



Timrå kommun

- En utvecklad samhällsbyggnadsprocess

Block 1: Utveckla ledning, styrning och organisation för samhällsbyggnad – från förvaltningsläge till tillväxtläge

Rapport 1.0

2022-01-07

Helene Ersson

Godkänd av beställare Andreaz Strömgren

Innehåll

Bakgrund och uppdrag	3
Genomförande och metod	4
Nuvarande organisation och arbetsformer	5
Syfte med samhällsbyggnadsprocessen	10
Förslag till organisation och roller	18



Bakgrund och uppdrag

Kommunens vision 2025 är *En stark kommun i en växande region*, där den samlande verksamhetsidén är *Tillsammans gör vi det enklare att leva, växa och mötas*. De gemensamma målbilderna för hela kommunen är:

- Trygghet, delaktighet och livslångt lärande
- Tillväxt, sysselsättning och arbete
- Livskvalitet och attraktiva livsmiljöer

För respektive målbild finns ett antal indikatorer utvalda för att visa om beslut, arbetssätt, resursanvändning mm leder mot syftet.

I kommunens översiktsplan 2035 är målet år 2025 att vara minst 19 000 invånare och minst 20 000 invånare år 2035.

I kommunens verksamhetsplan för 2021 och 2022 framgår att samhällsbyggnadsprocessen ska utvecklas. Syftet är att skapa en samlad förmåga och ett hållbart samhällsbyggande som hushållar med mark- och vattenresurser och samtidigt möter behoven av samhällsfastigheter, industrimark och privata fastigheter för ett växande och attraktivt Timrå.

Bland annat ska det finnas en beskrivning av:

- Arbetssätt och samverkansformer internt inom kommunen och externt med dem vi finns till för.
- Hur arbetet med investeringsprocess och exploateringsprojekt kan utvecklas för att stödja arbetssätt och skapa underbyggda underlag för politiska prioriteringar.
- Organisation inom kommunkoncernen där kommunens bolag kan vara aktiva aktörer i hela eller delar av processen.

Uppdraget

Uppdraget är uppdelat i sex block där detta är block 1:

- Att utveckla ledning, styrning och organisation för samhällsbyggnad – från förvaltningsläge till tillväxtläge.

Det finns en otydlighet på ledningsnivå kring nya syftet med samhällsbyggandet, vilket påverkar systemet i sin helhet.

Det finns ett behov av att skapa större tydlighet kring organisation, representation, beslutsmandat och arbetsformer. Organisation och arbetsformer ska stödja syftet och den ändrade förväntansbilden för samhällsbyggandet.

Uppdraget är att:

- Ta fram en framarbetad syftesformulering som grund för fortsatt arbetet
- Tydliggjorda organisation för SAMSAM som möter syftet och skapar förutsättningar för realisering av strategiska viljeinriktningar (gränsöverskridanden/ processorganisation)
- Tydliggöra Timrå Invests syfte och roll i samhällsbyggnadspusslet

Uppdraget att tydliggöra Timrå Invests syfte och roll i samhällsbyggnadspusslet har under uppdragets gång inte kunnat färdigställas, utan föreslås lämnas till den nya organisationen att utarbeta i dialog med bolaget.

Genomförande och metod

Uppdraget har genomförts under juni – december 2021.

Framtagning av underlag

Mot ovanstående bakgrund och uppdrag har underlag tagits fram på följande vis:

- Intervjuer med kommundirektör, samtliga förvaltningschefer, bolagsdirektörer och berörda specialister.
- Dokumentstudier i form av
 - kommunens visionsdokument, verksamhetsplaner för 2021 och 2022, gällande översiktsplan, kommunens styrmodell, årsredovisning 2020
 - Processkartor och sammanställningar av erfarenheter från nuvarande struktur och arbetsformer
 - regionala utvecklingsplanen för Västernorrlands län
- Workshops/arbetsmöten med kommundirektör, förvaltningschefer, bolagsdirektörer och berörda specialister:
 - 19 augusti 2021: Syfte med samhällsbyggande
 - 18 oktober 2021: bekräfta syfte, identifiera systemet och utkast till strategisk viljeinriktning
 - 1 december 2021: bekräfta strategisk viljeinriktning, organisation och roller samt system för uppföljning

Delavstämningar

Delavstämningar med beställaren har gjorts den 14 juni, 13 augusti, 18 augusti, 13 september, 15 oktober och 29 november.

Rapport

I den föreliggande rapporten sammanfattas resultatet från intervjuer, workshops med därtill hörande rekommendationer.

Rapporten har faktakontrollerats av beställaren.

Projektorganisation

Uppdraget har genomförts av Helene Ersson, utredare och processledare med mer än trettio års erfarenhet av kommunal verksamhet, utveckling av kommunal verksamhet och kommunal revision.

Beställare

Kommunchefen är ansvarig för block 1: ledning och styrning. Beställaren har efter remiss av utkast till hela arbetsgruppen 22 december 2021 till den 5 januari 2022 upprättat slutlig version med justeringar efter remiss samt tillägg av övertagande och överlämning med restlista av vad som återstår och ska hanteras av mottagande organisation och ansvarig för samhällsbyggnadsprocessen. Beställaren har upprättat slutlig rapport 1.0



Illustration: Block 1 Att utveckla ledning, styrning och organisation för samhällsbyggnad – från förvaltningsläge till tillväxtläge



**Nuvarande
organisation
och
arbetsformer**

Kommunens ansvar för samhällsbyggnad t ex planering, utförande och myndighetsfrågor är uppdelat på flera nämnder och bolag. Det är ett komplext uppdrag med många inblandade. Kommunen har ett framgångsrikt arbetssätt för att möta företags önskan om snabba besked.

På följande sidor redovisas

- Nuvarande organisation och arbetsformer
- Exempel på nuvarande process
- Upplevelse av nuvarande arbetsformer – sammanställning av intervjusvar



Nuvarande organisation och arbetsformer

Inom ramen för samhällsbyggande identifieras tre processer:

- Kommunen planerar, beslutar och utför t ex byggande av lokaler för egen verksamhet och skötsel av grönytor och gator.
- Kommunen planerar och skapar förutsättningar för andra t ex framtagande av översiktsplan, fastställer detaljplaner och investerar i infrastruktur t ex gator och VA.
- Kommunen beviljar tillstånd t ex beslutar i bygglovsärenden

Frågorna behandlas i flera nämnder och bolag t ex:

- Kommunstyrelsen
- Bygg- och miljönämnden
- Kultur- och tekniknämnden
- Timråbo AB
- Mittsverige Vatten AB

Även övriga nämnder är beroende av hur väl samhällsbyggnadsprocessen fungerar:

- Socialnämnden har kunskap och information om invånarnas ekonomiska och sociala villkor, vilket enligt socialtjänstlagen ska göra underlag för samhällsplaneringen. Nämndens verksamheter har också behov av lokaler för sin verksamhet.
- Barn- och utbildningsnämnden har behov av lokaler för sin verksamhet. Förändrat behov kan påkallas både utifrån demografiska förändringar, förändrat uppdrag i lagstiftning och läroplaner och lokala beslut.

Nuvarande organisation

Timrå kommun har bedrivit ett framgångsrikt arbete för att möta företags behov av lokaler och mark i Timrå kommun. Arbetssättet har utgått från att snabbt uppfatta företagets behov och effektivt lämna ett förslag på lösning.

Specialisterna inom respektive förvaltning har ett nära samarbete för att snabbt lämna ett så heltäckande svar som möjligt på företagets förfrågan. Detta samarbete har gått under namnet MEX-gruppen, där MEX är en förkortning av Mark- och exploatering.

I de fall specialisterna upplevt att förslag till lösning och därmed svaret till företaget överskridit det mandat varje specialist har, har frågan lyfts till Chefs-MEX där förvaltningschefer, näringslivschef och bolagsdirektörer har ingått. Det kan också ha varit frågor där kommunens olika funktioner inte haft samma uppfattning på handläggarnivå. Gruppen har träffats var fjortonde dag.

Företrädare för Socialtjänsten eller Barn- och utbildningsförvaltningen har inte ingått i MEX-gruppen eller Chefs-MEX. Samverkansyta för dessa funktioner att på strategiskt nivå arbeta med samhällsplanering har inte funnits. Ett försök har gjorts under 2021 att låta kommunens koncernforum utgöra funktion för strategiska samhällsplaneringsfrågor.



Exempel – nuvarande process

Den nuvarande samhällsbyggnadsprocessen har tyngdpunkten på att vara avhjälpande. Processen startar med att någon avropar en tjänst. Det kan vara ett företag, en privat person eller en kommunal verksamhet som saknar mark eller lokaler för sin verksamhet.

Här ges ett exempel på nuvarande arbetsflöde:

- Varje höst kommer fler barn till förskolan. Det börjar bli fullt.
- Förvaltningen signalerar – vi behöver fler förskoleplatser. Våra förskolor är dessutom inte ändamålsenliga – vi behöver byta ut dem. Kultur och teknik signalerar – befintliga byggnader behöver renoveras.
- Nämnden uppfattar behovet, driver det i kommunstyrelsen som ger uppdraget till Kultur- och tekniknämnden att hitta en lösning.
- Uppdraget lämnas till förvaltningen som tar fram ett förslag. Beslut om investering tas.
- Ny kunskap tillkommer. Beslut om ny utredning tas.
- Utredningen konstaterar att det finns ett ökat behov av platser inom snar framtid, att det finns flera platser att placera förskolan på, men att marken inte ägs av kommunen och det finns inga detaljplaner.
- Nytt beslut om investering – den tidigare kostnadskalkylen är inaktuell. Planprocessen och byggprocessen rullar igång. Förskolan hinner inte klar i tid – tillfälliga lokaler tas fram för att klara behovet av platser.

Erfarenheter av den nuvarande processen och förväntningar på en framtida process

Processen upplevs starta för sent. Behovet är uppenbart, samtidigt tar det lång tid att planera, finansiera, söka tillstånd och bygga.

Ärendet hanteras utifrån det beskrivna behovet. Någon mer utvecklad analys om fler behov kan tillgodoses med en anpassad lösning. Vid investeringstillfället borde det vara möjligt att även intressera andra aktörer att samplanera för en bättre helhet.



Upplevelsen av nuvarande arbetsformer

Under juni genomfördes telefonintervjuer med samtliga förvaltningschefer, en bolagsdirektör och specialister. Följande framkom:

Hur uppfattar du samhällsbyggnadsprocessen och vilket syfte har den?

- Samhällsbyggnadsprocessen är inte avgränsad. Alla har nog olika bilder av vad som ingår och vad som är strategi och operativt. Att alla förstår varandras uppdrag och kan förhålla sig till det.
- Allas ansvar för Agenda 2030. Om ingen tänker sig elbil i Söråker – ska vi bygga utifrån det eller har alla elbil om tio år? Är man beredd att ta beslut som är kostnadsdrivande på kort sikt?
- Hur påverkar samhällets utformning folkhälsan och tvärtom, tex tillgång till inbjudande grönytor, skyltning, marknadsföring av friluftsområden/sänka tröskeln för aktiv fritid? Vilka fler beslut kan påverka folkhälsan? Varför följer man inte råden från vårdcentralen? – äta mindre, röra sig mer, mindre alkohol, mindre rökning. God och nära vård – bra diskussioner med Kultur & teknik och BOU om förebyggande insatser för ökad folkhälsa.
- Att alla invånare inkluderas. Har vi kunskap om invånarnas livsvillkor i Timrå? Var bor de och vad behövs för nya bostäder, förskolor och skolor? Ålder, socioekonomisk situation, barns uppväxtvillkor, härlomst/kultur/uppskattad livskvalitet, missbruk, funktionsbegränsningar osv – vad möjliggör och vad hindrar?
- Attraktiva livsmiljöer och efterfrågan av urbant liv. Vem vill vara i Timrå centrum? Varför finns det inga restauranger? Hur ser våra kommundelscentran ut egentligen?

Vad är viktigt att säkerställa i samhällsbyggnadsprocessen?

- Det krävs både snabbföthet och framförhållning – företagaren vill ha besked
- Kommunen vet inte vilken dirigent man vill vara i samhällsbygget. Det gäller även politiken. Får inte bli för långt avstånd mellan politiken och tjänstepersonerna i den strategiska samhällsprocessen. När man springer ifrån dem hamnar ärendena sen i långbänk.
- Politiken är väldigt lite involverad i framtagning av strategiska dokument. Översiktsplanen, bostadsförsörjningsplan, trafikstrategi, VA-plan och näringslivsstrategi är viktiga dokument.
- Det måste finnas tid för strategiskt tänkande. Samverka i tidigt skede, sen har varje myndighet sitt ansvar för den formella prövningen.
- Ekonomiska villkor begränsar lösningar som alla vill ha. Vilka resurser finns? Hur mycket får det kosta idag och vad ger viktiga resultat i framtiden? Ex Timråbo kan inte bygga lägenheter pga balanskravet, då man har byggt äldreboende.
- Vilka finns runt kommunen och säger "Vad behöver ni?" Vilka är våra partners, som vi ska kroka arm med? Trafikverket, regionen, privata fastighetsägare, föreningsliv
- Vem jobbar med påverkansarbete på nationella infrastruktursatsningar? Regional utvecklingsstrategi? Samverkan i arbetsmarknadsregionen?



Upplevelsen av nuvarande arbetsformer



Vad är viktigt att säkerställa i samhällsbyggnadsprocessen?

- Förståelse för varandras uppdrag – Större helhetssyn minskar personliga konflikter och tråkigt på jobbet – strategisk samsyn – förstå att uppdraget är prioriterat – ex myndighetsuppdrag vs genomförande
- Timråbo har mycket att göra med socialtjänsten med där finns inget forum för strategisk bostadssociala frågor.
- Fastställ den formella strukturen – följ den, och ändra om den inte fungera. Motarbeta informella kontaktvägar och beslutsforum.
- Om KS är huvudman för samhällsenheten så måste KS vara motorn i det strategiska arbetet.
- Vilka principer ska gälla mellan nämnder när det bara är fullmäktige som kan ge uppdrag?
- Blanda inte nivåer. Alla ska ha resursansvar i en styrgrupp. Annars är det dialogmöten eller arbetsgrupper som tar fram underlag.

Finns det hinder/otydligheter i organisationen?

- Hur ska Timrå Invest fungera ihop med övriga? Uppdrag att driva beslutade exploateringsprojekt för företagsetableringar och bygga infrastruktur för tillväxt. Vem sköter driften av det som tas över?
- Medarbetare ryker ihop när syften och uppdrag kolliderar.
- Distansarbete under pandemin: etablerade samarbeten fungerade bättre, nya eller svaga samarbeten fungerade sämre

- Om det inte är koncensus i MEX-gruppen lyfts frågan till Chefs-MEX. Chefs-MEX är dåligt förberedda, tar över frågan – risk att upplevt mandat hos respektive deltagare i MEX-gruppen minskar. Oklart om chefs-MEX blev bättre för MEX-gruppen.
- "Alla" skjuter in alla frågor som gemensamma, utan att först löst så mycket man kan "på kammaren". Var och en måste veta vilket ansvar och mandat man har.
- Just nu: en undersökande fas där alla är ödmjuka. Styr mot det som är bäst för Timrå, inte enskild förvaltnings bästa. Fungerar 100 gånger bättre än tidigare.
- Utvecklingen kräver specialisering och samordningsytorna har minskat, samtidigt som det krävs helhetssyn och generalistkompetens.
- Otroligt duktiga medarbetare som arbetar bra ihop. Risk: personberoende och att de arbetar för mycket.
- På vissa håll upplevs hård ekonomistyrning med fokus på enhetsbudget. Frågan är inte var i organisationen saker ska lösas utan att resurserna inte finns. Chefs-MEX måste styra och prioritera mer, då resurserna inte finns för allt. Ansvar för cheferna att förklara syftet så att medarbetarna vet vad de ska göra.
- Tydliggör projektplaner för t ex framtagande av DP med behov av fakta och data initialt samt tidsplaner. Lika arbetssätt för framtagande av externa och interna DP.
- Tjänstemännen har kommit längre än politikerna med den nya styrmodellen.
- Bostadsmarknadsutvecklingsansvarig? Mer än detaljplan och sälja mark.



Styrning utifrån systemsyn

Styrning som bygger på systemsyn ger förutsättningar för en ändamålsenlig styrning av en komplex verksamhet.

På följande sidor redovisas:

- Timrå kommuns styrmodell
- Syfte med samhällsbyggnadsprocessen och definition av ingående begrepp
- Identifiering av aktörer, vilka kan antas påverka förutsättningarna att nå syftet
- Strategisk viljeinriktning
- Indikatorer och förslag på uppföljning och mätsystem

En styrning som bygger på systemsyn

Det offentliga samhällsbyggnadsuppdraget är en komplex verksamhet. Att bedriva en proaktiv samhällsbyggnad för tillväxt kräver samarbete och långsiktighet.

Syftesformuleringen är central för att samla funktioner, organisationer och resurser, då det är det gemensamma syftet som är skälet till samarbetet.

Utifrån syftet skapas sedan en förståelse för hela systemet med dess aktörer och dess beståndsdelar. Det är det gemensamma syftet som avgör begränsningarna av systemet dvs vilka samverkande faktorer finns det som avgör hur väl vi lyckas med syftet.

För att veta om beslut och insatser leder mot syftet krävs uppföljning och information tillgängligt för att lära och förbättra arbetet.

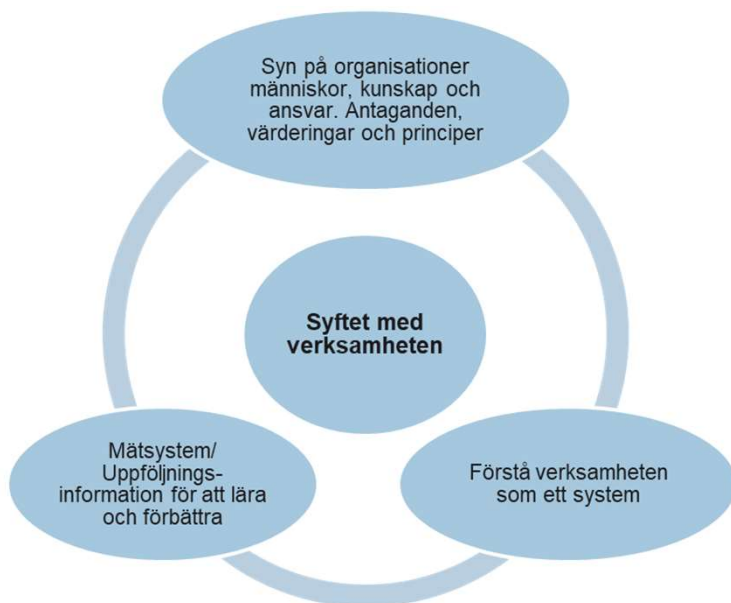


Illustration: En styrning utifrån syftet med dess centrala beståndsdelar

Timrå kommuns styrmodell

Vi skapar värde för dem vi finns till för

Vi sätter alltid våra medborgare, företag och besökare i centrum och värdet som skapas för dem är vår viktigaste utgångspunkt i arbetet. Vi tillsammans har ansvaret att se till att det blir verklighet.

Vi leder vår arbetsdag

Värde skapas i de flesta fall i mötet mellan dem vi finns till för och kommunens medarbetare, som då också kan upptäcka förbättringar.

Med ny styrning utifrån mål och värde får vi som medarbetare ett större utrymme att påverka vår arbetssituation och våra resultat. Samtidigt tas vår kompetens tillvara och vi ökar våra möjligheter att erbjuda tjänster med bättre kvalitet. Och upptäcker vi förbättringsåtgärder – prova – vi leder vår arbetsdag!

Vi är en del av helheten

Helhetsperspektivet står i fokus när vi skapar framtidens Timrå. Beslut och aktiviteter i våra verksamheter ska skapa bästa möjliga värde för helheten.

Det innebär att det är viktigt att ha en förståelse för både sin egen del och övriga delar av organisationen. Det gör vi genom att planera, genomföra och följa upp med ett helhetsperspektiv.

Vi lär oss av varandra

Vi kan lära oss mycket av det som redan har hänt. Genom att analysera verksamheten lär vi av varandra och skapar underlag för förbättrad kvalitet och utveckling.

Dialogen är ett viktigt arbetssätt för att skapa gemensam förståelse kring förväntansbild, och hur verksamheten ska utvecklas framåt.

Styrning av komplex verksamhet

Syfte och mål är centralt för styrningen av komplex verksamhet. Det ställer krav på alla att förstå systemet, analysera dess förmåga att nå syftet på ett effektivt sätt och organisera lärandet i systemet.

Ledningens uppdrag är att skapa förutsättningar för arbetet. Det består ofta i att organisera arbetet inom den egna verksamheten, men även att initiera samarbeten där den gemensamma nyttan är större än arbete var för sig. Ledningen organiserar även formerna för hur lärandet i systemet går till.

Både ledning och medarbetare är väl förtrogna med resultatet och har en löpande uppföljning på de parametrar som visar huruvida insatserna leder mot resultatet.

Resultatet i former av effekter i samhället är det som ska mätas. Det betyder att produktionsmått dvs hur mycket som görs per tidsenhet endast är en del av det som är intressant och ska mätas.

Som stöd för planering och allokering av resurser krävs också uppföljning av hur mycket resurser i tid och pengar som åtgår för att åstadkomma ett visst resultat. Inför kommande planering används kunskapen för prioritering av insatser och aktiviteter.

I flera fall kan det bli aktuellt att "mäta icke-händelser" dvs vilka kostnader som undviks genom t ex ett förebyggande arbete. I ett större samhällsperspektiv är det väldigt intressant med dessa beräkningar dvs vilka kostnader undviker vi genom att välja en viss lösning. Utvecklingen bör följas och analyseras över lång tid.

Förstår verksamheten som **komplex** verksamhet

Syfte och mål

Skapa förutsättningar för arbetet



Förmåga att arbeta effektivt och tillsammans för att stödja syftet



Resultat

- Trygghet, delaktighet och livslångt lärande
- Tillväxt, sysselsättning och arbete
- Livskvalitet och attraktiva livsmiljöer



Samhällsprocessens syfte

Tillsammans möjliggöra framtidens hållbara samhällsbyggande, som gör det enklare att leva, växa och mötas

Med det menar vi:

Tillsammans

Kommunkoncernens samlade resurser ska användas på de sätt som bäst stödjer kommunens vision och mål – från förvaltning till tillväxt med samma resurser som nu. Vi har ett transparent förhållningssätt och uppmuntras att besluta och agera utifrån ett helhetsperspektiv.

En positiv samhällsutveckling skapas i våra relationer.

Tillsammans med dem vi finns till för: Vår uppgift är att skapa en bra ram för ett gott liv hos våra medborgare, företag och besökare. Värde är det som uppstår i mötet med dem och när vi gör det tillsammans. I Samhällsbyggandet innebär det att vi planerar och genomför tillsammans med och i nära dialog med medborgare, företag och besökare.

Tillsammans med varandra och andra parter: Vi behöver samspela lokalt, regionalt, nationellt och internationellt för att nå våra mål. Vår förmåga att knyta och utveckla partnerskap inom kommunen och med andra parter är av avgörande betydelse för resultatet. I samhällsbyggandet innebär det nära och fungerande interaktion med kommunerna i Sundsvallsregionen, Trafikverket och länsstyrelsen.

Timrå är också en del av ett större vi. Våra lösningar påverkar möjligheten att nå regionala, nationella och internationella mål.

Vår förmåga att knyta och utveckla partnerskap inom kommunen och med andra parter är avgörande för resultatet – maximal samhällsnytta.

Möjliggöra

Timrå kommuns uppdrag är att skapa förutsättningar för invånare och företag att utvecklas och leva ett gott liv i Timrå. Alla beslut och resurser ska stödja invånares och företagens behov, nu och i framtiden, oberoende av hur kommunen valt att organisera sitt arbete

Framtidens hållbara samhällsbyggande

Ett hållbart Timrå är att möta dagens och morgondagens behov på ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbart sätt. Det definieras av våra tre målbilder som är kopplade till de 17 globala målen i Agenda 2030.

Samhällsbyggnadsprocessen begränsas till användning av mark och vatten nu och i framtiden. Det skapar förutsättningar för önskvärd samhällsutveckling. En positiv samhällsutveckling förutsätter en ändamålsenlig samhällsbyggnadsprocess.

Enklare

Enklare innebär att vi trots den komplexitet som finns i livet, och i det offentliga uppdraget alltid strävar efter att göra vårt bästa för att de som vi finns till för kan nå sina mål och ambitioner. I samhällsbyggnadsprocessen innebär det alltifrån effektiva handläggningsprocesser till att vardagen för medborgare, företag och besökare ska uppfattas som enklare utifrån samhällets fysiska gestaltning.

När vi är nära och lyhörda upplever medborgare, företag och besökare en enklare vardag. Det innebär tidig och engagerad dialog, där vi lyhört förhåller oss till det som kommer fram – fångar och möter behov.



Samhällsprocessens syfte

Tillsammans möjliggöra framtidens hållbara samhällsbyggande, som gör det enklare att leva, växa och mötas

Med det menar vi:

Att leva

Att leva tar sin utgångspunkt från individen som resurs. Jämlika och jämställda levnadsvillkor genom livet är grunden för människor att nå sin fulla potential, och som får betydelse för delaktighet, samhällsbyggnadsprocessen skapar fysiska förutsättningar för att färdas väl genom livet – från vaggan till graven. Vi ansvarar inte för någons liv men kan skapa en bra ram för ett gott liv hos våra invånare, företag och besökare.

Att växa

Att växa omfattar hållbar tillväxt för framtidens välfärd och som behövs för att säkra människors jobb, försörjning och sociala trygghet. Möjligheter att växa både som individ och grupp skapar underlag för vår samhällsutveckling.

För samhällsbyggnadsprocessen innebär det att gå från förvaltnings- till tillväxtläge och aktivt samt proaktivt delta i samhällsbygget för att tillgodose behovet av offentliga verksamhetslokaler samt fungerande och hållbara fysiska strukturer för infrastruktur, boende och verksamheter.

Vi stödjer de som vill växa. Vi stimulerar viljan att växa/satsa i kommunen. Vi signalerar tydligt till externa aktörer hur vi vill växa.

Att mötas

Att mötas visar på betydelsen av att skapa förutsättningar för möten mellan människor i vårt samhälle och på så vis bidra till en hållbar utveckling som är trygg, inkluderande och rättvis. Mötet måste prioriteras i samhällsbyggnadsprocessen, i allt från tidiga samråd där behoven fångas till lämpliga samrådsfora med viktiga fokusgrupper – analys, dialog och lärande är viktigt för att nå helhetssyn och skapa värde som effekt för de vi är till för.

Vi stödjer ett öppet samtal om framtidens samhälle där band knyts till aktörer som vill samskapa.

Systemet Samhällsbyggnad

Systemet är de delar som samverkar mot ett gemensamt syfte. Det innebär att systemet är större än den egna förvaltningen eller den egna organisationen. Det omfattar alla organisationer, resurser och händelser som kan påverka möjligheten att nå syftet, se nedan.

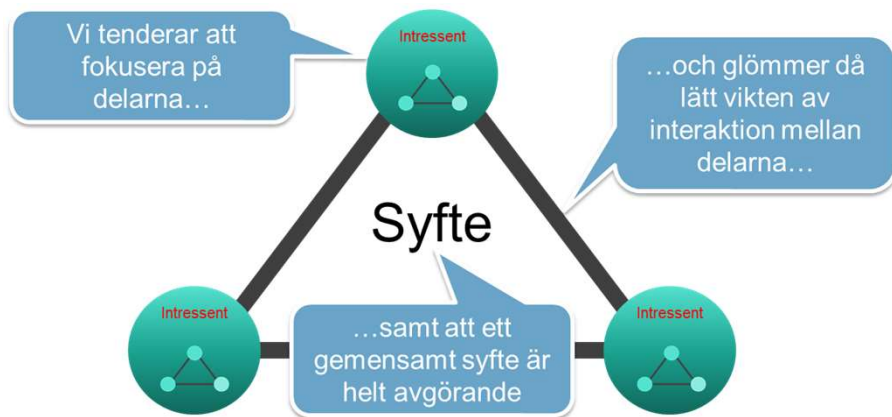


Illustration: Att kartlägga hela systemet utifrån de aktörer som kan antas ha samma syfte med hela eller delar av sin verksamhet

Kartläggning av aktörer i det framtagna syftet

För att uppnå syftet *Tillsammans möjliggöra framtidens hållbara samhällsbyggande*, som gör det enklare att leva, växa och mötas, krävs att alla aktörer identifieras, framför allt de som är avgörande för hur väl Timrå kommun når visionen *En stark kommun i en växande region*.

Följande aktörer är identifierade:

- Länets kommuner
- Trafikverket
- Ledningsägare
- Byggföretagen
- Medborgare

Se illustration till höger.

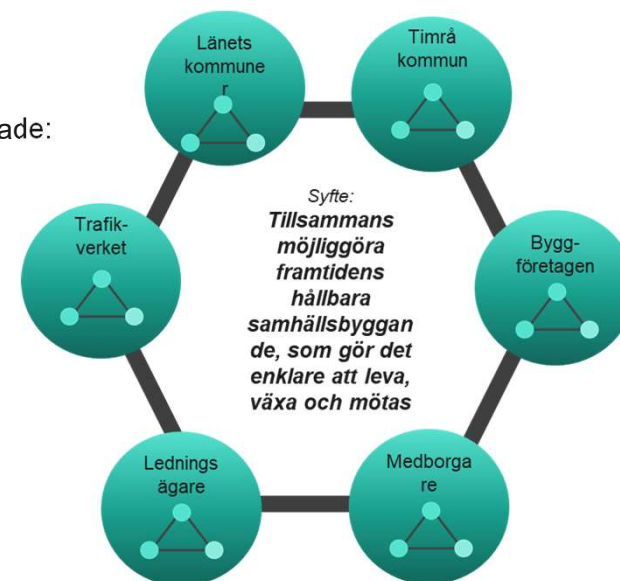


Illustration: Identifierat system utifrån de aktörer som antas ha samma syfte

Inom varje organisation/aktör finns det naturligtvis egna system med förvaltningar, dotterbolag och avdelningar.

Timrå kommun som koncern ska också identifiera de interna aktörerna för ett framgångsrikt och effektivt samarbete kring det gemensamma syftet, se illustration till höger.

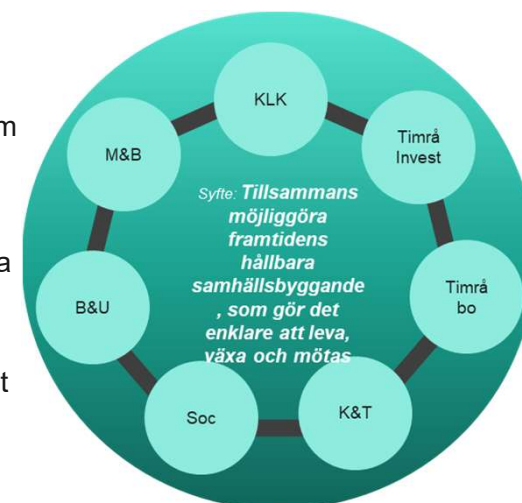


Illustration: Samtliga nämnder och bolag bedöms ha samma syfte med hela eller delar av sin verksamhet

Strategisk viljeinriktning

För att nå det önskade resultatet om tillväxt, krävs ändrade arbetsformer och andra prioriteringar än tidigare. Det krävs en förflyttning av fokus, se nedan.

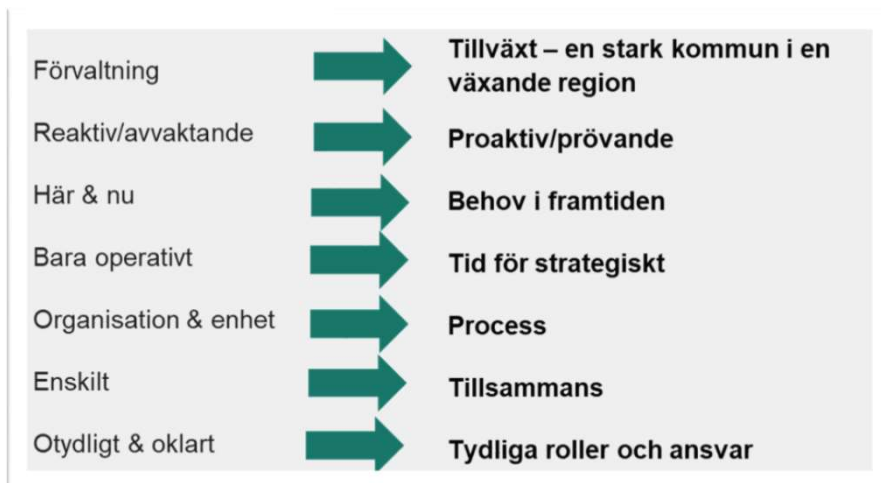


Illustration: Arbetsgruppens tydliggörande av vilken förflyttning som är nödvändig.

Några framgångsfaktorer som nämnts vid workshopparna är:

- Snabbfotad och välavvägd organisation
- Samordning och samsyn mellan funktioner och förvaltningar
- Motiverade medarbetare med rätt kompetens
- Politiskt mod att fatta långsiktiga beslut
- Omfattande investeringar (lånefinansierat?)
- Hållbar resurssättning

Den strategiska viljeinriktningen bör formuleras i styrande dokument och vara gällande över lång tid. Som exempel kan nämnas översiktsplanens styrfunktioner:

- Vägledning för efterföljande planering – detaljplaner och bygglov
- Planering i tid – rätt saker inträffar vid rätt tidpunkt på rätt plats
- Signaler till marknadens aktörer
- Systematisk uppföljning – är samhällsbygget på rätt väg?

Illustrationen nedan är hämtad från Boverkets hemsida. Den visar hur översiktsplanen blir både strategisk och vägledande för beslut i plan- och lovärenden, samtidigt som den löpande följs upp och översiktsplanens effekter utvärderas.

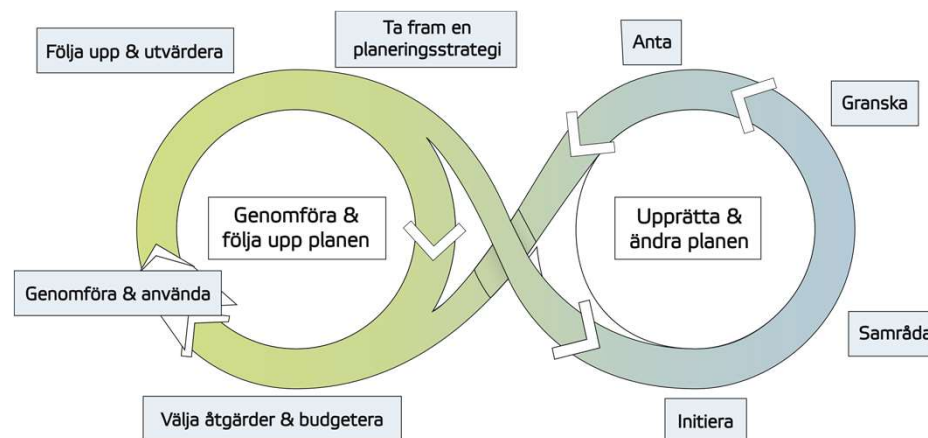













Illustration: Boverkets beskrivning av översiktsplanen som strategisk och vägledande för beslut

Enligt plan- och bygglagen ska en planeringsstrategi antas varje mandatperiod.

Indikatorer – Är vi på rätt väg?

I verksamhetsplan och budget finns följande indikatorer angivna, se nedan. För att säkerställa att arbetsformer, arbetssätt och prioriteringar leder mot syftet bör dessa kvantifierbara indikatorer kompletteras med kvalitativa mätmetoder.

Ansvarig för samhällsbyggnadsprocessen ska med hjälp av nyckeltal och prioriterade mått inom nämndens ansvarsområde årligen göra en kvalitativ analys av förflyttning i förhållande till kommunens målbilder och inriktningsmål.

Nyckeltal med beskrivning	2016	2017	2018	2019	2020	Trend
Arbetslöshet 18-64 år, andel (%) av befolkningen	6.9	5.4	5.5	5.6	6,6	
Deltagare i kommunala arbetsmarknads- åtgärder, antal	317	406	572	442	294	
Egen företagare, antal	688	671	641			
Elever på SFI som klarat minst två kurser, av nybörjare två år tidigare, andel (%)		54	36	55	52	
Företagsklimat enl. Svenskt Näringsliv, ranking	47	50	50	35	28	
Förvärvsarbetande totalt kommun, antal		8 514	8 620	8 589		
Invånare totalt, antal	17 992	18 030	18 060	17 979	17 963	
Invånare 17-24 år som varken arbetar eller studerar, andel (%)	11.3	9.4	10,2			
Lämnat etableringsuppdraget och börjat arbeta eller studera (status efter 90 dagar), andel (%)	38	35	67	47		
Nyregistrerade företag, antal/1 000 invånare	4.4	4.1	3.3	4.4	4,8	
Ungdomar som är etablerade på arbetsmarknaden 2 år efter fullföljd gymnasieutbildning, hemkommun, andel (%)		38.3	40.2			



Förslag till organisation och roller

Ledningens uppdrag är bland annat att organisera arbetet. För att stödja utvecklingen mot ett mer proaktivt förhållningssätt med maximal effekt dvs tillväxt krävs en struktur för samverkan kring omvärldsanalys och samordnad planering.

På följande sidor redovisas:

- Struktur för strategisk planering
- Organisation för strategisk planering
- Organisation för ökad tydlighet och effektivitet

Struktur för strategisk planering

Formell struktur och beslutsordning enligt kommunallagen

Möjligheten och rättigheten att fatta beslut regleras av kommunallagen. Varje styrelse och nämnd har rätt att fatta beslut i de frågor som formulerats i respektive reglemente och ägardirektiv.

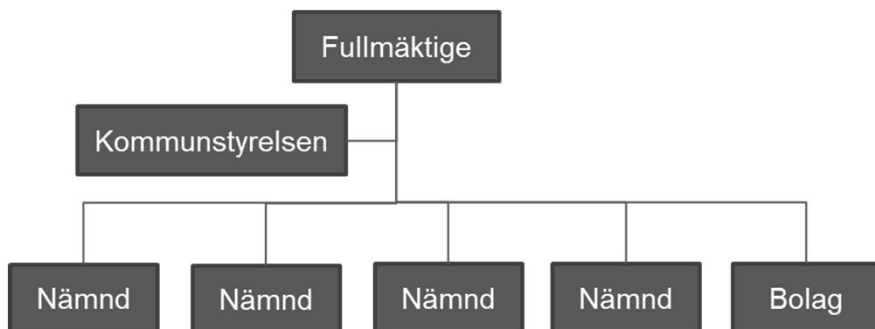


Illustration: Politisk organisation för kommun med nämnder

Struktur för strategiskt arbete

För att stödja utvecklingen mot ett mer proaktivt förhållningssätt med maximal effekt dvs tillväxt krävs en struktur för samverkan kring omvärldsanalys och samordnad planering.

Det krävs att resurser frigörs för ett strategiska och samordnande arbete.

Det krävs också att medarbetare får stort ansvar och mandat att besluta i uppkomna situationer och söka samarbeten tvärfunktionellt. För detta ändamål fortsätter den MEX-arbetsgrupp som bildats att bereda och hantera ärenden över förvaltningsgränserna och i samverkan. Förstärkt delegation

I de fall det uppstår osäkerhet om vägval eller om mandatet för beslut saknas finns en möjlighet att påkalla en operativ samverkan, där mandatet att fatta beslut är större. En sådan operativ samverkan påkallas av ansvarig chef samhällsbyggnadsprocessen och sätts samman utifrån behov.

Medarbetarens uppdrag och den operativa samverkan är beroende av inkommande ärenden. Vilka frågor som hanteras beror på vilka frågor och ansökningar som inkommer till kommunen från företag och privatpersoner.

Strategigruppens arbete bör länkas samman med den ledningsprocess som är etablerad sedan tidigare i kommunen, vilket främst är den treåriga processen för att analysera och planera verksamhetsåret, styra under verksamhetsåret samt följa upp resultatet. Det bör även utvecklas en planering och styrning för hela mandatperioden, där översiktsplanen bör

vara ett styrande dokument. Illustration: Kommunens process för analys, planering, styrning och uppföljning av verksamhet genom mål och budget





Organisation för strategisk planering

Uppdraget att leda och följa kommunens strategiska samhällsbyggnad föreslås ske genom att:

- Kommunstyrelsen och den politiska beredningen tar ett politiskt strategiskt ansvar
- Koncernforum fortsätter att utvecklas till att ta det koncerngemensamma strategiska ansvaret på förvaltnings- och bolagsnivå
- En samlad enhet vid kommunledningskontoret samordnar, bereder och beslutar i operativa frågor. För ett effektivt framåsyftande arbete krävs långtgående delegation, styrda av de strategiska ramar och principer som fastställs.

Strategigruppernas arbete kommer att vara vägledande för både den politiska beslutsprocessen, chefers prioritering av resurser och medarbetares beslut i uppkomna situationer.

Grupperna ska svara för en fördjupad analys inom olika områden utifrån syftet. Det gäller ekonomiskt hållbart samhälle, ekologiskt hållbart samhälle, så väl som ett socialt hållbart samhälle utifrån att det ska vara enklare att leva, växa och mötas i Timrå. I det arbetet ingår också att identifiera samarbetspartners, initiera och organisera samarbetet.

Grupperna har också uppdraget att kartlägga, analysera och presentera underlag för kommande strategiska dokument t ex nästkommande översiktsplan.

Utöver detta ger grupperna stöd i vilka prioriteringar som kan vara nödvändiga på medellång sikt. Det krävs underlag för avstämning, analys och får gärna vara kopplat till kommunens delårsredovisningar.

Det krävs också att lärandet mellan det strategiska och operativa organiseras på ett effektivt sätt. Det sker genom att arbeta fram och pröva beredningsformer i enlighet med styrmodellens principer och förhållningssätt med fokus på helhetssyn och analys, dialog och lärande.

För att få en parallell process och samtidig förståelse mellan de politiska partierna, de politiska nämnderna och förvaltningsorganisationen bör grupperna utveckla ett effektivt arbetssätt där både information och dialog sker löpande.

Den nya enheten med ansvar för samhällsbyggnadsprocessen vid kommunledningskontoret föreslås utgöra administrativt stöd för förberedelser/processledning i de båda grupperna.

Organisation för ökad tydlighet och effektivitet

Val av organisation och roller ska stödja alla att på ett effektivt sätt arbeta mot syftet. Det krävs en ständig omprövning av både organisation och roller utifrån de lärdomar som görs i löpande avstämningar och analyser.

Under år 2020 har arbetsformerna för koncernforum utvecklats. Koncernforum består av samtliga kommundirektör, kommunledningskontorets avdelningschefer, förvaltningschefer samt direktörer i helt eller delägda bolag och kommunalförbund.

Koncernforum bör utgöra kommunens strategiska grupp för samtliga kommunala verksamheter i samhällsbyggnadsfrågor på förvaltnings- och bolagsnivå. Strategiska frågor bereds av ansvarig enhet för samhällsbyggnadsprocessen.

Utifrån de erfarenheter som gjorts hittills finns det anledning att samordna de operativa och administrativa resurserna i en enhet. Enheten föreslås bli en del av kommunledningsförvaltningen med ett samlat ansvar för näringsliv och samhällsbyggnadsfrågor inkluderat strategiskt miljö och hållbarhetsarbete.

Uppdrag	Beredning	Beslutande organ
Strategisk analys, planering, uppföljning. Strategiskt viktiga åtgärder Beslut i normerande frågor t ex vägledande principer	Koncernforum Kommunstyrelse och gemensam beredning	Kommunstyrelsen / kommunfullmäktige
Operativ samordning - samordnad beredning, utveckla befintlig arbetsgrupp MEX	Kommunledningskontorets enhet "Hållbar tillväxt" Kultur & tekniks Fastighetsavdelning och Utemiljöenhet Miljö & byggs myndighetsutövande funktioner	Enhetschef Hållbar tillväxt utifrån fastställd delegation verksamhetschef Utemiljö och verksamhetschef Fastighet Delegater miljö och bygg
Handlägger och beslutar – för dialog för samordning och inhämtande av information	Handläggare / specialister	Handläggare / specialister utifrån fastställd delegation

Tabell: Beskrivning av uppdrag och förslag till roller kopplat till dessa

Övertagande och överlämning av genomförande och utveckling av ledning och styrning

- Kommunchefen ansvarar för organisatorisk förändring och överlämning till ny enhet med chef som ansvarar för samhällsbyggnadsprocessen utifrån definierat syfte och förslag i rapport – sker kvartal 2. Förändringen hanteras i separat utredning, organisatoriskt förslag med riskbedömning samt beslut av kommunchefen
- Ny organisation med ansvar för samhällsbyggnadsprocessen får ansvar för aktivitet 3 i uppdraget med ledning och styrning: Uppdrag, roller och resurssättning för nyckelpositioner – kapacitet och ambition måste stämmas av med tillgängliga resurser
- Ny organisation får ansvar för att arbeta med slutsatserna av SAMSAM-uppdragets femte block: Styrande dokument
- Intressekonflikter behöver hanteras: En förening av affärsprocesser med processer där allmänna och enskilda intressen ska avvägas, under en verksamhetschef, kan innebära att chefer, handläggare, sökande och sakägare kan ifrågasätta huruvida korrekta avvägningar har gjorts. Samordning och risk för intressekonflikt uppstår oberoende av antalet chefsled och behöver hanteras, att göra det under en chef främjar att det hanteras.
- Ansvarsfördelning TimråInvest AB: det är bra att bolagets funktion nu har prövats, med det som grund behöver ansvarsfördelning arbetas fram. Även det behöver hanteras som strategisk fråga och beredas av ny enhet och till koncernforum inför ev. beslut i KS/KF om förtyliganden av styrdokument (block fem)
- Ny investeringsprocess har tagits fram. Den behöver sammanfogas med samhällsbyggnadsprocessen. Vanan för att ta långsiktiga investeringsbeslut, och har kanske inte riktigt acceptansen politikiskt att "förskottera" affärsriskerna som det innebär att göra mark färdig för både bostäder och industriverksamhet.
- Kommunstyrelsen behöver i sin verksamhetsplan- och budget utveckla mått och analys för att analysera om vi rör oss i rätt riktning. Det ska kunna kopplas till kommunfullmäktiges styrning. Ansvarig chef för samhällsbyggnads

