



Oslo

Plan- og bygningsetaten

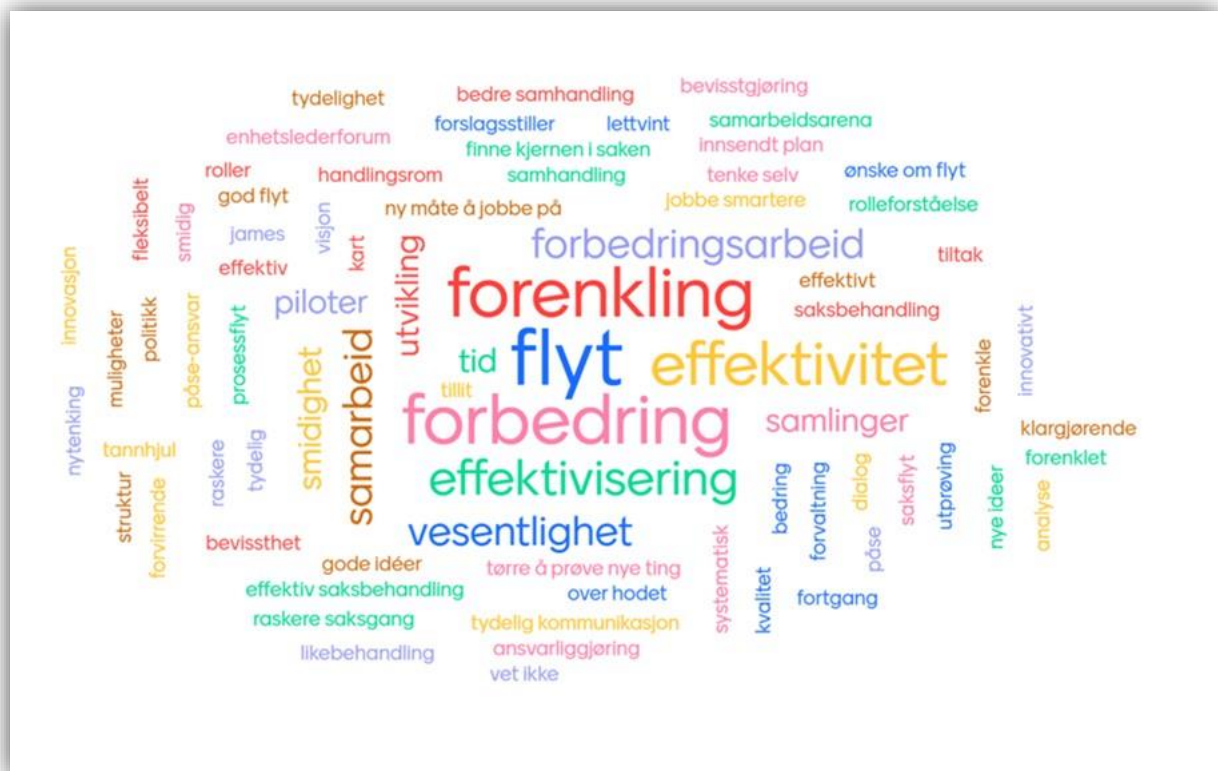


Forbedringsprosjekt innsendt plan



Sluttrapport fra prosjektet

30.06.2024- rev 14.10.2024



Innhold

Sluttrapport.....	1
Prosjektleders forord	4
1. Sammendrag av rapporten	5
2. Oppsummering av prosjektet	8
2.1. Bakgrunn for prosjektet	8
2.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen	9
3. Utfordringsbildet.....	12
4. Målbildet	13
5. Kommunikasjon	15
6. Prosjektets leveranser	17
6.1. Gjennomførte tiltak og piloter, del 1	17
6.2. Gjennomførte tiltak og piloter, del 2	19
6.3. Påbegynte tiltak som må ferdigstilles	20
7. Måling og evaluering.....	21
7.1. Hvordan vi har fulgt med på om vi når det totale målbildet	21
7.2. Hvordan vi har fulgt med på om vi når målene for tiltakene	21
7.3. Mål for implementeringsfasen	22
7.4. Framdrift og rapportering gjennom implementeringsfasen	22
8. Evaluering av prosjektets styring	23
8.1. Prosjektets organisering	23
8.2. Evaluering av samhandlingsarenaene	23
8.3. Evaluering av gjennomførte piloter, del 1	24
8.4. Evaluering av gjennomførte piloter, del 2	26
9. Oppnåelse av prosjektets mål.....	28
9.1. Hovedmålet om saksflyt, tidsfrister og forutsigbarhet.....	28
9.2. Effektene av de enkelte tiltakene og pilotene	32
9.3. Prosjekt- og prosessleders vurderinger av måloppnåelse.....	32
10. Risikobilde	35
10.1. Kartlagt risiko for forvaltningsfasen.....	35
10.2. Risikoreducerende tiltak	36
11. Anbefalinger for det videre arbeidet i forvaltningsfasen	38
11.1. Forenkle og redusere detaljeringsgrad	38
11.2. Omsetting av avklaringer og rammebetingelser raskt	38
11.3. En tettere samhandling med byrådsavdeling for byutvikling bør utforskes	38
11.4. Det er behov for tettere samhandling og opplæring av de andre etatene og statlige organer.....	38

11.5.	Vi trenger et godt porteføljestyringsverktøy som fungerer til styring, ikke bare rapportering	39
11.6.	Utkastet til ny/endret praksis for planlegging innenfor områder avsatt til felles planlegging må ferdigstilles.....	39
11.7.	Revisjon av bestillingsskjemaet for oppstartsmøte må testes	39
11.8.	Forenklet og tydeligere rutine for vurdering av krav til konsekvensutredning og ny mal for planprogram må implementeres	39
Vedlegg.		40

Prosjektleders forord

Dette er sluttrapporten til forbedret innsendt plan prosjektet. Rapporten er skrevet på en slik måte at den skal kunne være til hjelp i forvaltningsfasen. Mange aktiviteter er avsluttet og iverksatt, mens noen gjenstår å få ferdig. Andre aktiviteter peker jeg på som viktig aktiviteter å sette i gang med umiddelbart eller på lengre sikt for å fortsette og høste gevinster av arbeidet som er nedlagt i prosjektet.

Videre har det vært ønskelig med en relativt grundig rapport av hvordan prosjektet har vært gjennomført, noe som kan være en fordel for oss i tiden fremover. Det vil være enkelt å slå opp i denne og repetere hva som har vært testet, hva som har blitt standardisert og hva som har blitt forkastet. Dette vil kunne hjelpe oss til å holde fokus på etterlevelsen, motivere til videre arbeid med forbedringer og unngå at vi setter i gang aktiviteter vi allerede har prøvd.

Til slutt ligger det mye god læring for avdelingen, og organisasjonen i dette arbeidet, som jeg ser behov for og nytten av å samle.

Prosjekt- og prosessleder

Monica Lilloe-Salvesen

1. Sammendrag av rapporten

Bakgrunn

Effektiv plan- og byggesaksbehandling er et overordnet mål for byplanarbeidet. Samtidig endrer Oslo seg. Stadig flere og høyere ambisjoner til bokvalitet, klimahensyn, medvirkning og økt fokus på farer og konsekvenser, bidrar til flere krav i byplanleggingen. Dette gjør byplanleggingen i Oslo kompleks.

Plan- og bygningsetaten startet vinteren 2021, sammen med representanter fra bransjen, et stort forbedringsprosjekt for å identifisere hva som tar tid og hvilke muligheter vi har for å bedre situasjonen. Ansvaret for tiden er delt mellom kommunens etater, de politiske organer og utbyggerne. Analysene viste at det er mange årsaker til at reguleringsprosessen tar lang tid. Ansvaret for at tiden skal reduseres er altså delt mellom alle de involverte.

Prosjektet har tatt sikte på å skape en mer effektiv, forutsigbar og samarbeidsorientert planprosess som håndterer byens vekst og utvikling på en ressurseffektiv måte.

Prosjektgjennomføring

Prosjektet har bestått av fem faser: en planleggingsfase, en kartleggings- og analysefase, en innspill- og utvelgelsesfase, en implementeringsfase og en forvaltningsfase. Prosjektet mottok over 200 forslag til endringstiltak i løpet av prosjektets første tre faser. I prosjektets innspills- og utvelgelsesfase ble det gjort en kategorisering og en vurdering av alle tiltaksforslagene.

Tiltakene som ble valgt innledningsvis lå hovedsakelig langs to linjer;

- Konkrete tiltak eller delprosjekter som skulle gjelde for alle og være overordnede. De skulle gjennomføres som delprosjekter og skulle føre til en bedre og tydeligere styring av prosessen.
- Konkrete piloter, tester og forbedringstiltak som var ment å skulle være laboratorier for å teste endrede arbeidsmetoder som skulle understøtte prosjektets retningsendring.

Ved endt testing skulle det vurderes om pilotene skulle gjøres til permanente og standardiserte endringer for hele prosessen og for alle sin arbeidsmetodikk. Videre skulle det vurderes om enkelte deler av piloten burde inngå i en felles verktøykasse for alle, og om det var potensiale for forenkling i prosessen med utgangspunkt i piloten.

Plan- og bygningsetaten har derfor undersøkt nye måter å jobbe på for å oppnå mer effektive planprosesser. Noe av dette er interne tiltak, andre tiltak har vi testet i samhandling med andre aktører.

I første del av implementeringsfasen i forbedringsprosjektet ble det gjennomført 72 ulike piloter og tiltak. De aller fleste av disse er standardisert og danner grunnlaget for vår endrede arbeidsform internt og i samhandling med bransjen. Noen få av pilotene ga oss ikke det vi ønsket og har derfor blitt avsluttet, uten standardisering.

Evalueringer

Mange av pilotene har blitt evaluert fortløpende og i forkant av beslutning om standardisering. Evalueringen har vært gjennomført av og med saksbehandlere og representanter fra bransjen. Dette har vært nødvendig for at vi skulle være sikre på at tiltakene treffer målene som ønsket. Vi får spesielt positive tilbakemeldinger på arbeidet med rolle- og situasjonsforståelse. Vi ser nå en bedre forståelse av aktørenes roller og ansvar, internt og eksternt. Dette bidrar til at de ulike aktørene får avgrenset sitt ansvar og vi unngår dobbeltarbeid og kontroll. Vi har også etablert en forståelse for at vi må jobbe sammen om å drive sakene fremover til neste fase og til slutt mot politisk behandling. Omforente og forpliktende fremdriftsplaner utarbeidet sammen, har vist seg å gi en mer forutsigbar prosess og at viktige beslutninger tas i riktig rekkefølge og på riktig tid. Vi har også oppnådd et bedret forhold og samarbeid med bransjen og opplever en økt forståelse og respekt mellom partene. Den eksterne referansegruppen har vært en uvurderlig ressurs i denne prosessen.

Av andre tiltak som er testet og har gitt gode resultater og tilbakemeldinger er vår «verktøykasse» av ulike møter og kontaktpunkter. Foruten å være mer tilgjengelig for fagkyndig på telefon, epost og teams for mindre avklaringer og «føremeldinger», har vi også etablert et tilbud om ulike møter underveis i prosessen. Disse skal bidra til bedre samhandling, rask innføring i sakene, en mer samstemt forståelse av stedets rammebetingelser og bidra til komplette saker ved innsendelse. Behov og ønske om slike møter vurderes i den enkelte sak på bakgrunn av kompleksitet og avhengigheter til andre. I dette ligger også en tydeliggjøring av Plan- og bygningsetatens rolle som koordinator for kommunens etater.

Vi har også jobbet, internt, med forbedring og forenkling av delprosessene og malene våre. Spesielt har fokuset vært på oppstartsfasen, fasen hvor kart og bestemmelser utarbeides og fasen for bemerkningshåndtering. Dette er de fasene hvor premissene for videre prosess legges, og behovet for samhandling er størst. Dette er også de fasene som krever og fortjener størst oppmerksomhet og hvor vi så at gevinsten ved forenkling og forbedring var størst.

Begrepet «vesentlighet» ble tidlig introdusert i implementeringsfasen og har fulgt prosjektet på alle måter i fortsettelsen. Vi jobber stadig med å se etter det vesentlige i saken og mellom saker, for å påse at vi utnytter ressursene våre på best mulig måte. Dette skal også hjelpe oss til å stoppe opp og vurdere detaljeringsgrad og dokumentasjonskrav underveis, for å bidra til at vi ikke bygger ut prosessen, men heller tvert imot.

Avdelingene har vært gjennom en stor og ønsket endringsprosess. Denne endringsprosessen har vært gjennomført samtidig med at produksjonen skulle opprettholdes og helst økes. Dette har vært krevende.

Tidsbruk og produksjon

Målinger av tidsbruk i fasene; oppstartsmøte, offentlig ettersyn og politisk behandling viser nå vesentlig reduksjon i saksbehandlingstiden i alle faser for saker mottatt og avsluttet etter 01.08.2022 (implementeringsfasens start). Målinger viser en noe lavere reduksjon i dialogfasene.

Vi har hatt en svak nedbygging av porteføljen i alle faser og fordelingstiden for nye saker var nede på måltallet om 2 uker i 2023, men har steget noe i 2024. Videre ser vi reduksjon i tid fra avsluttet offentlig ettersyn til vi avholder bemerkningsmøte.

Vi hadde høy produksjon i 2023, og en mer ordinær produksjon så langt i 2024.

Anbefalinger for videre arbeid i forvaltningsfasen

For å sikre kontinuerlig forbedring og realisering av flere gevinster både på kort og lang sikt, anbefales det at avdelingen får etablert et godt prosesseierskap raskt etter den modellen som ledermøtet besluttet 13.05.2024. Det må settes av tilstrekkelig med ressurser både for etableringen og i forvaltningen av prosesseierskapet.

Videre må arbeidet med å forenkle og redusere unødvendige detaljer i planene, i samarbeid med andre etater og bransjen, få et større fokus.

Stadig nye rammebetingelser hindrer god saksflyt hvis ikke de får en rask implementering. Dette må overvåkes og implementering må skje raskt for enhetlig praksis. I tillegg må vi sørge for intern og ekstern opplæring.

Vi må jobbe strukturert med definisjonen av ambisjonsnivået vi skal levere på for bedre å kunne styre prosessen og kontinuerlig forbedre denne.

Vi bør invitere til et samarbeid med byrådsavdelingen for å utforske hvordan vi kan bidra til at tiden som brukes i den politiske behandlingen kan reduseres.

Vi må ferdigstille arbeidet med ny/endret praksis for planlegging i områder avsatt til felles planlegging.

Disse anbefalingene fokuserer på å forbedre prosesser, øke effektiviteten og sikre enhetlig praksis, samtidig som de legger til rette for bedre samhandling mellom ulike aktører.

2. Oppsummering av prosjektet

2.1. Bakgrunn for prosjektet

Effektiv plan- og byggesaksbehandling er et overordnet mål for byplanarbeidet. Samtidig endrer Oslo seg.

Stadig flere og høyere ambisjoner til bokvalitet, klimahensyn, medvirkning og økt fokus på farer og konsekvenser, bidrar til flere krav i byplanleggingen. Dette gjør byplanleggingen i Oslo kompleks.

Gjennom saksbehandling av innsendte planforslag, forvalter kommunen et felt som er av stor betydning for byutviklingen. Kommunens saksbehandling må ha nødvendig framdrift for at kommunen skal kunne møte utfordringene med den forventede befolkningsveksten og den ønskede økningen i antall boliger og i næringsareal. Plan- og bygningsetaten må samtidig gjøre dette på en måte som sikrer at vi i tilstrekkelig grad ivaretar de lovpålagte og politisk besluttede hensynene som ønskes og bruker fellesskapets midler på en mest mulig ressurseffektiv måte. Jf. tildelingsbrevet 2023; «En viktig oppgave er å sikre en riktig balanse mellom rask behandling og forsvarlig utredet kvalitet i henhold til plan- og bygningslovens og forvaltningslovens krav».

Den totale kalendertiden som går med i detaljplanleggingen, har økt betraktelig de siste 10 årene. Plan- og bygningsetaten har blitt kritisert av bygg- og anleggsnæringen og politiske organer for tidkrevende reguleringsprosesser.

Lange saksbehandlingstider fører også til utfordringer internt i etaten. Lang og økende gjennomløpstid i et saksforløp eller knyttet til en saksportefølje skaper sekundærbehov som vi må bruke tiden vår på å løse, istedenfor å jobbe med selve sakene. Dette kan være økt behov for koordinering i prosessen, mange gjenopptakelser som skaper frustrasjon og som krever fokus og tid, stor portefølje og mange saker, og dermed et stort spenn i sakene, både i kompleksitet og alder. De seneste årene har det blitt gjort flere grep for å effektivisere detaljplanprosessen. Utfordringer og suksessfaktorer for å lykkes med dette er også belyst i flere undersøkelser og rapporter de siste årene. Med tanke på at etaten fremdeles hadde utfordringer med å nå fastsatte mål for saksbehandlingstid, var det behov for å vurdere om det burde gjøres ytterligere grep og tiltak for å redusere saksbehandlingstiden i innsendt planprosessen.

Plan- og bygningsetaten startet i 2021, sammen med representanter fra bransjen, et stort forbedringsprosjekt for å identifisere hva som tar tid og hvilke muligheter vi har for å bedre situasjonen.

Ansvar for tiden er delt mellom kommunens etater, de politiske organer og utbyggerne. Analysene viste at det er mange årsaker til at reguleringsprosessen tar lang tid. Ansvar for at tiden skal reduseres er altså delt mellom alle de involverte. Løsningen ligger derfor i en samhandling mellom alle som er involvert.

Vi så at:

- Tydelig rolleforståelse og konstruktiv uenighet gir en forutsigbar prosess (vi planlegger byen sammen, men med ulike roller)
- Tidlige og tydelige rammer i planprosessen er viktig
- Tillitt og samhandling gir effektivitet
- Vi planlegger prosessen sammen basert på deres kompleksitet og innhold
- Fokus på det vesentlige i sakene gir prosessen fremdrift

Plan- og bygningsetaten har undersøkt nye måter å jobbe på for å oppnå mer effektive planprosesser. Noe av dette er interne tiltak, andre tiltak har vi testet i samhandling med andre aktører.

2.2. Sammendrag av prosjektgjennomføringen

Forbedringsprosjektet hadde som mål å øke effektiviteten i gjennomføringen av innsendt plan-prosessen ved å redusere Plan- og bygningsetatens saksbehandlingstider og legge til rette for at forslagsstiller og deres fagkyndige også kunne bruke kortere tid.

Arbeidet ble gjennomført av en arbeidsgruppe, bestående av deltagere fra avdeling for områdeutvikling (OMU), avdeling for utvikling og infrastruktur (U), strategienheten (LSK) og kvalitetsenheten (FSK). I tillegg var det relativt bred medvirkning fra OMU og U, de to avdelingene som drev med behandling av innsendte planer. Det ble også opprettet en ekstern referansegruppe bestående av representanter for fagkyndige og forslagsstillere, samt Oslobygg og Norsk Eiendom.

Prosjektet har bestått av fem faser: en planleggingsfase, en kartleggings- og analysefase, en innspill- og utvelgelsesfase, en implementeringsfase og en forvaltningsfase.

For å ta høyde for kartlagte risikoer innledningsvis, hadde prosjektet en relativt omfattende kartleggings- og analysefase, der formålet blant annet var å kartlegge årsakene til dagens situasjon, samt barrierer som var med på å opprettholde dem. Et av de viktigste tiltakene for å forebygge kartlagt risiko i denne fasen var å utarbeide et godt og grundig beslutningsgrunnlag.

Fase 1 – Planlegging

I perioden februar – mars 2021 ble det gjort en dokumentgjennomgang av det mest sentrale materialet som var tilgjengelig og som ga informasjon av relevans om årsaken til lang saksgang i planprosessen. Gjennomgangen viste at det var mange årsaker som kunne forklare lang saksgang, at problemstillingen var sammensatt, men at årsakene var kjent og hadde vært kjent lenge.

En hovedkonklusjon fra gjennomgangen var at der det var uenighet mellom forslagsstiller og Plan- og bygningsetaten om planområdets bruk, utforming og utnyttelse tok prosessen lang tid, mens det i de sakene der det var enighet knyttet til disse temaene tok prosessen kort tid. Forklaringene på hva som førte til uenighet er sammensatt og kompleks, og omhandlet både rammene og premissene for prosessen, etterlevelse av prosessen og utøvelse av roller i prosessen.

Fase 2 – Kartlegging og analyse

Fasens mål var å få en helhetlig og felles forståelse av dagens tilstand og ønsket tilstand med utgangspunkt i den definerte hovedproblemstillingen for prosjektet som var: innsendt plan-prosessen er ikke effektiv nok og tar for lang tid. Fasen definerte og analyserte årsakene til, og utfordringene med, å få prosessen til å levere på tid. Fasen dannet utgangspunktet for det videre forbedringsarbeidet som bestod av å velge forbedringsstrategier og forbedringstiltak, implementere disse og skape et system for kontinuerlig forbedring av innsendt planprosessen som sikrer gode forutsetninger for den ønskede tilstanden. Det ble gjennomført en verdistrømsanalyse for prosessen. Formålet med analysen var å få kartlagt hvor i prosessen potensialet for bedre flyt var størst. I analysen ble det lett etter trinn og aktiviteter som ikke tilførte prosessen merverdi, slik at disse kunne elimineres, justeres, slås sammen, flyttes eller forbedres på andre måter. I tillegg ble det gjort en analyse av enkeltsaker. Det ble sett på porteføljen fra 2015 til 2020 og gått gjennom de 10 % av sakene som hadde gått raskest. Formålet med dette var å kartlegge og avdekke suksessfaktorer som gjorde at saken fløt godt med minst mulig sløsing, og dermed forsterke og forbedre disse.

Det ble også gjort en erfaringsinnhenting fra andre kommuner. Hensikten med dette var å undersøke om andre kommuner har det samme utfordringsbildet som oss, og om de hadde løst noen av dem med andre forbedringsstrategier enn det vi har.

Det ble deretter gjort dybdeundersøkelser på enkelttemaer. Disse skulle undersøke om vi hadde funnet et tydelig nok årsaksbilde på enkelte temaer og om det fantes faktorer som begrenset prosessen og/eller hindret oss i å nå målene våre. Vi ønsket også å kartlegge hva eventuelle kilder til disse faktorene kunne være. I disse samtalene snakket saksbehandlerne, enhetslederne, forslagsstiller, fagkyndige og eventuelt andre med konkrete roller i innsendt planprosessen fritt rundt prosessen tilknyttet enkelttemaer.

Fase 3 – Innspill og utvalgelse

Prosjektet mottok over 200 forslag til endringstiltak i løpet av prosjektets første tre faser. I prosjektets innspills- og utvalgelsesfase ble det gjort en kategorisering og en vurdering av alle tiltaksforslagene. 15 av disse tiltakene ble vurdert etter en egen metode der man vurderte tiltakets potensielle effekt og hva tiltaket ville kreve av gjennomføring. De femten tiltakene ble foreslått inn i implementeringsplanens handlingsdel.

Tiltakene som ble valgt innledningsvis lå hovedsakelig langs to linjer:

- Konkrete tiltak eller delprosjekter som skulle gjelde for alle og var overordnede. De skulle gjennomføres som delprosjekter og skulle føre til en bedre og tydeligere styring av prosessen. De skulle gjennomføres sentralt i prosjektet og var avhengig av tett samarbeid med prosessens ledelse.
- Konkrete piloter, tester og forbedringstiltak som var ment å skulle være laboratorier for å teste endrede arbeidsmetoder som skulle understøtte prosjektets retningsendring. De skulle følge rammene og målene som var satt for dem i prosjektet, men konkret hva som skulle gjøres, altså hvordan de ble gjennomført, ble overlatt til de pilotansvarlige å finne ut av selv. De skulle gjennomføres på enhetene og knyttes til konkrete saker. Erfaringer skulle deles med de andre, og man skulle vurdere etter gjennomføring om deler av arbeidsmetoden eller verktøy som var utviklet og brukt, burde standardiseres og brukes av alle.

Innledningsvis ble følgende tiltak valgt for gjennomføring:

- Tydeliggjøring av roller og situasjon
- Porteføljestyling
- Pilot for vesentlighets- og kompleksitetsvurderinger
- Pilot for samarbeid i viktige faser
- Pilot for teambasert arbeidsmetodikk
- Pilot for tydelig og forenklet oppstart

Fase 4 – Implementering av endringer

Ved implementeringsfasens oppstart var det definert seks tiltak som rettet seg mot å nå de strategiske delmålene som en del av prosjektets totale målbylde. Tiltakene inneholdt konkrete handlinger som skulle utføres. Ved endt testing skulle det vurderes om de skulle gjøres permanente og standardiserte endringer for hele prosessen og for alle sin arbeidsmetodikk med utgangspunkt i pilotens funn og resultater, det skulle vurderes om enkelte deler av piloten burde inngå i en felles verktøykasse for alle, og om det var potensial for forenkling i prosessen med utgangspunkt i piloten. Dette skulle ikke skje med mindre piloten kunne dokumentere effekt på prosjektets målbylde.

Fase 5 – Forvaltning

I fase 5 overføres eierskapet til linjeorganisasjonen, det vil si ansvaret for drift, forvaltning og eventuell videre utvikling av produktene. I avslutningsfasen har vi brukt tid på refleksjon og læring og sørget for at prosjektets produkter har blitt standardisert og implementert i kvalitetsstyringssystemet. Dette skal bidra til videre effekter og gevinstrealisering. Videre har det vært viktig i denne fasen å evaluere både samhandlingsformen, styringen og effekten av enkelttiltak, slik at vi kan bruke disse erfaringene i fremtidige prosjekter i etaten. I *kapittel 11*

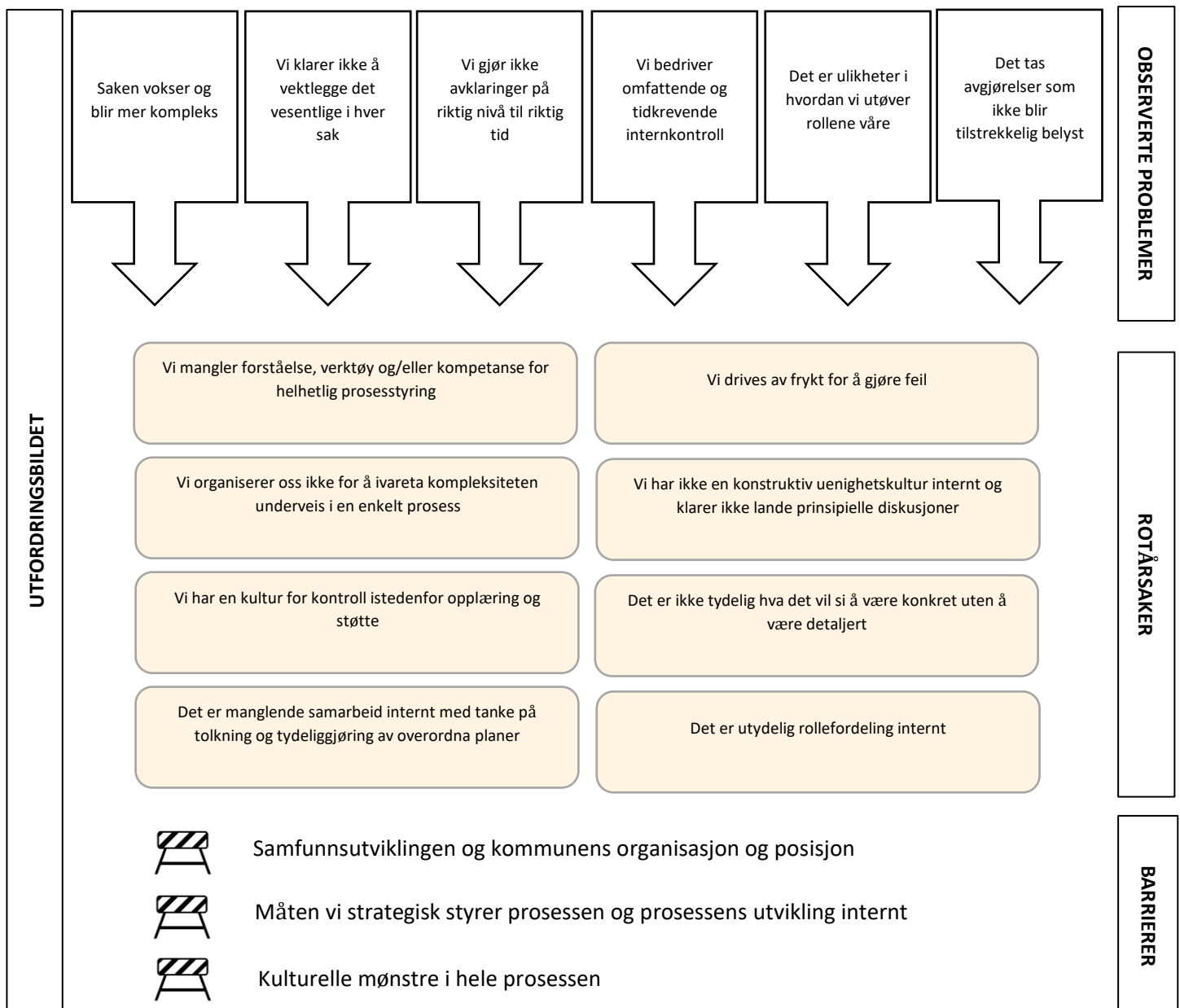
Anbefalinger for det videre arbeidet i forvaltningsfasen, gir vi linjeorganisasjonen et utgangspunkt for videre oppfølging av at prosjektets gevinster blir realisert. Forhåpentligvis vil dette redusere risikoen for at vi unngår slike store løft og omveltende endringer fremover.

3. Utfordringsbildet

Utfordringsbildet er en analyse av hva som skjer internt i Plan- og bygningsetaten som er med på å forhindre saksflyt og forlenge gjennomløpstiden for detaljreguleringsplanene i Oslo kommune. Det består av observerte problemer, kartlagte rotårsaker og barrierer som er med på å opprettholde situasjonen med lang gjennomløpstid. Utfordringsbildet bygger på kartleggingene og analysene som er gjennomført i forbindelse med prosjektet.

Kartleggingene og analysene viser at det er et svært sammensatt årsaksbilde til at innsendt plan-prosessens gjennomløpstid har økt og at det er nokså ulike nivåer av utfordringer. Analysen har også tatt utgangspunkt i hva Plan- og bygningsetaten kan gjøre for å effektivisere prosessen. Kartleggingene og barrierene som er pekt på, understreker imidlertid at det finnes forklaringer også i utenforliggende faktorer og hos prosessens øvrige aktører.

Det er viktig å understreke at årsakene og rotårsakene ikke er like sterkt til stede overalt, men prosjektet mener at de årsakene som er pekt på, kan fungere som overordnede og gjennomgående trender i gjennomføringen av prosessen. De har derfor dannet utgangspunktet for valg av prosjektets målbilde.



4. Målbildet

Målet og målbildet for prosessen utgjør samlet sett den retningen vi ønsker/tilstanden vi ønsker at innsendt planprosessen skal være i.

Vi ønsker at den fremtidige tilstanden til innsendt planprosessen er en prosess som styres på helhet. Det er en prosess med tydelighet i rolle- og situasjonsforståelsen, der ledernivåene tar ansvar for å avklare og veilede på rett nivå og til rett tid. Det er en prosess der vi planlegger prosessen på vesentlighet og sakens kompleksitet, omfang og risiko er avgjørende faktorer for hvordan vi planlegger sakens fremdrift, ressurs sammensetning og strategiske framferd. Det er en prosess der saksansvarlig har verktøy og myndighet til å gjennomføre prosessen på en mest mulig flyteffektiv måte.

Prosjektets overordnede mål er gjengitt under.

Målet er å oppnå god saksflyt for alle detaljreguleringssaker i Oslo kommune.

- Tiden det tar fra bestilling av oppstartsmøtet til et planforslag blir oversendt til politisk behandling er redusert.
- Tiden Plan- og bygningsetaten bruker er redusert.
- Tiden forslagstiller bruker er redusert.
- Detaljreguleringsprosessen er forutsigbar for alle involverte parter.

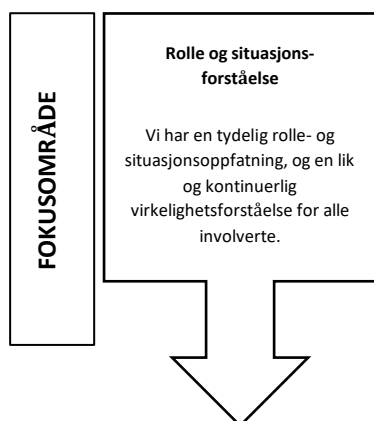
De strategiske fokusområdene og de strategiske delmålene handler om valgt vei for å nå dette bestemte målet.

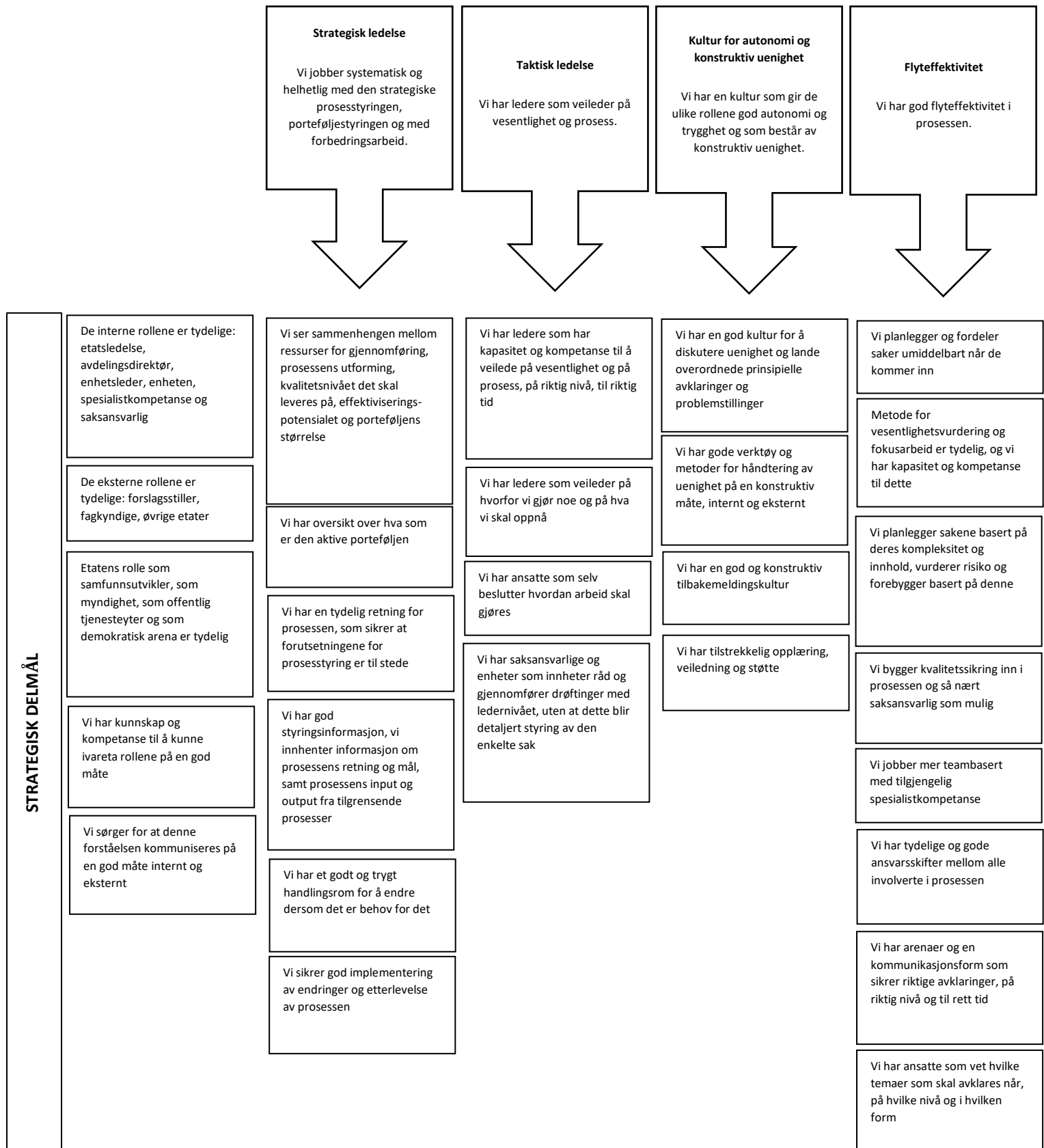
De strategiske fokusområdene

De strategiske fokusområdene definerer hvilke fem områder organisasjonen måtte lykkes på for å nå det overordnede målet, og definerte hvilke ambisjonsnivå vi ønsket å realisere.

De strategiske delmålene

De strategiske delmålene er konkrete mål som skal nås. Delmålene under ett og samme strategiske fokusområde skulle kollektivt sørge for at ambisjonsnivået i det strategiske fokusområdet kunne etterleves.





5. Kommunikasjon

I dette kapittelet gjøres det rede for hvordan vi har jobbet med kommunikasjon som et bidrag til å oppnå de målene som er satt for prosjektet og for de enkelte tiltakene.

Siden prosjektet har krevet en retningsendring fra mange aktører, har det krevet at alle som skal gjennomføre eller bidra til denne endringen forstår prosjektets formål, retning, hva som tar oss i denne retningen og hvilke handlinger som er kontraproduktive dersom vi ønsker å nå prosjektets mål. Vi var forberedt på at prosjektet kunne møte både intern og ekstern endringsmotstand, med ulike årsaker. Det ytre presset, en forventning om høy produksjon og en synlig forbedring raskt, ga også økt behov for å kommunisere tydelig hva vi ønsket å oppnå, hvorfor og hvordan.

Kommunikasjon har blitt brukt som et aktivt virkemiddel for å sikre forankring av retningsendringen og bidra til en forståelse for endringen internt og eksternt.

Følgende kommunikasjonstiltak har vært gjennomført:

- Vi etablerte tidlig en grunnhistorie som et utgangspunkt for endringen. Denne skulle skape en felles forståelse av nåsituasjonen og det fremtidige målbildet. Videre skulle denne vise åpenhet rundt egne forbedringsområder og invitere til tillit.
Grunnhistorien er gjengitt i denne rapportens kapittel 2.1 *Bakgrunnen for prosjektet*. Det var viktig at denne grunnhistorien ble forstått og kunne fortelles av alle internt. Videre skulle grunnhistorien forstås av de eksterne gjennom møtene de har med Plan- og bygningsetatens medarbeidere.
- Det ble tidlig etablert en forståelse for at det er helt avgjørende at lederne gikk foran som gode eksempler og var forkjempere for retningsendringen. De skulle selv handle i tråd med den ønskede retningsendringen og snakke om grunnhistorien og endringsarbeidet jevnlig.
- Det ble etablert en nødvendig og tettere kobling mellom prosjekt- og prosessleder og den operative hverdagen for å forstå hvordan endringene påvirket organisasjonen, kulturen og arbeidsmønsteret.
- Det var viktig å synliggjøre og vise konkrete eksempler på at endringene ga gevinst og hadde effekt og arbeidet til dem som fikk det til internt, ble løftet frem.
- Det ble etablert digitale informasjonskanaler internt for å spre budskap, etablere samhold og minne om fokus.
- Det har blitt avholdt dagssamlinger to ganger i året for alle som jobber med innsendt planprosessen for å forankre retningsendringen, samhandle på tvers av enheter og avdelinger og stimulere til nytenkning og innovasjon.
- Vi har hatt et særlig fokus på lederutvikling og har avholdt todagers ledersamlinger for alle som jobber med innsendt planprosessen, to ganger i året for å sørge for erfaringsdeling, lik forståelse av retningen og at den enkelte leder bedriver sin ledelse i tråd med beslutningene og utvikling av den enkelte leder.
- Vi har intensivert den interne opplæringen av ansatte, både for å implementere nye arbeidsformer og friske opp rutiner for å sikre likebehandling.
- I takt med at nye tiltak har blitt standardisert har behovet for å avholde kurs for forslagsstillerne og deres fagkyndig økt og vi har derfor avholdt heldagskurs med gjennomgang av hele planprosessen med vekt på tiltakene fra prosjektet og tydelig rolleavklaring.
- Det har blitt avholdt en fagsamling med etatens medarbeidere og representanter fra referansegruppen, hvor utfordringsbildet fra utbyggers ståsted ble utdypet.
- I hele prosjektperioden har det vært av stor betydning og nytte å holde tett og hyppig kontakt med bransjen. Prosjekt- og prosessleder har derfor prioritert å delta i en rekke foredrag (Trondheim kommune, Bærum kommune, Storbynettverket), frokostmøter (Norsk Eiendom, Aspelin Ramm og Norsk Eiendom og OMA), strategisamling BYU og debatter (KINE). Dette har vært gode arenaer for å informere om prosjektet, få innspill og bygge tillit.

- Det har også vært behov for å utgi noe skriftlig materiale for å nå enda flere med budskapet og vi har derfor laget artikler (ByPlan Oslo) og annet veiledningsmateriale («10 tips») i denne forbindelse.
- Prosjektets innhold og effekter har fått stor oppmerksomhet i Byrådsavdelingen og hos Byråden og det er derfor avholdt månedlige møter for orientering og informasjon om effekter.
- Prosjektets fremdrift, status og resultater har også hatt fast plass i Brukerforum og Boligforum.

6. Prosjektets leveranser

6.1. Gjennomførte tiltak og piloter, del 1

Definisjon av rolle- og situasjonsforståelse

Det har blitt gjennomført et delprosjekt som har hatt som mål å tydeliggjøre prosessens ulike roller, situasjon og rammer.

Det har vært svært ulike og til dels uklare oppfatninger av de ulike rollene og rammene vi har for å utøve prosessen til enhver tid. Dette har skapt usikkerhet og variasjon i prosessutøvelsen. Hensikten var å minimere usikkerheten og variasjonen ved å tydeligere definere egne og andres roller og handlingsrommet vi har for å utøve dem. Det har vært viktig at produktet ble en enkel og lett tilgjengelig forståelse av dette.

Med bakgrunn i vurderingen over, har det blitt laget et notat som tydeliggjør de ulike roller i planprosessen og en oversikt som konkretiserer kvalitetskravene til de fagkyndige som benyttes i alle oppstartsmøter (og planforhåndskonferanser).

Videre har det vært jobbet med å definere tydelig sektormyndighetenes rolle og det har vært avholdt opplæring, seminar og blitt utarbeidet justerte samarbeidsrutiner.

I arbeidet med å tydeliggjøre rollene har den eksterne referansegruppen vært koblet på arbeidet.

Internt har det også vært jobbet med innholdet i de ulike fagstillingene (jurister, karttegnere, spesialister) og hvordan vi bruker hverandre.

Struktur rundt porteføljestyringen

Det har blitt jobbet med å ha en lederstyrt porteføljevurdering som har et konkret forhold til hva som er en sunn, aktiv portefølje og som styrer porteføljen mot dette målet.

Arbeidet startet med en rydding av dagens portefølje.

Det har vært delt erfaringer med den enkeltes verktøy for porteføljestyring og det har vært testet forbedrede strukturer og verktøy for porteføljestyring, for den enkelte enhet/enhetsleder og for avdeling/avdelingsdirektør. Hensikten med dette har vært å sikre tilstrekkelig ressurser og fordele ressurser for å ivareta saksporteføljen og styre den i tråd med tidsfrister og andre bestillinger.

Vi har utarbeidet en rutine og en tydelig forventning om at saker skal fordeles og planlegges umiddelbart etter at de har kommet inn. Dette overvåkes spesielt, da dette har stor betydning for saksflyt.

Ved oppstart av behandling av nye saker skal alltid vurderingen av om saken skal stoppes foretas. Dette for å tilpasse arbeidet den utgangen saken skal ha.

Det har blant annet vært jobbet med å utvikle et saksbehandlingsverktøy som skal bidra til en enhetlig praksis og ressursbruk og en hjelp til å tenke forenkling, i kategorisering av saker, se pilot vesentlighet og kompleksitetsvurderinger under.

Videre har det blitt utarbeidet rutiner for at inaktive saker avsluttes.

I forlengelsen av dette arbeidet har vi sett at fremdriftsplanleggingen av den enkelte sak må gjøres i tett dialog med forslagsstiller og fagkyndig og har utvidet tiden i oppstartsmøtet hvor fremdrift har blitt gitt et eget fokus og at fremdriftsplanene må være realistiske og gjensidig forpliktende. Vi har derfor etablert en egen rapport hvor avvik fra fremdriftsplaner som er omforent med forslagsstiller og fagkyndig, og som ikke overholdes, rapporteres.

Piloter for retningsendring

Vi foreslo fire tematiske områder for å gjennomføre konkrete piloter. De er som følger:

- Pilot for vesentlighets- og kompleksitetsvurderinger
- Pilot for samarbeid i viktige faser
- Pilot for teambasert arbeidsmetodikk
- Pilot for tydelig og forenklet oppstart

Pilot for vesentlighets- og kompleksitetsvurderinger

Det har blitt gjennomført en rekke piloter som har undersøkt hvordan vi bedre metodisk kan jobbe med de verktøyene vi har for å få tak i hva som er det vesentlige i sakene innledningsvis, men også en vurdering av hva som er det vesentlige i begynnelsen av hver ny fase. Vi har jobbet mye med å etablere denne forståelsen i alle interne diskusjoner og møter.

Det har også blitt utarbeidet et nytt saksbehandlingsverktøy som skal bidra til en enhetlig praksis i vurderingen av ressursbehov og en hjelp til å tenke forenkling, i kategorisering av saker. Dette skal samtidig sikre at vi har et bevisst forhold til hvor mye tid den enkelte sak kan ta og en bevissthet rundt hvilke saker som krever mer ressurser enn andre. Hvordan vi deretter styrer sakene har blitt testet opp mot disse vurderingene og opp mot viktige milepæler.

For å få konkretisert, tidlig, hva som skal til for å sikre det vi har funnet som det mest vesentlige i saken og at forslagsstiller og fagkyndig skulle ta eierskap til dette, har vi anmodet forslagsstiller og fagkyndig om å tydelig definere kvalitetsmålene for sine planer. Dette skal danne grunnlaget for hva som skal sikres i bestemmelsene. Vi mener det er viktig at forslagsstiller bærer mer av ambisjonene for prosjektet sitt og har erfart at denne arbeidsformen gjør at PBE i større grad kan anbefale sakene når de kommer til behandling.

Pilot for tettere samarbeid i viktige faser

Vi har gjennomført flere piloter der vi har undersøkt muligheten for å samarbeide mer med ulike aktører i viktige faser av prosessen. Dette har vært testet spesielt i oppstartsfasen, fasen hvor kart og bestemmelser utarbeides og i fasen for bemerkningshåndtering. Disse tre fasene ble spesielt valgt da vi ser at disse ofte er svært krevende for alle involverte og representerer de punktene i prosessen som blir spesielt viktig for påfølgende faser.

Som en del av dette arbeidet har det også vært fokusert på planleggingen av møtene, med tydelige agendaer med sakspapirer, formøter som forberedelse, presentasjoner i gjennomføringen av møtene og tydelige og korte referater i etterkant, som sendes raskt til møtedeltagerne for gjennomsyn. Å holde seg strengt til konklusjoner i referatene, fremfor lengre avsnitt om det som har vært diskutert, har gitt en tydeligere kommunikasjon og større forutsigbarhet for alle involverte.

Hvordan dialogen skal foregå i den enkelte sak blir nå også diskutert med forslagsstiller og fagkyndig. Som regel blir dette en kombinasjon av avklaringsmøter og enklere avklaringer på teams, e-post eller telefon. Dette har vist seg å gi en god dialog, bidrar til saksflyt og et godt samarbeidsklima.

Pilot for teambasert arbeidsmetodikk

Vi har gjennomført flere piloter der vi har undersøkt varianter av teambasert arbeidsmetodikk. Ett av målene med piloten har vært å bygge opp team som er tilpasset den oppgaven man står ovenfor, hvor man vurderer hvem som skal inngå i teamet på bakgrunn av sakens kompleksitet, risiko og vesentlighetsbetraktninger. En del av piloten har også handlet om å planlegge/lage fremdriftsplaner for eget og teamets arbeid for på den måten skape en større bevissthet rundt oppgavens omfang og større forutsigbarhet for egen arbeidshverdag.

I grenseland mellom denne piloten og piloten for rolle- og situasjonsforståelse har det vært jobbet med hvordan vi bruker spesialistkompetansen vi har internt og besluttet at vi kun bruker spesialistkompetanse dersom det er helt ekstraordinære forhold i saken hvor dette er nødvendig. Dette har vært en viktig beslutning for å avgrense kommunens ansvar, for på den måten tydelig plassere ansvaret der det skal være, ikke gjøre dobbelt arbeid eller påta seg ansvar man ikke har. I den forbindelse har vi også gjort grundige undersøkelser på hvor langt inn i rapportene vi må gå for å kunne utføre en god nok saksbehandling og konkludert med at rapportene må ha et «ikke-teknisk» sammendrag som forteller hva rapporten handler om og skal utrede og en tydelig konklusjon som kan forstås av alle. Dette har hjulpet oss i saksbehandlingen ved at vi ikke behøver å bruke mye tid på tekniske rapporter og det har gjort oss tydeligere som bestillere av fagrapporter.

Pilot for en forenklet og tydeligere oppstartsfase

Vi har gjennomført flere piloter der vi har undersøkt mulighetene for å tydeliggjøre og forenkle oppstartsfasen. Målet med piloten har vært å gi en ryddig oversikt over premissene for prosessen videre, gi tydelige forventninger

om reguleringsrisiko, planlegge en god dialogfase med de som bør involveres og avklare roller og prosess for å sikre bedre flyteffektivitet senere i prosessen. Dette skulle bidra til en kortere dialogfase, en avklart og opplyst sak til offentlig ettersyn og unngå for mye arbeid i etterkant av offentlig ettersyn.

. I denne forbindelse har vi sett svært god nytte av at Plan- og bygningsetaten tar en sterk styring og koordinering av kommunens etater og involverer disse på kritiske tidspunkter.

Vi har også testet å gjennomføre et informasjonsmøte med forslagsstiller og fagkyndig, rett etter at vi har mottatt bestillingen om oppstartsmøte, og før vi avholder oppstartsmøtet. Hensikten med dette er at forslagstillere skal få anledning til å presentere saken sin før vi har kommet for langt i saksbehandlingen. Dette for å unngå misforståelser. Vi ser også en annen heldig gevinst av dette tiltaket, og det er at saksbehandler kommer raskt inn i saken, får anledning til å stille oppklarende spørsmål og det etableres et godt samarbeidsklima tidlig i prosessen. Vi har også forsøkt å gjennomføre felles befaringer og utføre felles stedsanalyse (kun for offentlige forslagstillere) med stort hell. I store saker hvor de overordnede føringene synes uklare har vi også testet å avholde et arbeidsverksted med relevante kommunale etater, forslagsstiller og fagkyndig for å få så mye informasjon tilgjengelig så tidlig som mulig. Disse tiltakene inngår nå som del av en verktøykasse vi kan hente fra, avhengig av saken vi står ovenfor.

6.2. Gjennomførte tiltak og piloter, del 2

I andre del av implementeringsfasen i forbedringsprosjektet ble det gjennomført 5 nye piloter og 2 nye tiltak. Disse ble utformet etter ny metode for utarbeidelse av piloter og har også fulgt egen metode for evaluering.

Foruten felles befaring og felles stedsanalyse som beskrevet over, gjennomførte vi følgende piloter:

- FS's del legges som vedlegg i saksfremstillingen til offentlig ettersyn og politisk behandling
- Arkitektonisk kvalitet
- Overleveringsmøter

Og følgende tiltak:

- Veileder for vurdering av ressursbruk
- Eksempel- og standardbestemmelser

Pilot for FS's del som vedlegg i saksfremstillingen til offentlig ettersyn og politisk behandling

I denne piloten har vi testet å legge reguleringsbestemmelser og forslagsstillerens planbeskrivelse som egne vedlegg til PBE's saksfremstilling for å undersøke om etatens rolle ble tydeligere, om vi kunne bruke mindre tid på korrigeringer i FS's planbeskrivelse, gjøre saksfremstillingen lettere tilgjengelig for de som skal medvirke og for en enklere gjennomlesing og kontroll internt.

Pilot Arkitektonisk kvalitet

Se beskrivelse av piloten over.

Pilot Overleveringsmøter

Vi har gjennomført en pilot hvor vi ønsket å teste ut å tilby et møte samtidig med at forslagsstiller og fagkyndig sender inn saken sin til offentlig ettersyn, for å sikre at den blir sendt inn når vi har avtalt og for å få en rask innføring i saken.

Veileder for vurdering av ressursbruk

Vi har gjennomført et tiltak hvor vi har utarbeidet et saksbehandlingsverktøy som skulle bidra til en enhetlig praksis og ressursbruk og en hjelp til å tenke forenkling, i kategorisering av saker. Dette skulle samtidig sikre at vi bruker riktig ressurser i sakene og har et bevisst forhold til hvor mye tid den enkelte sak kan ha.

Eksempel- og standardbestemmelser

Vi har gjennomført et tiltak hvor vi har utarbeidet et sett med de bestemmelsene som opptrer hyppigst i sakene og hvor det er utarbeidet standarder for hvordan disse ideelt bør være. Denne ble supplert med en del eksempler på bestemmelser kategorisert tematisk. Dette skal være et dynamisk dokument og tilgjengeliggjøres for alle saksbehandlere, forslagsstillere og fagkyndige.

6.3. Påbegynte tiltak som må ferdigstilles

Følgende 3 tiltak er påbegynt, men ikke endelig ferdigstilt. Det følger derfor ingen evaluering med disse i denne rapporten.

Kartlegging av utfordringene med vår praktisering av kommuneplanens områder med krav til felles planlegging og utkast til ny/endret praksis

Det er gjennom forbedringsprosjektet lett etter årsaker til hva som tar tid i innsendt-planprosessen. Saker med krav til felles planlegging, hvor vi gir unntak fra kravet, har utpekt seg som saker med lang gjennomløpstid. Det er derfor adressert nødvendigheten av å se på hva som er årsakene til den lange gjennomløpstiden i disse sakene. Vi har laget en oppsummering av årsakene til den lange gjennomløpstiden og hvilke utfordringer vi opplever med dagens praktisering av kommuneplanens områder med krav til felles planlegging. Sakene hvor det ikke foreligger et tilstrekkelig overordnet plangrunnlag, men hvor vi likevel anbefaler unntak fra kravet om felles plan utmerker seg særlig.

Vi har ferdigstilt en kartlegging av utfordringene med dagens praksis for planlegging innenfor områder som i kommuneplanen er avsatt til områder med krav til felles planlegging.

Videre har det blitt utarbeidet et utkast til ny/endret praksis for planlegging innenfor områder som i kommuneplanen er avsatt til områder med krav til felles planlegging, både der vi har pågående planarbeid og der vi skal sette i gang nye planarbeid.

Revisjon av bestillingsskjemaet for oppstartsmøte

Bestillingsskjemaet for oppstartsmøte, som benyttes av fagkyndig når de bestiller oppstartsmøte, har vist seg å ikke gi oss den informasjonen vi trenger, i tillegg til at materialet som skal sendes inn er unødvendig omfattende. Vi har derfor laget et nytt utkast til bestillingsskjema hvor det nye skjemaet følger forskriften (Forskrift om behandling av private forslag til detaljregulering etter plan- og bygningsloven) tettere, har mer veiledningstekst (færre spørsmål) og færre punkter som det skal redegjøres for. Løsningen vil bli testet på en ny sak som kommer inn i august.

Utarbeidet forenklet og tydeligere rutine for vurdering av krav til konsekvensutredning og laget ny mal for planprogram

I likhet med en del andre maler og rutiner vi har, har også malen for planprogram vokst med årene og vi har i for liten grad gjort en helhetlig vurdering av hva som må være med og ikke. Vi har derfor laget en ny mal, som tar utgangspunkt i Miljødirektoratets veileder for konsekvensutredninger og hva et planprogram minimum må ivareta. Deretter har vi vurdert hvilket behov vi har for andre beslutningsrelevante temaer som kan variere fra sak til sak.

Produktet har blitt en mal (med god veiledning) som er enkel å bruke i saksbehandlingen og som ivaretar hensikten loven fremsetter for planprogram. Dette har blitt fulgt opp med nødvendige endringer i KSS. Det gjenstår vurdering av behov for intern opplæring og eksterne kurs.

7. Måling og evaluering

I dette kapittelet gjøres det rede for hvordan vi har jobbet med å følge med på prosjektets måloppnåelse.

Prosjektets hovedmål har vært å oppnå god saksflyt for alle detaljreguleringssaker i Oslo kommune, mens det totale målbildet har bestått av fire overordnede mål og fem strategiske fokusområder:

- Overordnede mål: Tre konkrete mål om reduksjon i tidsbruk og ett mål om forutsigbarhet.
- Strategiske fokusområder: definerer hvilke fem områder organisasjonen måtte lykkes på for å nå det overordnede målet, og definerer hvilket ambisjonsnivå vi har ønsket å realisere.

For de tre målene om reduksjon i tidsbruk, ble det ikke satt noen terskel for måloppnåelse. Med andre ord; det ble ikke sagt noe om hvor mye tiden i de ulike målene skulle reduseres. Videre er saksforløpene svært forskjellig, så å sette en øvre grense syntes lite hensiktsmessig. Vi kommuniserte likevel at en detaljreguleringsprosess ikke burde ta mer enn 4 år. Dette har imidlertid ikke hatt innvirkning på selve målingen.

7.1. Hvordan vi har fulgt med på om vi når det totale målbildet

For å sikre at vi var på vei mot å nå disse målene, har vi fulgt med på tre sentrale områder:

1. Overordnede mål om tidsbruk og forutsigbarhet: Vi måtte vite om vi var på vei mot å oppnå tids- og forutsigbarhetsmålene. De tre konkrete målene om reduksjon i tidsbruk er konkrete målbare tall som vi allerede overvåket og som vi i prosjektet har fortsatt med.
2. Strategiske delmål: Vi måtte følge opp om de tiltakene vi gjennomførte bidro til de fem strategiske fokusområdene.
3. Tilstand for overgang til forvaltningsfase: Vi måtte sikre at vi oppnådde den definerte tilstanden som vi hadde definert for å gå over til forvaltningsfasen.

Det har blitt utarbeidet målepunkter og indikatorer for prosjektets hovedmål om god saksflyt, slik at det har vært mulig å overvåke dette. Dette skulle løpende gi oss informasjon om resultatene i prosjektet, samtidig som det vil være et sentralt og viktig verktøy når prosjektet skal over i forvaltningsfasen. Dette verktøyet ble utviklet underveis i implementeringsfasen etter hvert som tiltak ble gjennomført og effekten av disse ga ny kunnskap om forhold som innvirket på saksflyten.

Vurderinger av om prosjektet oppnådde det totale målbildet har måttet basere seg på både kvantitative data og skjønnsmessige vurderinger. Det har blitt gjennomført evalueringer fortløpende etter hvert som tiltak er gjennomført, slik at vi har avdekket eventuelle behov for endringer av prosessen eller behov for nye tiltak.

7.2. Hvordan vi har fulgt med på om vi når målene for tiltakene

Ved implementeringsfasens oppstart var det definert seks tiltak som retter seg mot å nå de strategiske delmålene som en del av prosjektets totale målbilde. Tiltakene inneholdt konkrete handlinger som skulle utføres. Prosjektet har gjennom hele implementeringsfasen, definert nye tiltak som var forventet å bidra til at vi klarte å nå prosjektets totale målbilde. Vi la til rette for at de involverte i tiltakene selv evaluerte effekten, basert på de dataene som ble samlet inn. Dette mente vi var avgjørende for å beholde eierskap til retningen for prosjektet hos de som var involvert og det har sett ut til å ha vært en viktig suksessfaktor.

Handlingene som tiltakene omfattet rettet seg mot ulike strategiske delmål, og mange av dem rettet seg mot flere delmål under ulike fokusområder. Enkelte strategiske delmål kunne treffes av mange handlinger, og noen kun av få. Kompleksiteten og detaljrikdommen i antall delmål og tiltak, gjorde målingen av effekten komplisert. Prosjektet kom etter hvert til en erkjennelse av at ambisjonsnivået for system og struktur var for høyt og at vi la opp til det allerede i bakgrunnsdelen av implementeringsplanen.

Dette kan skyldes at vi manglet kunnskap, verktøy og metoder for det vi skulle gjøre og måtte utarbeide materialet selv. De første versjonene traff i liten grad behovet. Det var altfor omfattende. Bakgrunnsmaterialet, og operasjonaliseringen av målsetningene gjennom fokusområder og strategiske delmål bidro nok også til dette.

Når vi utarbeidet forslag til KPI'er og forenklet metoden for evaluering av pilotene traff vi bedre. KPI'ene for saksflyt er nyttige og evalueringsmetoden som har blitt brukt på pilotene har vært anvendelig.

7.3. Mål for implementeringsfasen

I tillegg til målene som er satt for prosessens utvikling satte vi egne mål for implementeringsfasen. For at prosjektet skulle anses å være klart for en overgang til forvaltningsfasen, måtte vi kunne vise tilstrekkelig målopplevelse på de strategiske delmålene, og på prosjektets overordnede mål.

Målene for implementeringsfasen var som følger:

- Prosjektets overordnede mål skal være nådd
- Alle som har en rolle i innsendt plan-prosessen og jobber med prosjektet kjenner retningen til prosjektet og kan kommunisere denne tydelig
- Vi jobber aktivt og på alle nivåer med å kontinuerlig endre innsendt plan-prosessen i tråd med den definerte retningsendringen
- Det eksisterer endringskultur på avdelingene som jobber med innsendt plan-prosessen
- Vi jobber aktivt og på alle nivåer og aktuelle arenaer med å bryte de kulturelle handlingsmønstrene som er kartlagt i prosjekts analysearbeid.

Disse målene ble ikke nådd i sin helhet, men vi vurderte at de gjennomførte evalueringene ga oss indikasjoner på at vi var på vei til å nå hovedmålet om god saksflyt. Redusert gjennomløpstid ville det fremdeles gå lenger tid for å kunne måle, da prosessene våre er så lange. Vi vil ikke kunne måle vesentlig reduksjon i en prosess som tar gjennomsnittlig 5 år, etter 2 år. Det vi likevel så var at de sakene som er påbegynt etter at implementeringsfasen begynte, har redusert tid i de periodene hvor saken er til behandling hos etaten. Videre kunne vi se at alle som har en rolle i innsendt plan-prosessen nå kunne kommunisere både retning og hensikt tydelig. FIP-arbeidsmetoden var nå standardisert og innarbeidet i alle enheter.

Vi jobber nå aktivt med å endre prosessen og det kommer stadig nye forslag til endringer, som testes, evalueres og standardiseres.

Vi ser også en helt annen endringsvilje i avdelingen nå enn ved oppstart av implementeringsfasen.

Og til slutt så er vi på vei til å bevisstgjøre oss om våre kulturelle handlingsmønstre og har jobbet mye med dette gjennom hele prosjektperioden. Dette er også en endring som vil ta tid, men fokuset er etablert og oppfølgingsoppgaver rundt dette vil bli pekt på i fortsettelsen av FIP i forvaltningsfasen. Dette må også sees i sammenheng med den nylig ferdigstilte omorganiseringen.

På bakgrunn av det ovenstående besluttet styringsgruppen at vi likevel avslutter prosjektet 30. juni som planlagt, selv om ikke alle punktene i målet for implementeringsfasen var oppnådd fullt ut.

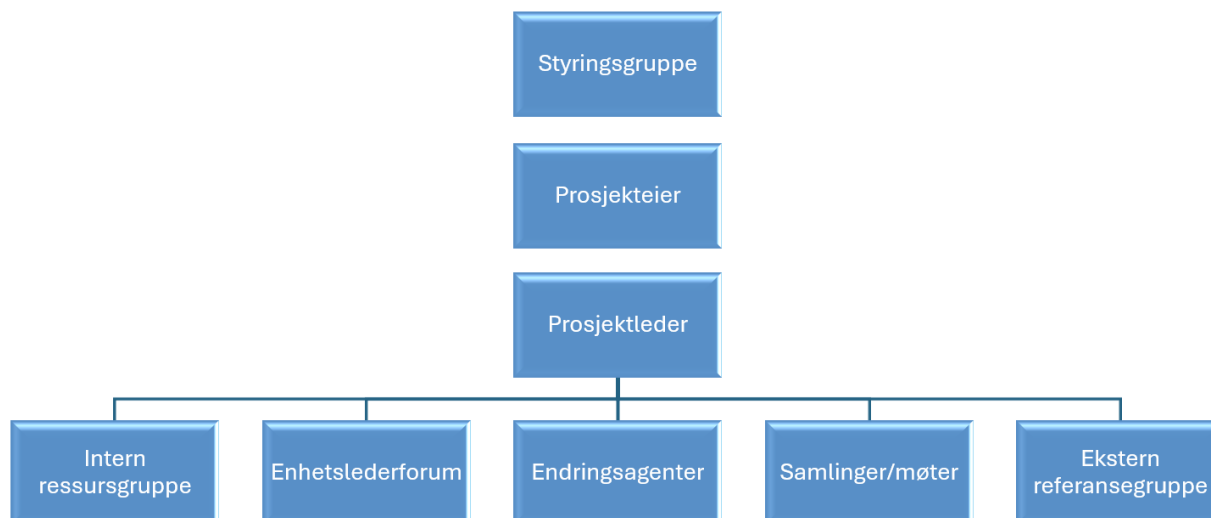
7.4. Framdrift og rapportering gjennom implementeringsfasen

Det har vært viktig å komme i gang med målingene tidlig, slik at de som var involvert i prosjektet eller har interesser i at vi når målene som er satt, så tidlig som mulig fikk informasjon om hva som fungerte og hva vi oppnådde gjennom tiltakene som ble satt i gang. Dette var også avgjørende for å sikre at vi opprettholdt oppmerksomheten på den retningen som prosjektet hadde staket ut. Vi så relativt tidlig at å kun kommunisere effekt av hovedmålet ikke var tilstrekkelig, da effektene her nødvendigvis ville ta noe mer tid. Det var derfor viktig å klare å vise effekt av de tiltakene som ble iverksatt.

Det har blitt levert månedlige rapporter til prosjektets styringsgruppe som har redegjort for status på prosjektets overordnede mål og for KPI'ene for saksflyt. I tillegg har rapportene hatt et fast punkt for generell status om tiltakene, arrangementer, kommunikasjon osv, i tillegg til prosjekt- og prosessleders innspill, vurderinger og anbefalinger for prosessen videre.

8. Prosjektets organisering og styring

8.1. Prosjektets organisering



Alle rollene i prosjektet fikk tildelt sine ansvars- og virkeområder og det ble utarbeidet mandat for de ulike samhandlingsgruppene. Hver gang handlingsdelen av implementeringsplanen ble revidert (hvert år), ble behovet for ressurser i prosjekter vurdert.

8.2. Evaluering av samhandlingsarenaene

Gruppen av endringsagenter

Gruppen av endringsagenter for prosjektet har bestått av én saksbehandler fra hver enhet, til sammen 9 stykker, og har blitt ledet av prosjekt- og prosessleder. Gruppen har vært prosjekt- og prosessleders ressurs. Gruppen har hatt ansvar for å sikre at saksbehandlermiljøets interesser har blitt tilstrekkelig belyst og koordinert, og fasilitert arenaer for oppfølging av prosjektet og erfaringsdeling. Gruppen har hatt særlig ansvar for å ha innsikt i prosjektets retning og å bistå enhetslederne i å være pådrivere for gjennomføringen av prosjektet i enhetene.

Enhetslederforum

Enhetslederforum har bestått av enhetslederne og avdelingsdirektørene for IP-prosessen. Forumet skulle benyttes til å diskutere problemstillinger som dukket opp, dele erfaringer, gi innspill og forberede utkast til beslutninger.

Styringsgruppen

Styringsgruppen har bestått av prosesseier, etatsdirektør, avdelingsdirektør for utviklings- og infrastrukturavdelingen, prosjekt- og prosessleder, enhetsleder kvalitet og kommunikasjonsdirektør.

Styringsgruppas hovedansvar har vært å sikre riktig retning på prosjektet ved å beslutte ny handlingsplan hvert år, sørge for riktig og tilstrekkelig styringsinformasjon, at det ble avsatt tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre prosjektets implementeringsplan og endringstiltak, og for at det ble bygget tilstrekkelig kompetanse og kultur i organisasjonen for å sikre gjennomføring av planen. Styringsgruppa har også hatt ansvar for prosjektets kommunikasjon.

Den interne ressursgruppen

Den interne ressursgruppa har hatt ansvaret for at det er en tilstrekkelig metode og struktur for å fremskaffe styringsinformasjon til prosjektet. De skulle istandsette avdelingene i størst mulig grad selv til å se hva det var behov for og fremskaffelsen av denne.

Den eksterne referansegruppen

Den eksterne referansegruppen har bestått og skulle fungere som en referanse og rådgivende arena inn i prosjektet. De skulle også kunne benyttes som ressurs inn mot ulike tiltak ved behov.

8.3. Evaluering av gjennomførte piloter, del 1

I første del av implementeringsfasen i forbedringsprosjektet ble det gjennomført 72 ulike piloter og tiltak. De aller fleste av disse er standardisert og danner grunnlaget for vår endrede arbeidsform internt og i samhandling med bransjen. Noen få av pilotene ga oss ikke det vi ønsket og har derfor blitt avsluttet, uten standardisering. Vi har plukket ut 8 av de gjennomførte pilotene og gjort en evaluering av dem. Evalueringen har blitt gjennomført ved å spørre saksbehandlere og forslagsstillere/fagkyndige en rekke spørsmål for å få kunnskap om vi har oppnådd det vi ønsket i arbeidet med pilotene.

Følgende pilothandlinger har blitt evaluert:

- Notatet som benyttes i alle oppstartsmøter (og PFK) som tydeliggjør de ulike roller i planprosessen
- Oversikten som konkretiserer kvalitetskravene til en fagkyndig, som ligger på våre nettsider
- Tilgjengelighet for mindre avklaringer
- Vår koordineringsrolle av kommunens etater
- Korte og presise referater
- Fokuset på forpliktende fremdriftsplaner
- Presentasjonsmøter i oppstartsfasen
- Endret arbeidsform i bemerkningsfasen

Notatet som benyttes i alle oppstartsmøter (og PFK) som tydeliggjør de ulike roller i planprosessen

Formål: Vi ville utarbeid et produkt som skulle gi en felles forståelse av planprosessen, tydeliggjøre rollene i prosessutførelsen for forslagsstiller og fagkyndig og at etatens rolle som samfunnsutvikler, som myndighet og som offentlig tjenesteyter ble tydelig.

Notatet har det blitt tatt godt imot av forslagsstiller/fagkyndig og saksbehandlerne opplever at notatet har vært til hjelp for dem i arbeidet med å tydeliggjøre de ulike rollene i planprosessen.

Forslagsstiller/fagkyndig opplever notatet som ryddig og klargjørende, at det er en fordel at partene i saken har et likt bilde av dette og mener det er vel anvendt tidsbruk å gå gjennom det sammen i oppstartsmøtet. Noen oppgir også at det har blitt tydeligere for dem hvilken rolle Plan- og bygningsetaten har og noen opplyser om at de bruker dette til opplæring internt i sine firmaer.

Oversikten som konkretiserer kvalitetskravene til en fagkyndig, som ligger på våre nettsider

Formål: Vi ville utarbeid en oversikt som skulle tydeliggjøre ansvaret i prosessutførelsen for fagkyndig.

Saksbehandlerne opplever at den har vært klargjørende for avgrensning av Plan- og bygningsetatens rolle. Noen har også vist til denne i Plan- og bygningsetatens skriftlige tilbakemeldinger til forslagsstiller/fagkyndig, mens noen har brukt den først hvis fagkyndig ikke møter kvalitetskravene.

Saksbehandlerne oppgir at de opplever en større bevissthet og forpliktelse fra fagkyndig, blant annet fordi vi gjør dem oppmerksomme på forventningene til dem.

De fagkyndige oppgir at de kan bruke denne oversikten i møte med sine oppdragsgivere og forslagsstillerne synes det er lettere å vite hva de kan forvente av sine fagkyndige.

Tilgjengelighet for mindre avklaringer

Formål: Vi ville utforske hvordan vi kunne gjøre oss tilgjengelig for mindre avklaringer på telefon, mail, teams, for å bidra til flyt i prosessene.

Saksbehandlerne sier at de opplyser om at mindre avklaringer kan gjøres over telefon, e-post, teams og i møter med fagkyndig og forslagsstiller.

Saksbehandlerne forteller også at de til tider kan oppleve mange avbrytelser og ser en økende tendens til at både fagkyndig og forslagsstiller tar kontakt, men får også tilbakemeldinger om at fagkyndig og forslagsstiller er takknemlige for å ha mer tilgang til saksbehandler.

Forslagsstiller og fagkyndig oppgir at de opplever at Plan- og bygningsetaten er vesentlig mer tilgjengelig enn de har vært tidligere. De setter pris på raske avklaringer på telefon og at dette skaper god flyt og fremdrift.

Vår koordineringsrolle av kommunens etater

Formål: *Vi ville utforske hvordan vi kunne koordinere kommunens etater bedre, slik at forslagsstiller og fagkyndig ikke skulle oppleve å være en kasseball mellom etater.*

Saksbehandlerne opplyser at vår koordineringsrolle mellom kommunens etater gir saksbehandler en bedre oversikt og det er lettere å komme frem til gode avklaringer. De sier også at dette tar noe mer tid enn før, men at den samlede tidsbruken blir redusert.

Forslagsstiller og fagkyndig oppgir at dette sparer dem for mye tid og frustrasjon.

Korte og presise referater

Formål: *Vi ville teste og skrive korte og presise referater for å unngå diskusjoner rundt ordlyd, unngå lange etterskrifter og få ut referatene raskere.*

Saksbehandlerne sier at de opplever at det er mer krevende å skrive korte referater og at det kan være utfordrende å vurdere hvilken informasjon som er "referatverdige" og forslagsstiller og fagkyndig mener PBE har et forbedringspotensial her. Man mener likevel at referatene har blitt bedre og sendes ut raskere enn før.

Fokuset på forpliktende fremdriftsplaner

Formål: *Vi ville teste og utarbeide realistiske og forpliktende fremdriftsplaner sammen med forslagsstiller og fagkyndig for å bidra til bedre flyt i prosessen og unngå sløsing med tid.*

Saksbehandlerne oppgir at forpliktende fremdriftsplaner har bidratt positivt til planleggingen av eget arbeid. Det har bidratt til større forståelse for, og respekt for andre rollehaveres tid.

Saksbehandlerne sier at de opplever en større forutsigbarhet nå enn før.

Forslagsstiller og fagkyndig opplever samarbeidet rundt forpliktende og forutsigbare fremdriftsplaner som fruktbart og et godt bidrag til en mer forutsigbar fremdrift.

Presentasjonsmøter i oppstartsfasen

Formål: *Vi ville teste og avholde et presentasjonsmøte i oppstartsfasen for at forslagsstiller skulle få presentere prosjektet sitt for å unngå eventuelle misforståelser i det innsendte materialet.*

Saksbehandlerne har svært gode erfaringer med dette tiltaket. De oppgir at de kommer raskere inn i saken, blir satt inn i bakgrunnen for prosjektet og misforståelser blir avverget.

Forslagsstiller og fagkyndig gir tilbakemelding om at de er svært godt fornøyd med å få anledning til å presentere saken sin.

Saksbehandlerne ser også at det er en gevinst i et møte med forslagsstiller og fagkyndig så tidlig, for å berede grunnen for en god prosess og en god dialog.

Endret arbeidsform i bemerkningsfasen

Formål: *Vi ville teste ut en forenklet arbeidsform i bemerkningsfasen for å fokusere på det mest vesentlige og sørge for en bedre metode for å påse at alle anførsler blir svart ut ordentlig.*

Saksbehandlerne opplever den endrede rutinen for bemerkningsfasen som en forenkling. Det er lettere å avholde bemerkningsmøtet når man har fått forslagsstillers kommentarer til bemerkningene i forkant og man kan bygge opp møtet rundt de viktigste temaene det er kommet inn bemerkninger på. Dette har spesielt stor gevinst i saker med mange bemerkninger.

Forslagsstiller og fagkyndig oppgir at de mener at vi fokuserer på de viktigste bemerkningene i møtet.

8.4. Evaluering av gjennomførte piloter, del 2

I andre del av implementeringsfasen i forbedringsprosjektet ble det gjennomført 7 nye piloter og tiltak. Disse ble utformet etter ny metode for utarbeidelse av piloter og har også fulgt egen metode for evaluering.

- Felles befaring i oppstartsfasen
- Felles stedsanalyse
- FS's del som vedlegg i saksfremstillingen til offentlig ettersyn og politisk behandling
- Veileder for vurdering av ressursbruk
- Arkitektonisk kvalitet
- Overleveringsmøter
- Eksempel- og standardbestemmelser

Felles befaring i oppstartsfasen

Formål: Vi ville teste og avholde felles befaring i oppstartsfasen for å undersøke om dette kunne bidra til en likere forståelse av stedets utfordringer, kvaliteter og muligheter.

Opplevelsen fra etatens saksbehandlere var at dette tiltaket bør og kan gjennomføres i de mer krevende plansituasjonene eller der områder er avsperrert for allmennheten. Det ble også vurdert om bydelen skulle inviteres til befaring, men dette gjenstår å prøve. Forslagsstiller og fagkyndig ga tilbakemeldinger om en positiv opplevelse.

Felles stedsanalyse

Formål: Vi ville teste og utarbeide en felles stedsanalyse i oppstartsfasen for å undersøke om dette kunne bidra til en likere forståelse av stedets utfordringer, kvaliteter og muligheter.

Dette er kun gjennomført med kommunale forslagsstillere av hensyn til rolleklarhet. Erfaringen fra etatens saksbehandlere var at det går noe mer tid i denne fasen, men de er trygge på at de har et bedre og omforent fundament å bygge videre på. Det ble også meldt om litt varierende resultat av piloten.

FS's del som vedlegg i saksfremstillingen til offentlig ettersyn og politisk behandling

Formål: Vi ville teste å legge reguleringsbestemmelser og forslagsstillers planbeskrivelse som egne vedlegg til PBE's saksfremstilling for å undersøke om etatens rolle ble tydeligere, om vi kunne bruke mindre tid på korrigeringer i FS's planbeskrivelse, gjøre saksfremstillingen lettere tilgjengelig for de som skal medvirke og for en enklere gjennomlesing og kontroll internt.

Fagkyndig mener det er bra at piloten bidrar til mindre kontroll og gjennomgang av forslagsstillers tekst. Forslagsstiller ga tilbakemelding på at de fryktet at færre leser deres tekst. Etter denne tilbakemeldingen korrigerer vi og henviser oftere til vedlegget med forslagsstillers planbeskrivelse. Høringsparter har uttalt at de lettere finner frem i teksten og at det er klarere hvem som har skrevet hva. Saksbehandlere og ledere har sagt at de bruker mindre tid på lesing og kontroll.

Veileder for vurdering av ressursbruk

Formål: Vi ville utarbeide et saksbehandlingsverktøy som skulle bidra til en enhetlig praksis og ressursbruk og en hjelp til å tenke forenkling, i kategorisering av saker. Dette skulle samtidig sikre at vi bruker riktig ressurser i sakene og har et bevisst forhold til hvor mye tid den enkelte sak kan ha.

Verktøyet er under utprøving og vil bli evaluert på et senere tidspunkt.

Arkitektonisk kvalitet

Formål: Vi ville anmode forslagsstiller og fagkyndig om å tydelig definere kvalitetsmålene for sine planer for at forslagsstiller skulle bære mer av ambisjonene for prosjektet sitt.

Tiltaket er under utprøving og vil bli evaluert på et senere tidspunkt.

Overleveringsmøter

Formål: Vi ville teste ut å tilby et møte samtidig med at forslagsstiller og fagkyndig sender inn saken sin til offentlig ettersyn, for å sikre at den blir sendt inn når vi har avtalt og for å få en rask innføring i saken.

Piloten er prøvd ut på ulike måter og i ulike saker, hvor dette har fungert helt etter hensikten, men også saker hvor det har blitt forventet saksbehandling i møtet. Dette har ikke vært hensikten og vi har presisert hva som er hensikten med møtet i påfølgende saker. Tiltaket vil inngå i en verktøykasse av tiltak vi benytter oss av basert på en vurdering av saken har behov for.

Eksempel- og standardbestemmelser

Formål: Vi ville utarbeide et sett med de bestemmelsene som opptrer hyppigst i sakene og hvor det er utarbeidet standarder for hvordan disse ideelt bør være. Denne ble supplert med en del eksempler på bestemmelser kategorisert tematisk. Dette skal være et dynamisk dokument og tilgjengeliggjøres for alle saksbehandlere, forslagsstillere og fagkyndige.

Verktøyet er akkurat ferdigstilt, vil tas i bruk i perioden fremover og vil bli evaluert på et senere tidspunkt.

9. Oppnåelse av prosjektets mål

9.1. Hovedmålet om saksflyt, tidsfrister og forutsigbarhet

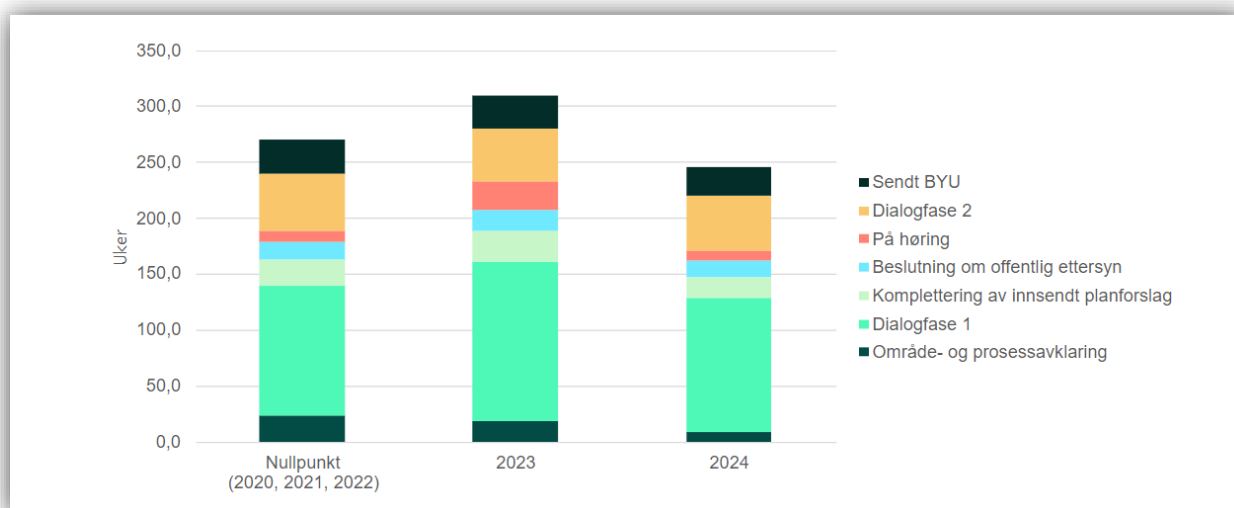
I kapittel 7 *Måling og evaluering* gjøres det rede for hvordan vi har jobbet med å følge med på prosjektets måloppnåelse. Det har blitt utarbeidet målepunkter og indikatorer for prosjektets hovedmål om god saksflyt, slik at det har vært mulig å overvåke dette. Dette skulle løpende gi oss informasjon om resultatene i prosjektet, samtidig som det vil være et sentralt og viktig verktøy når prosjektet skulle over i forvaltningsfasen. Under vises noen av de mest sentrale KPI'ene og hvordan dette ser ut pr. 30.06.2024.

Ineffektivitet

Denne indikatoren gir oss en oversikt over hvor mange saker som hadde vært inaktive i mer enn 6 måneder, for deretter å kunne ta kontakt med forslagsstiller for å finne ut av hva som stod i veien for fremdriften, alternativt varsle avslutning av saken. Vi vet at saker som blir liggende lenge uten fremdrift, gir merarbeid. Dessuten vil denne indikatoren også gi enhetslederne en mulighet til å følge med på enhetens portefølje.

Tidsbruk

Denne indikatoren gir oss en oversikt over all tid brukt fra bestilling av oppstartsmøte til oversendelse til politisk behandling.

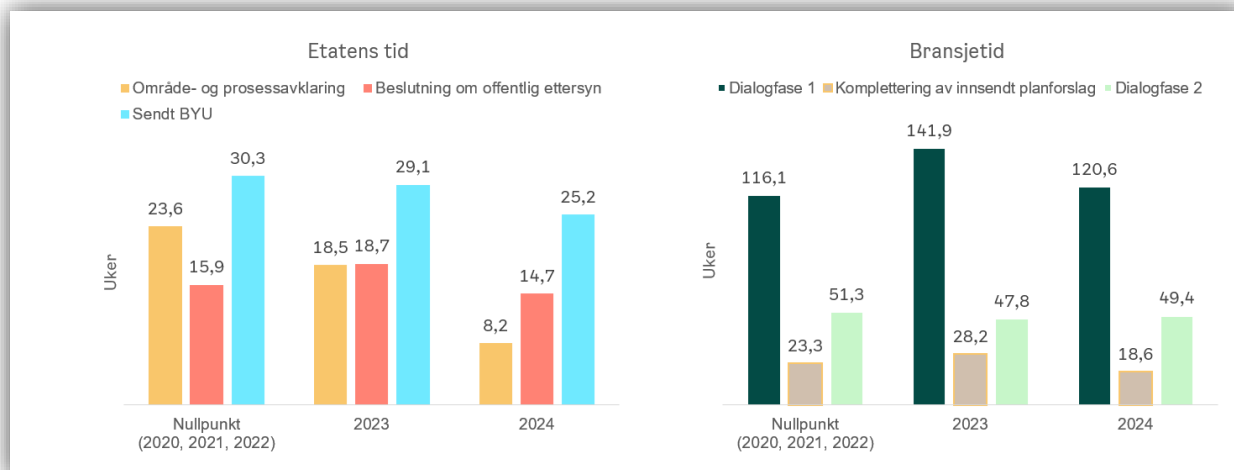


Figur 1. Total tidsbruk

Figuren viser at den totale tidsbruken er redusert i prosjektperioden og ligger nå under total tidsbruk for nullpunktsmålingen (gjennomsnitt av 2020, 2021 og 2022).

Tid pr. delprosess

Indikatoren vi la inn for tid pr. delprosess fordeler seg over de fem fasene; oppstartsfasen, dialogfase 1, behandle sak til offentlig ettersyn, dialogfase 2, behandle sak til politisk behandling. Denne gir oss ikke bare en oversikt over egne saksbehandlingstider, men også tidsbruken i dialogfasene. Det var viktig å følge med på at en eventuell reduksjon i våre saksbehandlingstider, ikke økte tidsbruken i dialogfasene. Videre gir denne oss også en god oversikt over hvilke faser som behøver tiltak.

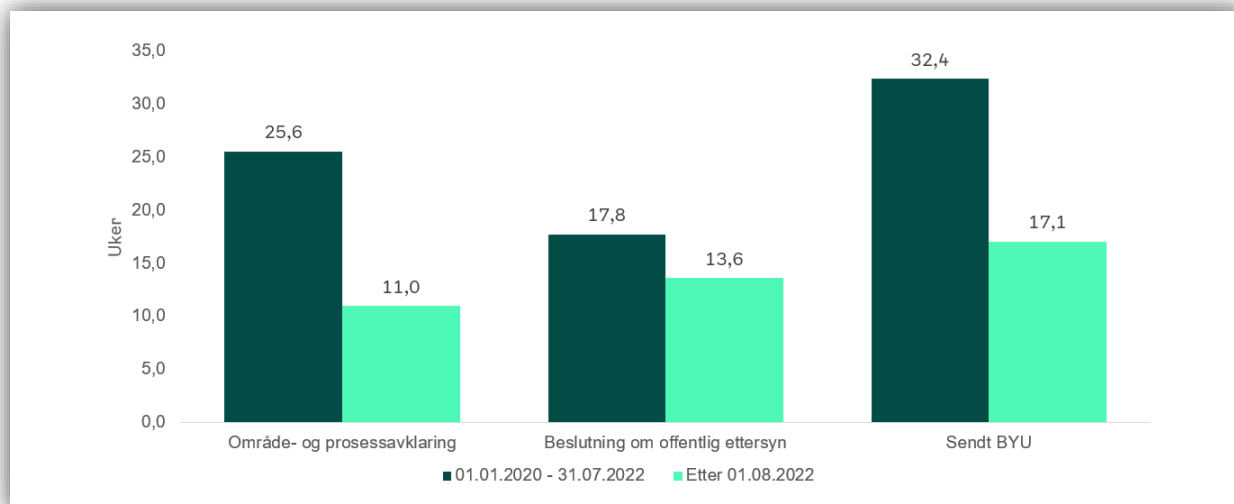


Figur 2. Tid per delprosess

Indikatoren viser en vesentlig reduksjon i tidsbruk på oppstartsfasen. Her har det vært jobbet målrettet med å bygge ned porteføljen. At man i en periode hadde noe lavere inngang av nye saker hjalp til. Saksbehandlingstiden på denne fasen er nå under måltall. Saker i fasen til offentlig ettersyn viser også nedgang i tidsbruk og ligger for private planforslag innenfor lovbestemt frist på 12 uker, mens offentlig planer i flere tilfeller har avtalte frister. Fasen til politisk behandling er fremdeles for høy og det er iverksatt tiltak som skal få denne ned. Mange av tiltakene som er gjennomført i prosjektperioden er rettet seg inn på å redusere tidsbruken, både for forslagsstiller og Plan- og bygningsetaten, i dialogfasene, men vi ser at tiden som går med her fremdeles er relativt høy. Vi ser også at det ligger et stort potensial for å få den totale tidsbruken ned, hvis bransjetiden reduseres ytterligere.

Tidsbruk for faser mottatt og avsluttet etter 01.08.2024

01.08.2022 var starten på implementeringsfasen og det tidspunktet vi kunne begynne å forvente en effekt av tiltakene. Vi ville likevel ikke kunne vise denne effekten hvis man skulle legge hele porteføljen til grunn for måling, all den tid mesteparten av porteføljen allerede hadde eksistert i mange år og vi derfor ikke ville kunne se noen endring av betydning før etter svært lang tid. Derfor utarbeidet vi denne oversikten som viser saker i faser som både er mottatt og avsluttet etter 01.08.2022.

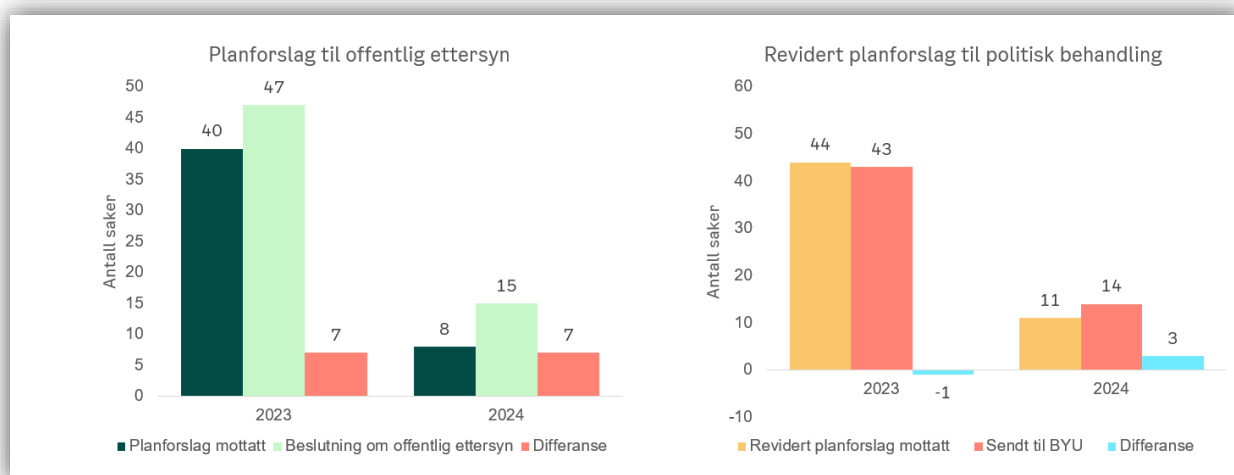


Figur 3. Tidsbruk for faser mottatt og avsluttet etter 01.08.2024

Diagrammet viser at saksbehandlingstiden innenfor Plan- og bygningsetatens faser har hatt en vesentlig reduksjon i alle faser.

Produksjonsdifferanse (balanse)

Denne indikatoren gir oss en oversikt over forholdet mellom antall innkommende saker til offentlig ettersyn og produserte saker til offentlig ettersyn og antall innkommende saker til politisk behandling og produserte saker til politisk behandling. Hensikten med denne var å følge med på at vi ikke bygger opp porteføljen, men tvert imot bygger den ned, altså; at vi klarer å produsere mer enn det vi får inn.

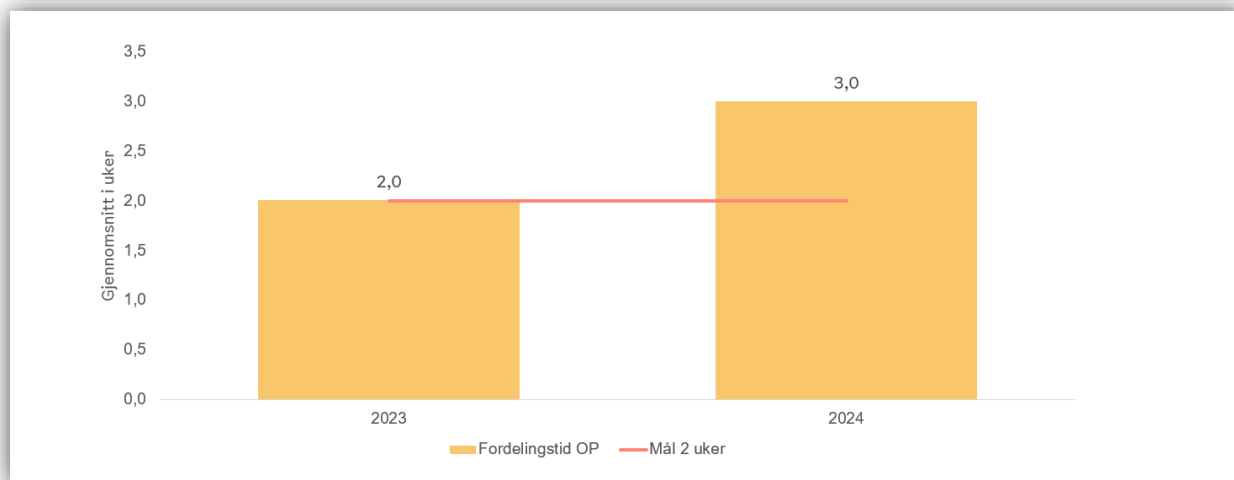


Figur 4. Produksjonsdifferanse

Indikatoren viser at vi har klart en svak nedbygging av porteføljen i begge faser.

Fordelingstid for bestilling av oppstartsmøte

I forståelsen av begrepet saksflyt legger vi at arbeidet skal organiseres slik at det flyter uten forsinkelser fra den ene enden av prosessen til den andre – til tross for mange krumspring underveis. Hvor raskt en saksbehandler kommer i gang med behandlingen av en ny sak blir derfor av betydning. Vårt måltall er satt til 2 uker.

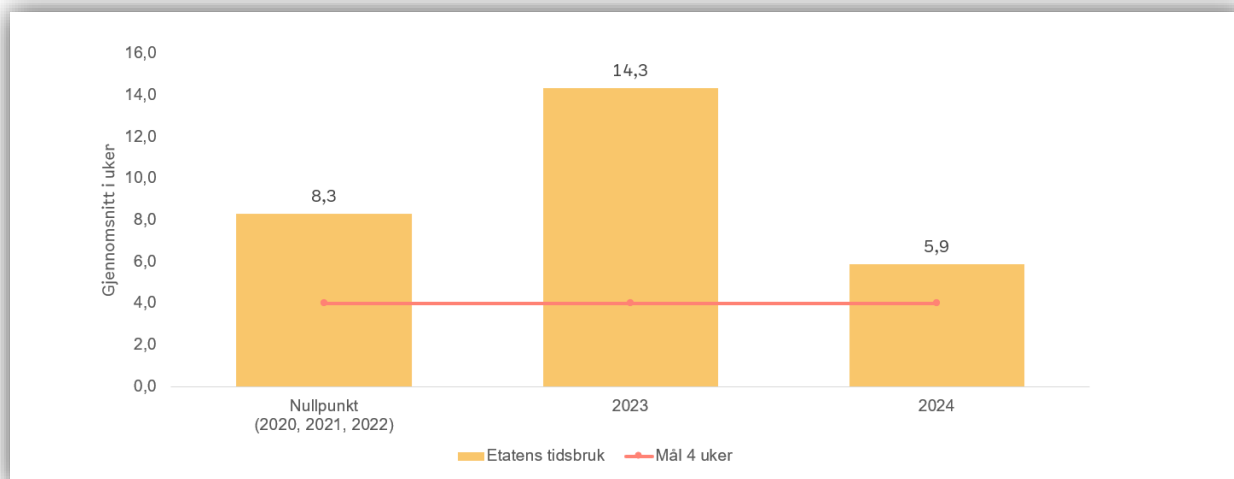


Figur 5. Fordelingstid for bestilling av oppstartsmøte

Indikatorene viser at fordelingstiden i 2023 lå på måltallet, men at den har gått noe opp i 2024. En av forklaringene på dette kan være økt inngang av nye saker, høy prioritering av saker til politisk behandling og redusert fokus på FIP pga OU-prosessen.

Tid fra høringsfrist til bemerkningsmøte

Også her er det av vesentlig betydning at arbeidet organiseres slik at det flyter uten forsinkelser. Hvor raskt vi kommer i gang med bemerkningshåndteringen blir derfor også av stor betydning. Her er det satt inn konkrete tiltak for å jobbe oss ned mot måltallet vi har satt til 4 uker.

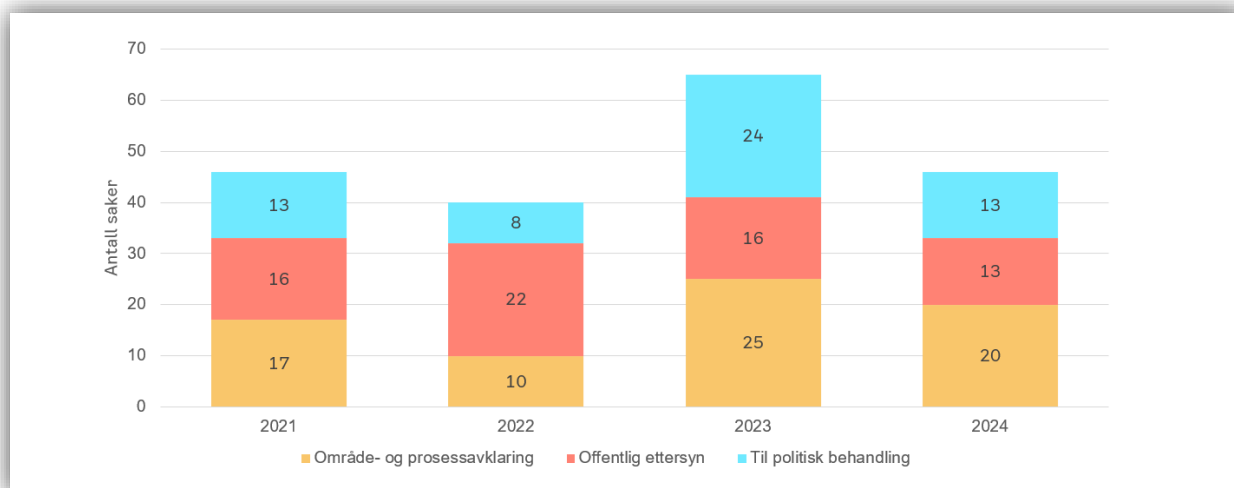


Figur 6. Tid fra høringsfrist til bemerkningsmøte

Indikatoren viser at vi har jobbet oss godt ned mot måltallet på 4 uker, men at vi fremdeles ikke er i mål. En forenklet bemerkningshåndtering, for både forslagsstiller, fagkyndige og Plan- og bygningsetaten og innarbeidete rutiner om at bemerkningsmøtet avtales før saken legges ut til offentlig ettersyn har nok gitt de gode resultatene.

Produksjon (tallene er alle år fra januar og til og med juni)

Denne indikatoren gir oss en oversikt over antall saker produsert, på samme tidspunkt for alle årene.



Figur 7. Produksjon (tallene er alle år fra januar og til og med juni)

Indikatoren viser en særdeles høy produksjon i 2023, men en mer ordinær produksjon i 2024. En av forklaringene på dette kan være økt inngang av nye saker, høy prioritering av saker til politisk behandling og redusert fokus på FIP pga OU-prosessen.

9.2. Effektene av de enkelte tiltakene og pilotene

Vurderinger av om prosjektet oppnådde det totale målbildet har måttet basere seg på både kvantitative data og skjønnsmessige vurderinger. Det har blitt gjennomført evalueringer fortløpende etter hvert som tiltak er gjennomført, slik at vi har avdekket eventuelle behov for endringer av prosessen eller behov for nye tiltak. Viser derfor til evalueringene som er gjort og omtalt i kapittel 8.3 og 8.4.

9.3. Prosjekt- og prosessleders vurderinger av måloppnåelse

Endringsvilje

Alle som jobber med innsendt planprosessen har vært gjennom en stor endringsprosess. Det er prosjekt- og prosessleders vurdering at prosjektet har vært preget av nysgjerrighet, spørsmål har vært stilt om alt det bestående, man har turt å prøve nye ting og det har blitt foreslått gode ideer om stort og smått. Det har vært nødvendig og konstruktiv motstand, som har bidratt til finsliping av tiltakene. Det har vært en endringsvilje som bare har økt etter som tiden har gått, man har sett resultatene av tiltakene og fler og fler slutter seg til tenkningen, jf. Målene for implementeringsfasen om at det eksisterer en endringskultur på avdelingene som jobber med innsendt plan-prosessen.

All tenkning rundt utarbeidelsen av tiltakene og evalueringen i etterkant har foregått samtidig som produksjonen har hatt stort fokus. Ikke bare det; det har vært en forventning om en høyere produksjon allerede tidlig i implementeringsfasen. Dette har vært krevende for organisasjonen.

Endringskapasitet

I prosjektet har det foregått veldig mange endringer, samtidig. Dette har for noen vært utfordrende å henge med på og ta til seg i den takten som har vært ønskelig. Like fullt har det vært viktig og nødvendig å få med seg så mange som mulig til å forstå retningen for prosjektet. I denne sammenheng har endringsagentene og enhetslederforum vært av avgjørende betydning. Jevnlige FIP-samlinger og ledersamlinger har også bidratt til et fellesskap rundt utfordringene. I dagens arbeidsliv er det ettertraktet å kunne håndtere kontinuerlig og overlappende endringsprosesser. Forbedringsprosjektets samtidighet med OU-prosessen har vært krevende og forsinkende for å få ut den ønskede effekten. Uroen den enkelte har opplevd rundt OU-prosessen og tiden det har vært nødvendig å bruke har «frarøvet» prosjektet den ønskede oppmerksomheten i den siste fasen. Dette er uheldig og kan være noe av årsaken til at noen tiltak ikke har blitt ferdig og noe av effekten har uteblitt.

Rolle- og situasjonsforståelse

Det har vært jobbet mye med rolle- og situasjonsforståelse, internt, interkommunalt og eksternt. Med en tydeligere forståelse av hva som er den enkeltes rolle, ansvar og oppgaver, stiger tryggheten og med den troverdigheten. Vi får tilbakemeldinger på at vi fremstår tydeligere i møte med bransjen, hvor vi både kan være tydelige på hva som er vår rolle, men like viktig, hva som *ikke* er vår rolle. Verktøyene vi har utarbeidet hjelper oss godt i å kommunisere og praktisere dette. Dette er et arbeid som må fortsette. Vi opplever fremdeles ulik forståelse av hva en planprosess er og skal bidra til hos de andre etatene og for å enda bedre kunne fremstå som en kommune og holde detaljeringsgraden nede må dette forbedres. Det er også svært viktig at vi fastholder fokuset på kommunikasjon av roller med alle aktører i prosessen og kan gjerne også bruke dette inn i vår kommunikasjonsstrategi, for innsendt planprosessen, men også for etatens arbeid generelt.

Vi har fremdeles et lite stykke å gå på for en mer avslappet kommunikasjon i møte med bransjen, en enda tydeligere avgrensning av hva som er vårt ansvar og en definisjon av ambisjonsnivået vi ønsker at våre leveranser skal ligge på, se *kapittel 11 Anbefalinger for videre arbeid*.

Porteføljestyling

Om vi ikke har blitt en etat riktig enda (jf. ett av målene i OU-prosessen), så har vi blitt ett innsendt planmiljø. Det er ikke fritt for at miljøet har hatt noen siloer og ulike kulturer har preget de forskjellige miljøene. Nå tenker vi i større grad avdeling og ikke bare enhet. Det hersker et helt annet ansvar for å si ifra og bistå hverandre ved behov nå, enn tidligere. Om de utarbeidete og testede porteføljestytingsverktøyene har bidratt er usikkert, men temaet har jevnlig blitt satt på agendaen og ulikhetene er utjevnet.

Ledelse

Det var tidlig uttrykt og fastholdt gjennom hele prosjektperioden at prosjektet og gjennomføringen av tiltakene må skje gjennom enhetslederne. Dette forutsetter både kunnskap, vilje og lyst. Vi har hatt en reise på hvordan vi opplever enhetslederrollen nå, i forhold til da vi startet implementeringsfasen. Lederne har gått fra å være en «med-saksbehandler», til å ha en bevissthet rundt at vi skal lede prosessen og hva vi skal oppnå. I den svært operative hverdagen til en enhetsleder, med et svært høyt arbeids- og oppgavepress, er det utfordrende å klare å tenke nytt rundt sin egen ledergjerning. Det hersker likevel en stor interesse og velvilje rundt dette og diskusjonene vi har hatt som resulterte i «Ledelsesidealene» viser nettopp dette. Også dette er et tema som vi må fortsette å utforske.

En annen side av dette er vårt arbeid med å holde fokus på det vesentlige. Dette gjelder i alle situasjoner og på alle arenaer. Vi har ikke ubegrensede ressurser og må ha et klart forhold til hva som er det vesentlige til fordel for det som er mindre vesentlig. Denne tenkningen må forstås av hele organisasjonen.

Samhandlingen med bransjen

Vi opplever en stor endring i hvordan bransjen møter oss, og vi møter bransjen. Vi har over lang tid hatt en tendens til å peke på hverandre og fordele skyld. Samhandlingen har vært preget av mistro og dårlig relasjoner, liten respekt og ingen tillit. Dette er nå på vei til å endre seg. Vi opplever en større nysgjerrighet og forståelse for

vårt arbeid og vår rolle. Ikke minst har partene en ny forståelse av kompleksiteten i planprosessen og at ansvaret for å få redusert tiden hviler på alle aktørene. Vi har gått fra en oppfatning av at Plan- og bygningsetaten var årsak til de fleste utfordringene og dermed også ansvarlig for løsningen. Nå er dette endret, og vi opplever en større vilje til å titte i egne rekker for å finne årsaker til tidsbruk og forslag til tiltak for å bøte på dette. I denne endringen har den eksterne referansegruppen vært en uvurderlig ressurs.

10. Risikobilde

10.1. Kartlagt risiko for forvaltningsfasen

I dette kapitelet gjøres det rede for risikoer og potensielle risikoreduserende tiltak som er kartlagt for overleveringen av prosjektet til linjen.

De risikoreduserende tiltakene som er foreslått bør inngå i det videre arbeidet i forvaltningsfasen.

Risikoene er kartlagt i enhetslederforum, hvor seksjonslederne og avdelingsdirektør/prosjekteier også møter.

Vi får ikke satt av nok tid og ressurser til å etablere prosesseierskapet raskt

13. mai besluttet ledelsen at det skal etableres prosesseierskap for 22 prosesser i kjerneproduksjonen, hvor innsendt planprosess er én av disse. Rollen som prosesseier har blitt tildelt avdelingsdirektørene i de respektive avdelinger. Det har også blitt lagt frem og besluttet en fremdriftsplan for etableringen av prosesseierskapet, hvor neste trinn i denne fremdriftsplanen er at prosesseier og prosess-styret skal gjøre en egenevaluering av sin prosess og sitt behov for organiseringen av prosessen. Det er en risiko for at vi ikke klarer å prioritere å sette av tid til eller har forankret godt nok viktigheten av dette arbeidet.

Dersom dette ikke prioriteres og forseres kan det resultere i at vi ikke får bygget den strukturen rundt prosesseierskapet som har til hensikt å få prosessstyringen og forbedring av prosessen til å fungere mest mulig optimalt og målrettet.

Vi klarer ikke å styre og lede prosessen

Det er en risiko for at vi ikke klarer eller ikke raskt nok klarer å sette ambisjonsnivået for prosessen tydelig (kvalitetsmessig leveranse). I dag er det mye forvirring og mange diskusjoner om ambisjonsnivået på våre leveranser og begrepet «kvalitet» gis mange meninger og har mange synspunkter. Det er mange faktorer som inngår i kvalitet og hadde vi hatt uendelig med ressurser ville vi ha kunnet levere maksimalt på alle områder. Sånn er ikke situasjonen. Prioriterer vi noe opp, må vi også prioritere noe ned. Det er vanskelig å drive god kvalitetsstyring dersom vi ikke tydelig har definert hva vi ønsker å oppnå. Videre blir det vanskelig for saksbehandlerne å vite hva som er forventet og det blir vanskelig for enhetslederne og kommunisere hva disse forventningene er.

Dette ansvaret ligger til prosesseierskapet, som har ansvar for styring og ledelse av prosessen. Dette innebærer ansvar for å sørge for at det er tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å drive prosessstyring, sørge for at det er arenaer for dette, samt sikre at arbeidet med prosessen er kontinuerlig, systematisk og langsiktig. Dette innebærer også et ansvar for å se IP-prosessen i sammenheng med de andre prosessene, som kommer før og etter, for å tilrettelegge for at det vi avleverer til neste fase er anvendelig og brukbart og som bidrar til tidsbesparelse og flyt også der.

Dersom dette ikke utarbeides raskt kan det resultere i at utydigheten i hva vi skal levere vil prege prosessen fremover, og gi utfordringer med en videre reduksjon av tidsbruken.

Vi klarer ikke å sikre etterlevelse av prosessen

Erfaringer tilsier at å innhente kunnskap og styringsinformasjon om prosessen systematisk, og til enhver tid ha oversikt over om prosessen etterleves, hvordan den fungerer, og hvor forbedringspotensialet ligger, er utfordrende. I dag opplever lederne på innsendt plan et stort leder- og oppgavespenn som øker risikoen for at vi ikke klarer å prioritere de mest vesentlige oppgavene, har tid og ressurser til å utvikle lederrollen og sørge for at prosessen etterleves.

Dersom dette ikke etableres raskt kan det resultere i at man faller tilbake til slik vi jobbet før implementeringsfasen og dermed ikke klarer å videreutvikle de effektene vi ser nå.

Vi klarer ikke å bryte de eksisterende handlingsmønstrene våre som påvirker saksflyten negativt

Prosjektets analyser og bakgrunnsmateriale har dokumentert at det eksisterer kulturelle handlingsmønstre i organisasjonen. Disse mønstrene har flere effekter som slår negativt ut for prosessstyringen og prosessforbedringen. Dette er mønstre vi har brukt tid på å endre i prosjektperioden og det er av avgjørende betydning at dette utvikles videre. Blant annet består disse mønstrene i at vi kontrollerer utført arbeid i etterkant, fremfor å veilede i forkant, vi klarer ikke å prioritere og legger heller til og vi opererer i for stor grad etter «føre var-prinsippet» og klarer ikke å stole på materialet som sendes inn.

Dersom vi ikke klarer å bryte en del av disse mønstrene vil det bli svært krevende å få ønsket effekt som holder på sikt.

Vi prioriterer ikke videre utforskning av samhandling med bransjen

Implementeringsfasen har vist at utforskningen vi har gjennomført rundt samhandling med bransjen på ulike måter har bidratt godt til flyt og opplevelse av forutsigbarhet for alle aktører. Dette arbeidet har også flyttet oss et stykke nærmere hverandre og har bidratt til en større grad av nysgjerrighet, forståelse og respekt for hverandres arbeid. Dette er også noe som tar tid, må planlegges og må tenkes strategisk rundt, men som likevel gir de nevnte gevinster.

Dersom vi ikke klarer å utforske dette videre er det risiko for at gevinstene vi nå opplever rundt samhandlingen opphører og vil kunne bli en barriere for videre endring i prosessen.

10.2. Risikoreduserende tiltak

Følgende risikoreduserende tiltak er foreslått:

Utarbeide en detaljert handlingsplan for etableringen av prosesseierskapet

Ved å utarbeide en detaljert handlingsplan, sammen med de som skal utføre aktivitetene, vil bidra til større forpliktelse til oppgaven. Handlingsplanen må også inneholde ansvar, møtetidspunkter, beslutningstidspunkter og avhengigheter. Bistand fra seksjon kvalitet bør vurderes for å oppnå en forsert fremdrift.

Sørge for at det er tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å drive prosessstyring, i tillegg til arenaer for kunnskaps- og erfaringsdeling

Arbeidet med å definere den kvalitetsmessige leveransen (hva som er god nok kvalitet handler i korte trekk om vår evne til å leve opp til, og levere på en definert forventning) bør påbegynnes parallelt, eller rett i etterkant av at prosesseierskapet er etablert. Også her bør bistand fra seksjon kvalitet vurderes da de har utarbeidet metoder for dette. Dette arbeidet bør involvere, som et minimum prosess-styret, men også bred deltagelse fra enhetslederne i innsendt planprosessen bør vurderes.

Enhetslederforum har vært en suksess i prosjektperioden og anbefales sterkt at videreføres i en eller annen form. I dette forumet har man hatt diskusjoner som bidrar til utvikling av den enkelte, meningsbryting og grunnlag for å drive likebehandling. Forumet har også delvis vært benyttet til porteføljestyling, noe som bør videreføres og eventuelt utvikles videre. Ved å dele erfaringer løpende om hvordan man utøver prosessen og om hvilke tiltak og arbeidsformer som har hvilke effekter vil vi kunne bygge kunnskap om hvilke handlinger som bidrar til å ta oss i riktig retning og hvilke aktiviteter som ikke har den samme effekten.

Slik prosesseierskapet er besluttet nå, innehar dette ulike roller, på ulike nivåer (strategiske, taktisk og operativt). Det bør snarest besluttet hvilket ansvar disse rollene skal ha og det er av avgjørende betydning at disse gis nok ressurser. Da ansvaret for prosessen og den videre gevinstrealiseringen av prosjektet ligger hos ledelsen, vil det være et behov for å utfordre videre dagens tenkning rundt ledelse og det anbefales diskusjoner rundt hvilken kompetanse som er krevet i lederstillingene fremover, både for å gjennomføre selve prosessen, men også på ledelse av prosessen og forbedringsarbeid. Dette kan resultere i behov for en tydelighet rundt forventninger til lederrollen og lederutvikling.

Sørge for tilstrekkelig styringsinformasjon

KPI'ene og indikatorene for saksflyt utarbeidet i prosjektperioden, bør videreføres og eventuelt nye for enda bedre styring bør utarbeides. Vi bør kontinuerlig følge med på om vi oppnår ønskede resultater gjennom å sette opp og følge med på målinger. Dette vil være med på å ta ned risikoen knyttet til manglende effekt og sikre etterlevelse. Det vil i tiden fremover bli etterspurt resultater både fra bransjen, byrådsavdelingen og byråden og ved å ha gode KPI'er eller indikatorer å styre på vil dette hjelpe oss i å kommunisere resultater og effekter. Vi bør også vurdere om vi skal sette tydeligere mål for produksjon, gjennomløpstid osv for lettere å se om vi er på vei mot å nå målene.

Også i dette risikoreduserende tiltaket bør nevnes behovet for å vurdere hvilken kompetanse vi trenger for styring av prosessen, se punktet over.

I prosjektperioden er det utarbeidet ulike verktøy for vurdering av ressursbehov i saker, porteføljestyring og ledelsesidealer. Det anbefales at det arbeides systematisk videre med dette.

Videreføre arbeidet med handlingsmønstrene

Det bør jobbes videre med å bryte de kulturelle handlingsmønstrene som er kartlagt. Dette bør få kontinuerlig fokus fremover, også sett i lys av OU-prosessen. Gjennom prosjektets arbeid med å tydeliggjøre prosessens roller har man også hatt fokus på å diskutere hva man kan gjøre for å avlære seg og bryte med de eksisterende oppfatningene som er negative for prosessens flyt. Dette fokuset må videreføres.

Utforske videre samhandlingen med bransjen

Vi har gjennom prosjektperioden utforsket mange ulike måter å ha samhandling med bransjen på. Dette har i utgangspunktet vært knyttet til saker. Denne utforskningen bør fortsette og vi bør stadig forhøre oss og evaluere hvordan dette fungerer etter hensikten.

Referansegruppen har vært en viktig ressurs for prosjektet og diskusjonene som har gått der har i større grad vært løst fra enkeltsakene, men knyttet til prosessen mer overordnet. Dette er en ressurs og et forum som bør videreføres i en eller annen form. Her kan gjensidig erfaringsdeling foregå, forslag til nye tiltak diskuteres og en videreføring av gruppen som ambassadører er et viktig grep i retning av økt tillit partene imellom.

Vi bør også vurdere en større grad av informasjon og kurs for andre etater, forslagsstillere, fagkyndige og politikere, for større transparens av våre roller, ansvar og oppgaver. Det er også et uttalt behov for å løfte kompetansen hos de fagkyndige. Dette vil kunne gjøre oss mer aktuelle og relevante i byutviklingsdebatten. Antagelig kan dette også bidra positivt til vårt omdømme.

11. Anbefalinger for det videre arbeidet i forvaltningsfasen

I dette kapittelet gis det en overordnet anbefaling med bakgrunn i et ønske om å realisere flere gevinster, på kort sikt og på lengre sikt. Det pekes her på de områdene etaten bør ta tak i, i det kommende året for å sikre best mulig effekt av forbedringsarbeidet som er gjennomført og for et videre arbeid med kontinuerlig forbedring. Kapittelet må sees i sammenheng med kapittelet om risikoer.

11.1. Forenkle og redusere detaljeringsgrad

Det er gjennomført mange aktiviteter som har tatt sikte på å forenkle prosessen. Disse har vært av ulik størrelse og art og har handlet om en bevisstgjøring rundt at vi ikke skal legge noe *til* prosessen, med mindre det gir en vesentlig gevinst senere i forløpet. Det har i mindre grad vært jobbet med å redusere detaljeringsgraden i den enkelte plan, men det vi har sett er at de ulike aktørene har ulike grunner til å bidra til høyere detaljeringsgrad og at det er ulike temaer det ønskes høy detaljeringsgrad på. Dette er et tema som vi bør bruke tid på fremover, i tett samarbeid med de andre etatene og bransjen og de andre avdelingene internt. I denne forbindelse er det vesentlig å skille mellom detaljerte utredningskrav og detaljerte bestemmelser. Om situasjonen krever detaljerte utredninger for å avdekke risiko og sørge for gjennomførbarhet, behøver ikke dette bety at vi trenger detaljerte bestemmelser.

11.2. Omsetting av avklaringer og rammebetingelser raskt

Prosesseierskapet *utarbeide og innarbeide nye rammebetingelser for etaten* er foreløpig ikke plassert, men er anbefalt lagt til Bystrategi. Prosessen er vurdert til å ha stor betydning for etatens oppdrag fordi den legger premisser for ambisjonsnivået for våre leveranser på svært mange områder og i svært mange prosesser som leverer direkte til etatens oppdrag. Det ble også vurdert slik at det medfører stor risiko ved å ikke styre prosessen, da det kan føre til ulik praksis, ulik tolkning av rammebetingelser og stort omdømmetap for etaten. Målet med å styre denne prosessen må være å få tydeliggjort etatens faglige ambisjonsnivå og samtidig sikre at dette ambisjonsnivået kan leveres på i organisasjonens prosesser. Gjennomføringen av denne prosessen blir derfor en viktig premissleverandør for etatens øvrige prosesser.

Vi må utarbeide et system for å overvåke lovendringer, endrede rammebetingelser og prinsipielle avgjørelser som tas for prosessen og få omsatt dette på en rask måte til enhetlig praksis, som er brukbar i saksbehandlingen. Vurderingen rundt informasjon og opplæring internt og eksternt må gjøres på tvers av avdelingene.

11.3. En tettere samhandling med byrådsavdeling for byutvikling bør utforskes

Opplevelsen for en forslagsstiller av *hvor lang tid det tar å regulere i Oslo*, omfatter også tiden brukt i byrådsavdelingen og den politiske behandlingen. Dette er deler av prosessen som prosjektet ikke har hatt anledning til å fokusere på. Vi ønsker fremover å jobbe sammen med byrådsavdelingen med henblikk på våre funn for å se om det kan gjøres tiltak i samhandlingen oss imellom som kan redusere saksbehandlingstiden.

11.4. Det er behov for tettere samhandling og opplæring av de andre etatene og statlige organer

Det er avdekket gjennom saksbehandling og grundige analyser at også de andre etatene og statlige organer er sterke bidragsytere til økt tidsbruk, økte krav til utredninger og økt detaljeringsgrad. Noe av årsaken til dette er manglende rolle- og prosessforståelse og «føre var-prinsippet». Plan- og bygningsetaten bør ta en tydeligere rolle i å veilede og ved behov foreta opplæring av øvrige aktører i prosessen, som et bidrag til forenkling og raskere planprosesser. I denne forbindelse kan et tettere samarbeid rundt bestillinger fra BYU og MOS, til etatene, være et godt bidrag.

11.5. Vi trenger et godt porteføljestyringsverktøy som fungerer til styring, ikke bare rapportering

I dag har vi flere systemer som støtter oss i rapporteringen, men svært lite som bidrar til god styring av porteføljen. I prosjektperioden har det vært testet ut ulike verktøy for å styre porteføljen, både på enhetsnivå og avdelingsnivå. Det er helt nødvendig å ha et overordnet bilde av hele IP- prosessens portefølje for å kunne utnytte ressursene godt. Det er også av betydning at alle bruker samme systemet og at hva dette er, må besluttet av ledelsen. Detaljeringsnivå bør kunne differensieres avhengig av hvilket ledernivå man befinner seg på. En avdelingsdirektør kan ikke og skal ikke ha det samme detaljeringsnivået som saksbehandler.

11.6. Utkastet til ny/endret praksis for planlegging innenfor områder avsatt til felles planlegging må ferdigstilles

Viser til punkt 6.3 *Påbegynte tiltak som må ferdigstilles.*

Det er utarbeidet et utkast til ny/endret praksis for planlegging innenfor områder som i kommuneplanen er avsatt til områder med krav til felles planlegging, både der vi har pågående planarbeid og der vi skal sette i gang nye planarbeid. Det haster med å ferdigstille den endrete praksisen da det er avdekket at disse sakene krever mye ressurser og tar svært lang tid. Vi må unngå å sette i gang flere nye planarbeid uten en tydeligere plan for arbeidet.

11.7. Revisjon av bestillingsskjemaet for oppstartsmøte må testes

Viser til punkt 6.3 *Påbegynte tiltak som må ferdigstilles.*

Utkast til bestillingsskjema som er utarbeidet vil bli testet på en ny sak som kommer inn i august. Dette må følges tett videre, motta synspunkter og innspill fra forslagsstiller og fagkyndig, gjøre eventuelle endringer og få den lansert i innsendingsløsningen. Det må også vurderes behovet for intern og ekstern informasjon og eventuell opplæring.

11.8. Forenklet og tydeligere rutine for vurdering av krav til konsekvensutredning og ny mal for planprogram må implementeres

Viser til punkt 6.3 *Påbegynte tiltak som må ferdigstilles.*

Produktet har blitt en mal (med god veiledning) som er enkel å bruke i saksbehandlingen og som ivaretar hensikten loven fremsetter for planprogram. Dette har blitt fulgt opp med nødvendige endringer i KSS. Det gjenstår vurdering av behov for intern opplæring og eksterne kurs.

Vedlegg

1. Oppstartsnotat
2. Implementeringsplanens bakgrunnsdel
3. Implementeringsplanens handlingsdel 2022, 2023 og 2024
4. Fullstendig liste over tiltak og piloter