

2015-10-01

PM

KFKS 2012/577-001

## **Utveckling av organisation, arbetssätt, styrning och ledning inom stadsutvecklingsprocessen för ökad effektivitet**

Redovisning av genomförda åtgärder 2014 och 2015

### **Sammanfattning**

Stadsbyggnadsdirektören inledde under år 2014 ett arbete med att snabba upp stadsbyggnadsprocessen. Detta innebar kartläggning av vilka stadsbyggnadsprojekt som måste startas upp under åren 2015-2017 för att nå målen om antal bostäder och arbetsplatser samt en kartläggning av vilka resurser som krävs för att starta upp de nödvändiga projekten. En styrgruppstruktur har införts och en projektsamordnare rekryterats för koordinering av styrgrupper och rapportering. En samordnare för kommunens åtaganden i samband med tunnelbanans utbyggnad har anställts. En översyn av organisation och arbetssätt påbörjades också. Under våren 2015 har den resulterat i en ny organisation och en förändring av arbetssättet, kopplat till kommunens projektmodell.

Teknik- och stadsbyggnadsstaben har avvecklats och medarbetarna har placerats inom stödenheterna. Två controllers för exploateringsekonomi har flyttats till controllerenheten. En ny enhet för strategisk stadsutveckling har bildats, med uppdrag att fokusera på strategisk analys samt att samordna och följa upp stadsutvecklingsprocessen i sin helhet. Exploateringsenheten delas in i team och fått ett delat personalansvar mellan exploateringschef och biträdande exploateringschef. Även planenheten delas in i team men beslut om uppdelning av personalansvar avvaktar att den nyligen rekryterade planchefen ska börja sin tjänst och hinna sätta sig in i sitt uppdrag. Projektmodellen för stadsbyggnadsprojekt har utvecklats för att klara av den ökande mängden av projekt, snabba upp tidsåtgången och förtydliga rapporteringen. Under hösten 2015 kommer fokus att vara på implementering av de beslutade förändringarna samt utveckling av arbetssätt gällande exploateringsekonomi samt projektstöd.

## Bakgrund

Kommunstyrelsens mål för bostadsbyggandet i hela kommunen har satts till 20 000 bostäder t.o.m. 2030, varav 13 500 bostäder ska byggas på västra Sicklaön och ingår i Nacka kommuns avtal med staten och landstinget om tunnelbanans utbyggnad. De resterande 6500 bostäderna ska planeras och byggas i resten av kommunen och framför allt i lokala centra. Parallellt med detta har kommunstyrelsen fastställt ett mål om 15 000 nya arbetsplatser i kommunen fram till 2030 varav 10 000 arbetsplatser på västra Sicklaön.

Detta innebär att takten i både framtagande av planer och byggda bostäder måste vara hög från början. Från och med 2015 behöver organisationen i genomsnitt leverera underlag för ca 1100 bostäder per år i antagna planer för västra Sicklaön. För övriga kommunen ligger siffran på ca 550. Totalt sett handlar det därmed om närmare 1700 bostäder i antagna planer per år till och med år 2027 (för att klara byggda bostäder till år 2030). För att få ytterligare grepp om taktökningen kan konstateras att siffran till och med 2014 i snitt legat på 700 bostäder om året för hela kommunen. Till detta kommer de välfärdsfastigheter som krävs samt anläggningar för kultur och fritid.

## Krav på ett förändrat arbetssätt

Kommunens arbetssätt inom stadsbyggnadsprocessen har historiskt präglats av ett mer reaktivt arbetssätt, där byggherrar och exploatörer har tagit initiativ kring sin egen mark som de velat utveckla. Kommunen har inte haft några tydliga strategier för utveckling av det egna markinnehavet och inte heller några tydliga mål om antal nya bostäder. I det tidigare arbetssättet inom processen har prioritering och beslut om start av nya stadsbyggnadsprojekt (att lyfta för politiska beslut) tagits av exploateringschefen och planchefen enligt en särskild prioriteringsmodell. Alla icke startade och vilande stadsbyggnadsprojekt fanns på en projektlista. Projekten på projektlistan har sedan bedömts enligt en prioriteringsmodell (som inte innehåller de nya målen om bostadsbyggande och arbetsplatser utan mer allmänt utgått från översiktsplanens principer och kommunens övergripande mål).

Prioriteringsmodellen har inte kommunens nya mål om bostadsbyggande i fokus och behöver därför ses över. I praktiken har beslut om start av stadsbyggnadsprojekt handlat mycket om det har funnits tillgängliga resurser för att starta upp nya projekt. I och med kommunens tydliga bostadsmål behöver beslut om uppstart av projekt kopplas tydligare till de utpekade målen snarare än resurssituationen. Beslut om uppstart av projekt behöver ske utifrån en analys av det övergripande läget i kommunens arbete, kopplat till målen om antal bostäder.

Kommunens projektportfölj har redan idag växt väsentligt och kommer i framtiden att växa ännu mer. Många projekt med inbördes beroenden kommer att drivas parallellt i angränsande geografiska områden. Projektens komplexitet har också ökat med projekt som t.ex. höjningen av Saltsjöbanan, ny bussterminal och tunnelbaneprojektet. Detta ställer högre

krav på samordning mellan projekten jämfört mot tidigare och kräver både förändrad styrning och förändrade arbetsprocesser.

Hälften av de 13 500 bostäder som ska byggas på västra Sicklaön kommer att ligga på kommunens egen mark vilket innebär ett helt annat arbetssätt i en helt annan omfattning än tidigare. Ett förändrat arbetssätt gällande hur, när och enligt vilka kriterier stadsbyggnadsprojekt ska startas behöver införas. Det behövs också ett förändrat arbetssätt för markförsäljningar där omfattningen kommer att vara stor under de kommande åren och det finns en mängd olika aspekter att beakta såsom tid, intäkter, kvalitet mm. Den genomsnittliga tiden för genomförande av stadsbyggnadsprojekt är för lång för att klara de uppsatta målen och måste kortas. I den genomgång av hur många detaljplaner som behöver startas under de närmaste åren har en genomsnittstid för att ta fram en detaljplan fram till antagande satts till 2 år vilket är betydligt kortare än idag (i dagens statistik ingår en stor mängd förnyelseområden vilket gör det svårt att redovisa siffror på dagens tidsåtgång som är jämförbara med uppdraget på västra Sicklaön). Mot den bakgrunden, tillsammans med de nya tydliga målen om bostadsbyggande, är ett förändrat arbetssätt, som tydligt styr mot målen, nödvändigt.

Även genomförandet av stadsbyggnadsprojekten efter antagen detaljplan behöver snabbas upp och anpassas till ett betydligt större antal projekt än tidigare. Kommunens roll är olika i detta skede beroende på vilken typ av projekt det handlar om. Om det är ett byggherreprojekt där en markägare driver projektet tecknas ett exploateringsavtal mellan byggherren och kommunen vari genomförandet och utbyggnaden av allmänna anläggningar regleras avseende ansvar och ekonomi. I ett förnyelseprojekt har kommunen en mycket aktiv roll att driva processen framåt och även ansvar för genomförandet på allmän platsmark i områden med kommunalt huvudmannaskap. Kostnaderna för utbyggnaden belastar i dessa områden fastighetsägarna genom uttag av gatukostnadsersättning och VA-anläggningsavgift. I markanvisningsprojekt tilldelas marken i lotter till olika byggherrar enligt vissa principer i enlighet med riktlinjerna för markanvisning. Genomförandet av allmän platsmark ansvarar kommunen för och kostnaden för infrastrukturen tas från överskottet från markförsäljning.

## **Genomförda åtgärder under 2014**

Stadsbyggnadsdirektören har under 2014 inlett ett arbete med att snabba upp stadsbyggnadsprocessen. Arbetet har inletts genom att exploateringschefen och planchefen har fått i uppdrag att genomföra en kartläggning av vilka stadsbyggnadsprojekt som måste startas upp under åren 2015-2017 för att hålla takten i förhållande till målsättningen för 2030 gällande både bostäder och arbetsplatser. Det har även genomförts en kartläggning av vilka resurser som krävs för att starta upp de nödvändiga projekten och ett rekryteringsarbete har inletts. De stadsbyggnadsprojekt som har identifierats som att de måste starta omgående och har saknat bemanning har startats upp med hjälp av konsultstöd och omprioriteringar bland befintlig personal. Detta har gjorts samtidigt som fokus också har varit på att påskynda pågående stadsbyggnadsprojekt vilket har lett till att ett antal detaljplaner med en stor mängd

bostäder har beslutats under våren 2015. Drygt 1700 bostäder har antagits i planer för västra Sicklaön. För övriga kommunen ligger siffran på drygt 1000 bostäder.

En ny styrgruppsstruktur har införts och en projektsamordnare har rekryterats för koordinering av styrgrupper och rapportering. En samordnare för kommunens åtaganden i samband med tunnelbanans utbyggnad har anställts. En översyn av organisation och arbetssätt inleddes under 2014 och har under 2015 resulterat i beslut om organisatoriska förändringar såväl som förändringar av arbetssätt och projektmodell.

## **Genomförda åtgärder under 2015**

De utmaningar som finns inom stadsutvecklingsprocessens ansvarsområde kan till största delar inte lösas genom organisationsförändringar utan handlar snarare om ett förändrat arbetssätt. För att stödja ett förändrat arbetssätt, möjliggöra rekryteringar samt ge ett närvarande chefs- och ledarstöd behöver dock vissa förändringar göras i organisationen.

Under 2015 har de analyser som påbörjades under 2014 resulterat i ett antal beslut om förändrat arbetssätt och förändrad organisation som redogörs för under respektive förändringsområde. Rekryteringen av ny personal har fortsatt och regelbundna avstämningsmöten gällande personalsituationen och hur uppstart och framdrift av stadsbyggnadsprojekten påverkas av detta genomförs regelbundet.

## **Beslut om en mer effektiv politisk process**

Under början av 2015 togs ett förslag till en effektivare politisk process för detaljplaner fram. I maj 2015 fattade kommunfullmäktige beslut om att revidera processen i enlighet med tjänstemannaförslaget. I korthet innebär förändringen bl.a. följande:

- Kommunstyrelsen antar start-PM för en enstaka detaljplan eller flera samlade detaljplaner och ger miljö- och stadsbyggnadsnämnden (MSN) i uppdrag att inleda planarbetet. Detta sker utan att MSN först tillstyrker startpromemorian.
- Det interna remissförfarandet begränsas till samrådsskedet.
- För att planprocessen tydligt kopplas till KS-beslutet om Start-PM har enheten för strategisk stadsutveckling uppdraget att skriva KS-yttrande under samrådet samt ytterligare ett yttrande inför antagandet i kommunfullmäktige för att säkerställa de kommunala intressena.
- En tydligare fördelning i ansvar mellan MSN och KS (KSSU)

## **Avveckling av teknik- och stadsbyggnadsstaben**

Staben har funnits sedan januari 2006 och har tillhandahållit stödtjänster inom områdena personal, ekonomi, verksamhetsutveckling, kommunikation, IT och nämndsekreterare till natur- och trafik-, stadsbyggnads- och fastighetsprocesserna. Det har samtidigt funnits stöd-enheter inom kommunen inom områdena personal, IT, kommunikation och ekonomi. Dessa enheter organiserar stödresurser för andra verksamhetsområden inom kommunen.



Det finns samtidigt vissa stödresurser direkt placerade på andra enheter inom stadsutvecklingsprocessen som t ex registrering, IT-stöd och ekonomi. Resultatet blir ett oklart ansvarsförhållande där det skapas osäkerhet runt vem som har ansvaret för att utveckla arbetssättet inom t.ex. kommunikation eller personalstöd inom stadsutvecklingsområdet. Samtidigt har cheferna inom stadsutvecklingsprocessen ett mycket stort ansvar och belastning för att leverera på de högt uppställda målen inom deras ansvarsområden och behöver ett professionellt stöd där utvecklingen av dessa tjänster inte sker inom stadsutvecklingsprocessen, fastighetsprocessen eller natur- och trafikprocessen utan i stödprocesserna. Inom vissa områden behöver stödet till cheferna förstärkas som t.ex. inom personalområdet i och med att rekryteringsbehovet är stort och personalgrupperna stora.

Ansvaret för att stödja de berörda processerna inom dessa områden är nu de enheter som redan idag har ansvar för motsvarande områden. De resurser som ger stöd inom kommunikation har överförts till kommunikationsenheten, de resurser som ger stöd inom personalfrågor har överförts till personalenheten och så vidare. Detta skapar en tydligare organisation med tydligare ansvar. De befintliga resurserna kommer att fortsätta stödja de verksamheter som de redan har arbetat med men utvecklingsansvaret har flyttats från staben till respektive stödprocess. Stödprocesserna har framöver ett viktigt åtagande i att fortsätta utveckla stödet till processerna inom hela territorieutvecklingen så att de ger förutsättningar för ett effektivt arbetssätt som stöttar arbetet mot de uppsatta målen.

### **Bildande av enheten för strategisk stadsutveckling**

Kommunen har tills för några år sedan inte fokuserat på att skapa övergripande strategiska produkter men har under senare år inlett en förändring av det arbetssättet. 2012 fastställdes kommunens senaste översiktsplan, Hållbar framtid i Nacka. I den finns fyra tydliga stadsbyggnadsstrategier: tät och blandad stad på västra Sicklaön, utveckling av lokala centra, utbyggd kollektivtrafik med tunnelbana samt bevara och utveckla den blåa och gröna strukturen. För att fullfölja strategierna har organisationen satsat på programarbeten på västra Sicklaön och i de lokala centrumen för att bana väg för kommande detaljplaner. På västra Sicklaön har, för att ytterligare skapa ett genomtänkt underlag, en strukturplan och en utvecklad strukturplan utarbetats. Ett dokument kallat Fundamenta har tagits fram för att tydliggöra kommunens stadsbyggnadsprinciper.

Detta arbete bedrivs och har bedrivits inom ramen för den befintliga organisationen som också är ansvarig för att starta upp nya stadsbyggnadsprojekt för att hålla takten i genomförandet på rätt nivå i förhållande till målen. Det strategiska arbetet tar på så sätt kraft, resurser och fokus från detaljplane- och genomförandearbetet.

I syfte att förstärka det strategiska övergripande och samordnande arbetet inom stadsutvecklingsprocessen har det inrättats (den 1 juni 2015) en ny enhet; enheten för strategisk stadsutveckling. Enhetens primära fokus ska vara att underlätta för stadsbyggnadsprojektens genomförande genom att skapa strategiska sammanhållande dokument som är ett stöd för

projekten och som skapar övergripande ramar för projektens genomförande. Mycket av detta arbete har skett inom ramen för den utvecklade strukturplanen som nu är beslutad och som innehåller en genomförandestrategi för stadsbyggandet på västra Sicklaön. Detta arbete kommer att behöva fortsätta och kontinuerligt utvecklas och kompletteras inom ramen för den nya enheten.

Den nya enheten ska också ansvara för att ta fram förslag till vilka stadsbyggnadsprojekt som ska startas, när de ska startas och hur de ska bidra till de övergripande målen. Genom en kontinuerlig uppföljning av projektportföljen mot de satta målen kan ett underbyggt material ligga till grund för vilka projekt som ska startas och när. Stadsbyggnadsdirektören fattar beslutet på rekommendation av enheten för strategisk stadsutveckling. Planenheten och exploateringsenheterna får i uppdrag att genomföra projekten. Enheten för strategisk stadsutveckling kommer att ansvara för att regelbundet rapportera utvecklingen i projektportföljen.

Enheten kommer också att ansvara för att hålla ihop och samordna ett antal strategiska regionala samverkansprojekt eller förhandlingar som t.ex. Sverigeförhandlingen och RUFSen (Regional utvecklingsplan för Stockholm).

### **Förändrat arbetssätt och ledarskap på exploateringsenheten**

Som en följd av den förändrade målsättningen har exploateringsenheten och planenheten på uppdrag av stadsbyggnadsdirektören genomfört en kartläggning av vilka stadsbyggnadsprojekt som behöver starta de närmaste åren för att målen om bostadsbyggande ska kunna uppnås. De båda enheterna har även kartlagt resurs- och kompetensbehovet för att på ett realistiskt sätt förstärka organisationen och därigenom hålla tempot på rätt nivå för att nå målbilden 2030. Resultatet är att det finns ett behov av att rekrytera planarkitekter, projekt-ingenjörer, projektledare, projektchefer och stödresurser. Projektchef är en ny roll som har inrättats med ett ansvar för styrning och samordning i ett större geografiskt område med flera ingående stadsbyggnadsprojekt.

Detta ger också utmaningar i organisationerna eftersom antalet medarbetare per chef redan idag är högt.

Genom den resursförstärkning som krävs, ökar antalet medarbetare per chef i rask takt. Samtidigt blir projekten fler, de ska drivas snabbare och komplexiteten ökar. Behovet ökar hos varje enskild medarbetare att ha tillgång till en närvarande och coachande chef. Det är viktigt att varje medarbetare, särskilt projektledare och planarkitekter, snabbt ska kunna stämma av planernas och projektens framdrift och förankring. Det måste vara möjligt att snabbt fatta beslut för att komma vidare på ett tydligt och effektivt sätt. Framöver behövs ett arbetssätt och en organisation som möjliggör ett närvarande och coachande ledarskap.



Med bakgrund i ovanstående har ett beslut tagits om en uppdelning av personalen på exploateringsenheten i fyra team där exploateringschefen och biträdande exploateringschefen har personalansvar för två team var, se bilaga 1. Detta kommer att ge ett mer rimligt antal medarbetare för respektive chef. Ansvar i form av projektägarskap (förklaras mer ingående under rubriken projektmodell) kommer också att fördelas mellan cheferna på exploateringsenheten så att cheferna har ansvaret för de projekt som hanteras inom de team man har personalansvar för. Respektive chef har ansvar för ett team på västra Sicklaön och ett team utanför västra Sicklaön. Projektcheferna har inget personalansvar, men kommer ha en arbetsledande funktion inom det geografiska område som de verkar i. Projektcheferna kommer vid sidan av enhetscheferna att ha en viktig roll när det gäller avstämning med övriga medarbetare för snabba beslut och effektiv framdrift av projekten

Uppdelningen i team gör inte bara att personalansvaret fördelas mellan cheferna utan också att medarbetarna inom ett team får större kännedom om varandras projekt, kan stötta varandra. Det skapar också en större möjlighet att utveckla kunskap och arbetsmetoder som är anpassade till området och projektens förutsättningar.

Exploateringsenheten arbetar också med att snabba upp processerna under genomförandet. Idag arbetar två jurister för exploateringsenheten för att säkra upp kvaliteten i genomförandeaftalen med byggherrarna. Det finns också fler ekonomer än tidigare. Dessa stödresurser i projekten underlättar en snabb och smidig handläggning. Tidigare genomfördes detaljprojekteringen i regel först efter att detaljplanen vunnit laga kraft. Idag sker projekteringen allt oftare under planarbetet. Projekteringen ger ett säkrare underlag för de kalkyler som behöver finnas för att kunna begära en tillförlitlig budget. Det finns idag en mängd ramavtal för tekniska konsulter så att projektledarna snabbt ska kunna ropa av de resurser de behöver, och vidare kommer olika nya upphandlingsformer att prövas, t ex partnering, för att se om utbyggnaden kan gå fortare eller bli billigare.

### **Projektstödsverksamheten utvecklas**

För att organisationen ska klara av att leverera mer och snabbare behöver medarbetarna kunna fokusera mer på den egentliga uppgiften. Alla ska göra så mycket som möjligt av det som de är satta att göra, t.ex. ska planarkitekterna fokusera på leverans av planer och projektledarna ska fokusera på framdriften av projektet, ekonomin, tidsplaneringen och genomförandefrågorna. Rollfördelningen måste vara tydlig. Det ska vara lätt att göra rätt som medarbetare. En viktig fråga i sammanhanget är administrationen i projekten. För att frigöra så mycket resurser som möjligt behöver projektstödsverksamheten utvecklas. Det redan påbörjade arbetet med tillsättande av projektkoordinatorer behöver fortsätta och vidareutvecklas. Därigenom kommer ytterligare avlastning hos planarkitekter och projektledare möjliggöra att organisationen kan hantera en större mängd planer och projekt än vad som är fallet idag. Idag finns det en blandning av projektstöd, chefsstöd och enhetsstöd på både planenheten och exploateringsenheten. Stödet är framförallt administrativt men också mer

kvalificerat stöd gällande IT-frågor. Stödresurserna (två tjänster) inom exploaterings-ekonomin har flyttats till controllerenheten men fortsätter att stödja medarbetarna inom exploateringsenheten. Ansvar för utveckling av stödprocesserna arbetssätt och rapportering samt rekrytering har flyttats till controllerenheten enligt samma principer som för andra delar av stödverksamheten inom stadsutvecklingsprocessen.

Under hösten kommer en genomgång att göras av projektstödsverksamheten, hur den fungerar idag och hur den behöver förändras, utvecklas och förstärkas för att ge projektledare och planarkitekter utrymme och tiden att leda projekten.

### **Förändrat arbetssätt på planenheten**

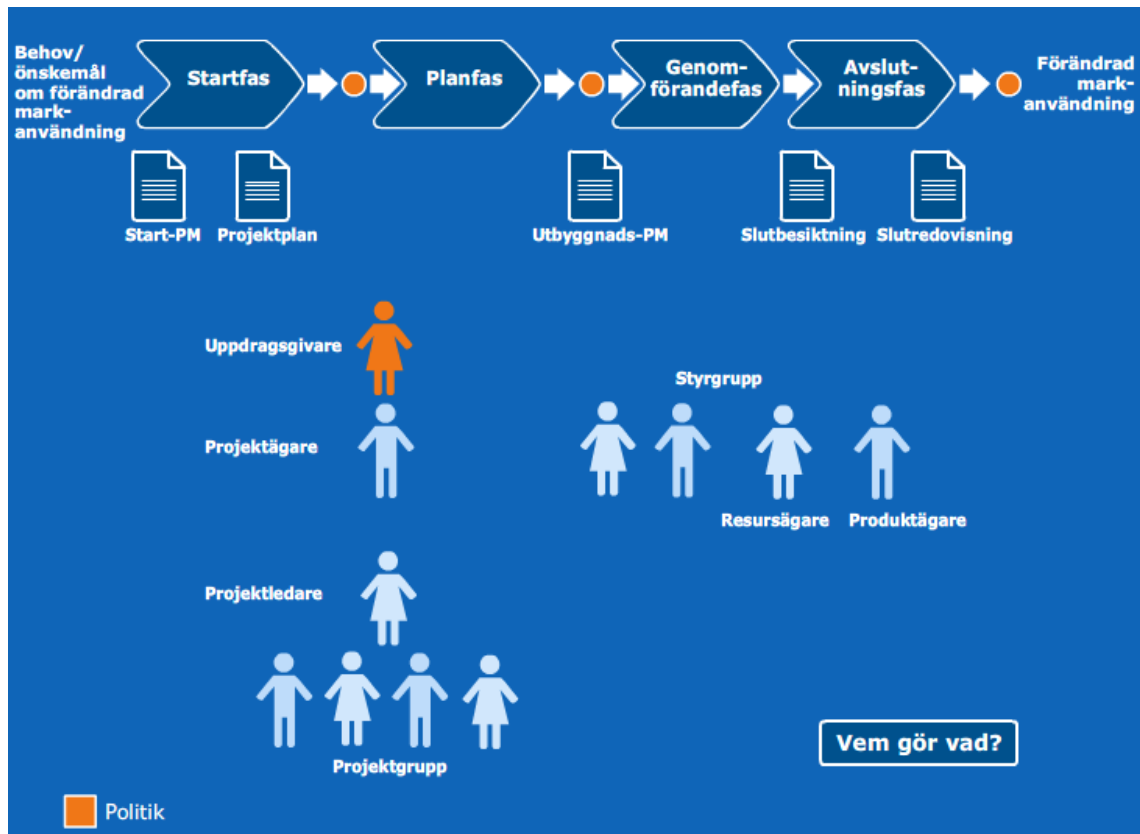
Förändringen av arbetssätt och organisation på planenheten följer i stort det som är förslaget inom exploateringsenheten. Personalen har delats in i två team som följer gränserna för exploateringsenhetens fyra team. (se bilaga 1). Det är dock inte beslutat att personalansvaret ska delas mellan chef och biträdande chef eftersom en ny planchef är rekryterad men ännu inte på plats. När den nya planchefen har hunnit etablera sig och skapa sig en uppfattning kan frågan bli aktuell igen om en uppdelning av personalansvaret. Uppdelningen i två team (där västra Sicklaön delas mellan de två teamen) gör på samma sätt som för exploateringsenheten, att det är lättare att lära sig av varandra och ersätta varandra. Den översyn av projektstödsverksamheten som kommer att göras under hösten 2015 omfattar både planenheten och exploateringsenheten. Eventuella beslut om förändringar kommer efter genomförd översyn.

### **Översyn av projektmodellen**

Den projektmodell som tillämpas inom stadsbyggnadsprocessen är bra på många sätt och har strukturerat och styrt upp arbetssättet med stadsbyggnadsprojekten. Projektmodellen är till stora delar fokuserad på den interna projektprocessen med intern kvalitetskontroll och ordning på ekonomirapporteringen som huvudsakliga fokus. Projektmodellen har som grundläggande princip att ett stadsbyggnadsprojekt startas så fort som kommunal ekonomi berörs av projektet och en projektledare utses. En otillräcklighet i dagens modell är att initieringsfasen är bristfällig och inte omfattar hur den tidiga fasen går till då en byggherre *inte* initierar projektet, utan behovet av uppstart är styrt av kommunens mål och omfattar kommunens eget markinnehav. Intentionen i modellen är att projektet ska ha samma projektledare från start-PM till slutredovisning. Projektledarna är i den absoluta majoriteten av projekten anställda på exploateringsenheten. Under de olika faserna finns sedan utpekade delprojektledare. Under planfasen är en planarkitekt från planenheten delprojektledare för framtagandet av detaljplanen och under genomförandefasen är oftast en entreprenadingsenjör från vägenheten delprojektledare för genomförandet. I många projekt är projektledarna även delprojektledare för genomförandet. Härigenom har de dubbla roller och hög arbetsbelastning samtidigt som deras roller i projekten kan bli otydliga. Enligt projektmodellen finns det en projektägare som bär det övergripande ansvaret för projektet



gentemot uppdragsgivaren (politiken) och är ansvarig för samordning och kommunikation med uppdragsgivaren. Projektägaren är den som fungerar som den interna beställaren av projektet och är också ytterst ansvarig för beslut om prioriteringar inom och mellan projekt samt uppföljning av framåtskridandet gällande alla projekt i projektportföljen. Idag är exploateringschefen projektägare i den absoluta majoriteten av alla projekt.



*Förenklad bild av hur projektmodellen ser ut idag.*

Med den förändrade utmaning som kommunen står inför behöver projektmodellen fort-löpande ses över och kompletteras med ett tydligare fokus på planering, styrning och led-ning av projekten. Styrning på tid är prioriterat och modellen behöver utvecklas för att tyd-liggöra detta. Modellen behöver också ses över gällande beslutsfattande samt på den totala tidsåtgången för projekten. I dagsläget sker en rapportering till styrgrupp i projekten i sam-band med de i modellen bestämda redovisningstillfällena start-PM, projektplan, utbyggnads PM och slutredovisning. Detta kommer att förändras och projekten ska framöver gå upp med mer regelbundna intervall till en styrgrupp för att redovisa framdrift kopplat till mål och tidplan. Översynen har som utgångspunkt att förändra projektägarrollen där rollen idag är utformad så att alla projekt i kommunen, stora som små, under både planfas och genomförandefas, beställs och följs upp av samma person. Då projektportföljen ökar stadigt behöver det upplägget förändras. Framöver kommer projektägarskapet att delas upp mellan framförallt Exploateringschef och biträdande Exploateringschef men även

Stadsbyggnadsdirektören, Planchefen och chefen för Strategisk stadsutveckling kan vara projektägare. Rollen som projektägare och rollen som ordförande i styrgruppen skiljs åt men kan innehas av samma person.

Stadsbyggnadsdirektören får en roll som portföljägare och kommer med hjälp av Strategisk stadsutveckling att besluta om uppstart av projekt via projektdirektiv samt att följa upp framdriften i portföljen. På så sätt kopplas målen i projekten tydligare till kommunens övergripande mål. I projektdirektiven kan tex anges riktvärde för hur många bostäder projektet förväntas bidra med samt de ekonomiska ramarna för projektet.

### **Översyn av styrgruppsstruktur och politisk förankringsprocess**

Som beskrivet ovan styrs kommunens stadsbyggnadsprojekt på tjänstemannanivå (beslut om när underlagsrapporter etc. är tillräckligt bearbetade för att kunna ta upp till politiska beslut) av en styrgrupp för alla stadsbyggnadsprojekt (idag 201 stycken aktiva). Antalet styrgruppstillfällen i ett projekt styrs av en bestämd plan för ett antal PM som illustreras i text och bild i avsnittet ovan. Detta kan innebära att det kan gå lång tid mellan att projekten rapporterar till styrgruppen t.ex. kan det gå mycket lång tid mellan projektplan och utbyggnads PM. Den befintliga styrgruppen för stadsbyggnadsprojekt har kompletterats av ett antal nya styrgrupper för de större projekten i kommunen på initiativ av stadsbyggnadsdirektören. Till dessa styrgrupper sker rapporteringen regelbundet med ca 5 veckors intervaller för att en kontinuerlig uppföljning av tid, ekonomi och kvalitet ska ske. I samband med förändringen av projektmodellen ska styrgruppsstrukturen förändras och delas upp i kategorier för att bättre kunna behandla även de mindre omfattande projekten mer kontinuerligt. Det är skillnad på ett projekt om att överdäcka Värmdöleden, som innebär ett mycket stort ekonomiskt åtagande för kommunen, jämfört med ett mindre projekt. Naturligtvis är alla projekt viktiga och ska följas upp men det behöver ske på olika sätt. Styrgrupperna kommer att ha olika sammansättningar beroende på vilken kompetens som krävs för de olika projektkategorierna, men också för att säkerställa att styrgruppsmedlemmarna har tid att fokusera på styrgruppsarbetet.

Styrgruppstillfällena är också viktiga tillfällen för att konstatera om frågeställningar behöver lyftas inom tjänstemannaorganisationen (stadsdirektören) och till den politiska nivån och när detta bör ske.

Sammantaget räknar vi med att kategoriseringen av projekt och den därpå följande uppdelningen i flera styrgrupper bidrar till att projekten får en mer proaktiv styrning. De kommer att löpa snabbare och får en styrgrupp som är sammansatt utifrån respektive kategori. Ett projekt ska kunna drivas på ett så enkelt sätt som möjligt samtidigt som vi får en uppdelning av ansvaret för styrningen av projekten – en nödvändighet då vi i dagsläget har över 200 aktiva stadsbyggnadsprojekt.

## Vad har genomförts och vad återstår

Område	Läge
Resurssätt och starta nödvändiga stadsbyggnadsprojekt	Genomfört och löpande pågående
Inrätta en ny enhet; enheten för strategisk stadsutveckling	Genomfört, de första medarbetarna är överförda, eventuella kompletteringar av tjänster under hösten 2015 samt implementering av nytt arbetssätt under hösten 2015
Avveckla teknik- och stadsbyggnadsstaben	Genomfört, utveckling av befintliga stödprocesser under hösten 2015
Utveckla planenheten och exploateringsenheterna för effektivt arbetssätt och hållbart ledarskap	Beslutat, implementering hösten 2015
Översyn av projektmodellen	Beslutat, implementering hösten 2015
Översyn av styrgruppsstruktur	Beslutat, implementering under hösten 2015
Översyn av projektstödet	Pågående hösten 2015
Översyn av arbetssätt exploateringsekonomi	Påbörjas hösten 2015

Gunilla Glantz  
Stadsbyggnadsdirektör  
Stadsledningskontoret