



Kommunstyrelseförvaltningen

Anders Neuman, kommundirektör

0589-870 08

anders.neuman@arboga.se

Kommunstyrelsen

Samlad teknisk verksamhet

Förslag till beslut

Förslag till kommunstyrelsens beslut

1. Kommunstyrelsen ger kommundirektören ett fortsatt utredningsuppdrag att samordna den tekniska verksamheten, samhällsbyggnadsenheten och Arboga Kommunalteknik AB. Utredningen omfattas av åtta punkter och framgår av ärendeskrivningen. Ärendet ska senast i mars 2024 åter till behandling i kommunstyrelsen.

Sammanfattning

På Rådhuset i Arboga AB:s styrelsemöte i juni 2023 beslutades att Koncern-VD, tillika kommundirektör, får i uppdrag att bereda frågan till kommunstyrelsen med inriktning att samordna samhällsbyggnadsenheten och AKTAB. Med fördel kan också andra alternativ beredas med syfte att samordna kommunens tekniska verksamhet och AKTAB.

I denna delrapportering av utredningen så uttrycker kommundirektören att han står bakom att för att uppnå en så kostnadseffektiv organisation med så lite överbyggnad som möjligt rekommenderas att teknisk verksamhet, samhällsbyggnad och AKTAB samordnas i samma organisation. För att kunna ha kvar möjligheten och fortsätta samverka med andra kommuner/organisationer förordas att verksamheten samordnas i AKTAB. Dock ser kommundirektören att det bör utredas ytterligare vissa delar innan beslut om ett genomförande. Dessa delar är;

1. Fördjupad dialog med samhällsbyggnadsenhetens medarbetare
2. Dialog med AKTAB:s avdelningschefer hur de ser på en verksamhetsövergång av samhällsbyggnadsenheten



3. Utredda möjligheterna till att i bolaget kunna utföra arbetet med planfrågor. Hur ska det säkerställas att all myndighetsutövning sker i kommunen. Objektiv utredning av extern part
4. Hur ska uppdraget som teknisk chef i kommunen, tillika VD i bolaget, utformas. Kan vara en problematik och otydlighet när hen ska företräda både kommunens och bolagets intressen. Egentligen finns samma problematik i rollen som kommundirektör och koncern-VD som är samma person. Punkten har ett tydligt samband med att få en tydlighet mellan beställare och utförare, både avseende den politiska nivån och tjänstepersonsnivån. Objektiv utredning av extern part
5. Tydliggöra förväntningar från kommunen på bolaget avseende omfattning och kvalitet
6. Kan alternativ 2 (samhällsbyggnad beställare och AKTAB utförare) vara genomförbart utan att ytterligare resurser tillförs. Hur säkerställa beställarkompetensen
7. Inom befintlig organisation inom AKTAB finns strukturer inom organisationen som behöver förbättras och förtydligas. Detta måste ske för att uppnå målet om kostnadseffektivitet med en samordning av teknisk verksamhet. Exempel på detta är mellan fastighets-, projekt och driftavdelningen, samordning administration mellan kommunen och bolagen, gemensam reception för kommunen och fastighetsbolagen samt samordning i högre utsträckning i samma lokaler. Dessa förändringar måste genomföras oavsett en verksamhetsövergång eller inte, men med en verksamhetsövergång kan den samordningen ske på annat sätt
8. Vilka tjänsteroller behövs efter en samordning av verksamheten, med beaktande av nuvarande/kommande vakanta tjänster som lokalstrateg, samhällsbyggnadschef och exploateringsingenjör, miljösamordnare och eventuellt ytterligare kompetenser.



Ärendebeskrivning

Bakgrund

Kommunfullmäktige fattade i november 2018 beslut om att tekniska förvaltningens personal skulle överföras till kommunstyrelsen den 1 januari 2019. Vid samma tillfälle fick kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att, i samverkan med berörda, pröva förutsättningarna för att bilda tre helägda bolag avseende verksamheterna drift- och projektutförande, kost, måltider och städ samt vatten och avlopp. Organisationsförändringen skulle vara genomförd senast den 1 september 2019.

I mars 2019 beslutade kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att bilda tre bolag, ett moderbolag och två dotterbolag, ett avseende kommunens VA-verksamhet och ett avseende kommunens drift och projektverksamhet. I maj 2019 beslutade kommunstyrelsen att förvärva tre bolag enligt kommunfullmäktiges tidigare beslut samt att bolagen avseende VA-verksamhet och drift- och projektverksamhet sätts i drift. Beslutet innebar att endast två bolag köptes och driftsattes i avvaktan på beslut om driftsättning av ett moderbolag och koncernbildning.

Sedan tidigare finns det helägda Rådhuskoncernen med dotterbolagen Arboga Bostäder AB (ABO) och Kommunfastigheter i Arboga AB (KFIA). För att stärka styrning och ledning av Arboga kommun som helhet i det långsiktiga perspektivet blev inriktningen att bilda en kommunkoncern. Mål för koncernbildning är att åstadkomma förbättrad ägarstyrning, skapa synergi och samordningseffekter mellan bolagen och den kommunala förvaltningen och skapa möjligheter till resultatutjämning. Vid kommunstyrelsens arbetsutskotts möte i november 2020 beslutades att ge kommundirektören i uppdrag att arbeta fram ett förslag till koncernombildning. Denna koncernstruktur bildades slutligt under 2021.

Arboga kommun äger idag samtliga aktier i bolaget Rådhuset i Arboga AB (Rådhuset AB). Rådhuset AB äger i sin tur samtliga aktier i Arboga Kommunalteknik AB (AKTAB), Kommunfastigheter i Arboga AB (KFIA), Arboga Vatten och Avlopp AB (AVAAB) och Arbogabostäder AB (ABO).



Utvärdering av bolagen utfört av konsulter

Under våren 2022 genomfördes av PwC, på uppdrag av Arboga kommun, en utvärdering av bolagiseringen av verksamheter i bolagen Arboga Kommunalteknik AB och Arboga Vatten och Avlopp AB. Syftet med utredningen var att utvärdera effekter och måluppfyllelse av dessa bolagiseringar.

Utvärderingen hade sin grund i dokument kopplade till besluten samt ett flertal intervjuer. Flertalet av de intervjuade anser att syftet med bolagiseringen är oklart och att det därmed även är svårt att veta om det uppfylls eller inte. Trots detta nämns ett flertal olika syften däribland

- effektivisering,
- kortare beslutsvägar,
- tydligare styrning,
- ökad samverkan (främst med Kungsör och Köping),
- synliggörande av kostnaderna för de verksamheter som bolagiserats,
- renodla verksamheterna.

Flertalet av de intervjuade anser att det finns en otydlighet vad gäller ansvarsfördelningen mellan kommunen och Arboga Kommunalteknik AB och att det därmed finns en gränsdragningsproblematik. Några menar att bolagets uppdrag i sig är tydligt och att det har blivit bättre/enklare vad gäller gränsdragning, medan andra inte är lika positiva och menar att arbetet med att förtydliga måste fortsätta och efterfrågar en modell som är mindre personberoende.

Att samma person är både teknisk chef i kommunen och VD för Arboga Kommunalteknik AB idag nämns även i detta sammanhang utifrån de dubbla rollerna som både beställare och utförare. Även kommunens beställarfunktion generellt nämns utifrån att denna togs bort i samband med bolagiseringen och inte ersattes därefter. Några av de intervjuade menar att bolagets verksamhet fortsatt bedrivs som om den bedrevs inom en förvaltning och att det därför behöver förtydligas vad det innebär att arbeta och bedriva verksamhet i ett bolag jämfört med inom kommunen. Enligt de intervjuade anser



vissa av dem att det inte har skett någon större förändring i verksamheten förutom att bolagen bildades. Detta gäller framför allt för driftpersonal i verksamheten. Bolagiseringen kan möjligen ha haft större påverkan för administration, ekonomi, ledning och styrning.

Flera av de intervjuade lyfter att syftet med att bolagiseringen skulle ha inneburit kostnadsbesparingar och att detta har uppfyllts. Istället anser vissa att bolagiseringen har inneburit högre kostnader framför allt vad det gäller de administrativa tjänsterna. Andra av de intervjuade menar att det är oklart huruvida bolagiseringen har medfört kostnadsbesparingar eller inte då det gått för kort tid sedan genomförandet. Det nämns att bolagiseringen har tydliggjort vilka kostnader som är hänförligt till vilket område. Tidigare var detta inte renodlat utan mer dolt i nämndens totala budget. Detta har dock gett upphov till gränsdragningsproblem och diskussioner om vem som ska ta vilken kostnad.

De intervjuade menar att det saknades resurser och förberedelse inför bolagiseringen samt att efter genomförandet så fick inte bolagen tillräckligt med stöd i uppstarten. Vad gäller effektivisering anser några av de intervjuade att kommunen är en för liten organisation för att nå önskade samordningsvinster.

Ytterligare ett syfte som nämns är att det fanns politiska motiv till att genomföra omorganisationen. Dessa bestod av dels en vilja att överföra den strategiska planeringen/rådigheten till kommunstyrelsen, dels en förhoppning att åstadkomma en bättre styrning av den verksamhet som tidigare bedrevs av den tekniska förvaltningen.

Idag är samma person både teknisk chef i kommunen och VD för Arboga Kommunalteknik AB och fastighetsbolagen. Detta innebär att hen i vissa fall är både beställare i sin roll som teknisk chef och utförare i sin roll som VD, vilket enligt några av de intervjuade är problematiskt och ökar risken för otydlighet. Att både tillgodose kommunens intressen i form av teknisk chef och bolagens intressen i form av VD är svårt och riskerar att leda till otydlighet när det kommer till i vilken egenskap hen företräder.



PwC lämnade med bakgrund av vad som framkommit av rapportens iakttagelser och bedömningar ett antal rekommendationer:

- att fortsätta dialogen med Kungsör och Köping kring samverkan inom det tekniska området;
- att följa upp den ekonomiska effekten av bolagiseringen genom analyser, jämförelser och nyckeltal för att kunna kostnadseffektivisera ytterligare;
- att se över hur kommunen och bolagen kan samverka och effektivisera ekonomiadministrationen;
- att se över den formella ägarstyrningen genom att uppdatera bolagspolicyn och uppdatera AKTAB:s ägardirektiv. Arbetet med att uppdatera övriga ägardirektiv pågår i verksamheten. Översynen av ägardirektiven ska rikta sig till de olika verksamheterna specifikt, men även med tydliga gemensamma kommunövergripande mål. Ägardirektiven för AKTAB bör se över den gränsdragningsproblematik, oklara organisationsstruktur och avtal som har identifierats;
- att gå igenom ägardirektiv och avtal för att säkerställa gränsdragningen mellan beställare och utförare och eventuellt även sära på rollen som VD och teknisk chef;
- att formalisera någon form av forum för att fortsätta arbetet med att hitta samverkan/samordning, men också att hantera gränsdragningsfrågor;
- att fortsätta med kompetenshöjande åtgärder för bolagsstyrelserna och även de som berörs utifrån ett ägarstyrningsperspektiv samt
- att genomföra en medarbetarenkät för att fånga frågor kring bolagiseringen, men också att få en återkoppling på medarbetarnas status i nuläget.

Kommunstyrelsens beslut utifrån utvärdering av bolagen

Utifrån utvärdering av bolagen, utfört av PwC, beslutade kommunstyrelsen i maj 2022;

- Utvärderingens rekommendationer hanteras i kommunstyrelseförvaltningen, styrelsen i Rådhuset i Arboga AB och i Arboga Kommunalteknik AB



- Dialogen med Kungsör och Köping kring samverkan inom det tekniska området pågår i uppdrag om VA-samverkan mellan Arboga och Kungsör
- Den ekonomiska effekten av bolagiseringen genom analyser, jämförelser och nyckeltal för att kunna kostnadseffektivisera ytterligare får hanteras av styrelsen i Rådhuset i Arboga
- Kommunstyrelseförvaltningen får i uppdrag att se över hur kommunen och bolagen kan samverka och effektivisera ekonomiadministrationen
- Den formella ägarstyrningen ses över genom att uppdatera bolagspolicy och uppdatera AKTAB:s ägardirektiv. Översynen av ägardirektiven ska rikta sig till de olika verksamheterna specifikt, men även med tydliga gemensamma kommunövergripande mål. Ägardirektiven för AKTAB bör se över den gränsdragningsproblematik, klara organisationsstrukturer och avtal som har identifierats. Kommunstyrelseförvaltningen får detta uppdrag
- En arbetsgrupp i kommunstyrelseförvaltningen och AKTAB får gå igenom ägardirektiv och avtal för att säkerställa gränsdragningen mellan beställare och utförare och eventuellt även sära på rollen som VD och teknisk chef. Denna arbetsgrupp får också uppdraget att formalisera någon form av forum för att fortsätta arbetet med att hitta samverkan/samordning, men också att hantera gränsdragningsfrågor
- Rådhuset i Arboga AB ska fortsätta med kompetenshöjande åtgärder för bolagsstyrelserna och även de som berörs utifrån ett ägarstyrningsperspektiv. De ska också genomföra en medarbetarenkät för att fånga frågor kring bolagiseringen, men också att få en återkoppling på medarbetarnas status i nuläget.

Rekommenderad inriktning från Arboga Kommunalteknik AB

I juni 2023 behandlade styrelsen för Arboga Kommunalteknik AB frågan avseende vidareutveckling och samordning av "teknisk verksamhet". Nedan följer sammanfattning från denna dialog och beslut om rekommenderad inriktning.



Sedan bolagiseringen är rollen som kommunens tekniska chef kombinerad med rollen som VD för AKTAB med syftet att inte tillskapa en kostsam parallellt överbyggd organisation, då den typen av beställarroll redan finns att tillgå inom den bolagiserade verksamheten som också fungerar som kommunens beställarorganisation vid kommunens investerings- och exploateringsprojekts produktion och utförande.

I och med bolagiseringen särskildes delar ur teknisk förvaltning bland annat med syftet att tydliggöra ekonomi- och ansvarsområden. Dåvarande VA- avdelning inom teknisk förvaltning blev Arboga Vatten- och Avlopp AB, och dåvarande planeringsavdelning (planavdelning) samt kostavdelningen överfördes till kommunstyrelseförvaltningens organisation. Kvar från teknisk förvaltning i AKTAB blev förutom ledningsorganisation och en del av den administrativa organisationen Projekt- och gatuavdelning, Drift- och produktionsavdelning vars fortsatta uppdrag är förutom att utföra drift av kommunens samlade infrastruktur, ansvara för trafik- och gatufrågor och också ansvara för utredning, planering, projektering, projektledning samt utförandet av kommunens investerings- och exploateringsprojekt med både interna- och externa resurser.

Under hela bolagiseringsprocessen var det ytterst tydligt att bolagiseringen inte fick skapa effekter som bland annat leder till otydlighet, gränsdragningsproblematik eller att oberoende av organisation inte kunna arbeta och bistå över organisationsgränserna. Det var också en förutsättning att det under och efter bolagiseringen ska möjliggöras för samverkan mellan bolag och kommunen oavsett ärende eller uppdrag.

Det kan efter tre år konstateras att det utifrån syftet med bolagiseringens avseende att tydliggöra ekonomi- och ansvarsområden samt renodla verksamheter endast förtydligar avsaknaden av resurser samt ledning och styrning. Om kommunstyrelseförvaltningen skulle inneha en beställarorganisation till driftbolaget skulle det behövas återställa de funktioner och tjänstepersoner som behövs för att utföra beställaruppdraget riktat mot den tekniska verksamheten, mark- och exploatering, investeringsprojekt med mera, samt för de myndighetsutövande



uppdrag exempelvis trafik, markkupplåtelse, parkeringsövervakning, schakttillstånd och trafikordningsplaner med mera som vid det alternativet övertas från AKTAB.

Samtidigt måste AKTAB utifrån det ställa om från nuvarande beställar/produktion/utförarorganisation till enbart produktion/utförare. Det innebär att AKTAB likt samhällsbyggnad måste avyttra resurser för att nyrekrytera mer specifika kompetenser för produktionsuppdrag. Detta förfarande leder ofrånkomligt till att koncernen förr eller senare byggt hela eller delar av dubbla parallella organisationer inom samma område.

AKTAB anser att det i dagsläget råder en begränsad samverkan kring stadsutveckling, långsiktig planering, detaljplanplanering med mera, kopplat till produktion och utföranden. För att uppnå en kostnadseffektiv organisation och minimera gränsdragningsproblematik med så lite överbyggnad som möjligt rekommenderas att teknisk verksamhet, samhällsbyggnad och AKTAB samordnas i samma organisation. För att kunna ha kvar möjligheten och fortsätta samverkan med andra kommuner/organisationer förordas att verksamheten samordnas i AKTAB

Fortfarande är det kommunstyrelsen som är beställare och där huvuddelen av besluten sker i kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.

Rådhuset i Arboga AB

På Rådhuset i Arboga AB:s styrelsemöte i juni 2023 beslutades följande:

Koncern-VD, tillika kommundirektör, får i uppdrag att bereda frågan till kommunstyrelsen med inriktning att samordna samhällsbyggnadsenheten och AKTAB. Med fördel kan också andra alternativ beredas med syfte att samordna kommunens tekniska verksamhet och AKTAB.

Uppföljning av kommunstyrelsens beslut maj 2022

Erfarenheten efter de första åren med nuvarande organisering av den tekniska verksamheten är att den behöver förändras för att få en mer effektiv verksamhet, förstärka samordningen och minimera problematik med gränsdragningar avseende ansvar och roller.



Ett antal aktiviteter utifrån kommunstyrelsens beslut i maj 2022 är pågående;

- Ett gemensamt driftbolag inom VA med Kungsörs kommun är bildat och verksamheten startar 1 januari 2024
- Samverkan sker inom ekonomiadministration
- Gemensamma resurser mellan kommunen och bolagen avseende bland annat ekonomisystem, beslutsstödsystem, HR och kommunikation
- Ett översyn har skett av styrdokument inom AKTAB och fastighetsbolagen
- I kommunens styrmodell ingår numera även bolagen i bland annat målstyrningen med kommungemensamma mål och indikatorer.

Fortfarande kvarstår flera förbättringsområden;

- Gränsproblematiken
- Oklara organisationsstrukturer och avtal
- Gränsdragningen mellan beställare och utförare
- Klargöra rollerna som VD och teknisk chef
- Samordning för att uppnå kostnadseffektivitet

Förslag till samordning

Uppdraget är att samordna den tekniska verksamheten inklusive samhällsbyggnad med den verksamhet som bedrivs inom AKTAB. Så fort det skapas gränser i olika organisationsformer så skapas också en gränsproblematik. Det enklaste sättet att minimera problematiken är att ta bort så mycket gränser som möjligt.

Det finns flera olika sätt att ta bort gränserna.

1. Samla kvarvarande teknisk verksamhet och samhällsbyggnadsenhet, som idag är i kommunen, inom AKTAB
2. Renodla AKTAB till ett driftbolag



3. Återskapa en teknisk förvaltning med en samhällsbyggnadsnämnd och att AKTAB upphör
4. Nuvarande uppdelning är kvar men att kommunen tillförs beställarresurser och att AKTAB blir utförare.

Alternativ 3 skulle innebära att hela strukturen avseende att hela kommunens bolagsstruktur skulle omprövas vilket inte anses vara genomförbart utifrån kostnadseffektivitet och upparbetad samverkan med Köping och Kungsörs kommuner.

Alternativ 4 skulle innebära att ytterligare tjänster skulle tillföras till kommunen utifrån beställaruppdraget och att tjänsterna inom AKTAB förblir intakta. Detta alternativ är heller inte gångbart utifrån kostnadseffektivitet.

Då återstår alternativ 1 och 2 att utreda närmare avseende för- och nackdelar utifrån gränsdragningsproblematik, organisationsstrukturer, beställarrollen och samordning för att uppnå kostnadseffektivitet.

Samhällsbyggandet är en innehållsrik process som i hög grad påverkar kommunens utveckling. Samhällsbyggnadsprocessen ska bedrivas på ett effektivt sätt med tydligt kundfokus där alla inblandade parter ansvar och befogenheter är tydliga och förankrade. Avsaknad av tydlighet kan till exempel leda till målkonflikter, förseningar och stopp i processer. Det krävs en hög grad av samordning från de övergripande intentionerna via översikts- och detaljplanering, exploatering, byggande och den tekniska driften. Det kräver en nära samverkan mellan de olika nivåerna i planeringen och en närhet och förståelse även för genomförandet.

Före sommaren var det politiska beslut med en inriktning att samordna den "tekniska verksamheten" (teknisk verksamhet i kommunen, samhällsbyggnadsenheten, AKTAB). I kommunen har i september genomförts facklig samverkansinformation. Dessutom har det skett dialoger mellan arbetsgivaren och medarbetarna på samhällsbyggnadsenheten. I AKTAB har det skett MBL-information under september om en planerad verksamhetsövergång från kommunen till AKTAB som en följd av en politisk inriktning att samordna den tekniska verksamheten.

Under nästa rubrik sammanfattas synpunkter från medarbetarna på samhällsbyggnadsenheten.



Synpunkter från medarbetare på samhällsbyggnadsenheten

Fördelar med hur det är organiserat idag

- Närhet mellan GIS och plan
- Signalvärdet att tillhöra kommunstyrelseförvaltningen, centralt och till för alla, representerar hela kommunen
- Utifrån våra uppdrag som innebär myndighetsutövning och kommunal angelägenhet så ligger vi helt rätt organiserade centralt under kommunstyrelsen med närhet till de politiska besluten och den politiska kontrollen
- Arbetar med många delar i byggkedjan idag, från översiktsplan av marken till exploateringen och närheten till GIS som kan göra bra analyser och de viktiga kunskaperna kring markförvaltningen. Dessa delar behöver hållas nära beslutsfattandet. Översiktsplanen är kommunens verktyg för hur kommunen ska utvecklas
- Att ligga under kommunstyrelsen ger fokus på kommunnyttan då vi är ett strategiskt verktyg för ledningen och politiken. Vi bevakar även de mål som finns för kommuner gällande andelar industrimark kontra bebyggelse mm.
- Det finns ett bra samarbete med bolaget och samordningen fungerar bra då den fysiska närheten gör det lätt att mötas i frågor som är gemensamma.

Nackdelar med hur det är organiserat idag

- Mätkompetensen finns inte på enheten. Skulle kunna vara mer samverkan mellan mät och GIS
- Beroende av bygg och miljö och skulle behöva organiseras annorlunda och få tillgång till andras databaser
- För långt ifrån IT, då GIS är starkt beroende då de har kontroll på servrar, systemförvaltning
- För stort avstånd till beredskaps- och säkerhetsfrågor och digitaliseringsfunktionen
- Med funktioner som är beroende av varandra men organiserade i bolag och kommun skapas lätt en osynlig barriär, dock upplevs detta mer personbundet än ett rent organisatoriskt hinder



- Det finns fortfarande en gränsdragningsproblematik kring ansvar, budgetfrågor mm. Dock handlar det om att fatta beslut kring detta snarare än att det behöver organiseras annorlunda
- Vi har en sårbar organisation då vi är så få med en person i varje roll. Resursbortfall blir väldigt påtagligt.

Nackdelar med att organiseras i AKTAB

- Avståndet till andra verksamheter blir än större. Skulle bli svårare att nå ut till kommunen i övrigt
- Fokus skulle vara att fungera som bolagets resurs
- Innebära förändrade arbetsuppgifter. Fokus på produktion än på strategiskt arbete
- Skulle bli mindre prioritet på nuvarande verksamhet och mer fokus på vägar, ledningar mm
- Information skulle inte kunna flöda fritt
- Avtal och myndighetsutövning får inte ske i bolaget. Kompetensen kring detta flyttas bort från beslutsfattandet
- Stor risk att GIS/kartfrågor inte kommer med i den strategiska planen framåt
- Plandelen under bolaget är inte juridiskt gångbart. Kompetensen som kan beställa i kommunen försvinner
- Tveksamt om man kan ha översiktsplanering i bolag då det är kommunen som har monopol på planansvaret och om detta går att "beställa" från bolaget
- Med detaljplaner som hanteras i bolag riskerar det att bli mer gränsdragningsfrågor och bara beställa och utföra. Mycket stor risk att man missar kommunnyttan då det är ekonomiska intressen som styr bolaget
- Risk för än mer jäv då det är den som beställer som utför om samhällsbyggnad ligger i bolaget.

Fördelar med att organiseras i AKTAB

- Närmre till mätfunktionerna
- Närmre till projektering och underlag till exempel offertunderlag
- Möjliggöra utveckling av andra områden. Organisatoriskt närmre till funktioner så som trafikstrateg, projektavdelning,



mätfunktioner. Dock fungerar samarbetet som det är idag så samordningsvinsten skulle vara minimal ur det hänseendet.

Andra alternativ till organisering

- Samordna alla samhällsstrategiska funktionerna direkt under kommunstyrelsen. Beställning till AKTAB. Fler funktioner så som fibersamordnare, trafikplanerare, gatuprojektering, lokal mark, exploateringsstrateg. Då är det kommunen själv som styr hur den ska utvecklas, kunskapen måste finnas i kommunen då den måste stå bakom allt, inte bara politiskt. Utförandet kan organiseras i bolaget även om den strategiska kompetensen finns samlad i kommunen
- En enhet med en än mer samlad strategisk kompetens/ beställarkompetens inom kommunen med en teknisk chef (samhällsbyggnadschef) på enheten som kan ha beställaransvaret och beställa från bolaget utan att det uppstår risk för jäv. Att i det också renodla AKTAB till drift. Då behöver inte myndighetsutövning balanseras in i "vanlig verksamhet"
- Lägga GIS i VMKF. Med VMKF skulle närheten till IT komma. Nackdelen är att GIS kommer längre från verksamheterna. Risk för att det skulle bli kostsamt för verksamheterna att ta hjälp av/nyttja GIS som resurs
- Samgående med VMME, AKTAB, och samhällsbyggnad i ett kommunalförbund
- Separat avdelning inom kommunen med GIS/kart.

Övrigt

- GIS och kart funktionen är grunden till att planera för allt
- Avtal mellan kommun och lantmäteriet kan inte utföras av ett bolag. Måste vara en kommun som har avtalet
- Hur fungerar övriga avtal, följer de med vid en verksamhetsövergång eller stannar de kvar i kommunen/upphör. Måste göras färdigt innan en eventuell övergång till bolag
- Vad händer med programlicenser som finns idag? Tillgång till olika system



- Ingen annan kommun i landet har valt att lägga planverksamheten i bolag. Det finns anledningar till det som måste tas med i utredningen. Till exempel så måste man ändå ha en beställare i kommunen, den kompetensen behöver därmed finnas. Fysisk planering måste ändå finnas i kommunen, inte själva planeringsjobbet men beställningen. Det måste vara kommunens vilja som styr med opartisk genomlysning och inte ekonomiska intressen som bolaget drivs av
- Det är viktigt att vi blir lyssnade på och att våra kunskaper används i den här beslutsprocessen. Besluten måste vara väl underbyggda av kunskap oavsett vad de innebär. Det har gått för fort hittills och vi borde ha blivit involverade tidigare för att kunna vara med och förmedla vår kunskap innan man kommit så här långt från politiskt håll. Tidsramen övergång 2024-01-01 kan inte hållas
- Det är bra med en utredning men vi borde ha involverats mycket tidigare då vi har kunskap som är värdefull att ta med. Nu blir det bara fort och fel, och det upplevs som om beslutet redan är fattat och att detta bara är en formalitet
- Det behövs en tydligare, konkret genomgång av vad som faktiskt inte fungerar idag och som endast kan åtgärdas genom att organisera om och flytta över samhällsbyggnad i AKTAB behövs. På vilket sätt rent konkret löses problemen genom verksamhetsövergång. Om dialog förts kring detta med samhällsbyggnad tidigare kanske det kommit fram lösningar som medfört att det inte behöver drastiska omorganiseringar och att flytta samhällsbyggnad in i bolag och bort från kommunens styre
- Vilka gränsdragningar går bara att lösa genom att flytta över samhällsbyggnad i AKTAB? Gränsdragningar behöver fortfarande lösas, de kommer att finnas mellan till exempel enheter istället, det löses inte genom omorganisering utan genom att besluta om hur ansvarsfördelning, budget mm. Det är fortfarande samma pengar som måste hanteras, oavsett var det är organiserat, det blir inte lättare bara för att det ligger i bolaget



- Om en stor del av detta grundar sig i gränsdragningsproblematik så behöver det också vara tydligt att vid alla gränsdragningar finns det två sidor. Att då bara utgå ifrån den ena parten, AKTAB, och ta in det perspektivet gör att man missar halva bilden
- Gränsdragningsproblem: Hör även med AKTAB:s avdelningschefer om hur de upplever samordning/gränsdragning
- Vad gäller att det är ekonomin som styr bolaget är att upplevelsen är att det "bråkas" om ekonomi. Ska debitera för alla tjänster och det är där som det uppstår strider
- Personberoende och inte organisatoriskt
- Exploateringsekonomi tillhör felaktigt bolagen
- Blir i alla fall en överbyggnad då det fortfarande behövs en beställarkompetens i kommunen
- Samhällbyggnadschefen har beställarkompetensen idag
- Det är alldeles för snabb process. Bör ha betydligt mer tid för samverkan. Måste tänka på personalvård. Delaktighet med risk- och konsekvensanalyser
- Vad är det man försöker lösa?
- Formulera olika lösningar och inte bara ett förslag
- Dialog måste också ske med AKTAB.

Sammanfattningsvis utifrån synpunkterna från medarbetarna på samhällsbyggnadsenheten och de fackliga representanterna är att processen går för fort och att ett politiskt beslut och genomförande innan årsskiftet inte är genomförbart. Enheten förordar alternativ två där enheten fortfarande är kvar i kommunen och agerar som beställare till AKTAB.

Fortsatt process

När bolagiseringen genomfördes till årsskiftet 2019/2020 så anser undertecknad att det inte föregicks av en grundlig genomgång av kompetenser, ansvar, roller, avtal, beställar- och utförarfunktion. Plandelen via samhällsbyggnadsenheten behölls inom kommunstyrelsen medan övriga medarbetare flyttades över i bolagen. Detta innebar att inte bara utförare/drift fördes över till bolagen utan även andra kompetenser. Om alternativ 2 ska genomföras så måste vissa kompetenser tillbaka till kommunen.



Enligt AKTAB får detta också till följd att andra kompetenser måste till inom bolaget. Om alternativet ska genomföras måste också det säkerställas att beställarkompetens finns på samhällsbyggnadsenheten.

Alternativ 1, verksamhetsövergång av samhällsbyggnadsenheten till AKTAB, innebär att en betydligt tydligare gränsdragning mellan kommunen och bolaget måste till. Detta då ingen myndighetsutövning får ske i bolaget, beställning och allt beslutsfattande av det som tillhör myndighetsutövning måste ske i kommunen. Om alternativ 1 ska genomföras så måste det fortfarande finnas en beställarkompetens på tjänstepersonsnivån i kommunen. Om den som nu, innehas av teknisk chef tillika VD i bolaget, så måste uppdraget som teknisk chef formaliseras och tydliggöras i en tydlig ansvars- och uppdragsbeskrivning. Driftavtalet mellan kommunen och bolaget måste specificeras i än högre grad.

Undertecknad står bakom att för att uppnå en så kostnadseffektiv organisation med så lite överbyggnad som möjligt rekommenderas att teknisk verksamhet, samhällsbyggnad och AKTAB samordnas i samma organisation. För att kunna ha kvar möjligheten och fortsätta samverka med andra kommuner/organisationer förordas att verksamheten samordnas i AKTAB. Dock ser undertecknad att det bör utredas ytterligare vissa delar innan beslut om ett genomförande.

1. Fördjupad dialog med samhällsbyggnadsenhetens medarbetare
2. Dialog med AKTAB:s avdelningschefer hur de ser på en verksamhetsövergång av samhällsbyggnadsenheten
3. Utreda möjligheterna till att i bolaget kunna utföra arbetet med planfrågor. Hur ska det säkerställas att all myndighetsutövning sker i kommunen. Objektiv utredning av extern part
4. Hur ska uppdraget som teknisk chef i kommunen, tillika VD i bolaget, utformas. Kan vara en problematik och otydlighet när hen ska företräda både kommunens och bolagets intressen. Egentligen finns samma problematik i rollen som



kommundirektör och koncern-VD som är samma person. Punkten har ett tydligt samband med att få en tydlighet mellan beställare och utförare, både avseende den politiska nivån och tjänstepersonsnivån. Objektiv utredning av extern part

5. Tydliggöra förväntningar från kommunen på bolaget avseende omfattning och kvalitet
6. Kan alternativ 2 (samhällsbyggnad beställare och AKTAB utförare) vara genomförbart utan att ytterligare resurser tillförs. Hur säkerställa beställarkompetensen
7. Inom befintlig organisation inom AKTAB finns strukturer inom organisationen som behöver förbättras och förtydligas. Detta måste ske för att uppnå målet om kostnadseffektivitet med en samordning av teknisk verksamhet. Exempel på detta är mellan fastighets-, projekt och driftavdelningen, samordning administration mellan kommunen och bolagen, gemensam reception för kommunen och fastighetsbolagen samt samordning i högre utsträckning i samma lokaler. Dessa förändringar måste genomföras oavsett en verksamhetsövergång eller inte, men med en verksamhetsövergång kan den samordningen ske på annat sätt
8. Vilka tjänsteroller behövs efter en samordning av verksamheten, med beaktande av nuvarande/kommande vakanta tjänster som lokalstrateg, samhällsbyggnadschef och exploateringsingenjör, miljösamordnare och eventuellt ytterligare kompetenser.

Undertecknad föreslår att få ett fortsatt utredningsuppdrag med ovanstående punkter 1-6 och 8. Den sjunde punkten blir en uppmaning till VD:n för AKTAB att påbörja förändringar i befintlig organisation.

Nuvarande samhällsbyggnadschef har på egen begäran sagt upp sig för att börja tjänst i annan kommun 1 januari 2024. I avvaktan på utredningsuppdragen ovan så formaliseras tekniska chefens anställning i kommunen att även omfatta ett verksamhetsansvar för



samhällsbyggnadsenheten inklusive ett ekonomiskt ansvar. Enheten är därmed tillsvidare kvar inom kommunstyrelseförvaltningen i avvaktan på att utredningen av ovanstående punkter. Samordning på enheten inklusive arbetsmiljöansvar läggs på befintlig medarbetare på samhällsbyggnadsenheten.

Barnkonsekvensanalys

Förslaget till beslut medför inga direkta konsekvenser som rör barns rättigheter.

Anders Neuman
Kommundirektör

Skickas till: