



Oslo

Plan- og bygningsetaten



Forbedringsprosjekt innsendt plan



Sluttrapport fra prosjektet

Plan- og bygningsetaten (PBE) i Oslo har gjennomført et omfattende prosjekt for å skape en mer effektiv og forutsigbar planprosess.

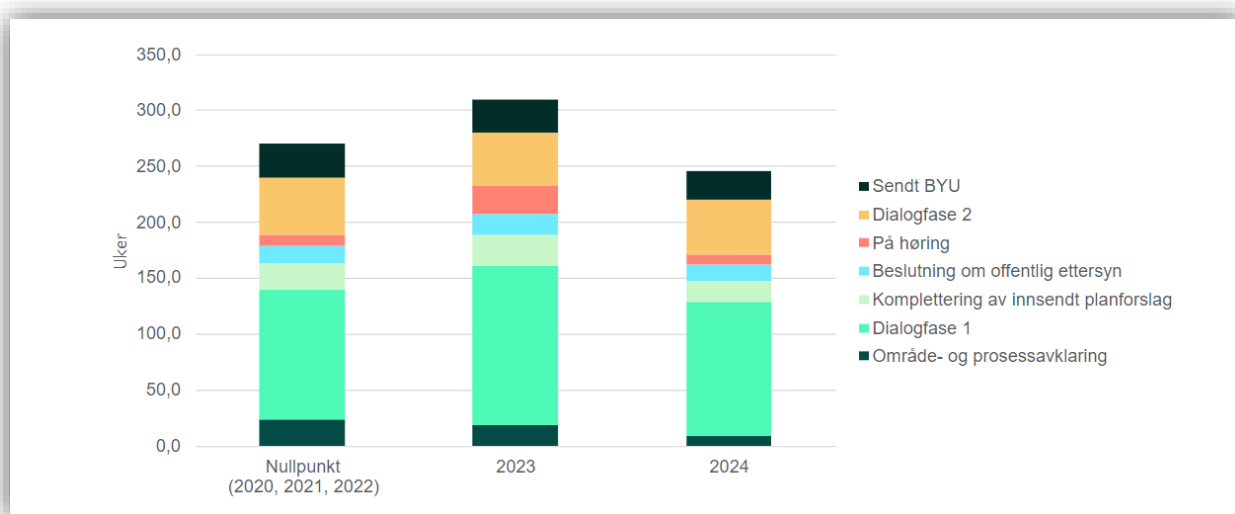
Målet har vært å oppnå god saksflyt for alle detaljreguleringssaker i Oslo kommune. Tiden det tar for å få gjennom saker skal reduseres, dette gjelder tiden det tar både for Plan- og bygningsetaten og forslagsstillere.

Ansvar for at tiden skal reduseres er delt mellom alle de involverte, kommunens etater, de politiske organer og utbyggerne. Løsningen ligger derfor i en samhandling mellom disse. Prosjektet har vært organisert med en intern arbeidsgruppe i PBE og en ekstern referansegruppe med representanter for fagkyndige og forslagsstillere, samt Oslobygg og Norsk Eiendom.

Vi vil her presentere en kortversjon av prosjektets sluttrapport med vekt på hvilke resultater som er oppnådd og hva som bør gjøres videre.

Tidsbruk totalt

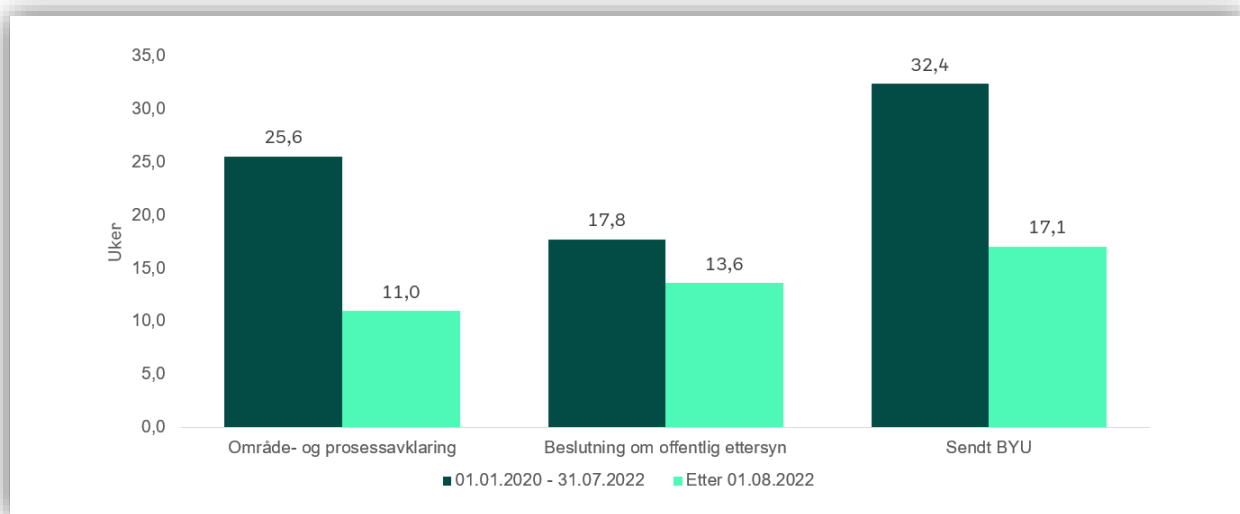
Figur 1 viser at den totale tidsbruken for hele perioden er redusert i prosjektperioden og nå ligger under total tidsbruk for nullpunktmålingen (gjennomsnitt av 2020, 2021 og 2022).



Figur 1. Total tidsbruk alle år

Figur 1 viser at den totale tidsbruken har gått ned, men den viser ikke den fulle effekten av prosjektet. Dette på grunn av at implementeringsfasen først begynte 1. august 2022, og det var på det tidspunktet vi først kunne 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. Derfor har vi utarbeidet en oversikt som viser saker i faser som både er mottatt og avsluttet etter 1. august 2022.

Tidsbruk etter 1. august 2022

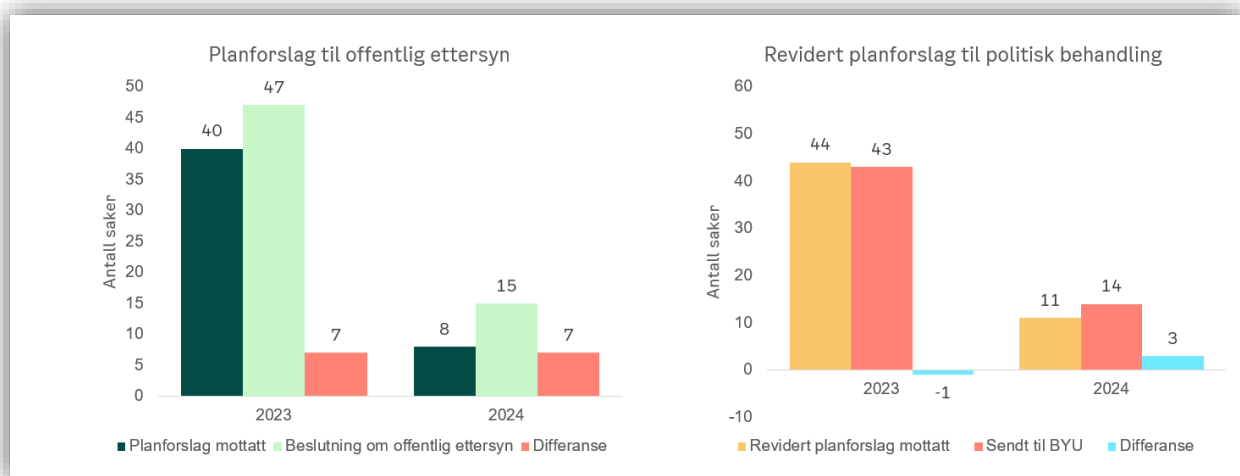


Figur 1. Tidsbruk for faser mottatt og avsluttet etter 01.08.2022

Grafen viser at saksbehandlingstiden i alle fasene har blitt vesentlig redusert.

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.

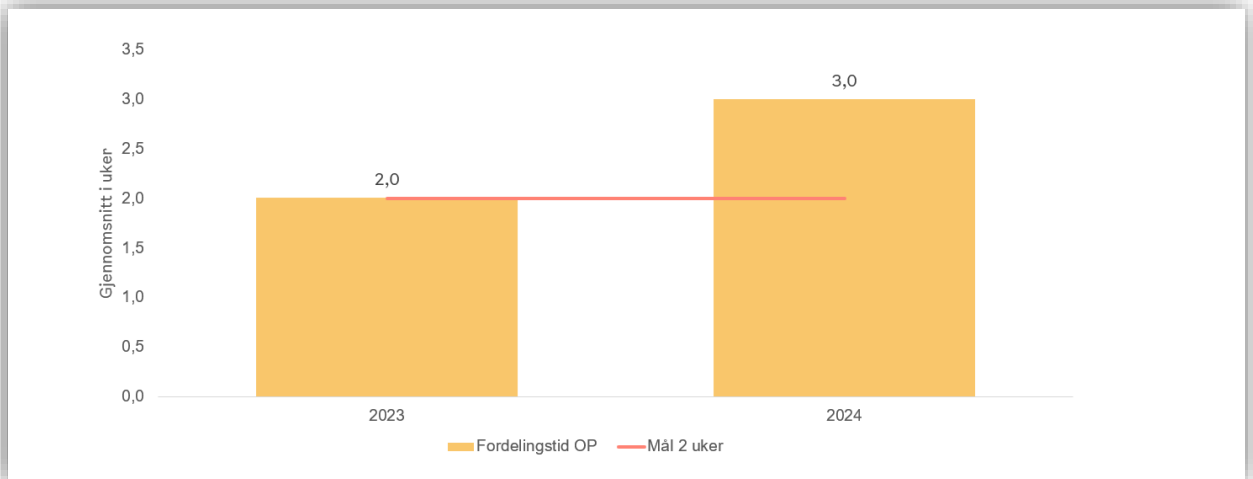


Figur 4. Produksjonsdifferanse

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.



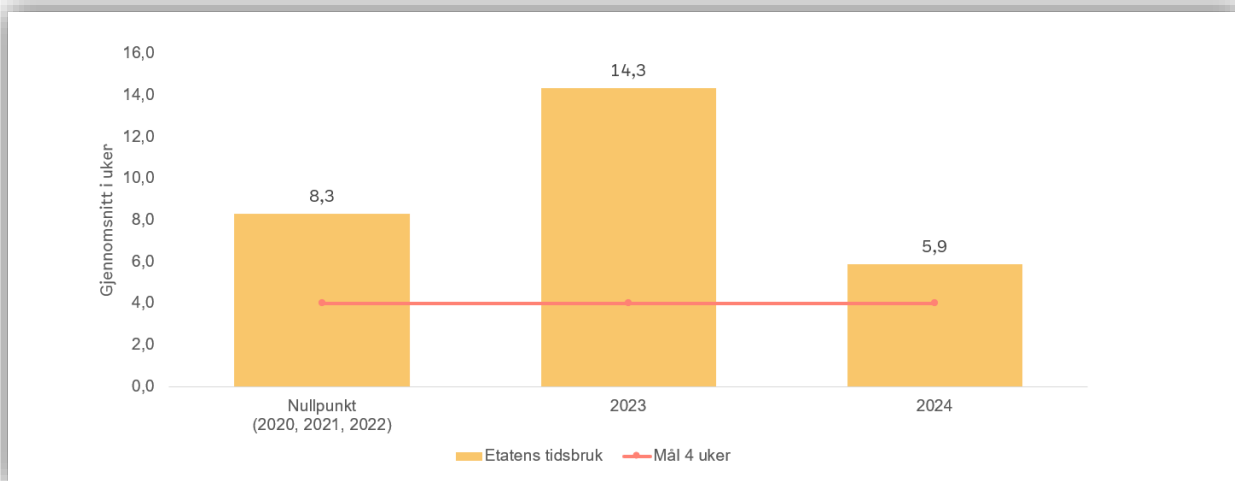
Figur 5. Fordelingstid for bestilling av oppstartsmøte

Indikatorene viser at fordelingstiden i 2023 lå på måltallet, men at den har gått noe opp i 2024. Noen av forklaringene på dette kan være økt inngang av nye saker og høy prioritering av saker til politisk behandling.

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.

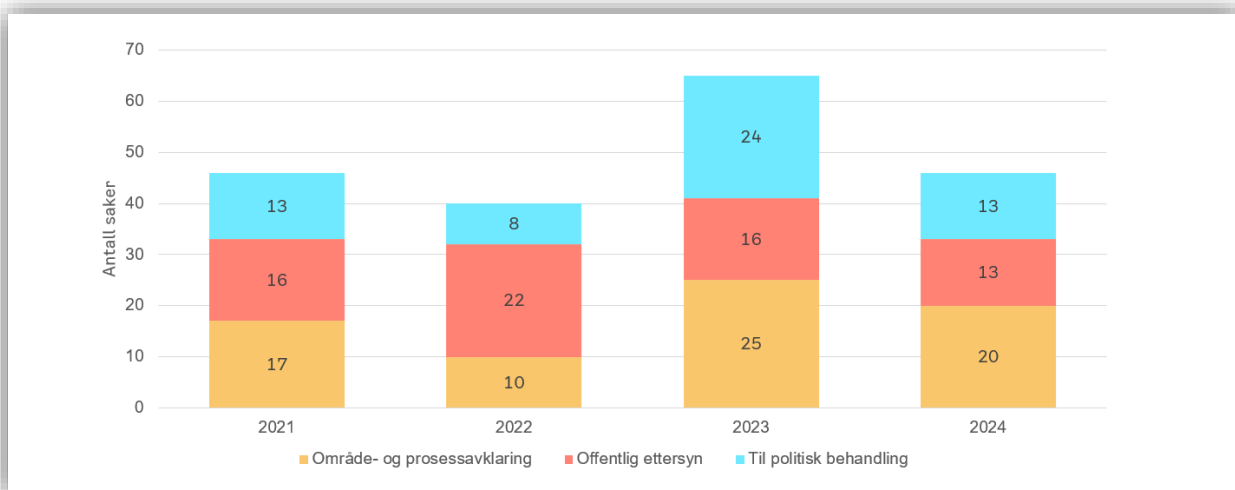
Indikatoren viser at vi har jobbet oss godt ned mot måltallet på 4 uker, men at vi fremdeles ikke er i mål. En forenklet bemerkningshåndtering, for både forslagsstiller, fagkyndige og Plan- og bygningsetaten og innarbeidete rutiner om at bemerkningsmøtet avtales før saken legges ut til offentlig ettersyn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



Figur 6. Tid fra høringsfrist til bemerkningsmøte

Produksjon

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 grunn av omorganiseringsprosesser i etaten.

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.

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.

Vi opplever fremdeles ulik forståelse av hva en planprosess er og skal bidra til hos de andre etatene. For å enda bedre kunne fremstå som én kommune og holde detaljeringsgraden nede må dette forbedres. Det er også svært viktig at vi fastholder søkelyset 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.

Porteføljestyling

Vi har i større grad blitt ett innsendt planmiljø. Miljøet har hatt noen siloer og ulike kulturer har preget de forskjellige miljøene. Nå hersker det et helt annet ansvar for å si ifra og bistå hverandre ved behov enn det gjorde tidligere.

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.

Lederne har gått fra å være en «med-saksbehandler», til å ha en bevissthet rundt at de skal lede prosessen og hva en skal oppnå. Dette er et tema som vi må fortsette å utforske.

En annen side av dette er vårt arbeid med å holde søkelyset 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.

Før var oppfatningen at Plan- og bygningsetaten var årsak til de fleste utfordringene og dermed også ansvarlig for løsningen. Nå er dette endret. Vi opplever en større vilje til at bransjen titter i egne rekker for å finne årsaker til tidsbruk og kommer med forslag til tiltak for å bøte på dette. I denne endringen har den eksterne referansegruppen vært en uvurderlig ressurs.

Anbefalinger for videre arbeid

Her gir vi en overordnet anbefaling med bakgrunn i et ønske om å realisere flere gevinster, på kort sikt og på lengre sikt.

Forenkle og redusere detaljeringsgrad

Det er gjennomført mange aktiviteter som har handlet om at vi ikke skal legge noe til prosessen, med mindre det gir en vesentlig gevinst. Å redusere detaljeringsgraden i den enkelte plan er et tema vi har sett mindre på, men som vi bør bruke tid på fremover, både i tett samarbeid med de andre etatene og bransjen og Plan- og bygningsetaten internt.

Omsetting av avklaringer og rammebetingelser raskt

Proessen utarbeide og innarbeide nye rammebetingelser for etaten har stor betydning for etatens oppdrag. Den legger premisser for ambisjonsnivået for våre leveranser på svært mange områder og i svært mange prosesser som leverer direkte til etatens oppdrag. 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.

Tettere samhandling med byrådsavdeling for byutvikling

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.

Tettere samhandling og opplæring av de andre etatene og statlige organer

Også de andre etatene og statlige organer medvirker 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.

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. Det er helt nødvendig å ha et overordnet bilde av hele innsendt plan- prosessens portefølje for å kunne utnytte ressursene godt. Det er også av betydning at alle bruker samme systemet. 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.