



## Utvärdering och uppföljning av mark- och exploateringsverksamhetens omorganisation 2022-10-01

Framtagen av regionstyrelseförvaltningen

Datum 2025-01-27

Gäller 2025

Ärendenr RS 2024/1287

Version [1.0]

## Innehåll

### Sammanfattning

<b>1. Bakgrund, syfte och mål med omorganisationen 2022 .....</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund .....	4
1.2 Syfte.....	5
1.3 Mål.....	6
<b>2. Mark- och exploateringsavdelningens organisation, styrning och uppdrag .....</b>	<b>6</b>
2.1 Organisation.....	6
2.2 Styrning av mark- och exploateringsverksamheten .....	7
2.2.1 Politisk styrning.....	8
2.2.2 Styrande dokument .....	10
2.2.3 Tjänstemannaorganisationens styrning .....	10
2.3 Mark- och exploateringsavdelningens uppdrag .....	12
2.3.1 Mark- och exploateringsverksamhetens processer.....	12
2.3.2 Mark- och exploateringsavdelningens arbete mot nämnder.....	13
<b>3. Ekonomi .....</b>	<b>13</b>
3.1 Driftbudget.....	13
3.2 Exploateringsplan och budget.....	13
3.3 Ekonomiskt ansvar .....	15
<b>4. Analys av organisationens resultat.....</b>	<b>16</b>
4.1 Effekter av omorganisationen .....	16
4.2 Identifierade utvecklingsområden .....	19

## Sammanfattning

### Kort bakgrund

Redan 2019 beskrev koncernledningen i strategisk plan och budget 2020-2022 att tre nämnder är involverade i samhällsbyggnadsprocessen vilket ger upphov till fortsatt otydlighet i roller och ansvar vilket i sin tur skapar fördyring och förseningar. Sedan dess har arbetet med en sammanhållen och effektivare samhällbyggnadsprocess pågått.

### Syftet med omorganisationen

Syftet med den nya organisationen var att ansvar och mandat för mark- och exploateringsverksamheten, vilket omfattar ekonomi, exploateringsplan, budget och verksamhets- och personal- och arbetsmiljöansvar, skulle samlas på en enhet i en förvaltning. En väg in skulle underlätta kontakterna med externa kunder. Syftet är uppnått förutom att helhetsansvaret för ekonomin saknas, se p 3.3.

### Målet med omorganisationen

Att samla mark- och exploateringsverksamheten på en förvaltning är uppnått. Exploateringsprocessen är en del av hela samhällsbyggnadsprocessen och beroende av en fungerande helhet.

Under 2025 kommer en översyn av samhällsbyggnadsprocessen att utföras för att identifiera och analysera ytterligare samverkanspotential mellan samhällsbyggnadsförvaltningen, teknikförvaltningen och regionstyrelseförvaltningen. Mark- och exploateringsverksamhetens omorganisation är endast en del av samhällsbyggnadsprocessen.

### Mark- och exploateringsavdelningens styrning och uppdrag

Samhällsbyggnadsförvaltningen arbetar på uppdrag av regionstyrelsen med uppgifter gällande markanvisningar och exploatering, och för tekniska nämnden gällande fastighetsrättsliga frågor. Miljö- och byggnämnden har arbetsmiljöansvaret för avdelningen och har också ansvar att följa upp verksamhet och ekonomi i samband med ordinarie uppföljningsrapporter som beslutas.

I regionstyrelsens reglemente framgår det i 6 § att samhällsbyggnadsförvaltningen svarar inför regionstyrelsen för uppgifter som utförs enligt **9 § punkt 6**.

**I 9 §** framgår att styrelsen beslutar i följande grupper av ärenden:

**6.** i ärenden om exploatering, om tidsbegränsade markoptioner s.k. markanvisningsavtal och om exploateringsavtal, med den begränsningen att detaljplan i förekommande fall ska beslutas av regionfullmäktige.

### Positiva effekter av omorganisationen

Det upplevs generellt mycket positivt att mark- och exploateringsverksamheten flyttat till samhällsbyggnadsförvaltningen.

Omorganisationen har medfört att:

- Medarbetarna upplever mer ordning, reda och struktur och att kapaciteten och effektiviteten inom verksamheten har ökat.
- Mark- och exploateringsverksamheten har kommit närmare övriga verksamheter på samhällsbyggnadsförvaltningen vilket gett en positiv effekt och ökat samarbetet

med flera verksamheter inom förvaltningen. Idag ligger ett större fokus på gemensam planering och utveckling tillsammans med andra verksamheter.

- Avdelningschef för mark- och exploatering sitter i samma ledningsgrupp som avdelningschef för planering och geografisk information. Detta har medfört att avdelningarna kunnat utveckla prioriteringsmodeller som är kopplade till varandra. Det har också medfört att tillsättning av personella resurser i exploateringsprojekt och detaljplaner har blivit effektivare och enklare när avdelningarna är nära varandra rent organisatoriskt. Gemensam prioritering och resurssättning har varit starkt bidragande till att miljö- och byggnämndens mål om att möjliggöra för 500 bostäder per år uppfylls under 2024.
- Kompetenserna inom mark- och exploatering nu är samlade inom en verksamhet vilket har gjort det tydligare både internt och externt och att det finns en väg in för exploateringsfrågor.

### Medarbetarnas betydelse och roll

Medarbetare har framfört att det är positivt att verksamheten ligger närmare förvaltningsdirektör i organisationen och att de också upplever att dialogen med chefer och politiker har förbättrats. Det upplevs att förtroendet har ökat mellan parterna och att vi agerar mer som ett Region Gotland som arbetar i samma riktning. Detta avspeglar sig bland annat i årets medarbetarenkät.

Fråga	MEX resultat 2024	MEX resultat 2023
Ledarskap	89	89
Teameffektivitet	79	73
Organisatorisk och social arbetsmiljö	81	78
Ledning	70	-
Hållbart medarbetarengagemang	85	-
Attraktiv arbetsgivare	17	0

### Identifierade utvecklingsområden

I översynen har följande utvecklingsområden identifierats:

#### Organisatoriska

- Förändringsarbetet med att skapa en sammanhållen organisation för hela samhällsbyggnadsprocessen är inte slutfört utan fortsätter på uppdrag av regiondirektören under 2025 då behovet av ett stärkt samarbete mellan regionstyrelseförvaltningen, samhällsbyggnadsförvaltningen och teknikförvaltningen kommer att studeras.
- En negativ effekt av omorganisationen är att verksamheten har kommit längre ifrån teknikförvaltningen.
- Det är en utmaning att mark- och exploateringsverksamheten inte styr över de resurser som deltar i exploateringsprojekten. Det gäller framförallt trafikplanerare och landskapsarkitekter.
- Det upplevs vara en del oklarheter för de politiska nämnderna vilken nämnd som ansvarar för vad utifrån mark- och exploateringsverksamheten. Här behöver

verksamheten fortsätta att kommunicera och hjälpa till att tydliggöra för politiken vilken nämnd som styr vilka frågor.

- Tjänstemannaorganisationen skulle också behöva förbättra rapporteringen direkt till regionstyrelsen särskilt när det gäller uppföljning av exploateringsprojekt.
- En översyn av de politiska nämndernas reglementen skulle behöva genomföras med syfte att tydliggöra vilken nämnd som ansvarar för vad inom mark- och exploateringsverksamheten.

## Ekonomi

Ekonomiprocesserna för mark- och exploateringsverksamheten är komplexa. En anledning till det är att ekonomin berör tre nämnder.

- Det är en utmaning att synliggöra helheten inom exploateringsekonomin när investeringar flyttas mellan förvaltningar och projektägaren inte har attesträtt för helheten i projekten.
- Det behövs ett tydligt ansvar och ägande av exploateringsprojektens ekonomi.
- Riktlinjerna för redovisning upplevs svåra att applicera på exploateringsprojektens verklighet. Dels då projekten pågår över flera årsbokslut och riktlinjerna inte alltid är applicerbara utifrån projektens behov. Detta medför ineffektivitet och ett skav vilket påverkar medarbetarnas arbetsmiljö negativt.
- De ekonomiska processerna måste kartläggas och kopplas till exploateringsprocessen.

## Extern kommunikation

Sedan oktober 2022 har avdelningen haft stort fokus på att kommunicera internt till såväl politiker som tjänstepersoner. Under 2025 kommer verksamheten fortsätta att fokusera på en väg in till mark- och exploateringsverksamheten genom att på ett strukturerat och långsiktigt sätt kommunicera mer externt genom att:

Möta exploatörer på ett organiserat sätt.

- Få medarbetare att förstå näringslivets utmaningar.
- Få exploatörer att förstå Region Gotlands processer och hur vi behöver arbeta.
- Fånga upp vad Region Gotland behöver utveckla i verksamheten utifrån kundernas behov.

# 1. Bakgrund, syfte och mål med omorganisationen 2022

## 1.1 Bakgrund

Redan 2019 beskrev koncernledningen i den strategiska planen och budgeten för 2020-2022 att tre nämnder är involverade i samhällsbyggnadsprocessen vilket ger upphov till otydlighet i roller och ansvar. Detta skapar i sin tur fördyringar och förseningar. Regionfullmäktige beslutade (2019-06-17 §188 p 7) (*bilaga 1*) att ge regionstyrelsen tillsammans med miljö- och byggnämnden och tekniska nämnden i uppdrag att utreda alternativa organisatoriska lösningar som ger en kostnadseffektiv, och tidseffektiv och kvalitetssäker samhällsbyggnadsprocess. Regionstyrelseförvaltningen, teknikförvaltningen och samhällsbyggnadsförvaltningen arbetade därefter tillsammans i projektet

Samhällsbyggnadsprocess för framtiden (FramSam) där resultatet presenterades i en slutrapport i samband med budgetberedningen 2021.

Regionfullmäktige beslutade (2021-06-21 RF §97, RS 2019/951) (*bilaga 2*) att ge regionstyrelsen, tekniska nämnden och miljö- och byggnämnden i uppdrag att genomföra nödvändiga organisatoriska förändringar i enlighet med slutrapportens förslag. Regionfullmäktige beslutade också att ge nämnderna i uppdrag att utreda vidare förutsättningarna för:

- Att införa forum för huvudprocesserna Planera respektive Etablera samt att se över befintliga forum.
- Sammanhållen organisation för samhällsbyggnadsprocessen.
- Gemensam nämnd eller nämnder med ansvar för samhällsbyggnad från och med år 2023.
- Gemensamt kontaktcenter.

Som en del av att effektivisera samhällsbyggnadsprocessen och genomföra nödvändiga organisatoriska förändringar godkände tekniska nämnden information om att en ny enhet för mark- och exploatering skulle skapas på samhällsbyggnadsförvaltningen (22 juni 2022 § 120) (*bilaga 3*). Samtidigt godkände tekniska nämnden informationen om förändringar i tekniska nämndens reglemente och gav teknikförvaltningen i uppdrag att ta fram förslag på ändringar i delegationsordningen, som en direkt konsekvens av organisationsförändringen (TN 2022-09-14 § 153) (*bilaga 4*). Organisationsförändringen beslutades av regionfullmäktige (2022-09-19 § 139) (*bilaga 5*) och trädde i kraft 1 oktober 2022.

Regionfullmäktige fattade beslut (2022-11-21 § 209) (*bilaga 6*) om budget för ny mark- och exploateringsenhet (MEX). Beslutet innebar att budgetanslag för tekniska nämnden och regionstyrelsen överfördes till miljö- och byggnämnden med 18 350 000 kronor respektive 3 430 000 kronor i 2023 års budget. Beslutet innebar att miljö- och byggnämnden fick ansvaret för att följa upp och planera verksamheten och ekonomin för den nya enheten. I samma beslut beskrivs syftet med omorganisationen som var att samla ansvar och mandat för ekonomi, exploateringsplan och budget, verksamhet och personal, under en och samma enhet i en förvaltning.

Det har följaktligen fattats flera beslut om organisatoriska förändringar inom de tre förvaltningarna under de senaste fem åren, med syfte att effektivisera samhällsbyggnadsprocessen i allmänhet och exploateringsprocessen i synnerhet.

Den 18 juni 2024 beslutade regionstyrelsen (§ 210) (*bilaga 7*) att ge regiondirektören i uppdrag att utvärdera och följa upp mark- och exploateringsverksamheten utifrån syftet med den omorganisation som genomfördes 2022-10-01.

## 1.2 Syfte

Enligt RF (2022-11-21 § 209) framgår att syftet med den nya organisationen var att ansvar och mandat för mark- och exploateringsverksamheten, vilket omfattar ekonomi, exploateringsplan och budget samt verksamhet och personal- och arbetsmiljöansvar, skulle samlas på en enhet i en förvaltning.

### **1.3 Mål**

Omorganisationen genomfördes med målet att effektivisera samhällsbyggnadsprocessen genom en samlad mark- och exploateringsverksamhet. Exploateringsprocessen är en del av samhällsbyggnadsprocessen och såsom alla delar beroende av en fungerande helhet. Det tidigare spridda ansvaret för ekonomi, personal och verksamhet mellan tre förvaltningar levde inte upp till syftet med en effektiv, kvalitetssäkrad och hållbar samhällsbyggnadsprocess.

## **2. Mark- och exploateringsavdelningens organisation, styrning och uppdrag**

### **2.1 Organisation**

Samhällsbyggnadsförvaltningen bidrar till god livsmiljö på Gotland. Genom att hantera frågor om mark- och exploatering, geografisk information, översikts- och detaljplaner, bygglov, miljö- och hälsoskydd, livsmedelsinspektion, alkoholtillstånd och räddningstjänst på ett rättssäkert och förtroendeingivande sätt skapar förvaltningen förutsättningar för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling på Gotland. Tillsammans med regionstyrelseförvaltningen och teknikförvaltningen arbetar förvaltningen med att skapa en effektiv, kvalitetssäkrad och hållbar samhällsbyggnadsprocess som möter boendes, besökares och verksamheters behov idag och i framtiden.

Samhällsbyggnadsförvaltningen leds av en förvaltningschef som med sina medarbetare utför de uppgifter som enligt reglemente åvilar miljö- och byggnämnden. Förvaltningschefen ska även leda förvaltningens uppdrag att åt tekniska nämnden och regionstyrelsen utföra uppdragsstyrd och uppdragsfinansierad verksamhet inom området samhällsbyggnad.

Förvaltningen svarar inför regionstyrelsen för uppgifter gällande räddningstjänst, markanvisningar och exploatering och för tekniska nämnden gällande fastighetsrättsliga frågor.

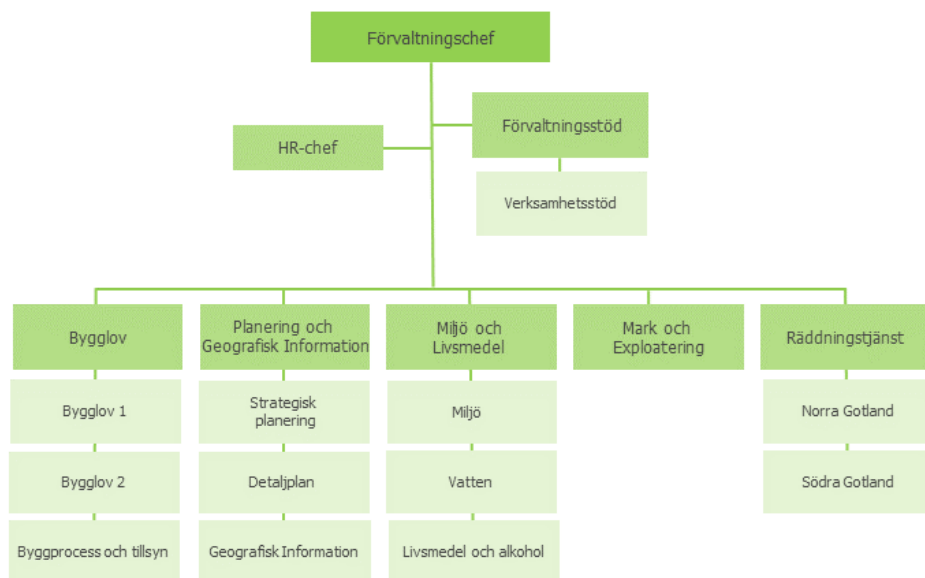


Bild 1. Samhällsbyggnadsförvaltningens organisation 2024

Mark- och exploateringsverksamheten tillhör samhällsbyggnadsförvaltningen sedan 2022-10-01. Samhällsbyggnadsförvaltningen genomförde även en omorganisation 1 januari 2024 och med anledning av den omorganisationen har mark- och exploateringsverksamheten övergått till en avdelning. Mark- och exploateringsavdelningen rapporterar direkt till samhällsbyggnadsdirektören. Avdelningen har totalt 16 medarbetare enligt följande:

- 1 avdelningschef
- 1 biträdande avdelningschef (för närvarande 50%)
- 1 mark- och exploateringsstrateg (för närvarande 50%)
- 3 markingenjörer
- 5 mark- och exploateringsingenjörer
- 1 miljöingenjör
- 1 verksamhetsutvecklare
- 1 projektledare Stadsutveckling Visborg
- 1 controller Stadsutveckling Visborg
- 1 projektutvecklare Stadsutveckling Visborg

Utöver ovanstående arbetar tre erfarna mark- och exploateringsingenjörer i timanställning, de går i pension i närtid. För att säkerställa kompetenskontinuitet på avdelningen har en markingenjör och en mark- och exploateringsingenjör rekryterats under slutet av 2024. Verksamheten har också stöd av en ekonomicontroller från avdelningen förvaltningsstöd och en landskapsingenjör på teknikförvaltningen som arbetar med förvaltning av skog.

## 2.2 Styrning av mark- och exploateringsverksamheten

Region Gotlands mark- och exploateringsverksamhet styrs av och rapporterar till flera nämnder; regionstyrelsen, tekniska nämnden och miljö- och byggnämnden.

## 2.2.1 Politisk styrning

### Regionstyrelsen

Mark- och exploateringsverksamheten styrs av regionstyrelsen gällande exploatering och markanvisningar. I regionstyrelsens reglemente framgår följande.

*26 § Under regionstyrelsen lyder regionstyrelseförvaltningen. Förvaltningen leds av regiondirektören. För regiondirektören gäller i tillämpliga delar vad som är föreskrivet om förvaltningschef.  
Samhällsbyggnadsförvaltningen svarar inför regionstyrelsen för uppgifter som utförs enligt **9 § punkt 6 och 29 §** i detta reglemente.*

### Delegering från fullmäktige

*9 § Styrelsen beslutar i följande grupper av ärenden:*

*6. i ärenden om exploatering, om tidsbegränsade markoptioner s.k. markanvisningsavtal och om exploateringsavtal, med den begränsningen att detaljplan i förekommande fall ska beslutas av regionfullmäktige.*

29 § i regionstyrelsens reglemente avser räddningstjänstens verksamhet.

Regionfullmäktige fattar beslut om exploateringsplan- och budget efter att den har behandlats i regionstyrelsen. Förslag till exploateringsplan- och budget tas fram av mark- och exploateringsavdelningen på samhällsbyggnadsförvaltningen i samarbete med teknikförvaltningen och regionstyrelseförvaltningen. Exploateringsplan- och budget styr exploateringsverksamheten med dess mål och prioriteringar.

### Tekniska nämnden

Tekniska nämnden företräder regionfullmäktige som fastighetsägare.

Region Gotlands markägarskap innebär ett ansvar att förvalta den mark som regionen äger. Den kommunalt ägda marken kan ha olika huvudman och ansvaret för marken skiljer sig därför mellan olika förvaltningar och-/eller funktioner inom Region Gotland.

Samhällsbyggnadsförvaltningen genom mark- och exploateringsverksamheten förvaltar den mark, planlagd eller oplanerad, och som ingår i Region Gotlands markreserv. Med markreserven avses den mark som inte är förädlad och-/eller upplåten för annat ändamål.

Mark- och exploateringsverksamheten styrs av tekniska nämnden när det gäller fastighetsrättsliga frågor. I tekniska nämndens reglemente framgår följande.

*Samhällsbyggnadsförvaltningen svarar inför tekniska nämnden för uppgifter som utförs enligt **2 § punkt 5 b–9 och 16** i tekniska nämndens reglemente*

### Verksamhetsområde

*2 § Tekniska nämnden, som tillika är trafiknämnd, handlar uppgifter avseende regionens samtliga fastigheter, vatten- och avloppsverk med tillhörande ledningsnät, hamnar, gator och allmänna platser, trafiksäkerhet, regional kollektivtrafik, renhållning samt bostadsförsörjningsfrågor enligt regionfullmäktiges riktlinjer. Tekniska nämnden ska*

*5 b. besluta i ärenden om att utarrendera eller på annat sätt upplåta regionens fasta egendom,*

*6. besluta i ärenden om att arrendera eller på annat sätt nyttja annans fasta egendom,*

*7. besluta i ärenden om köp, försäljning, byte och avtal om fastighetsreglering avseende regionens fasta*



*egendom, allt inom av fullmäktige fastställd kostnadsram, upp till och med 10 miljoner kronor, andra riktlinjer och villkor i övrigt,*

*8. bereda och verkställa regionstyrelsens beslut i fråga om exploatering, tidsbegränsade markoptioner s.k. markanvisningsavtal och exploateringsavtal,*

*9. svara för de uppgifter som följer av plan- och bygglagens bestämmelser om fastighetsägares skyldigheter att betala för gatukostnader m.m.*

*16. handlägga ärenden som utsträckning, nedsättning, dödning och relaxation av inteckningar samt utbyte och uttag av pantbrev samt andra därmed jämförliga åtgärder.*

I tekniska nämndens delegationsordning står följande:

*I enlighet med regionfullmäktiges beslut § 97/2021 gäller följande:*

*Samhällsbyggnadsförvaltningen svarar inför tekniska nämnden för de uppgifter som utförs enligt 2 § punkt 5B-9 samt punkt 16 i tekniska nämndens reglemente. Samhällsbyggnadsförvaltningen ges delegation från tekniska nämnden enligt avsnitt 9 "Fastigheter: Försäljning, köp, markupplåtelse, beredning och verkställelse av genomförandeavtal samt fastighetsbildningsåtgärder" Övriga delegationer till SBF i denna delegationsordning är i syfte att kunna hantera beslut och följer av dessa enligt uppdraget i tekniska nämndens reglemente.*

*Generellt gäller att förvaltningschef SBF är ersättare för Mark- och exploateringschef SBF om ej annat anges.*

#### Miljö- och byggnämnden

Miljö och byggnämnden ansvarar för den driftbudget som tilldelas mark- och exploateringsverksamheten där bland annat personal och tidiga skeden för exploateringsprojekt ingår. Inom driftbudgeten ingår bland annat ansvar för exploatering, förvaltning av regionens obebyggda markreserv, skogsförvaltning, försäljning av fastighet, sanering av mark, ledningar i mark, jordbruksarrenden, tomträtter för bostäder och övrigt, samt budget för personal. Tekniska nämnden och regionstyrelsen tar beslut i flera delar som berör mark- och exploateringsverksamhetens drift- och investeringsbudget.

Miljö och byggnämnden tilldelas också den investeringsbudget som beslutats via exploateringsplan och budget. Nämnden har även arbetsmiljöansvar för medarbetarna inom mark- och exploateringsverksamheten. I miljö- och byggnämndens reglemente framgår följande.

*8 § Under miljö- och byggnämnden finns en samhällsbyggnadsförvaltning som leds av en förvaltningschef som med sin personal utför de uppgifter som enligt reglemente åvilar miljö- och byggnämnden. Förvaltningschefen ska även leda samhällsbyggnadsförvaltningens uppdrag att åt tekniska nämnden och regionstyrelsen utföra uppdragsstyrd och uppdragsfinansierad verksamhet inom områdena samhällsbyggande. Samhällsbyggnadsförvaltningen svarar inför regionstyrelsen för uppgifter som utförs enligt 9 § punkt 6 och 29 § i regionstyrelsens reglemente. Samhällsbyggnadsförvaltningen svarar inför tekniska nämnden för uppgifter som utförs enligt 2 § punkt 5b-9 och 16 § i tekniska nämndens reglemente.*

#### Samhällsbyggnadsberedningen

I juni 2020 enades presidierna för regionstyrelsen, miljö- och byggnämnden samt tekniska nämnden om en gemensam handlingsplan för samhällsbyggnadsprocessen med syfte att utveckla och stärka den gemensamma styrningen och ledningen av samhällsbyggnadsprocessen. Avsikten var att etablera en gemensam beredning, möjliggöra för gemensamma prioriteringar i ärenden samt etablera ett forum för samhällsbyggnadsfrågor. Allt för att skapa en gemensam bild av helheten och möjlighet att agera som Ett Region Gotland.

Under hösten 2021 bildades samhällsbyggnadsberedningen (SBB) med miljö- och byggnadsnämndens ordförande som sammankallande och mötesordförande. Forumet består av tekniska nämndens, miljö- och byggnadsnämndens och regionstyrelsens presidier och är ett viktigt forum för mark- och exploateringsverksamheten då frågor som berör flera nämnder kan lyftas i beredningen för diskussion och vägledning innan det går upp för politiskt beslut.

### 2.2.2 Styrande dokument

Mark- och exploateringsverksamheten har flertalet styrdokument att ta hänsyn till. Region Gotlands vision, den regionala utvecklingsstrategin, översiktsplanen och exploateringsplan och budget är de överordnade styrdokument, samtliga styrande dokument beskrivs i (*bilaga 8*).

### 2.2.3 Tjänstemannaorganisationens styrning

Styrning av mark- och exploateringsverksamheten

Mark- och exploateringsverksamheten styrs via förvaltningschef och verksamhetens avdelningschef och biträdande avdelningschef. Avdelningens projekt drivs och styrs enligt Region Gotlands projektmodell.

#### Stadsutvecklingsprojekt Visborg

Stadsutveckling Visborg styrs av samhällsbyggnadsdirektören som är projektägare.

Styrgruppsmöten hålls ungefär 4-6 gånger per år och beslutar om projektdirektiv, ekonomi, avvikelshantering och strategiska frågor samt om kommunikation. Styrgruppen består av följande funktioner:

- Samhällsbyggnadsdirektör, projektägare
- Teknisk direktör
- Avdelningschef mark och exploatering

Referensgrupp är lokalberedningsgruppen som leds av lokalförsörjningsstrategen.

#### Styrgrupp exploatering

Exploateringsprojekt, förstudier och markanvisningar styrs av avdelningschef mark- och exploatering som är projektägare och har en beredande roll. Styrgruppsmöten hålls var sjätte vecka. För stora? exploateringsprojekt tillsätts egna styrgrupper. Styrgruppen består av följande funktioner.

- Avdelningschef mark och exploatering, projektägare (SBF)
- Avdelningschef planering och geografisk information (SBF)
- Avdelningschef miljö- och livsmedel (SBF)
- Avdelningschef park- och trafikavdelningen (TKF)
- Avdelningschef projektavdelningen (TKF)
- Enhetschef vatten och avlopp (TKF)
- Regionarkitekt (SBF)
- Mark- och exploateringsstrateg (SBF)
- Ekonomicontroller Visborg (SBF)
- Ekonomicontroller MEX (SBF)

Vid behov kallas representanter för andra förvaltningar inom regionen som kan beröras av förstudier, exploateringsprojekt eller markanvisningar.

#### Verksamhetsmöten

Övriga uppdrag inom mark- och exploateringsavdelningen leds och fördelas via veckomöten där avdelningschef och eller biträdande avdelningschef deltar. Uppdrag leds och fördelas också via enskilda avstämningsmöten tillsammans mellan medarbetare och avdelningschefer.

Inom avdelningen hålls verksamhetsmöten minst en gång i månaden. Mötena leds av avdelningschefen. Verksamhetsmötenas syften är att arbeta, planera och följa upp verksamhet och ekonomi samt att arbeta med ständiga förbättringar. Via verksamhetsmötena har ett nytt sätt att arbeta med utveckling av verksamheten tagits fram. Avdelningen kommer framöver att arbeta i utvecklingsgrupper där varje medarbetare skall vara delaktig i någon grupp. Utvecklingsgrupperna ska rapportera resultatet av sitt arbete till verksamhetsmötena. Detta är ett arbetssätt för att säkerställa att tid finns för att utveckla verksamheten, processer och rutiner utifrån kundens perspektiv och för att säkerställa att verksamheten kontinuerligt arbetar med ständiga förbättringar.

#### Exploateringsgrupp

Exploateringsgruppen träffas varannan vecka och består av representanter från samhällsbyggnadsförvaltningen, teknikförvaltningen och regionstyrelseförvaltningen. Syftet med exploateringsgruppen är följande.

- Ta emot besök från exploatörer
- Diskuterar inkomna förfrågningar
- Besluta om förstudier ska startas
- Delge varandra information

Mark- och exploateringsavdelningens chefer leder också regionens exploateringsgrupp. Exploateringsgruppen består av följande funktioner.

- Avdelningschef mark och exploatering (SBF)
- Mark- och exploateringsstrateg (SBF)
- Avdelningschef planering och geografisk information (SBF)
- Regionarkitekt (SBF)
- Enhetschef vatten och avlopp (TKF)
- Controllers (SBF)

Vid vad tredje tillfälle deltar även följande funktioner.

- Planeringsstrateg (RSF)
- Bostadsförsörjningsstrateg (RSF)
- Fritidsstrateg (RSF)
- Näringslivsstrateg (RSF)

#### Samhällsbyggnadsnätverket

Samhällsbyggnadsnätverket formades efter projektet samhällsbyggandsprocess för framtiden (FramSam) och arbetar med att effektivisera samhällsbyggnadsprocessen. I nätverket ingår följande funktioner.

- Processledare samhällsplanering, regional utveckling (RSF)
- Enhetschef samhällsplanering, regional utveckling (RSF)
- Tillväxtchef hållbar tillväxt, regional utveckling (RSF)
- Avdelningschef kultur och fritid, (RSF)
- Avdelningschef mark och exploatering (SBF)
- Avdelningschef planering och geografisk information (SBF)
- Avdelningschef miljö- och livsmedel (SBF)
- Regionarkitekt (SBF)
- Avdelningschef bygglov (SBF)
- Avdelningschef park- och trafikavdelningen (TKF)
- Avdelningschef VA (TKF)
- Avdelningschef avfall (TKF)

Nätverket är också ett av de koncerngemensamma nätverken med ansvar för en av regionfullmäktiges fem prioriteringar, samhällsbyggnadsnätverket ansvar för prioriteringen Ett hållbart växande Gotland. Syftet är att samordna arbetet med prioriteringen för att förflytta Region Gotland som organisation i den beslutade riktningen. Processledare för samhällsbyggnad (RSF) leder nätverket och samhällsbyggnadsdirektören är ansvarig direktör i koncernledningen för prioriteringen.

### **2.3 Mark- och exploateringsavdelningens uppdrag**

Mark- och exploateringsavdelning ansvarar för att förvalta och utveckla Region Gotlands obebyggda markreserv. Verksamhetsamhetens ansvarar också för regionens arbete med fastighetsrättsliga frågor som exempelvis förvärv och försäljning av fastigheter och upplåtelser av mark genom servitut eller nyttjanderätt så som tomträtt och arrenden. Avdelningen bidrar med sin expertkunskap i framtagandet av översiktsplaner, planprogram, detaljplaner och till andra kollegor inom Region Gotland. Avdelningen arbetar nära och stöttar flera förvaltningar och dess avdelningar i fastighetsrättsliga frågor. Mark- och exploateringsavdelningen bedriver också de projekt där Region Gotland har tagit på sig huvudmannaskapet för utredning och sanering av förorenade markområden.

Ett stort uppdrag är att varje år uppdatera exploateringsplan och budget och att ansvara för exploaterings- och markanvisningsprocessen.

#### **2.3.1 Mark- och exploateringsverksamhetens processer**

Mark- och exploateringsavdelningens huvudprocess avser fastighetsrättsliga frågor där bland annat lagstiftning och samtliga delprocesser beskrivs. Totalt ansvarar avdelningen för ett 20-tal processer där exploateringsprocessen är den mest komplexa och omfattar flera delprocesser. Samtliga delprocesser beskrivs övergripande i (bilaga 9).

#### **2.3.2 Mark- och exploateringsavdelningens arbete mot nämnder**

Mark- och exploateringsavdelningen arbetar mot tre nämnder. Det ställer höga krav på verksamheten när det gäller ordning, struktur och planering. Avdelningen behöver ha kontroll på när arbetsutskott och nämnder är för att kunna delta samt ha kontroll på när handlingar skall vara klara och granskade till respektive nämnd. Ärenden bereds framförallt

till regionstyrelsen och tekniska nämnden. Planenheten på samhällsbyggnadsförvaltningen driver de detaljplaner som ingår i exploateringsprojekten mot miljö- och byggnämnden. Avdelningschefen deltar på tjänstemannaberedningen för regionstyrelsen och på presidieberedningen inför tekniska nämndens arbetsutskott. Avdelningschefen för mark- och exploatering deltar på regionstyrelsens arbetsutskott och regionstyrelsen samt på tekniska nämndens arbetsutskott och tekniska nämnden när avdelningens ärenden föredras och deltar när det är möjligt på miljö- och byggnämnden. Mark- och exploateringsavdelningens medarbetare deltar på arbetsutskott och nämnder när det är ärenden till nämnderna som skall föredras.

### 3. Ekonomi

#### 3.1 Driftbudget

Den driftbudget som mark- och exploateringsavdelningen ansvarar för ligger under miljö- och byggnämnden. Inom driftbudgeten ingår ansvar för exploatering, förvaltning av regionens obebyggda markreserv, skogsförvaltning, försäljning av fastighet, sanering av mark, ledningar i mark, jordbruksarrenden, tomträtter för bostäder och övrigt, samt budget för personal. Tekniska nämnden och regionstyrelsen tar beslut i flera delar som berör mark- och exploateringsverksamhetens budget.

	Budget 2024
▼ Ansvarsstruktur	-22 307
1432 Exploatering	-11 458
1433 Markreserv	-1 838
1434 Skogsförvaltning	
1435 Försäljning av fastighet	
1436 Sanering mark	0
1444 Ledningar i mark	840
1445 Jordbruksarrende	150
1446 Tomträtter, bostäder	315
1447 Tomträtter, övrigt	3 670
1448 Övriga arrenden	1 039
1580 Ledn. Mark o exploatering	-1 771
1581 MEX	-13 253

Bild 3. Ansvarsstruktur för driftbudget inom mark- och exploateringsverksamheten.

I den del av driftbudgeten som berör exploatering finns budget för personal som arbetar i exploateringsprojekten, budget för projektens framtagande av utredningar och detaljplaner samt medel för förstudier. Driftbudgeten för projekten tas fram i arbetet med exploateringsplan och budget och lyfts in i miljö och byggnämndens, tekniska nämndens mål- och budgetskrivelse. Driftbudgeten varierar från år till år för mark- och exploateringsverksamheten då den beror av hur många projekt som pågår och i vilken fas projektet är i.

#### 3.2 Exploateringsplan och budget

Exploateringsplan och budget är ett styrdokument för regionens exploateringsverksamhet de kommande fem åren. Beslut om utbyggnad av bostads- eller verksamhetsområden får följdverkningar på regionens ekonomi. Dokumentet ger en översikt av de exploateringsprojekt som direkt påverkar regionens ekonomi och som är pågående eller planeras under den kommande femårsperioden. Exploateringsplan och budget redovisar även pågående och planerade förstudier samt markanvisningar. Vidare innehåller

dokumentet information om investeringsbehovet för infrastrukturanläggningar för vilka regionen ska vara huvudman. Kostnader för utbyggnad finansieras genom försäljning av mark i de fall regionen äger mark som ska utvecklas eller genom exploateringsbidrag från byggherrar. Exploateringsplan och budget redovisar även kostnader för att iordningställa mark inför en försäljning.

Exploateringsplan och budget får en påverkan på miljö- och byggnämndens driftbudget i form av driftkostnader för personal i exploateringsprojekt, förstudier och utredningar samt tekniska nämndens driftbudget i form av driftkostnader för personella resurser, kapitalkostnader och kostnader för drift och underhåll av utbyggda anläggningar som Region Gotland ska behålla. Kostnader och intäkter för exploateringsprojekten beräknas och redovisas på årsbasis. Det är viktigt att det tilldelas ekonomiska och personella resurser till både miljö- och byggnämnden och tekniska nämnden när det gäller exploatering utifrån nämndernas äskanden i mål och budget. Risken är annars att exploateringsprojekt som påbörjats behöver skjutas upp eller avbrytas. Risken är också att anläggningar som byggs ut inte kan skötas vilket genererar kapitalförstöring.

Mark- och exploateringsavdelningen ansvarar för att förslag till exploateringsplan och budget tas fram årligen för slutligt fastställande i regionfullmäktige. . Arbetet sker i samarbete med andra avdelningar inom samhällsbyggnadsförvaltningen, teknikförvaltningen och regionstyrelseförvaltningen.

#### *Investeringar – anläggningstillgångar och omsättningstillgångar*

Mark- och exploateringsavdelningen ansvarar för de investeringar som genomförs gällande anläggningstillgångar och omsättningstillgångar.

#### **Anläggningstillgångar**

Mark som utgör allmän platsmark, som ingår i ett exploateringsområde och som ska kvarstå i regionens ägo klassificeras som anläggningstillgångar. Exempel på allmän platsmark är huvudgator, matargator, gång- och cykelvägar, gatubelysning, torg och parker. Även vatten- och avloppsanläggningar och fastigheter är anläggningstillgångar. Mark som anskaffas som markreserv och som innehåses för en för tillfället obestämd användning ska klassificeras som en anläggningstillgång så länge den inte har börjat bearbetas för försäljning.

#### **Omsättningstillgångar**

Mark som iordningställs i avsikt att säljas klassificeras som omsättningstillgång och ska i redovisningssammanhang ses som en lagertillgång. Detta gäller även i det fall det visar sig vara svårt att avyttra fastigheten. Avsikten är det avgörande för klassificeringen. När projektering påbörjas bör den del av markreserven som ska bli tomter för försäljning klassificeras om till omsättningstillgång. Den del av markreserven som kommer att användas för allmän platsmark i regionens ägo kvarstår som anläggningstillgång. Omsättningstillgångar redovisas i regionens balansräkning på kontot för exploateringsfastigheter ”1471 Exploateringsfastigheter”

Anläggningstillgångar numreras med 1-projekt och omsättningstillgångar numreras med 8-projekt.

18101 Expl Järnvägen Gata/park	-12 063
18102 Expl Industrimark Gata/pa	-8 300
18103 Expl Gråbo Gata/park	-6 700
18104 Expl Såpsjudaen 1 Gata/pa	0
18105 Samtl gatuproj Visborg	-14 310
18301 Expl Industrimark VA	-1 300
18302 Samtl VA-proj Visborg	-51 626
80107 Expl Järnvägen 3	
80115 Industrimark	-1 000
80116 Gråbo 1:3	-1 100
80120 Visby Hällarna 1:7(järnv)	
80123 Expl Järnvägen	-4 410
80124 Korpralen 1	

Bild 4. Exempel på projektstruktur för anläggningstillgångar och omsättningstillgångar

När ett investeringsprojekt ska genomföras flyttas investeringsbudget över från samhällsbyggnadsförvaltningen till teknikförvaltningens projektavdelning där nya projektkoder skapas. Detta gör att det är mycket komplicerat att följa upp projekten.

### 3.3 Ekonomiskt ansvar

Syfte och mål med organisationen var att samla ansvar och mandat för mark- och exploateringsverksamheten, vilket omfattar ekonomi, exploateringsplan och budget samt verksamhet och personal- och arbetsmiljöansvar, under en enhet i en förvaltning.

I dagsläget är det totala ansvaret inte inom mark- och exploateringsavdelningen eftersom flertalet fakturor beslutsattesteras av teknikförvaltningen efter att budget flyttats över för genomförande av delprojekt. Detta gäller dock inte för Stadsutveckling Visborg där mark- och exploateringsavdelningen har full attesträtt.

I Region Gotlands projektmodell framgår att den som äger ett projekt också ansvarar för projektbudgeten. Det framgår också att projektbudgeten kan delegeras från projektägaren till projektledaren. Projektledare för mark- och exploateringsprojekt och stadsutvecklingsprojekt arbetar på mark- och exploateringsavdelningen inom samhällsbyggnadsförvaltningen.

I projektmodellen står också att i projektledarens ansvar ingår att ha ett budgetansvar inom ramen för projektet och förfoga över projektets resurser med stöd från projektcontroller vid behov. I projektmodellen beskrivs vidare att i omfattande projekt, som kräver stora ekonomiska resurser, kan projektledaren behöva hjälp av en projektcontroller som utses av projektägaren. I samråd tillsammans med projektledare kan projektcontrollern sköta:

- samordning av alla ekonomiska aktiviteter
- granska avtal, anbud och upphandlingar
- göra konsekvensanalyser till följd av projektförändringar
- göra regelbundna projektuppföljningar/projektgenomgångar
- säkerställa att ekonomisk slutrapport upprättas

Mark- och exploateringsavdelningen har controllers för både stadsutveckling Visborg och för samtliga övriga exploateringsprojekt.

Som regionens organisation för närvarande är uppbyggd ligger inte den fullständiga attesträtten på mark- och exploateringsavdelningen. Detta innebär att avdelningen inte har mandat för den totala ekonomin i exploateringsprojekten. Konsekvensen av detta blir att avdelningen idag inte kan ta det fullständiga ansvaret för kostnader, intäkter och den totala ekonomin i exploateringsprojekten.

## 4. Analys av organisationens resultat

### 4.1 Effekter av omorganisationen

#### Organisation och verksamhet

Mark- och exploateringsverksamheten har idag en mer central roll inom samhällsbyggnadsförvaltningen än tidigare och verksamheten rapporterar direkt till förvaltningsdirektören. Tidigare har en del av mark- och exploateringsverksamheten legat som ett team under en enhet, en avdelning och en förvaltning med flera chefsled och detsamma gällde för den andra delen av verksamheten som låg för regionstyrelseförvaltningen. De innebar att både chefer och medarbetare på olika förvaltningar behövde samordna sig och vara överens i mark- och exploateringsfrågorna. Det är positivt att verksamheten nu är organisatoriskt närmare förvaltningsdirektör då det är en komplex verksamhet som ansvarar för en stor budget med en betydande påverkan på Region Gotlands totala ekonomi. Det är också positivt att verksamheten kommit närmare både förvaltningschef, regiondirektör, regionstyrelsen och nämnderna. Dialogen mellan verksamheten och politiken har också förbättrats.

Det upplevs generellt sätt mycket positivt att mark- och exploateringsverksamheten flyttat till samhällsbyggnadsförvaltningen med samlade resurser då det finns synergier och beröringspunkter med andra avdelningar.

#### Mark- och exploateringsavdelningens organisation

I samband med samhällsbyggnadsförvaltningens omorganisation 1 januari 2024 bildades det avdelningar och enheter i samtliga verksamheter inom förvaltningen. Syftet är att enhetschefer ska få förutsättningar att jobba med det nära ledarskapet och den dagliga kärnverksamheten och att avdelningscheferna ska arbeta mer strategiskt. Mark- och exploateringsavdelningen har inga enheter utan arbetar som en avdelning. Det har inneburit att ett gap har uppstått mellan mark- och exploateringsavdelningen och övrig avdelningars strategiska förmåga.

Det är positivt att förvaltningsledningen diskuterar hur avdelningen ska utvecklas och hur identifierat gap ska stängas.

#### Medarbetarnas betydelse och roll

Vid utvärderingen av omorganisationen framkom att de upplever mer ordning, reda och struktur samt att kapaciteten och effektiviteten inom avdelningen har ökat till följd av att mark- och exploateringsresurserna nu har samlats i en egen avdelning i en förvaltning. När



omorganisationen genomfördes så kartlades verksamhetens alla processer och det är till en stor hjälp för att skapa strukturer, ordning och reda.

Vidare har det framkommit att det är positivt att verksamheten ligger närmare förvaltningsdirektören i organisationen. Verksamheten har kommit närmare både förvaltningschef, regiondirektör och regionstyrelsen. Medarbetarna upplever att dialogen med chefer och politiker har förbättrats och att det upplevs att det finns ett förtroende i dessa led. Tätare dialoger förs numer mellan medarbetar, chefer och politiker i komplexa frågor vilket skapar en trygghet och en känsla av att vi är ett Region Gotland som arbetar i samma riktning.

### Medarbetarenkät 2024

Mark- och exploateringsavdelningen har gjort en stor förflyttning mellan åren 2023 och 2024. Samtliga index och friskfaktorer ligger på gröna nivåer för mark- och exploateringsavdelningen. Index engagemang, organisatorisk arbetsmiljö, teameffektivitet har också ökat mellan 2023-2024. Ledarskapsindex ligger kvar på en bra nivå och hållbart medarbetarengagemang är ett nytt index för året. Glädjande är att index för attraktiv arbetsgivare ökat med 17 enheter.

Fråga	MEX resultat 2024	MEX resultat 2023
Ledarskap	89	89
Teameffektivitet	79	73
Organisatorisk och social arbetsmiljö	81	78
Ledning	70	-
Hållbart medarbetarengagemang	85	-
Attraktiv arbetsgivare	17	0

### Ökat samarbete inom förvaltningen

Att mark- och exploateringsverksamheten kommit närmare övriga verksamheter på samhällsbyggnadsförvaltningen har gett en positiv effekt och har ökat samarbetet med flera verksamheter inom förvaltningen. Idag ligger ett större fokus på gemensam planering och utveckling tillsammans med andra verksamheter.

Det är en vinning i att avdelningschef för mark- och exploatering sitter i samma ledningsgrupp som avdelningschef för planering och geografisk information. Detta har medfört att avdelningarna kunnat utveckla prioriteringsmodeller som är kopplade till varandra. Det har också medfört att tillsättning av personella resurser i exploateringsprojekt och detaljplaner har blivit effektivare och enklare när avdelningarna är nära varandra rent organisatoriskt. Gemensam prioritering och resurssättning har varit starkt bidragande till att miljö- och byggnämndens mål om att möjliggöra för 500 bostäder per år uppfylls under 2024.

### Ökat samarbete med regionstyrelseförvaltningen och tjänstemannaberedningen

Mark- och exploateringsverksamheten ser det som en positiv utveckling att ärenden drivs direkt från samhällsbyggnadsförvaltningen via förvaltningsdirektör och regiondirektör till

regionstyrelsen. Det är positivt att verksamheten föredrar ärendena i regionstyrelsen och att verksamheten får vara med i hela processen. En positiv utveckling som skett under våren är att avdelningschef deltar på tjänstemannaberedningen inför regionstyrelsens arbetsutskott. Avdelningschefen deltar även numer på presidieberedningen för tekniska nämnden. Detta är en viktig del i att utöka förståelsen för mark- och exploateringsavdelningens uppdrag.

### **Ökat samarbete med tekniska nämnden och regionstyrelsen**

Då mark och exploateringsavdelningen har ärenden mot fler nämnder, är helhetssynen inom samhällsnybyggnadsprocessen väldigt god inom verksamheten. Det gör också att verksamheten kan fånga upp frågor och bidra till att förbättra samarbetet internt inom Region Gotland över förvaltningarnas och nämndernas gränser.

### **En väg in för exploateringsärenden**

Att kompetenserna inom mark- och exploatering är samlade inom en verksamhet har gjort det tydligare både internt och externt att det är en väg in som råder för verksamhets frågor. Innan omorganisationen genomfördes kunde frågor hamna inom tre olika förvaltningar. Det var ineffektivt och innebar i vissa fall dubbelarbete. Det upplevs också mer effektivt att mark- och exploateringsstrategen arbetar nära den operativa verksamheten. En ytterligare positiv förändring, i och med omorganisationen, är att det numer finns en roll som mark- och exploateringschef vilket tidigare saknats inom Region Gotland. Det är också positivt och mer effektivt att projektägarskapet är tydligt för exploateringsprojekt och stadsutvecklingsprojekt och att alla projekt drivs enligt Region Gotlands projektmodell.

### **Projektverktyg**

Mark- och exploateringsavdelningen ansvarar för resurskrävande exploateringsprojekt som sträcker sig över flera år. Region Gotland saknar idag projektverktyg för den typen av projekt. Mark- och exploateringsavdelning har under 2024 testat ett projektverktyg. KPMG genomförde en granskning av exploateringsverksamheten under hösten 2022. De rekommenderade särskilt att exploateringsverksamheten bör införskaffa ett projektverktyg. Avdelningen har involverat projektavdelningen på teknikförvaltningen men även VA-avdelningen och park- och trafikavdelningen. Mark- och exploateringsavdelningen kommer fortsätta arbeta i projektverktyget under 2025. IT-avdelningen på regionstyrelseförvaltningen är aktiva i arbetet- och regionen har ett giltigt ramavtal fram till 2028-03-31.

### **Kommunikation**

#### ***Intern kommunikation***

Verksamheten har lagt ner mycket tid på att förankring av och information om exploateringsplan och budget och den ekonomi som är kopplat till verksamheten. Detta för att tydliggöra hur exploateringsplanen och budgeten påverkar olika nämnder och Region Gotlands ekonomi i stort. Under 2025 kommer arbetet med att ta fram en markstrategi påbörjas. I det arbetet kommer övriga förvaltningar att involveras och remitteras.

Mark och exploateringsavdelningen har även arbetat med att informera och utbilda om avdelningens uppdrag internt. Ett närmare samarbete har skapats med lokalförsörjningsstrateg och andra förvaltningar, framförallt för att identifiera vilket behov andra verksamheter inom Region Gotland har av mark framöver och hur dessa behov kan tillgodoses. Avdelningen leder ett antal förstudier för bland annat socialförvaltningen,

utbildnings- och arbetslivsförvaltningen och kultur och fritidsavdelningen på regionstyrelseförvaltningen. Samarbetet har också ökat med regionstyrelseförvaltningens enheter inom regional utveckling.

### **Extern kommunikation**

Mark- och exploateringsavdelningen deltar efter omorganisationen mer aktivt i arbetet med att träffa näringslivet. Avdelningen har deltagit på företagardagen, 92-möjligheter, näringslivsfrukostar, företagsbesök, forum för hållbar tillväxt, tillväxtrådet samt deltagit på byggfika tillsammans med byggmästareföreningen och byggföretagen. Detta är även ett led i att samhällsbyggnadsförvaltningen ska ha ett stort fokus på att förbättra dialogerna näringslivet.

Samarbetet har också ökat med Gotlandshem AB. Mark- och exploateringsverksamheten och avdelningen för planering och geografisk information träffar kontinuerligt Gotlandshem.

### **Ekonomi**

Det upplevs positivt att mark- och exploateringsavdelningen nu har ett helhetsansvar för den ekonomi som är kopplad till verksamheten. Mark- och exploateringsavdelningen upplever dock att det finns visst utvecklingsbehov rörande ekonomi, vilka beskrivs under rubriken 4.2 Identifierade utvecklingsområden.

Det är positivt att samarbetet med teknikförvaltningen och regionstyrelseförvaltningen har förbättrats när det gäller framtagandet av exploateringsplan och budget och mål och budget för respektive nämnd.

## **4.2 Identifierade utvecklingsområden**

### **Organisation och verksamhet**

Förändringsarbetet med att skapa en sammanhållen organisation för samhällsbyggnadsprocessen fortsätter. Under 2025 kommer samarbetet mellan samhällsbyggnadsförvaltningen, teknikförvaltningen och regionstyrelseförvaltningen analyseras.

### **Samlad samhällsbyggnadsprocess**

Att samla verksamheten på samhällsbyggnadsförvaltningen har varit positivt. I förvaltningen ledningsgrupp finns en samlad kompetens inom samhällsbyggnad. Den bedömning som görs är att det skulle vara en fördel om motsvarande kompetenser från teknikförvaltningen finns med i den långsiktiga planeringen. Efter omorganisationen har exploateringsverksamheten hamnat längre ifrån teknikförvaltningen. Bedömningen görs även att det skulle vara bättre om alla funktioner i samhällsbyggnadsprocessen arbetar närmare varandra.

Det är en utmaning att mark- och exploateringsverksamheten inte styr över alla de resurser som deltar i exploateringsprojekten. Det ställer höga krav på att förvaltningarna prioriterar exploateringsprojekten vilket är en utmaning när operativ verksamhet inom teknikförvaltningen har behov av samma resurser. Därför är det även fortsatt viktigt att tydliggöra vilka resurser, från andra avdelningar och förvaltningar, som krävs i de olika exploateringsprojekten och hur de ekonomiska flödena gällande exploatering hör ihop

mellan förvaltningar och nämnder. När det gäller personella resurser i exploateringsprojekt är det särskilt viktigt att de är säkrade på lång sikt då projekten pågår under flertalet år. Frågan om balansen i personella resurser är något mark- och exploateringsverksamheten stöter på från tid till annan. Det är viktigt att det är en balans i antal resurser för att kunna genomföra de exploateringsprojekt och detaljplaner som ska tas fram. Det gäller för de avdelningar på teknikförvaltningen och samhällsbyggnadsförvaltningen som bidrar med personella resurser i exploateringsprojekt, förstudier och markanvisningar och i framtagandet av nya detaljplaner. En lösning skulle kunna vara att förvaltningarna som har personella resurser i exploateringsprojekt och detaljplaner allokera särskilda resurser som arbetar med just dessa frågor. Det skulle förhindra att resurserna konkurrerar med den operativa verksamheten som ofta är av akut karaktär och som lätt därav prioriteras före strategisk planering. I dessa fall tappar både detaljplaner och exploateringsprojekt fart.

### **Biträdande avdelningschef**

Efter samhällsbyggnadsförvaltningens omorganisation var mark- och exploateringsavdelningen den enda avdelningen som inte bildade enheter. Detta har skapat ett gap mellan mark- och exploateringsavdelningen och övriga avdelningars strategiska förmåga. För övriga avdelningar har det med nya enhetschefer skapats mera plats för strategiskt arbete. Med anledning av det, och att avdelningen har ett högt tryck, har mark- och exploateringsverksamheten rekryterat en biträdande avdelningschef för att avlasta avdelningschefen. Detta för att skapat mer utrymme för ett nära ledarskap, strategiskt arbete, kommunikation och dialog. För avdelningen är det administrativt tungt att arbeta mot tre nämnder, syftet med en biträdande avdelningschef är också att denne ska kunna stötta upp i nämndprocesserna.

### **Tre nämnder**

Omorganisationen har medfört att mark- och exploateringsverksamheten upplevt en viss osäkerhet inom Region Gotland om vilken nämnd som ansvarar och styr över vad. En översyn av de politiska nämndernas reglementen skulle behöva genomföras med syfte att tydliggöra vilken nämnd som ansvarar för vad inom mark- och exploateringsverksamheten. Verksamheten behöver samtidigt fortsätta att kommunicera vilken nämnd som styr över vilka frågor.

### **Samhällsbyggnadsberedningen**

Mark- och exploateringsavdelningen har arbetat mycket mot samhällsbyggnadsberedningen för att rapportera om förstudier, projekt och markanvisningar och här finns en utvecklingspotential att skapa strukturer för bättre rapportering till och uppföljning i regionstyrelsen. Avdelningen har påbörjat ett arbete med detta för att hitta en bra struktur med kontinuerlig rapportering och uppföljning till regionstyrelsen med särskilt fokus på pågående projekt. Det finns också ett behov att med jämna mellanrum återkomma med information om mark- och exploateringsverksamheten till både miljö och byggnämnden och tekniska nämnden.

En reflektion som gjorts efter omorganisationen är att mark- och exploateringsverksamheten behöver bli mer aktiv i arbetet med att sätta upp tydliga mål för verksamheten. Under 2025 kommer detta att lyftas i samhällsbyggnadsnätverket. Styrmodellen för region Gotland kommer att lyftas i koncernledningsgruppen (KLG) för att diskutera hur den ska utvecklas. I samband med detta kommer även de nämnd-/förvaltnings specifika målen att lyftas.

### **Bostadsförsörjningsstrateg**

Ett behov av att ytterligare stärka samarbetet mellan mark- och exploateringsavdelningen bostadsförsörjningsstrategen har identifierats. Samarbetet har stärkts i och med att handlingsplan för bostadsförsörjning ska uppdateras men ett tätare samarbete i vardagen skulle öka kvaliteten i verksamheten.

### **Rekrytering och introduktion**

De senaste åren har det blivit något enklare att rekrytera markingenjörer. Kompetensförsörjningen gällande exploateringsverksamheten är dock utmanande. Under kommande år är det framförallt mark- och exploateringsingenjörer som kommer att behöva rekryteras. Mark- och exploateringsavdelningen lägger stor vikt vid introduktion av nyanställda då verksamheten är komplex men också för att medarbetarna ska trivas. Samhällsbyggnadsförvaltningen kommer att fortsätta samarbeta med Kungliga tekniska högskolan som ett led i att bidra till kompetensförsörjningen.

### **Kommunikation och samverkan**

Mark- och exploateringsverksamheten ser att de kan utvecklas och bli bättre på att berätta vad de gör och marknadsföra sig externt. Verksamheten skulle behöva marknadsföra exploateringsgruppen ytterligare där exploitörer är välkomna att träffa flertalet kompetenser inom samhällsbyggnad och få möjlighet presentera idéer och sedan få guidning i hur de kommer vidare till nästa steg.

Vidare behöver verksamheten utveckla strukturer för att möta exploitörer på ett mer organiserat sätt för att skapa ytterligare förståelse för näringslivets utmaningar men också för att få framföra information om våra processer och hur vi arbetar. Utifrån dessa möten behöver verksamheten fånga upp vad som behöver utvecklas så att avdelningen hela tiden arbetar med ständiga förbättringar utifrån våra kunders behov.

Verksamheten behöver även fortsätta att beskriva och berätta om verksamhetens processer och varför det i vissa fall kan ta lång tid, detta behöver göras öka förståelsen för den komplexitet som kan råda i exempelvis ett exploateringsprojekt.

### **Ekonomi**

Det är svårt att få fram och att se helheten inom exploateringsekonomin när investeringar flyttas mellan förvaltningar och projektägaren inte har attesträtt för helheten i projektet. En översyn behöver göras för att se över möjligheterna att skapa ett tydligare helhetsansvar och ägande av exploateringsprojektens ekonomi.

Det ekonomiska flödet är fortfarande otydligt och verksamheten hamnar relativt ofta i frågor som utifrån realiteten inte riktigt passar in i de riktlinjer och rutiner Region Gotland har för redovisning. Riktlinjerna upplevs svåra att applicera på projektens verklighet. Detta medför ineffektivitet och ett skav vilket påverkar medarbetarnas arbetsmiljö negativt. De ekonomiska processerna behöver kartläggas och kopplas till exploateringsprocessen. Ekonomiprocesserna är dessutom oerhört komplexa eftersom ekonomin berör tre nämnder.

De mark- och exploateringsprojekt som bedrivs är ofta fleråriga medans budgeten beslutas för ett år i taget. Inte minst när man tittar på de personella resurser som krävs. Storleken på budgeten beror helt och hållet på hur många exploateringsprojekt som drivs och i vilket skede projekten är i. Ju fler projekt som drivs desto mer personella resurser behövs både

inom teknikförvaltningen och samhällsbyggnadsförvaltningen. Är många projekt i samma fas där många utredningar sker samtidigt krävs en stor total driftbudget. Exploatering kräver långsiktighet och en ettårig driftbudget är kortsiktig, det ställer särskilda krav på medvetenheten om att driftbudgeten kontinuerligt måste anpassas. Här föreslås en förändring. Det skulle vara en stor fördel att när beslut om exploateringsplan och budget tas kring investeringar, även fatta beslut om de driftkonsekvenser som uppstår. Idag tas det i två olika beslut, investeringar tas i exploateringsplan och budget och driftbudgeten tas i mål och budget.

Beträffande helhetsansvar bör mark- och exploateringsavdelningen få helhetsansvaret för investeringsbudgeten som beslutas i exploateringsplan och budget. Att det flyttas över medel till teknikförvaltningen med nya projektkoder och nya ansvar är ineffektivt och skapar onödigt administration. Samma struktur som gäller för Stadsutveckling Visborg bör gälla för samtliga exploateringsprojekt. På så vis skulle ansvaret bli tydligare och projekten skulle vara oerhört mycket enklare att följa upp.

### **Politisk organisation**

Mark- och exploateringsavdelningen arbetar idag mot tre nämnder, miljö- och byggnämnden, tekniska nämnden och regionstyrelsen. Avdelningen arbetar på uppdrag av regionstyrelsen med uppgifter gällande markanvisningar och exploatering, och för tekniska nämnden gällande fastighetsrättsliga frågor. Miljö- och byggnämnden har arbetsmiljöansvaret för avdelningen och har också ansvar att följa upp verksamhet och ekonomi i samband med ordinarie uppföljningsrapporter som beslutas.

Det upplevs vara en del oklarheter för de politiska nämnderna vilken nämnd som ansvarar för vad utifrån mark- och exploateringsverksamheten. En översyn av de politiska nämndernas reglementen skulle behöva genomföras med syfte att tydliggöra vilken nämnd som ansvarar för vad inom mark- och exploateringsverksamheten. Verksamheten behöver samtidigt fortsätta att kommunicera vilken nämnd som styr över vilka frågor. Tjänstemannaorganisationen skulle också behöva förbättra rapporteringen direkt till regionstyrelsen särskilt när det gäller uppföljning av exploateringsprojekt.

Reglementet för regionstyrelsen skulle behöva ses över för att ytterligare tydliggöra ansvar från samhällsbyggnadsförvaltningen via förvaltningsdirektör, regiondirektör och vidare till regionstyrelsen. Som en följd av detta kan reglementet för tekniska nämnden och miljö- och byggnämnden och dess delegationsordningar också behöva uppdateras.

I utvärderingen har tjänstemannaorganisationen resonerat om att allt ansvar för mark- och exploateringsverksamheten skulle kunna flyttas till en nämnd. Tjänstemannaorganisationen ser dock en stor fördel i att det är regionstyrelsen som har det övergripande ansvaret för exploatering då dessa utvecklingsfrågor annars kan komma att prioriteras ner mot operativ verksamhet vilket skulle kunna hämma Gotlands utveckling. Det är också svårt att dela upp fastighetsägaransvaret på flera nämnder, i dagsläget ligger det på tekniska nämnden.

Ur ett förvaltningsperspektiv så kan en förvaltning arbeta mot fler nämnder även om det ställer höga krav på struktur, ordning och reda.