

Informations-PM: Omorganisation av avdelningen Drift och underhåll

Bakgrund och syfte

Stadsfastighetsförvaltningen genomför löpande organisatoriska anpassningar som en del av den löpande verksamhetsutvecklingen. Detta PM avser den mer omfattande om-organisation som genomförs inom avdelningen Drift och underhåll som planeras att träda i kraft 1 januari 2027.

Om-organisationen gäller inte Stadsfastighetsförvaltningens övriga avdelningar. Drift och underhåll har samtidigt starka beroenden till andra delar av förvaltningen och en viktig del i arbetet har varit att förbättra samarbetet och skapa mer sammanhållna arbetssätt mellan avdelningarna. Att förbättra samarbetet mellan avdelningarna, är även en del av bakgrunden till att organisationsöversynen inleddes.

Stadsfastighetsnämndens delegationsordning skiljer mellan delegationsbeslut och beslut av verkställighetskaraktär. Interna beslut och ställningstaganden som avser den inre verksamheten, däribland merparten av personaladministrativa beslut och beslut i den löpande driften, beskrivs som verkställighet. Delegationsordningen tydliggör samtidigt att frågor av principiell beskaffenhet eller större vikt ska hanteras av nämnden.

Om-organisationen hanteras inom förvaltningens ansvar för den inre verksamheten. Med hänsyn till förändringens omfattning och betydelse för verksamheten lämnas detta PM som information till Stadsfastighetsnämnden.

Syftet är att ge en samlad bild av varför förändringen görs, hur arbetet har genomförts och vad den nya organisationen innebär.

Drift och underhålls del av nämndens uppdrag

Stadsfastighetsnämndens grunduppdrag omfattar att planera, bygga, hyra in, förvalta och utveckla de lokaler och utemiljöer som Göteborgs Stads verksamheter behöver. Nämndens uppdrag är därmed inriktat på verksamhetslokaler och tillhörande utemiljöer inom nämndens ansvarsområde.

Drift och underhåll svarar för en stor del av den löpande operativa leveransen i och omkring de verksamhetslokaler som förvaltningen ansvarar för. Uppdraget omfattar bland annat teknisk drift, tillsyn och skötsel, reparationer, förebyggande underhåll, myndighetskrav, energi samt skötsel av tillhörande utemiljöer. En betydande del av arbetet genomförs också genom upphandlade entreprenörer.

Avdelningens uppdrag handlar samtidigt inte bara om byggnader och tekniska system. Drift och underhåll är en viktig del av den dagliga kontakten med de verksamheter som använder lokalerna. Förmågan att möta hyresgästerna på ett professionellt sätt, förstå deras behov och skapa tydliga kontaktvägar är därför en viktig del av avdelningens leverans.

Om-organisationen avser hur Drift och underhåll organiserar resurser, kompetens, arbetssätt och ledarskap för att utföra sin del av uppdraget och ge en mer sammanhållen leverans till hyresgästerna.

Varför genomförs omorganisationen?

Sedan Stadsfastighetsförvaltningen bildades 2023 har Drift och underhåll följt verksamhetens effektivitet genom bland annat beläggningsgrad, nyckeltal och skötselnyckeltal. Avdelningens ledningsgrupp hade redan före organisationsöversynen identifierat tecken på att verksamheten inte fullt ut hade en effektiv leverans av uppdraget.

När organisationsöversynen genomfördes blev problembilden tydligare. Utmaningar identifierades inom verksamhetsområdena, mellan olika delar av avdelningen, mellan avdelningar och i kontakten med hyresgäster. Slutrapporten beskriver bland annat utmaningar kring effektivitet och arbetsflöden, ansvarsfördelning, samarbete, ledarskap, inköp, kompetensspridning, hyresgästanter och resursutnyttjande.

En viktig utgångspunkt för organisationsöversynen var behovet av ett tydligare hyresgästfokus. Slutrapporten pekar bland annat på behovet av bättre helhet mot hyresgästen och en effektivare leverans utifrån hyresgästens perspektiv.

Den ursprungliga frågan var därför om Drift och underhåll borde organiseras mer utifrån hyresgäst, på ett liknande sätt som andra verksamhetsavdelningar inom förvaltningen. Organisationsöversynen där samtliga medarbetare på avdelningen var delaktiga visade både för- och nackdelar med detta. Slutsatsen blev att en fortsatt organisering med sakkompetens som grund bedömdes ge bättre förutsättningar för en effektiv leverans och smidiga flöden, men att den befintliga organisationen behövde utvecklas betydligt.

Att sakkompetens fortsatt är grunden för organisationen innebär alltså inte att hyresgästperspektivet har valts bort. Tvärtom är en viktig ambition att kombinera en starkare intern specialistorganisation med tydligare kontaktvägar, bättre samordning och en större helhet i mötet med hyresgästen.

Under sommaren 2025 fattades därför beslut om att gå vidare med en mer genomgripande omorganisation av Drift och underhåll. Inriktningen blev att fördjupa organiseringen efter sakkompetens och samtidigt arbeta vidare med de bredare problem som hade identifierats.

Målet är en mer sammanhållen, transparent och robust organisation med bättre användning av resurser, samlad specialistkompetens, stärkt regelefterlevnad, bättre förutsättningar för ett nära operativt ledarskap och ett tydligare hyresgästfokus. Slutrapportens målbild betonar också att verksamheten ska fokusera på grunduppdraget och på det som skapar nytta för hyresgästen.

Ett omfattande analysarbete ligger bakom

Omorganisationen är resultatet av ett arbete som genomförts stegvis sedan 2024.

Under hösten 2024 upphandlades organisationskonsult och mellan januari och april 2025 genomfördes en organisationsöversyn. Arbetet omfattade nulägesanalys, intervjuer med chefer och nyckelpersoner samt workshops med avdelningens medarbetare. Konsultuppdraget skulle

både pröva alternativa organisationslösningar och identifiera möjligheter att utveckla arbetssätt och effektivisera verksamheten.

När inriktningen för den fortsatta organisationen hade lagts fast fördjupades arbetet. Under hösten 2025 arbetade ledningsgruppen med en omfattande behovsanalys på befattnings- och uppdragsnivå. Under våren 2026 fortsatte arbetet med bland annat förändrade arbetssätt, organisationsstruktur, bemanningsprinciper och riskanalyser.

Behovsanalysen har bland annat använt:

- redovisad arbetstid i fastighetssystemet
- arbetsorder och arbetsvolym
- beläggningsgrad
- skötselnyckeltal
- inköp och beställningsvolym
- verksamhetens uppdrag och kvalitetskrav
- chefs- och verksamhetsbedömningar
- bedömningar av vilka arbeten som bör utföras i egen regi respektive genom köpt tjänst

Analysen har genomförts på befattnings- och uppdragsnivå och har använts för att bedöma vilken bemanning och kompetens som behövs för att leverera avdelningens framtida uppdrag. Slutrapporten beskriver resursanalysen som en central del i arbetet med att säkerställa en effektiv leverans.

Det är därför viktigt att se organisationskartan och den nya bemanningen som resultatet av ett betydligt bredare analysarbete. Uppdrag, arbetssätt, organisation, specialistkompetens, hyresgästperspektiv, ledarskap och resursbehov har analyserats tillsammans.

Medarbetardialog och facklig samverkan

Medarbetarna har varit delaktiga vid flera tillfällen under arbetet. Samtliga medarbetare deltog i workshops under organisationsöversynen och ytterligare dialoger har genomförts under den fortsatta processen.

Medarbetarna har vid ett flertal tillfällen fått information om omorganisationen via ett forum som kallas *Aleksandra svarar och förklarar*, vilket är en teamssändning med möjlighet att ställa frågor efteråt.

I samband med att arbetet gick vidare efter organisationsöversynen bildades en särskild samverkansgrupp, SSG, för att avlasta den lokala samverkansgruppen, LSG. SSG träffades löpande varannan till varje vecka under perioden augusti 2025 till maj 2026. Under denna tidsperiod gav arbetsgivaren även LSG löpande information om hur arbetet i SSG fortlöpte. Under våren 2026 samverkades organisationsprinciper och struktur samt vision och målbild. Vid ett senare tillfälle samverkades bemanningsprinciperna för den nya organisationen.

Bemanningsprinciperna har tagits fram för att säkerställa en saklig, objektiv och rättssäker hantering av bemanning i den nya organisationen. Grundprincipen är att medarbetare följer sitt uppdrag till en ny placering i den nya organisationen. Om övertalighet uppstår ska den hanteras enligt stadens process för omställning.

Samverkansprocessen är fortfarande pågående och samverkan inför beslut är planerad till 9 september.

De viktigaste vägvalen

Den nya organisationen bygger på ett antal tydliga vägval.

Stärka hyresgästfokus och helhet. Den nya organisationen ska skapa bättre förutsättningar att möta hyresgästerna på ett sammanhållet och professionellt sätt. Kontaktvägar ska bli tydligare och organisationen ska i större utsträckning kunna möta hyresgästen utifrån fastigheten och behovet som helhet. Samtidigt behöver samarbetet med övriga delar av Stadsfastighetsförvaltningen fungera så att hyresgästen upplever en sammanhållen förvaltning.

Samla kompetens. Specialistkompetenser inom bland annat el, VVS, larm och uppdragsledning samlas i tydligare organisatoriska sammanhang. Syftet är bland annat att stärka kunskapsutbyte och minska personberoende.

Behålla geografisk närhet där den behövs. Den nya strukturen kombinerar samlade kompetenser med geografiskt organiserade delar av verksamheten. På så sätt ska fastighetskännedom och närhet till hyresgästen kunna behållas samtidigt som resurser kan användas mer gemensamt.

Skapa bättre förutsättningar för nära ledarskap. Mindre arbetsgrupper, tydligare uppdrag och förändrade samordnande roller ska ge cheferna bättre möjlighet att vara närvarande i den operativa verksamheten. Slutrapporten beskriver nära ledarskap som en viktig framgångsfaktor för den nya organisationen.

Stärka inköp och regelefterlevnad. En tydligare inköpsorganisation införs. Syftet är att minska antalet beställare, förbättra avtalstroheten och skapa bättre förutsättningar för professionell beställning och uppföljning av entreprenörer. Slutrapporten kopplar förändringen både till LOU och till en effektivare användning av ramavtal.

Dessa vägval ska tillsammans bidra till en organisation som både har stark specialistkompetens internt och en tydligare helhet i leveransen mot hyresgästen.

Egen regi och köpta tjänster

En viktig del av behovsanalysen har varit att bedöma vilka uppdrag som bör utföras i egen regi och vilka som bör utföras som köpt tjänst.

Slutrapporten visar att bedömningen skiljer sig mellan olika arbetsområden. Det finns alltså inte en generell förflyttning där allt ska göras mer i egen regi eller där mer ska köpas. Sett till helheten på avdelningen är det endast mindre förändringar mellan utförande i egen regi och köpt tjänst i ny organisation.

Inom exempelvis larm finns en tydlig inriktning mot mer arbete i egen regi. I dagens organisation utförs cirka 55 procent av serviceanmälningarna kopplade till larmtekniker som köpt tjänst. Analysen visar att köpt tjänst är dyrare och har betydligt längre ledtid. Larm bedöms dessutom som strategiskt viktigt ur säkerhetssynpunkt. Behovet i den nya organisationen har därför satts till åtta larmtekniker.

Även inom el finns en ambition att utföra mer arbete i egen regi. Den samlade elorganisationen dimensioneras bland annat med 13 elektriker, baserat på analyser av rapporterad arbetstid och den framtida inriktningen.

Samtidigt finns andra arbetsuppgifter där köpt tjänst bedöms vara mer ändamålsenlig. Slutrapporten beskriver exempelvis att vissa arbetsuppgifter ska övergå till entreprenad, exempelvis vissa vitvaror reparationer och att tidskrävande eller mer specialiserade arbeten även framöver ska kunna utföras som köpt tjänst.

Avvägningen mellan egen regi och köpta tjänster har också betydelse för hyresgästen. Valet av utförande behöver bidra till rätt kvalitet, rimliga ledtider och en fungerande leverans samtidigt som förvaltningen behåller den kompetens som behövs för att ta ansvar för helheten.

Att ett arbete utförs av entreprenör innebär därför inte att behovet av intern kompetens för beställning, kontroll och uppföljning försvinner. Förteckningen över verkställighetsbeslut visar också att Drift och underhåll redan idag har ett omfattande operativt beställaransvar för upphandlingar och avrop på olika nivåer i organisationen.

Den nya organisationen

Den nya organisationen består av tre verksamhetsområden samt en avdelningsövergripande strategisk stödenhet, Driftplanering och utveckling.

- Verksamhetsområde Teknik
- Verksamhetsområde Bygg
- Verksamhetsområde Utemiljö och service
- Enheten Driftplanering och utveckling.

Förändringen innebär bland annat en samlad el-organisation, samlad hantering av energieffektivisering och tekniska myndighetskrav, en enhet för underhåll och eftermarknad, geografiska enheter inom bygg och utemiljö samt en mer sammanhållen hantering av inhyrda och kommersiella fastigheter.

Nya eller förändrade roller tillkommer samtidigt inom bland annat myndighetskrav, IT och kommunikation för larm, inköp, eftermarknad, inhyrda och kommersiella fastigheter samt hyresgästperspektiv.

Den organisatoriska ambitionen kan därför sammanfattas som att kombinera fördjupad sakkompetens internt med en tydligare helhet mot hyresgästen externt.

Förändrad bemanning

Arbetsgivarens behovsanalys visar ett behov av 304 medarbetare i den nya organisationen, jämfört med en headcount om 337 medarbetare 2026. Det innebär en minskning med 33 tjänster, efter dialog i samverkan kan behovet av antalet medarbetare justeras.

Arbetsgivaren har under lång tid arbetat med att inte återrekrytera på de vakanser som har uppstått, arbetsgivaren har i stället arbetat med prioriteringar samt tillfälliga anställningar. Denna hantering har gjorts för att ska skapa förutsättningar att omhänderta övertaligheten med målsättning att så många som möjligt av avdelningens medarbetare ska få en placering i ny organisation. Uppskattningsvis är bedömningen att cirka 80% av våra medarbetare som eventuellt hamnar i omställning kommer att få en ny placering i ny organisation. Resterande medarbetare hanteras inom ordinarie process för omställning inom Göteborgs Stad.

Personalminskningen är en följd av om-organisationen och den förändrade dimensioneringen av verksamheten. Slutrapporten beskriver bland annat förändrade arbetssätt, omfördelning av arbetsuppgifter och avveckling av administrativa mellanled.

Förändringen är alltså inte en generell procentuell neddragning fördelad över hela avdelningen. Bemanningen har analyserats på befattnings- och uppdragsnivå utifrån vilken leverans som krävs i den framtida organisationen.

Samtidigt förstärks vissa kompetenser och nya roller tillkommer, bland annat inom områden som ska stärka både specialistförmågan och helheten i leveransen till hyresgästen. Bemanningsförändringen innebär därför både en effektivisering och en omfördelning av resurser.

Ledarskap och medarbetarskap

Ett nära operativt ledarskap är en av de tydligaste målsättningarna med den nya organisationen.

Slutrapporten beskriver att den nuvarande organisatoriska strukturen i flera fall inte har gett tillräckliga förutsättningar för nära ledarskap. Den nya organisationen ska därför bland annat skapa mindre medarbetargrupper och tydliggöra förväntningarna på chefskapet samt skapa bättre förutsättningar för en god arbetsmiljö.

Antalet medarbetare per chef minskar i genomsnitt från cirka 16,7 till 12,6. Ambitionen är att detta ska ge cheferna bättre möjlighet att vara tillgängliga i vardagen, skapa tydliga prioriteringar, upptäcka problem tidigt, ge återkoppling, stödja samarbete, främja en hälsosam arbetsmiljö och god prestation.

Ett närmare ledarskap ska också bidra till ett tydligare fokus på kvaliteten i leveransen och på hur verksamheten fungerar ur hyresgästens perspektiv.

Samtidigt innebär förändringen ökade krav på medarbetarnas eget ansvar som en del i medarbetarskapet. När vissa samordnande mellanled tas bort behöver både chefskap och medarbetarskap utvecklas för att de nya arbetssätten ska fungera.

Risker och fortsatt genomförande

Förvaltningen har genomfört riskanalyser inom ramen för förändringsarbetet. Riskerna handlar bland annat om risken för nya organisatoriska stuprör, otydlighet när samordnande roller försvinner, kompetensförlust samt oro och arbetsmiljöpåverkan under förändringen.

En viktig risk att hantera är att en mer specialiserad organisation inte får leda till att hyresgästen möter fler organisatoriska gränser. De nya arbetssätten behöver därför aktivt stödja samordning, tydliga kontaktvägar och ett gemensamt ansvar för helheten.

Riskanalysen och arbetet med ny organisation ska inte ses som avslutad i och med att beslut har fattats om ny organisation. Det kommer innebära ett fortsatt arbete där riskanalyserna ska fortsätta att användas i genomförandet när nya arbetssätt, kulturförändring och nya samarbeten blir mer konkreta.

Det fortsatta arbetet omfattar därför fortsatt samverkan och dialog, tydliggörande av uppdrag och ansvar, kompetensöverföring/kompetensutveckling samt uppföljning av hur de nya arbetssätten fungerar.

Uppföljning

Den nya organisationen ska följas upp systematiskt efter införandet. Slutrapporten pekar ut tre huvudsakliga områden:

Ekonomi och resursanvändning, exempelvis kostnadsutveckling, bemanning, arbetsbelastning, beläggningsgrad, inköp och balans mellan egen regi och köpta tjänster.

Operativ kvalitet och servicenivå, exempelvis arbetsordrar, tillsyn och skötsel, myndighetskrav, garanti- och eftermarknadsärenden samt kvaliteten i entreprenörernas leveranser. Här är också hyresgästperspektivet centralt. Uppföljningen behöver visa om förändringen bidrar till tydligare kontaktvägar, bättre helhet i leveransen och en förbättrad upplevelse för hyresgästerna.

Arbetsmiljö och ledarskap, exempelvis sjukfrånvaro, personalomsättning, arbetsbelastning och medarbetarnas upplevelse av tydlighet och stöd av närmaste chef.

Uppföljningen ska användas både för att bedöma om förändringen ger avsedda effekter och för att kunna justera organisation och arbetssätt när det behövs.

Slutligen

Förändringen är omfattande och kommer att påverka många medarbetare och chefer. Det fortsatta genomförandet behöver därför präglas av tydlighet, fortsatt samverkan, aktiv riskhantering och systematisk uppföljning.

Den långsiktiga ambitionen är att Drift och underhåll ska kombinera stark specialistkompetens och effektiv resursanvändning med en professionellt och sammanhållen service till hyresgästerna.