyrning av fastigheter och lokaler för förvaltningarnas behov, liksom ansvar för vissa offentliga toaletter och civilförsvarsanläggningar. Avdelningens uppdrag och/eller organisation påverkas inte i detta förslag.

- 1 AC
- 4 EC
- Ca 85 medarbetare



# Förklaringar till den nya organisationen: Avdelningen för VA/Avfall

## Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



### Avdelningen för VA/Avfall

Avdelningen består av enheterna Administration, abonnemang och ekonomi, ÅVC/Slam, Dricksvatten, Underhåll, Avlopp och VA/Avfall – utveckling.

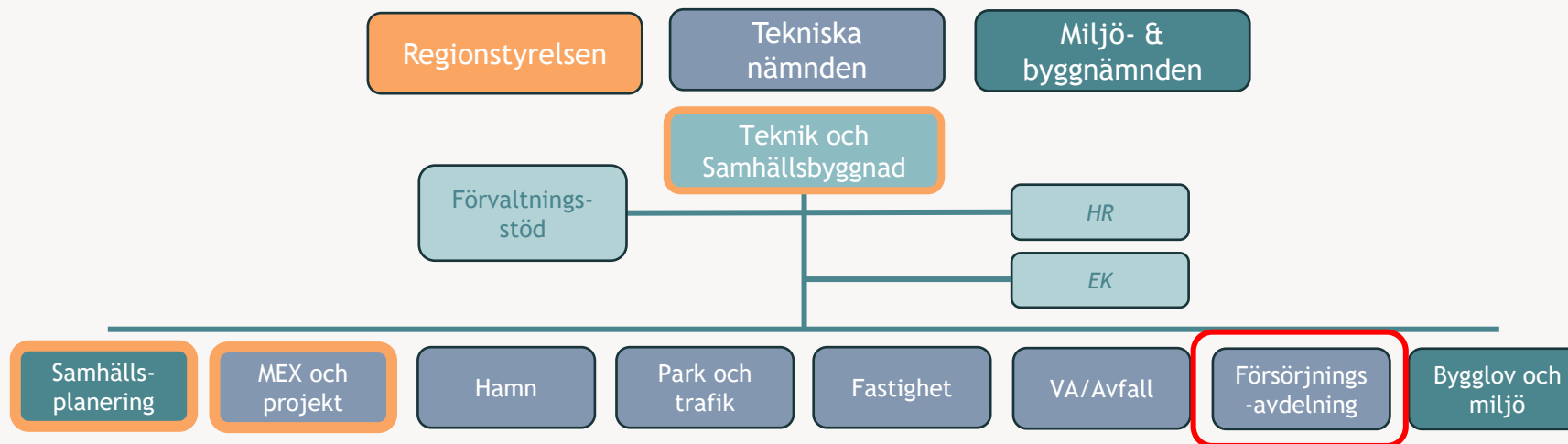
Avdelningen ansvarar för vattenförsörjning, avloppshantering och avfallshantering på Gotland. Uppdraget omfattar hela kedjan från produktion av dricksvatten och rening av avlopp till insamling, återbruk och förädling av avfall. Avdelningen driver även deponier, återvinningscentraler och slamhantering samt utvecklingsarbete för hållbara kretslopp.

Stora utvecklingsbehov finns inom inte minst VA-området vilket kräver ett särskilt fokus för framtiden för att säkra vattenförsörjningen på Gotland. Se vidare på sidan 59.

- 1 AC
- 5-6 EC
- Ca 130 medarbetare

# Förklaringar till den nya organisationen: Försörjningsavdelningen

## Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



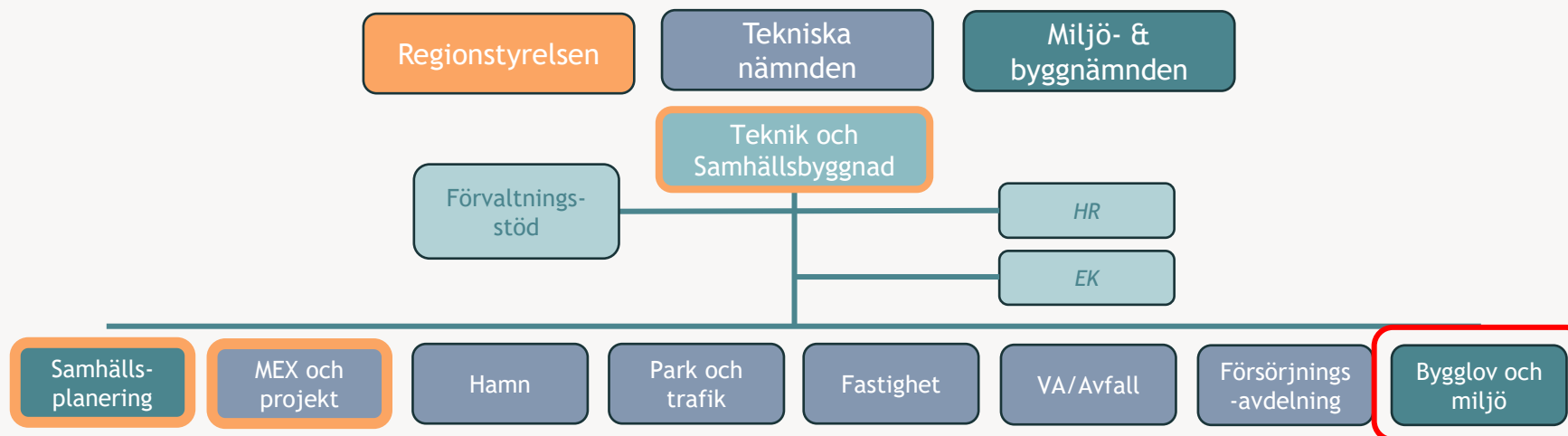
### Försörjningsavdelningen

Avdelningens består av enheterna Städ 1–4, Vaktmästeri och transport och Hjälpmedel och varuförsörjning. Uppdraget är att ansvara för strategisk planering och utveckling av vaktmästeri, konferensservice, bilpool, lokalvård, hjälpmedelsförsörjning och varuförsörjning. Avdelningens uppdrag och/eller organisation påverkas inte i detta förslag.

- 1 AC
- 6 EC
- Ca 200 medarbetare

# Förklaringar till den nya organisationen: Avdelningen för Bygglov och Miljö

## Förvaltning för teknik och samhällsbyggnad



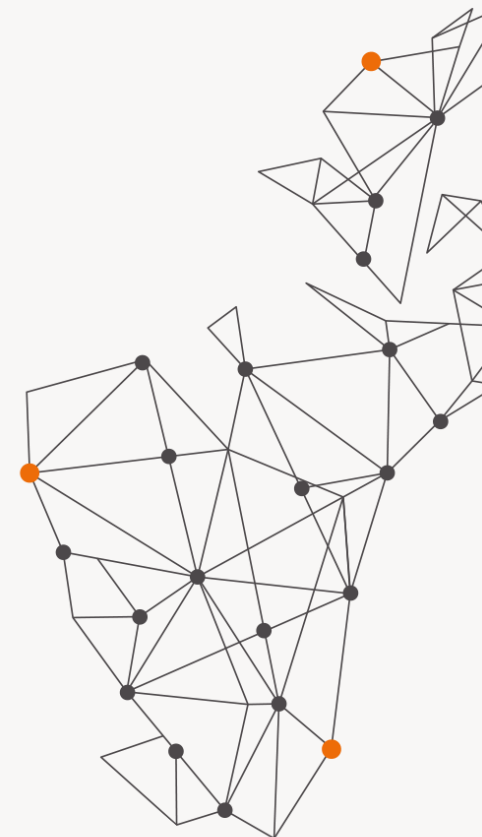
### Avdelningen för Bygglov och miljö

Avdelningen består av enheterna Bygglov 1, Bygglov 2, Byggprocess och tillsyn, Miljö, Vatten samt Livsmedel och alkohol. Avdelningen är en ren myndighetsverksamhet med ansvar för bygglovsärenden, tillsyn och ärendehantering enligt miljöbalken samt frågor som rör vatten, livsmedel och alkohol. Uppdraget omfattar hela kedjan från bygglovsprövning till tillsyn av miljö- och hälsoskyddsfrågor. Avdelningschef föreslås på delegation föredra ärenden i miljö- och byggnämnd i förvaltningschefs ställe. Detta för att hantera jävsproblematik där regionen själv är part i mål.

- 1 AC
- 6 EC
- Ca 80 medarbetare

# Innehållsförteckning

	Sid
Utredning för en samlad förvaltning för samhällsbyggnadsprocessen - bakgrund och inledning	5
Genomförandet av utredningen	9
Nuläge	11
Inspiration från omvärlden	19
Förslag till organisering och förväntade effekter	26
Förklaring av den nya förvaltningen	46
Vägen framåt - prioriteringar i handlingsplan och fördjupade utredningar	55
Bilaga	



# Vägen framåt - en handlingsplan

Alla delar i förändringsarbetet hänger samman och behöver hanteras med helhetssyn. Samtidigt krävs prioriteringar och fokus för att skapa framdrift i en komplex och föränderlig verklighet. På följande sidor har vi pekat ut de områden som bedöms som mest angelägna att arbeta med i ett första steg för att etablera en samlad, strategiskt orienterad och förändringskapabel förvaltning.

Prioriteringarna bygger på:

- Förvaltningens uppdrag och nuläge
- Lärdomar från andra förändringsresor
- De tio vägledande principerna
- Inriktningen i det föreslagna organisationsförslaget

Syftet är att skapa struktur, tydliggöra ansvar och stegvis bygga upp förmåga och kapacitet för förändring. För att uppnå effekt behöver handlingsplanen fungera som styrande ram i det fortsatta arbetet. Delarna utgör inte en strikt sekvens, flera insatser behöver ske parallellt, men inte allt samtidigt, och är en resa på flera år för att uppnå full effekt och potential för **Ett Region Gotland**.

	Åtgärd	Koppling principer
A	<b>Sätt organisationen på avdelningsnivå</b> Skapa en funktionell och framtidssäker struktur genom att tydliggöra och genomföra den nya avdelningsindelningen. Det möjliggör ansvarsfördelning, närmare ledarskap, bättre samverkan och effektivare styrning - samtidigt som det skapar logik och förståelse internt och externt. Säkerställ att kravprofilerna för avdelningscheferna matchar de förväntningar och uppdrag som följer med den nya organisationen.	1, 5, 7
B	<b>Etablera och utveckla ledningsgruppen</b> Etablera ett ledningsteam där sammansättningen speglar förvaltningens bredd och strategiska ansvar. Fokusera på tydligt gemensamt uppdrag och strukturer för dialog, styrning och beslut. Ledningsgruppen ska hålla ihop helheten, både strategiskt och operativt, och utgöra en motor i kulturförflyttningen.	2, 6

# Vägen framåt - en handlingsplan (forts)

	Åtgärder	Koppling principer
C	<b>Sätt en gemensam målbild för samhällsbyggnadsprocessen och den strategiska inriktningen</b> Etablera en tydlig och förankrad målbild som visar vad den nya förvaltningen ska åstadkomma, och hur allt hänger ihop. Målbilden ska vara vägledande i styrning, samverkan och ledarskap.	1, 4
D	<b>Sätt principer och struktur för hantering av jäv</b> Definiera ansvar, ledningsstruktur och riktlinjer för att hantera jäv, särskilt i skärningspunkten mellan myndighetsutövning, projekt och politik. Tydliggör delegationsordning och gränssnitt för exempelvis Bygg och Miljö.	8
E	<b>Skapa struktur, ordning och reda för att få förutsägbarhet</b> Inför gemensamma arbetssätt, forum och beslutsstrukturer som skapar tydlighet i ansvar, processer och uppföljning. Det gäller särskilt de delar som är förvaltningsövergripande och där nya arbetsformer behövs.	1, 2, 4, 7
F	<b>Tydliggör styrkedjan från mål till uppföljning</b> Säkerställ att mål, prioriteringar, uppdrag, resurser och uppföljning hänger ihop. Synliggör ansvarsförhållanden och skapa samsyn kring hur förvaltningen styrs, både i linjen och i projekt.	1, 2, 4, 7
G	<b>Stärk det strategiska arbetet</b> Skapa tid, kapacitet och tydliga ansvar för strategiska uppgifter. Förvaltningen behöver särskilja strategiskt och operativt arbete, och bygga strukturer, roller och forum som driver utveckling, analys och långsiktig riktning.	2, 3, 9

# Vägen framåt - en handlingsplan (forts)

	Åtgärder	Koppling principer
H	<b>Bygg kultur, engagemang och gemensamt ansvar</b> Stärk känslan av samhörighet och ansvar för helheten. Arbeta aktivt med involvering, dialog, förebilder och samsyn kring kultur, värderingar och arbetssätt - på alla nivåer.	5, 6, 10
I	<b>Tydliggör och etablera den nya avdelningen för förvaltningsstöd</b> För att säkerställa ledningsstöd, utvecklingskraft och styrning behöver en förvaltningsövergripande stödfunktion få tydligt uppdrag och mandat. Det gäller särskilt samordning av utvecklingsinitiativ, processledning och intern kommunikation.	2, 4, 7
J	<b>Stärk chefernas förmåga att leda i förändring</b> Förändring kräver modiga, närvarande och uthålliga chefer som visar riktning och skapar trygghet i förändring. Stärk chefernas förmåga och ge utrymme för gemensam träning, diskussioner kring ledningsprinciper och förväntningar.	10

# Förslag på fördjupade behovsanalyser

Inom vissa områden föreslår vi fördjupade behovsanalyser. Dessa kan variera i omfattning, från mindre översyner till mer genomgripande analyser, men bör med fördel genomföras i anslutning till det övriga förändringsarbetet för att säkerställa helhet och tajming.

- **Uppdrag inom regionstyrelseförvaltningen:** som ett första steg föreslås att processledare samhällsbyggnad, från regional utveckling, och lokalförsörjningsstrateg från ekonomi, flyttas från RSF till den nya förvaltningen. Därefter bör en fördjupad utredning genomföras för att uppnå en optimal bemanning och arbetssätt som främjar verksamheternas behov och uppdrag.
- **Extern finansiering och bidrag:** förvaltningen behöver förmåga att effektivt hantera extern finansiering såsom EU-medel och andra källor för finansiering. Vi föreslår att utreda hur en sådan funktion, motsvarande dagens funktion som benämns Bidragsbyrån, bäst organiseras och placeras i den nya strukturen.
- **Stärkt säkerhets- och beredskapsfokus:** 2024 samlades räddningstjänsten och regionövergripande säkerhets- och beredskapsfrågor inom RSF. Mot bakgrund av det förändrade geopolitiska läget, växande krav på civil beredskap och den nya förvaltningens ansvar för samhällskritisk infrastruktur, behöver fokus och kompetens inom säkerhet och beredskap stärkas ytterligare. Vi föreslår därför en fördjupad utredning om hur området bör hanteras och organiseras – exempelvis som en samlad funktion inom förvaltningsstöd eller på annat sätt – för att möta framtidens krav på såväl kontinuitetshantering som totalförsvär.
- **Park och trafik:** inom avdelningen finns ett brett ansvar för både drift/förvaltning och planering/utveckling inom ansvarsområdena. Idag är planeringsresurser samordnade att finnas nära drift vilket har sina fördelar. Samtidigt behöver utvecklingsfokus stärkas. Vi föreslår därför att vidare utreda bästa organisatoriska lösning för att säkerställa att driftskompetens bevaras, samtidigt som utvecklingsfokus stärks.
- **Ekonomi:** med utgångspunkt i identifierat behov av att stärka den ekonomiska styrningen i den nya förvaltningen föreslår vi att under ledning av förvaltningens ekonomichef vidare utreda behov av att centralisera de olika ekonomifunktionerna som idag är utlokaliserade i enskilda avdelningar. Det behöver analyseras för- och nackdelar med de olika alternativen med avseende på maximal strategisk ekonomisk styrning och nytta.




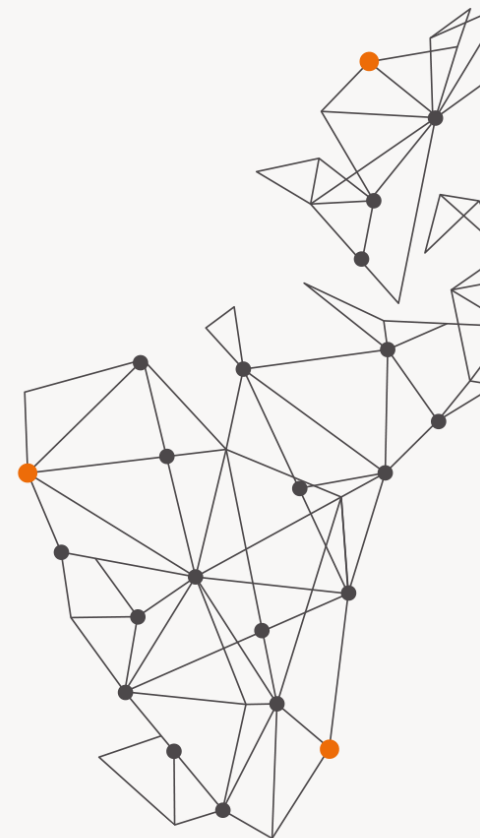
# Förslag på fördjupade behovsanalyser(forts)

- **HR-funktionens omfattning och framtida behov:** För att möjliggöra strategiskt och operativt arbete i den nya förvaltningen i en implementeringsfas, samt för att bygga kultur och stärka förutsättningar för den fackliga samverkan och chefers stöd och förutsättningar, är ett utökat HR-stöd till HR-chef nödvändigt. Detta innebär att den nya förvaltningen skulle kunna inledas med att avropa ett dedikerat HR-stöd från RSF upp till 100%. Under 2026 föreslås vidare analys för att se över behovet av HR-stöd i den nya förvaltningen. Detta ligger i linje med hur övriga förvaltningar har organiserat HR.
- **Utvecklingsenhet inom VA/Avfall:** Det finns en ambition att tillskapa en gemensam enhet för utvecklingsfrågor inom den nya VA/Avfalls-avdelningen. Detta för att säkra synergier och nyttja resurser på bästa sätt i utvecklingsfrågor inom ansvarsområdet. Ett nära samarbete sker även med projektenheterna inom avdelningen MEX och projekt. En fördjupad utredning föreslås genomföras med berörda avdelnings- och enhetschefer för att säkra bästa organisering och resursfördelning för effektivt genomförande utifrån den nya förvaltningen samlade prioriteringar av projekt inom samhällsutveckling.

Mot bakgrund av andra pågående översyner och utvecklingsambitioner inom regionorganisationen kan det finnas anledning att i ett nästa steg även se över delar som inte föreslås direkt omfattas av detta förändringsarbete, exempelvis fastighetsavdelningen och kundtjänst.

# Innehållsförteckning

	Sid
Utredning för en samlad förvaltning för samhällsbyggnadsprocessen - bakgrund och inledning	5
Genomförandet av utredningen	9
Nuläge	11
Inspiration från omvärlden	19
Förslag till organisering och förväntade effekter	26
Förklaring av den nya förvaltningen	46
Vägen framåt - handlingsplan, prioriteringar och fördjupade utredningar	55
 Bilaga	



# Bilaga: Intervjuförteckning och underlag

## Intervjuer - 45 stycken

### Regionstyrelseförvaltningen:

- Regiondirektör
- Administrativ direktör
- HR-direktör
- Ekonomidirektör
- AC Regional utveckling
- AC Kultur- och fritidsavdelningen
- EC Samhällsplanering
- EC Hållbar tillväxt
- EC Social välfärd
- EC Energicentrum
- Kanslichef
- Stadsjurist
- Processledare samhällsbyggnad
- Projektutvecklare

### Samhällsbyggnadsförvaltningen:

- Förvaltningsdirektör
- Ekonomichef
- HR-chef
- AC Förvaltningsstöd
- AC Bygglöv
- AC Mark och exploatering

### Samhällsbyggnadsförvaltningen

#### (forts):

- AC Planering och geografisk information
- AC Miljö och livsmedel
- Projektledare
- EC Strategisk planering

### Teknikförvaltningen:

- Förvaltningsdirektör
- Ekonomichef
- HR-chef
- AC Avfallsavdelningen
- AC VA-avdelningen
- AC Fastighetsavdelningen
- AC Försörjningsavdelningen
- AC Hamnavdelningen
- AC Park och trafikavdelningen
- AC Projektavdelningen
- EC projektering och utveckling ledningar (VA-avdelningen)
- Verksamhetsutvecklare
- Förvaltningskommunikatör

### Övriga:

- Facklig representant SACO
- Facklig representant Kommunal

### Politik:

- Regionstyrelsens ordförande
- Regionråd – opposition x2
- Ledamot RF
- Ordförande Tekniska nämnden
- Ordförande Miljö- och byggnämnden

## Underlag

### Underlag:

- Projektdirektiv
- ÅR 2024 Region Gotland
- Ett region Gotland – organisationskultur
- Organisationsscheman berörda förvaltningar
- HR-data/roller berörda förvaltningar
- Omvärldsanalys 2024
- TKF VB 2024
- MBN VB 2024
- RSF VB 2024
- VP 2025-2029 SBF
- VP 2025-2029 RSF
- VP 2025-2029 TKF
- Bidragsbyrå Region Gotland beskrivning
- Rapport regional utveckling 2018
- Region Gotland styrmodell 2024
- RF:s prioriteringar 2024
- Reglemente RS Gotland
- Slutrapport FramSam 2019
- Rapport lokalförsörjning
- M.m.



