

Tyresö kommun  
Stadsbyggnadsförvaltningen  
Andréa Ström  
[andrea.strom@tyreso.se](mailto:andrea.strom@tyreso.se)

**TJÄNSTESKRIVELSE**

2019-02-28

1 (13)

Diarienummer  
KSM 2019-229.037

Kommunstyrelsen

## **Behovsanalys för verksamhetsutveckling inför kommunplan 2019-2022, budget 2020**

### **Förslag till beslut**


Miljö- och samhällsbyggnadsutskottets förslag till kommunstyrelsen

- Informationen noteras.

Stadsbyggnadsförvaltningen



Sara Kopparberg  
Förvaltningschef



Stefan Hollmark  
Kommundirektör

### **Beskrivning av ärendet**

Inför 2017 prövades en ny metod för långsiktig behovsanalys i förvaltningarna. Behovsanalyserna har ett femårsperspektiv och beskriver hur verksamheterna behöver utvecklas för att möta framtidens behov. Analyserna var en del av underlaget för det strategiska arbetet med kommunplan 2015-2018 med budget för 2018 samt för nämndernas planeringsarbete för 2018 och framöver. Behovsanalyserna är kopplade till kommunens omvärldsanalys, mål, vision samt verksamhetsutveckling.



Förvaltningarna har gjort en uppföljning av 2018 års behovsanalys, med en analys och prioritering av vilka förändringar som kommer att påverka verksamhetsområdet framöver.

Stadsbyggnadsförvaltningen överlämnar analysen till kommunstyrelseförvaltningen för vidare hantering inom ramen för kommunplan 2019-2022 och budget för 2020.

## **Behovsanalys**

2017 valde stadsbyggnadsförvaltningen att göra en förvaltningsgemensam behovsanalys för verksamhetsområde 10 och 15. Förvaltningen bedömde att utmaningarna för de respektive verksamhetsområdena är mycket lika, och dessutom är verksamheterna beroende av varandra i det dagliga arbetet.

För 2019 har stadsbyggnadsförvaltningen valt att fortsätta arbetet med en gemensam behovsanalys för de båda verksamhetsområdena. Verksamhetsutvecklingen för verksamhetsområde 10 och 15 är tätt sammankopplade och många av förvaltningens medarbetare arbetar för båda områdena.

Vårt arbetssätt och vår organisation, där vi håller ihop hela stadsbyggnadsprocessen från initiering till utbyggnad och där alla planer bedrivs med tydligt genomförandefokus, är en viktig framgångsfaktor för förvaltningen.

## **Uppföljning av behovsanalysen 2018**

För 2018 sattes tre fokusområden som kommenteras nedan. Samtliga områden kommer att behöva bevakas och utvecklas under 2019.

### **Förvaltningsövergripande**

Under hösten arbetade förvaltningen med att implementera den nya kommunplanen hos alla medarbetare. Det gjordes genom att visualisera målen i en "måltavla" där förvaltningens egen vision är att "Tyresö har en välfungerande samhällsstruktur för 60 000 invånare 2035". Visionen ligger i linje med både den politiska inriktningen och vår översiktsplan.

Under 2019 behöver styrprocessen utvecklas, både på förvaltningen och centralt i kommunen. Idag är det en tidskrävande process som, trots att det görs ett mycket omfattande arbete, både är svår att överblicka och svår att styra. Processen kräver allt fler personer i nya roller som ska samarbeta över förvaltningsgränserna men trots det upplevs inte erfarenhetsutbytet tillräckligt och rapporterna fortsätter att se olika ut.

### **Personalresurser**

Flera av stadsbyggnadsförvaltningens enheter har under året arbetat aktivt och framgångsrikt med rekrytering. I slutet av året var i princip alla beslutade tjänster tillsatta eller på väg att tillsättas, vilket innebär att förvaltningen för första gången sedan omorganisationen blir fullt bemannad.

Under de senaste åren har flera personer fått ”prova på” att utvecklas till chefer. Många trivs bra och klarar sina roller på ett föredömligt sätt, medan andra av olika anledningar väljer att lämna chefsuppdraget. Stadsbyggnadsförvaltningen är mån om att det ska vara enkelt att bli chef men också att lämna sitt chefsuppdrag och stanna kvar i Tyresö kommun. En person som har varit chef på förvaltningen besitter ovärderlig kunskap om verksamheten och projekten som förvaltningen kan ta tillvara på i olika specialistroller.

Sjukfrånvaron fortsätter att öka i delar av verksamheten. Ledningsgruppen har infört nya rutiner för hur sjukfrånvaron följs upp och ordnat utbildning inom området för samtliga chefer på förvaltningen.

### **Digitalisering**

Digitalisering och automatisering är två viktiga frågor för förvaltningens verksamhet. Förvaltningens bedömning är att det behövs en ambitionshöjning och förhöjd utvecklingstakt, för att Tyresö inte ska halka efter på stadsbyggnadsområdet. Under 2019 kommer verksamheten, med stöd av IT-avdelningen, genomföra en mer övergripande analys av förvaltningens utvecklingsbehov. Den kommer ligga till grund för det fortsatta arbetet. Planen är att senast årsskiftet 2019/2020 kunna ta beslut om vilka åtgärder som ska vidtas för att komma tillrätta med de problem som verksamheten upplever.

## Kommande förändringar som påverkar förutsättningarna för verksamhetsområdet

### KONJUNKTUR – PROJEKTPORTFÖLJ, VARIATION, NYA ARBETSSÄTT

Det allmänna läget på bostadsmarknaden och konjunkturen påverkar stadsbyggnadsförvaltningens verksamheter, både genom hur hårt tryck det är på verksamheten och hur de ekonomiska förutsättningarna ser ut. Marknaden har varit oförändrad sedan konjunkturedgången hösten 2017, men det finns en stor osäkerhet om marknadens fortsatta utveckling. Detta har lett till färre förfrågningar och en större försiktighet hos byggaktörerna. Genom att visa marknaden vägen kan stadsutveckling fortgå i prioriterade områden i tider av sämre konjunktur. Men det kräver att förvaltningen anpassar sitt arbete efter hur konjunkturen på bostadsmarknaden ser ut. Det kan till exempel göras genom att se över hur förvaltningen förbereder och marknadsför projekt, men även genom att testa nya arbetsätt. Att testa nya arbetsätt innebär dock oftast en initial satsning som är resurskrävande och har hög risk för förvaltningen. Men på sikt kan den leda till högre effektivitet, bättre förutsägbarhet och mindre risker i projekten. I en lågkonjunktur kan det också vara nödvändigt för kommunen att ta större investeringar tidigt i ett projekt, för att få externa investerare att gå in i projekten. Finansieringen kommer då i ett senare läge.

Reporäntan är fortfarande på en historiskt låg nivå men har påbörjat en långsam höjning, vilket påverkar marknaden framöver. Det politiska valet 2018 gav Sverige en ny regering, vilket medför osäkerheter kring hur den bostadspolitiska politiska inriktningen kommer att se ut de närmaste åren. Tyresö kommer att påverkas av det osäkra allmänna läget i branschen. Prisnivåerna på bostadsrätter och småhus i kommunen är på gränsen till vad exploatörerna kan räkna hem i sina kalkyler, då även infrastrukturen för de nya bostäderna måste komma till. Tyresö är fortsatt attraktivt bland byggaktörer och fastighetsutvecklare men projekten kommer att ha mindre marginaler och det kommer framförallt att vara svårt att utveckla projekt i mindre attraktiva områden.

#### Vad behöver göras:

För att möjliggöra en stabil stadsutveckling behöver förvaltningen arbeta med den projektporfölj förvaltningen har börjat bygga upp. Detta för att tydligare

och mer stringent kunna prioritera mellan projekt och styra arbetet mot hög måluppfyllelse.

För att bostadsmålen ska kunna uppfyllas krävs också erforderliga politiska beslut för att starta och fullfölja detaljplaneprojekt. Inom de närmsta åren krävs resurskrävande utveckling inom infrastruktur, kommunikationer, dagvattenhantering och vattenstatus, både för att hantera och möta upp ökat tryck och hårdare lagkrav.

För att kunna utveckla projekt i mindre attraktiva områden och upprätthålla Tyresös goda rykte kommer det att krävas mer marknadsföring och en bra dialog med byggaktörerna. Kommunen behöver vara beredd på att fler aktörer kan välja att byta upplåtelseform. Om andelen hyresrätter ökar samtidigt som bostadspriserna varierar kraftigt kan det finnas skäl att se över om Tyresö ska arbeta med tomträtt framöver. Det skulle i så fall kräva specialiserade resurser.

EKONOMI – REDOVISNING OCH FINANSIERING, INVESTERING  
Planerade investeringar inom stadsbyggnadsområdet är i många fall en förutsättning för de intäkter som förvaltningen bidrar med till den kommunala ekonomin. Intäkterna består av exploateringsbidrag, gatukostnader, markförsäljningar och bidrag. De två förstnämnda är sådana intäkter som är juridiskt bundna till en investering som är till nytta för den som betalar. De två senare är sådana intäkter som ger ett ekonomiskt tillskott till kommunen. I nuläget finns dock direktiv om att delar av det som tillfaller kommunen i form av markersättningar också ska gå tillbaka till området genom uppgraderade offentliga miljöer. I till exempel Norra Tyresö Centrum och Wättingeområdet används idag samtliga intäkter för att bekosta en komplex och kostnadstung infrastruktur.

Det finns behov av att se över om detta är lämpliga direktiv för förvaltningen framöver, då det krävs krafttag för att säkerställa en god långsiktighet för kommunen. Ett alternativ till att arbeta utifrån direktiv om att vinsten ska gå tillbaka till området är att sätta ett vinstkrav för exploateringsprojekten, där vinsten tillfaller hela den kommunala verksamheten. De kostnader som förvaltningen har är till viss del kopplade till investeringsprojekten och lönekostnader för de medarbetare som arbetar direkt mot investeringarna

hamnar direkt där. Dock är förvaltningens verksamhet uppbyggd på att arbeta för att nå 60 000 invånare 2035 och det kräver resurser som inte direkt går att debitera investeringsprojekten, utan som ökar förvaltningens driftkostnad. Den driftkostnad som inte går att välja bort är kostnader förknippade till lagkrav och ett basutbud på förvaltningen och kan liknas vid den organisation som mindre kommuner utan tillväxt har. Driftkostnaden som ligger utöver basutbudet bör finansieras av den exploateringsvinst som görs och förvaltningen anser att ett vinstkrav motsvarande denna bör vara ett minimum att förhålla sig till framåt. Detta är direktiv som förvaltningen ser att politiken behöver ta ställning till snarast möjligt.

#### **Vad behöver göras:**

Det finns ett behov av att se över investeringsprojekten samstämmigt i kommunen, då många av förvaltningens investeringar har starka beroenden hos tekniska kontoret. Dels påverkar valet av kvalitet i infrastrukturen de kommande driftkostnaderna och dels har många av investeringarna beroenden hos fastighets verksamhet såväl som hos renhållning och VA-enheten.

Under de senaste åren har förvaltningen arbetat med att tydliggöra förvaltningens ansvar inom investeringsprocessen, samt ansvar och befogenhet för projektledarna. Detta har gjorts genom att se över rutiner för hur kalkyl, budget, uppföljning och prognos sker och vilka verktyg som ska tillämpas. Arbetet har lett till förbättringar och förtydliganden, men mycket kvarstår för att få full kontroll på utfall och prognoser inom investeringsprojekten. Detta är ett arbete som behöver prioriteras av kommunen som helhet, då förvaltningen inte har mandatet att driva det själva. Den centrala ekonomienheten ansvarar för investeringsprocessen och kommunens ekonomiska system och projektkontoret har i uppdrag att titta på ett projektverktyg för hela kommunen. För stadsbyggnadsförvaltningen är det av yttersta vikt att dessa delar prioriteras, då antalet projekt och dess komplexitet ökar för varje år vilket kräver att vi har ett systemstöd som möjliggör exempelvis prognoshantering.

#### **ARBETSMILJÖ**

Under 2018 har en central arbetsgrupp fått till uppgift att utreda förutsättningarna för ett nytt kommunhus. Platsbrist och ventilationsbrist börjar bli allt mer akuta problem i det nuvarande kommunhuset och det påverkar den

dagliga arbetsmiljön. I väntan på nytt/ombyggt kommunhus har stadsbyggnadsförvaltningen börjat titta på hur framtidens arbetsplats ska vara utformad. Idag sitter vi avdelnings- och funktionsvis. Vi behöver fundera på om skrivbordet eller mötesrummet är den plats där medarbetaren bäst utför sitt arbete. Vilket behov har varje individ och är behoven samma under hela dagen, varje dag? När många av ens kollegor är på möten kan arbetsplatsen ibland upplevas som tom snarare än kreativ.

Vi vet att vi behöver interagera med kollegor från andra delar av organisationen, oftast på daglig basis. Vissa av oss har mer samverkan med andra enheter än med de som gör samma sak som en själv. Idag sker samverkan först när vi lämnar våra skrivbord och går på möte. Vi vill nå en fysisk miljö som är utformad så att den hjälper till att sammanfoga människors kunskap och kreativitet, snarare än att separera den.

#### **Vad behöver göras:**

Medarbetaren ska kunna välja arbetsmiljö utifrån den aktivitet hen ska genomföra. Kreativa brainstorming-möten, fokusering i tysthet, telefonsamtal eller småprat inom projektgruppen kräver vitt skilda miljöer. Inom ramen för våra befintliga lokaler behöver vi utöka antalet möjligheter som finns att tillgå. Fastighetsavdelningen äger frågan.

#### *Medarbetare*

Stadsbyggnadsförvaltningen har genomgått ett generationsskifte och fler yngre medarbetare har fått nyckelfunktioner. Medelåldern på förvaltningen är 38,8 år. Det ställer nya krav på arbetsgivaren, både på cheferna, arbetets utformning och på styrningen.

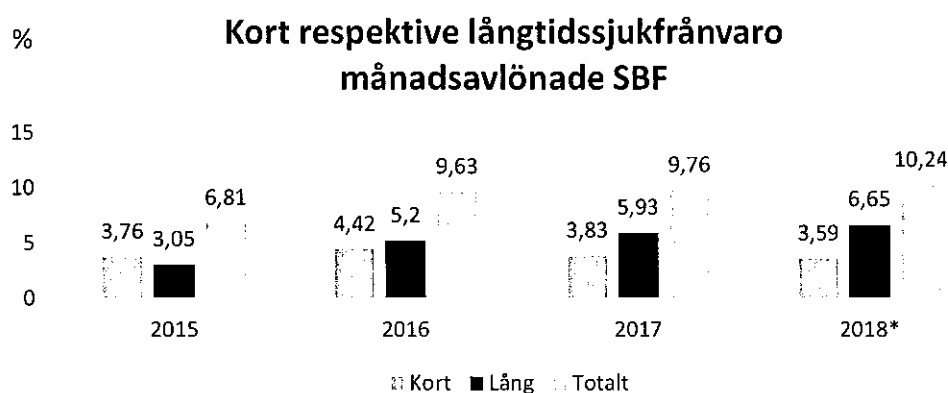
Det första vi kan konstatera är att statusen på att arbeta länge på en och samma arbetsplats har minskat. Istället står nya erfarenheter, arbete i spännande projekt och bred erfarenhet högt i kurs. Det innebär att många vill hinna med både att byta chef och karriär flera gånger och kanske vidareutbilda sig mitt i livet.

Vi kan därför inte bygga en organisation utifrån att enstaka nyckelpersoner sitter på all kunskap och verksamhetens historia. Vi behöver ha arbetssätt som gör att fler vet mer och allt underlag finns dokumenterat.

I alla mätningar som finns att tillgå över vad som är viktigt för nästa generations medarbetare skattas chefen väldigt högt. Det betyder att förväntningarna på närmaste chef är högre än vad nuvarande medarbetare har haft. De ska vara ledare inom organisationen behöver kontinuerligt få verktyg att hantera den förändring som sker.

### *Sjukfrånvaro*

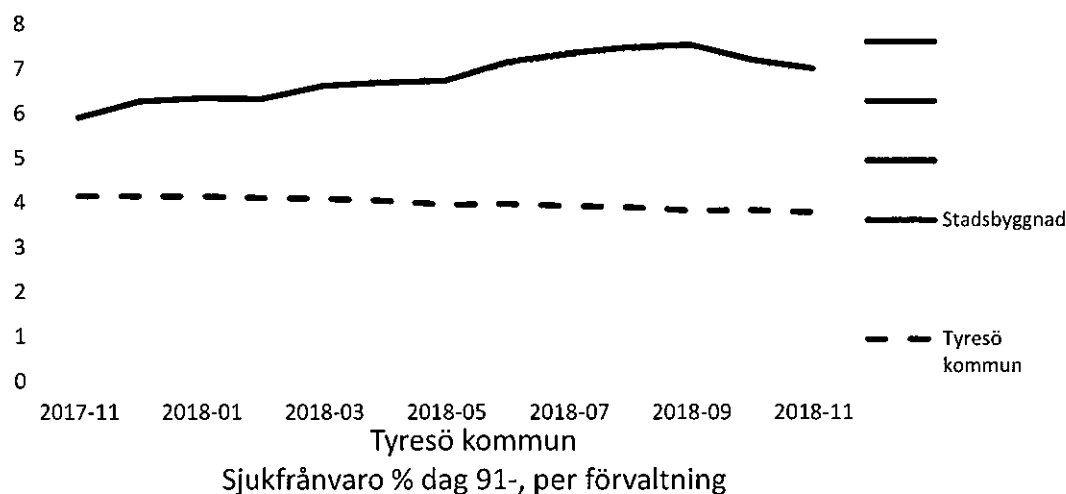
Under de senaste åren har sjukfrånvaron på stadsbyggnadsförvaltningen ökat. Det är långtidssjukskrivningen som ökar och en del av frånvaron bedöms vara arbetsrelaterad.



Stadsbyggnadsförvaltningen har anställda som arbetar inomhus med klassiska kontorsarbetsuppgifter och borde därmed inte ha högre sjukfrånvaro än resten av kommunen. Dessutom är medelåldern bland medarbetarna låg och den fysiska hälsan bör vara god.

Stress är idag den vanligaste formen av psykisk ohälsa. Den motsvarar 14 procent av alla sjukskrivningar i Sverige. Vi kan därför anta att stress också är en viktig orsak till att sjukfrånvaron på förvaltningen ökar.





Allt fler unga i Sverige rapporterar psykisk ohälsa. Sedan mitten av 1980-talet har andelen unga som uppger att de har återkommande psykosomatiska symtom fördubblats. Enligt Folkhälsomyndigheten beror utvecklingen på såväl brister i skolans funktion, som en större medvetenhet om de ökade kraven på arbetsmarknaden. Förändringar på arbetsmarknaden har inneburit högre krav på utbildning och kompetens för att få ett arbete, vilket gör att många unga vuxna känner sig oroliga för sin framtida utbildning och möjligheter på arbetsmarknaden.

Eftersom stadsbyggnadsförvaltningen har en relativt ung medarbetargrupp är risken för psykisk ohälsa högre och därmed också risken för sjukskrivningar.

Det finns ett tydligt positivt samband mellan god arbetsmiljö, bra arbetsklimat och låg sjukfrånvaro. Om vi som arbetsgivare kan fortsätta att bygga upp en atmosfär på arbetsplatsen där vi bryr oss om varandra ökar möjligheten att upptäcka tidiga signaler på att en anställd inte mår bra. Tidiga signaler kan till exempel vara att den anställda ändrar sitt beteende och börjar fungera sämre i grupp, eller ofta är borta på fredagar och måndagar.

#### **Vad behöver göras:**

Stadsbyggnadsförvaltningen har genomgått ett generationsskifte och allting tyder på att förvaltningen kommer att fortsätta att ha en ung medarbetargrupp,

både på enhets-, avdelnings-, och förvaltningsnivå. Därför behöver förvaltningen tillgång till specialistkunskap om psykisk ohälsa, utmattningsproblematik och stressrelaterade sjukdomar. Förvaltningens chefer behöver ett ökat stöd för att arbeta både med sina grupper och med enskilda individer. Därför behövs ett eget HR-stöd inom/för förvaltningen som kan följa utvecklingen över tid och arbeta med särskilda grupper/individer för att bromsa och vända utvecklingen.

Under 2019 behöver förvaltningen prioritera tidiga samtal med den medarbetare som visar tecken på att må dåligt. Förvaltningen kommer också att använda den nya modell med Hälsosamtal som HR-avdelningen har tagit fram. Modellen bygger på att arbetsgivare, arbetstagare och HR träffas tillsammans, ibland även med företagshälsovården, och gör en analys av arbetssituation för att identifiera lösningar. Syftet är att agera tidigt för att förebygga sjukskrivningar och behovet av rehabilitering.

Ett ökat stöd från företagshälsan efterfrågas, med särskild inriktning på psykisk ohälsa och stressrelaterad frånvaro. Idag är stödet från företagshälsan begränsat och varje chef försöker hitta egna lösningar.

#### DIGITALISERING

Stadsbyggnadsförvaltningen ser digitaliseringen som ett sätt att verksamhetsutveckla och effektivisera samtidigt som vi kan utveckla kundfokuserade IT-baserade lösningar.

Gränserna för vad som är möjligt att automatisera förskjuts hela tiden, och vi människor har gradvis vant oss vid att använda, lita på och uppskatta det vårt digitala stöd. Nu utmanas allt mer kunskapsintensiva yrken, yrken som fram till nyligen var fredade från maskinernas konkurrens. Automatiseringen, och digitaliseringen som ligger bakom, är en av de största förändringarna vi kommer att se inom arbetslivet de kommande åren.

I *Karios futures jobbstudie* beskrivs det så här:

”Framtidens arbetsliv är ett nytt cybersocialt system. Trendanalysen visar hur digitalisering och automatisering driver fram ett alltmer självgående och sammanlänkat system mellan människor och maskiner – men där paradoxalt

nog de sociala, genuint mänskliga kvaliteterna blir viktiga att värna och utveckla. Även i ett platsperspektiv går utvecklingen mot mer sammanlänkade system, där det är viktigt att förstå vem man är och vilken roll man spelar.”

I en tid när datorer kan hantera allt större mängd data kan man tänka sig att det istället är de mänskliga aspekterna och förmågan att vara kreativ som kommer att efterfrågas hos de som arbetar med värdeskapande samhällsutveckling. Inom stadsbyggnadsförvaltningens område innebär det att bedömningar av de fakta som datorn samlar in kommer att stå i fokus framöver.

Inom de administrativa och serviceinriktade yrken som finns på stadsbyggnadsförvaltningen är numera hög IT-kompetens ett baskrav. Istället är det människokännedom och förmågan att ge god service som värdesätts högt.

*Karios future* skriver:

”Demografiska, tekniska, ekonomiska, ekologiska utmaningar hopar sig och konvergerar i en ömsesidigt beroende värld, där förändringshastigheten och komplexiteten ökar. Här blir det allt viktigare för organisationer att söka sig fram genom systematiska experiment, snarare än att försöka planera sig in framtiden. Sökandet efter så kallade best practices blir därför en alltmer lönlös sysselsättning. Istället blir kontinuerlig innovation en mer rationell ambition för långsiktig framgång.”

Detta ställer helt andra krav på dagens chefer än vad som gjorts tidigare. Varje chef behöver ha verktyg för att hantera att den egna verksamheten är i ständig förändring. Kommunen behöver chefer som vågar vara modiga och prova nytt, istället för att bli rädda och försöka behålla verksamheten som den är uppbyggd idag. Det kräver att kulturen och arbetssätten vidareutvecklas och fortsätter att uppmuntra till detta.

När allt fler förändringar sker blir frågan om en psykosocialt hållbar arbetsmiljö viktigare. Förmågan att skapa mening och struktur blir avgörande för att motverka känslan av instabilitet och osäkerhet. Den yngre generationens medarbetare, som i högre utsträckning än tidigare generationer söker meningen med arbetet och vill förstå hur arbetet bidrar till ett högre syfte, kan antas ställa

högre krav på att deras chefer kan motivera, förklara och sätta arbetet i ett sammanhang.

**Vad behöver göras:**

En annan viktig framgångsfaktor för verksamheter som arbetar med samhällsutveckling är kontinuerlig omvärldsanalys, som kan fånga upp signaler om förändringar i så pass god tid att organisationen kan agera, snarare än reagera. En god utblick mot omvärlden hjälper ledningen att se, sortera och prioritera i verksamheten. Genom en tydlig vision och målbild skapas trygga medarbetare som kan arbeta fokuserat på sitt arbete och se hur hen kan bidra till utvecklingen, istället för att oroa sig för morgondagen.

*Verksamhetssystem*

Bygglovenheten var tidig med att digitalisera delar av sin hantering och var drivande i kommunen med nya lösningar kring digital signering, digitalt arkiv och e-tjänster. Förvaltningen ser att det har saknats helhetssyn för digitalisering internt, men också i samverkan med kommunens övriga förvaltningar. Därför har IT-avdelningen fått i uppdrag att, tillsammans med förvaltningen, ta fram en långsiktig plan för digitalisering av stadsbyggnadsprocessen. Planen ska också identifiera vilken organisation, beslutsprocess och vilka roller som bäst lämpar sig för att driva på utvecklingen framöver. Modellen som stadsbyggnadsförvaltningen tar fram tillsammans med IT-avdelningen syftar också till att underlätta samverkan över förvaltningsgränserna, med IT som en drivande aktör.

**Vad behöver göras:**

Genom att hitta nya och effektivare metoder för samhällsplanering kan vi skapa mer hållbara processer och projekt, där digitaliseringen bidrar till bättre projekt och smartare städer. Förvaltningen ser därför fortsatt behov av att se över hela förvaltningens IT-stöd i ett långsiktigt perspektiv. På så sätt kan vi skapa en bättre struktur och grund för framtidens digitaliseringskrav.

Hittills har mycket av utvecklingen skett inom verksamheternas egna driftsbudgetar. Det har lett till en del förbättringar, men det saknas samverkan över förvaltningsgränserna. Varje enskild enhet har svårt att avsätta de resurser som ett utvecklingsarbete kräver och verksamheterna når därför sällan ända

fram. IT-avdelningen bör därför få ökad möjlighet att samordna digitaliseringsarbetet inom hela kommunen.