

**KARLSTADS KOMMUN**

KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Tjänsteyttrande 2013-08-13

Olle Wikberg, 054-540 10 32

olle.wikberg@karlstad.se

Plan- och genomförandeprocessen

Dnr KS-2013-362 Dpl 01

Ärende

Kommunledningsutskottet fattade den 10 maj 2012 beslut om att ge kommunledningskontoret i uppdrag att leda en organisationsöversyn för att förändra och förtydliga ansvars- och arbetsfördelning utifrån givna rekommendationer i Arne Svenssons rapport "Uppföljning av organisationsöversyn i Karlstads kommun" (Slutrapport 2010-06-14). Kommunledningskontoret fick även i uppdrag att samordna arbetet och tillsammans med berörda förvaltningar utreda om och i så fall hur en gemensam stabsfunktion kan skapas som tillgodoser behovet av stöd till miljöförvaltningen, stadsbyggnadsförvaltningen och teknik- och fastighetsförvaltningen. Kommunledningsutskottet skulle fungera som styrgrupp för arbetet.

Den del av uppdraget som gällde att utreda behovet av en gemensam stab för stadsbyggnads-, miljö- och teknik- och fastighetsförvaltningen, och i ett senare skede, att formera den gemensamma stabsfunktionen, är avslutat i och med att den gemensamma staben formellt bildades den 1 april 2013 efter Kommunstyrelsens beslut den 13 mars 2013.

Tidigt konstaterades att den del av uppdraget som gällde Arne Svenssons rekommendationer i mångt och mycket avsåg eller berörde plan- och genomförandefrågor. Därför organiserades arbetet med att åtgärda rekommendationerna som en genomgång och revidering av plan- och genomförandeprocessen. Detta förslag till arbetsupplägg presenterades för Kommunledningsutskottet den 18 september 2012. Denna revidering och genomgång avslutas i och med redovisningen av föreliggande ärende.

Det arbete som genomförts beträffande plan- och genomförandeprocessen, och som beskrivs mer i detalj längre fram i yttrandet, innebär att huvuddelen av Arne Svenssons rekommendationer bedöms som åtgärdade. De rekommendationer som inte kan ses som åtgärdade, läggs som ett separat uppdrag till en eller flera nämnder. När det gäller andra rekommendationer, har de karaktären av vägvisare i

ett fortlöpande och ständigt förbättringsarbete för hela kommunen snarare än att vara rekommendationer som kan hanteras via ett enskilt projekt, beslut eller åtgärd.

Resultaten av arbetet med plan- och genomförandeprocessen

Syftet har varit att i en arbetsgrupp bestående av dem som arbetar inom ramen för plan- och genomförandeprocessen skapa en snabb och kvalitetssäkrad process. Revideringen av plan- och genomförandeprocessen har involverat medarbetare från kommunledningskontoret, miljöförvaltningen, stadsbyggnadsförvaltningen och teknik- och fastighetsförvaltningen.

Revideringen av plan- och genomförandeprocessen påbörjades under sommaren 2012. Arbetet inleddes med en kartläggning av befintlig process från idéstadiet fram till att det efter ett planarbete och ett genomförandeskede finns en byggnad eller anläggning förverkligad. Därefter identifierades svagheter, exempelvis i form av otydliga gränssnitt eller överlämningar mellan förvaltningar. Tidstjuvar identifierades likaså. Vidare ifrågasattes om alla moment i processen var nödvändiga. Diskussioner fördes om hur det kan säkerställas att de tidiga intentionerna finns med processen igenom och faktiskt är avläsbara efter ett förverkligande. De berörda nämndernas inflytande över och påverkan på de olika skedena av plan- och genomförandeprocessen har analyserats och modifierats, och i den reviderade versionen av plan- och genomförandeprocessen ligger den politiska påverkansmöjligheten tidigt. När det gäller miljöförvaltningens delaktighet i processen ska den starta redan på idéstadiet för att både problem och möjligheter ur ett miljöperspektiv tidigt ska kunna beaktas och med tanke på miljönämndens ansvar för kommunens miljöstrategiska arbete. Ansvaret för den strategiska markanvändningen, som ligger på kommunstyrelsen, tillgodoses genom tillväxtutskottets koppling till initieringsgruppen, vars funktion beskrivs längre fram.

Övergripande effekter av den föreslagna revideringen av plan- och genomförandeprocessen är:

- Tidsbesparingar/effektiviseringar:
 - genom att samarbetet mellan berörda förvaltningar utvecklas och fördjupas i en gemensam process,
 - genom förenklad politisk hantering,
 - genom att olika delmoment i processen effektiviseras/startas tidigare än i dag.
- Kvalitetshöjningar:
 - genom att samarbetet mellan berörda förvaltningar utvecklas och fördjupas i en gemensam process,
 - genom att det skapats förutsättningar för att tidiga ”intentioner” (politiska, stadsbyggnadsmässiga/ arkitektoniska, miljömässiga mfl) hålls levande hela processen igenom,

- genom att fortlöpande prioriteringar enklare kan göras utifrån planarbetsprogrammet.

Den reviderade plan- och genomförandeprocessen framgår av bilaga 1. En mer detaljerad beskrivning av vad den reviderade plan- och genomförandeprocessen innebär i förhållande till den befintliga processen, får redovisas förvaltnings-/nämnds-specifikt på grund av att förvaltningarna, nämnderna ansvarar för olika delar, delprocesser, av den övergripande processen.

Revideringen av processen har genomförts i enlighet med en av Arne Svensson ”portalrekommendationer”, nämligen att förändringsarbeten ska bedrivas som utvecklingsprocesser där de som är berörda av en förändring bereds möjlighet att aktivt medverka till att finna den bästa konkreta lösningen. Ett tydligt resultat av att det är ”de som berörs” eller arbetar inom plan och genomförandeprocessen som reviderat processen, är den ökade kunskapen om och förståelsen för övriga involverade förvaltningars roller och ansvar.

Centrala dokument och grupperingar

Projektets arbetsgrupp och tjänstemannastyrgrupp genomförde den 16 april en gemensam workshop. Utgångspunkten för workshopen och diskussionerna var bland annat resultaten av tidigare grupparbeten samt frågeställningar som framkommit successivt under arbetets gång. Workshopen resulterade bland annat i att ett antal arbetsgrupper bildades som fick i uppgift att konkretisera och utarbeta förslag till förvaltningsövergripande styrdokument och förvaltningsövergripande grupperingar, vilka redovisas nedan och som ses som centrala för en effektiv och kvalitetssäkrad plan- och genomförandeprocess. Resultaten av arbetsgruppernas arbeten leder också till att ytterligare ett antal av Arne Svenssons rekommendationer kan betraktas som åtgärdade.

Initieringsgruppen

Syfte

Initieringsgruppen har en strategisk och samordnande funktion för de gemensamma frågeställningar avseende planer, mark och exploatering som berör kommunledningskontoret, stadsbyggnadsförvaltningen, teknik- och fastighetsförvaltningen och miljöförvaltningen.

Gruppen ansvarar för strategiska avvägningar avseende markanvisning, markanvändning, exploatering, infrastruktur och planarbeten som inte bedöms kunna rymmas inom respektive förvaltnings eller inom etableringsgruppens mandat.

Initieringsgruppen är rådgivande och har en beredande funktion till förvaltningsdirektörsgruppen.

Arbetsformer

Gruppen har en informell och formell del. Den informella delen ligger inom ramen för deltagarnas verkställande uppdrag och är viktig för deltagarnas öppna dialog, utbyte av kreativa tankar, reflektioner mm för att gruppen gemensamt skall kunna samverka, prioritera och se helheter och därur göra avvägningar eller lämna förslag till beslut. Frågeställningar som bereds inom ramen för gruppen och som bör formaliseras för vidare hantering i den kommunala organisationen ska dokumenteras inom ramen för den formella delen av gruppens möten.

Initieringsgruppen stöds av ett processinriktat arbetssätt inom ramen för plan- och genomförandeprocessen. Gruppens uppgift är viktig i nämnda process inledande skeden från själva idé via beslutsunderlag och politiskt ställningstagande och prioritering.

Alla i gruppen förväntas inta ett koncernperspektiv genom att bidra aktivt och lösningsorienterat så att frågeställningar får en kvalitetssäkrad hantering och att de vid behov förs vidare i organisationen för ett avgörande och en återkoppling. Arbetet i gruppen ska präglas av helhetstänkande kring samverkan och prioritering.

Gruppens deltagare ansvarar för att relevanta frågeställningar tas med från egna verksamheter till gruppens möten för avstämning i syfte att uppnå ett gemensamt ställningstagande till vidare hantering.

Etableringsgruppen (för beskrivning av etableringsgruppen se s 5) utgör i många fall första mötet och vägen in för näringslivet i kommunen vid behov av byggbar mark, lokaler, råd mm för att utveckla/etablera sin verksamhet i Karlstad. När frågeställningar som etableringsgruppen inte bedömer sig kunna hantera eller att frågan har en principiell vikt ska frågeställningen överlämnas till initieringsgruppen. Initieringsgruppens deltagare följer och stödjer även löpande etableringsgruppens arbete.

Initieringsgruppen är likaså beroende av tillväxtutskottet genom kommunstyrelsens ansvar för strategisk översiktlig planering samt markförsörjning och exploatering. Tillika styrs initieringsgruppen av kommunstyrelsens och dess utskotts ansvar gällande fullgörande av de uppgifter som följer av plan- och bygglagen etc.

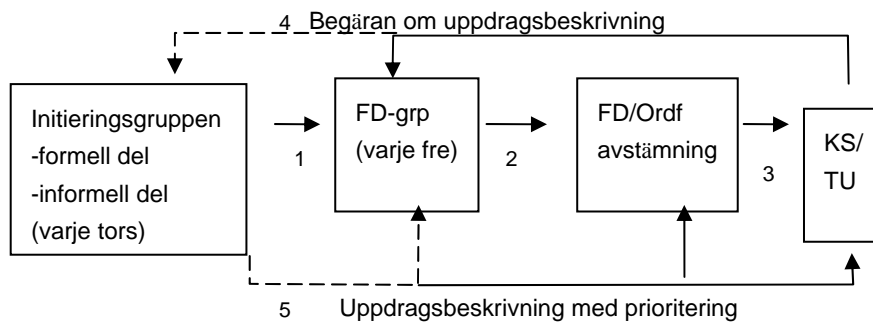
Deltagare

En fast grupp av representanter från kommunledningskontoret, stadsbyggnadsförvaltningen, teknik- och fastighetsförvaltningen och miljöförvaltningen ska bildas. Representanter från andra förvaltningar, bolag eller från andra organisationer adjungeras vid behov. Ansvaret för att sammankalla och samordna initieringsgruppen ska rotera mellan de förvaltningar som är representerade i gruppen.

Ställningstaganden

Gruppen har av egen kraft inget eget beslutsmandat. Deltagarnas egna befogenheter och delegationer är tillräckliga för att gemensamt och i samverkan

komma fram till en gemensam hållning eller förslag till beslut som kan tas av var och en eller som förs vidare till förvaltningsdirektörer för eventuell vidarebefordran till nämnder, kommunstyrelsen eller dess tillväxtutskott (TU), se nedan. Ansvar för kopplingen till den politiska nivån ligger på förvaltningsdirektörerna. Förvaltningsdirektörerna ska ha en avsatt tid varje fredag, för en snabb hantering av frågor som dagen före har behandlats av initieringsgruppen, och där gruppen bedömt att frågan har en sådan dignitet att den ska lyftas vidare till direktörsnivån.



Dokumentation

Formell del i form av enkelt protokoll.

Mötesform

Torsdagar varje vecka kl 09.30-11.00

Kommunikation

Deltagarna har eget ansvar att föra information vidare i sin egen organisation.

Etableringsgruppen

Utgångspunkten har bland annat varit att formera etableringsgruppen utifrån initieringsgruppens roll och mandat och se till att ärenden inte tappas mellan stolarna eller att det sker dubbelarbeten etc.

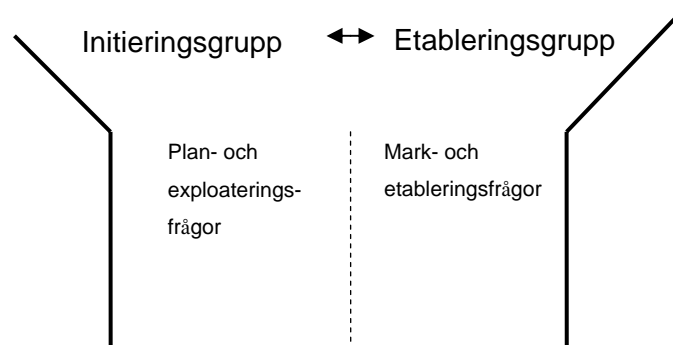
- Kommunledningskontoret är sammankallande och har samordningsansvaret. Kommunledningskontoret har därmed ett huvudmannaskap för etableringsgruppen.
- Statusen på etableringsgruppen ska höjas i syfte att främja och kvalitetssäkra tillväxtarbetet och bemötandet.
- Minnesanteckningar ska föras på samma sätt som i initieringsgruppen. Alla ärenden ska vara möjliga att följa. En mapp beställs där dagordningar kan fyllas på efterhand av alla medlemmar.
- Etableringsgruppen träffas var 14:e dag, på torsdagar, innan initieringsgruppen har sitt möte kl 09.30. Frågor som ska till initieringsgruppen kan därmed föredras direkt av en eller flera representanter för etableringsgruppen inledningsvis vid initieringsgruppens möte.

- Kunskapen kring tillgänglig privatägd verksamhetsmark ska öka inom gruppen för att servicenivån gentemot intressenterna ska kunna förbättras.

Ovan ska ses som kompletteringar eller konkretiseringar som ska ingå som en del i förvaltningsdirektörernas verkställande av TU´s beslut från den 13 februari 2012.

Sammanfattande diskussion kring initierings- och etableringsgrupp

Efter årsskiftet har mycket av arbetet med plan- och genomförandeprocessen legat på att effektivisera det initiala skedet och skapa en väg in för plan-, mark- och etableringsfrågor via etablerings- och initieringsgruppen. Syftet har bland annat varit att stärka tillväxtskottets roll i de tillväxtskapande processerna.



Kommunens ”tratt” för plan-, exploaterings-, mark- och etableringsfrågor.

Etableringsgruppen ska utgöra ”tratten” för etableringsfrågor. Förfrågningar som kommer in till etableringsgruppen kan vara både etablerings- och/eller plan- och/eller exploateringsfrågor. Det är därför av största vikt att det finns ett väl utvecklat samarbete och mycket tydliga kopplingar mellan initierings- och etableringsgruppen. Bedömningen är att denna koppling kan uppnås om de bägge grupperna konstitueras enligt förslagen ovan. Inte minst förslaget gällande etableringsgruppens mötesintervaller, val av tid och plats för mötena, i förhållande till initieringsgruppens mötesrutiner, är av central betydelse i sammanhanget.

Etableringsgruppens möten som genomförs var 14:e dag avslutas strax innan initieringsgruppens möte börjar. Representanter från etableringsgruppen kan då delta i initieringsgruppens möte och direkt föredra och lämna över ärenden eller frågeställningar som kommit till etableringsgruppen men som lämpligen hanteras av initieringsgruppen. Kopplingar i andra riktningen, från Initieringsgrupp till etableringsgrupp, kan ske på samma sätt. Initieringsgruppen har möte en gång per vecka.

Den nya lokallösning för stadsbyggnads-, miljö- och teknik- och fastighetsförvaltningen som beslut har fattas om kommer, när den är förverkligad, att ge mycket goda förutsättningar för en daglig och löpande samverkan, och också nya samarbetsformer inom ramen för plan- och genomförandeprocessen.

Tidsplaner

Tidsplaner efterfrågas av intressenterna och förenklar och underlättar den interna resursplaneringen mm. Ett flertal problem får helt eller delvis sin lösning genom att såväl planarbeten samt genomförandeskedet tidsätts.

Planarbetet

En malltidsplan tas fram för hela planprocessen. Avsikten är att man i samband med planbesked stämmer av i initieringsgruppen och fastställer en starttidpunkt för planarbetet. Med utgångspunkt från starttiden läggs malltidsplanen ut för processen, vilket ger en grov tidsplan för det fortsatta planarbetet.

En bedömning görs sedan för varje enskilt projekt i vilka delar tiderna avviker från malltidsplanen varefter den justeras. Längden på de olika delarna varierar med områdets komplexitet och särskilda förutsättningar samt planens omfattning, likaså kan tiden för genomförande variera stort mellan detaljplaner. Tiderna kan justeras och prioriteras in i relation till de övriga projekt som finns hos förvaltningarna. Tidsplanen justeras sedan löpande genom hela projektet.

Två versioner föreslås enligt nedan:

- Planprocess med planprogram (ca 13 månader + genomförandetid)
- Planprocess utan program (ca 11 månader + genomförandetid)

Tidsplanen omfattar hela projektet från start av planarbetet till färdigställt genomförande. Som en följd av detta måste tidsplaneringen ske i ett gemensamt dokument vilket är åtkomligt för berörd personal från både stadsbyggnadsförvaltningen och teknik- och fastighetsförvaltningen. Ansvarig för planläggningen justerar tider i plandelen av projektet medan ansvarig för genomförandedelen justerar dessa tider. Ett gemensamt utrymme måste öppnas i kommunens mappstruktur så att förvaltningarna kan arbeta i samma mappar, det skulle även vara till stor fördel i övrigt om även annat material kunde delas mellan förvaltningarna på detta sätt. När förvaltningarna förhoppningsvis i framtiden arbetar i ett gemensamt projekthanteringssystem behövs inte detta längre, dock kvarstår behovet av gemensamt tidsplaneringsprogram.

Det ska observeras att de två tidsangivelserna ovan för en planprocess med respektive utan planprogram, dels förutsätter att inga överklaganden sker, dels att underlag i form av exempelvis utredningar som exploitören ansvarar för, levereras vid överenskommen tidpunkt och har erforderlig kvalitet. Vidare ska noteras att tidsangivelserna också utgår från en ”normal plan” med avseende på dess

komplexitet. Enkla, mindre komplexa planarbeten, kan ta kortare tid. Mer komplexa planer kan å andra sidan ta längre tid.

Genomförandeskedet

Vad gäller tiden för genomförandet påverkas den av medelstildelning i budget, utfallet av förhandlingar med exploatör, årstid samt naturligtvis själva omfattningen av exploateringsprojektet mm. Målsättningen är dock att kunna ange en form av tidsram för genomförandeskedet. Under förutsättning att:

- Medel finns anslagna i exploateringsbudget vid tidpunkten för planens färdigställande,
- att projektet genomförs på kommunal mark,
- att förvaltningen/kommunen i samråd med marknadens aktörer gör bedömningen att det vid tidpunkten för planens färdigställande finns ett intresse för genomförandet, bekräftat i samarbetsavtal mm (ekonomisk risk),
- att konjunkturläge, säsong och konkurrensförhållanden gör det lämpligt att upphandla entreprenader, samt
- att tilldelningsbeslut inte överklagas,

kan följande tidsramar för ett normalstort genomförandeprojekt, eller första etappen i ett större projekt, anges:

- Projektering inklusive framtagande av förfrågningsunderlag - ca 4 månader (kan påbörjas innan planen vinner laga kraft för att vinna tid),
- upphandling av entreprenör - 1,5 månader (annonsering 3 veckor, utvärdering av anbud och beslut),
- genomförandetid - 6-9 månader (för arbeten som blir klara på vintern återstår ofta mindre insatser till våren som asfaltering, trädplantering, anläggande av grönytor mm, vilket gör att det kan bli ett uppehåll i arbetet och slutbesiktning sker i så fall först en bit in i juni).

Om projekteringen kan påbörjas innan planen vunnit laga kraft, om villkoren enligt ovan är uppfyllda och om projektet är av normalstorlek är tidsåtgången för genomförandeskedet därmed cirka 12 månader.

Tidsåtgång hela processen

Tidsplaner för hela processen kan sedan sammanställas i en övergripande tidplan som sammantaget visar alla projekt. Denna övergripande tidsplan blir ett värdefullt verktyg för förvaltningarnas arbete med bland annat resursplanering, prioriteringar och ekonomiska bedömningar. Exempelvis kan genomförandet och upphandlingen av entreprenader planeras på ett tydligare sätt än idag vilket i sin tur ger förutsättningar för en jämnare arbetsbelastning.

Vissa projekt berör endast stadsbyggnadsförvaltningen eller teknik- och fastighetsförvaltningen, exempelvis planprojekt som endast omfattar privat kvartersmark med privat beställare eller stadsutvecklingsprojekt i enlighet med befintliga detaljplaner. Trots detta är det ändamålsenligt att även dessa projekt

planeras enligt samma system för att skapa en helhetsbild av volymen arbete inom respektive förvaltning.

Digitala hjälpmedel

Det finns ett tydligt behov av ett digitalt hjälpmedel för tidsplaner som berör flera förvaltningar. Målsättningen är att starta med något enkelt standardprogram/-standardsystem, till exempel Microsoft Excel, Microsoft Project, Bidcons tidsplanering eller liknande. En enklare kravspecifikation bör utarbetas för vilka de grundläggande funktionerna är. Vidare behöver utbildning genomföras för berörda personer, sammantaget rör det sig om ca 15-20 personer som bör utbildas i ett gemensamt tidsplaneringsverktyg. På sikt kommer kunskap och erfarenheter att byggas upp som kan ligga till grund för att i ett senare skede utveckla ett mer skräddarsytt tidsplanerings- och processtöd. När det gäller införskaffning av eventuella system och andra IT-lösningar bör frågan hanteras i och emellan berörda förvaltningar, och behandlas därmed inte i föreliggande ärende.

Fortsatt arbete med plan- och genomförandeprocessen

Rutiner och checklistor

En omfattande genomgång och revidering av plan- och genomförandeprocessen har genomförts. Det kvarstår dock en del arbete med att ta fram rutiner, checklistor, dokumentmallar mm. I vissa fall finns ett behov av att flera förvaltningar utarbetar gemensamma checklistor eller rutiner. I andra fall är det fråga om mer förvaltningsspecifika arbeten som dock behöver stämmas av med övriga berörda förvaltningar. Dessa avstämmningar sker lämpligen inom ramen för initieringsgruppen. Vidare finns ett behov av att inom samtliga förvaltningar med en roll inom plan- och genomförandeprocessen att utbilda medarbetarna i hur processen ser ut och används.

Det finns även ett behov av att varje förvaltning var för sig eller flera förvaltningar gemensamt visar *hur i praktiken* det säkerställs att olika intentioner beaktas hela processen igenom. Diskussioner har förts om checklistor kan säkerställa detta, liksom om checklistor kan användas för att säkra kopplingen till strategisk plan.

Plan-PM

I ett inledande skede av en plan- och genomförandeprocess är det Plan PM som tas fram av stadsbyggnadsförvaltningen av stor betydelse. Dokumentet tas fram för varje planbegäran och läggs fram för politiskt beslut. En Plan PM beskriver bland annat kortfattat planbegäran, viktiga frågor att hantera i planarbetet, vad gällande detaljplan anger, bedömd kostnad för planarbetet mm. Plan PM som dokument bör kunna utvecklas och utgöra ett mer tydligt styrdokument för hela planarbetet. I Plan PM bör till exempel byggherrens och politikens intentioner med planarbetet

kunna komma till uttryck. I detsamma ska också ges utrymme expertkunskaper som är relevanta för en fortsatt planprocess från tjänstemännens sida.

Arne Svenssons rekommendationer

I nedanstående tabell redovisas vilka åtgärder som, inom ramen för detta projekt, eller i andra sammanhang, vidtagits med anledning av Arne Svenssons rekommendationer. Som nämnts karaktäriseras en del av rekommendationerna av att de kan ses som åtgärdade genom ett enskilt beslut inom en enskild förvaltning. Andra rekommendationer är av en helt annan karaktär och handlar snarare om värdegrund, attityder och principer för hur arbetet generellt bör bedrivas inom kommunen, det vill säga, rekommendationer som löper över tid och som inte enbart kan hanteras inom ramen för ett enskilt beslut eller enskilt projekt.

Rekommendation	Status/Kommentarer
KS nuvarande utskottsorganisation bör bibehållas	<i>(Åtgärdad)</i>
KS och dess utskotts arbetsformer bör vidareutvecklas i enlighet med de riktlinjer som anges i rapporten	<i>Åtgärdad.</i> TU & KU två olika dagar. Längre möten. Reglemente setts över. Inrättandet av Initieringsgruppen
TU's mandat bör tydliggöras enl rapportens förslag	<i>Åtgärdad.</i> Både majoritet och opposition deltar i beredningen. Reglementena har setts över. Beslut om större översiktliga planprojekt fattas av TU.
KS uppdragsstyrning bör vidareutvecklas	<i>Åtgärdad.</i> Strategisk plan.
Nuvarande nämnder och förvaltningar bör bibehållas	<i>(Åtgärdad)</i>
TFN bör tillika vara trafiksäkerhetsnämnd	<i>Ej åtgärdad.</i> Förslaget i enlighet med rekommendationen är att TFN blir trafiksäkerhetsnämnd. Behövs beslut i SBN, TFN och därefter i KS/FM. Se beslutspunkt i tjänsteskrivelsen.
Översiktliga fysiska planeringen är en strategisk fråga som bör ligga kvar på KS. Krävs dock bättre styrning och u-följning samt en v-utv av arbetsformerna så att politiska intentioner förverkligas	<i>Åtgärdad.</i> Beslut om större översiktliga planarbeten fattas numera av TU. Inrättande av initieringsgruppen.
Det utarbetas en väl förankrad verksamhetsplan för Tillväxtcentrum som fastställs av KS/TU	<i>Åtgärdad.</i> Verksamhetsplan finns utarbetad och som delges KS.
Formerna för samverkan på tj-mannanivå mellan KLK, TFF samt SBN bör vidareutvecklas i enlighet med de riktlinjer som finns i rapporten	<i>Åtgärdad.</i> Direktiv till etableringsgruppen. Föreliggande projekt en del i arbetet. Som enskild åtgärd bidrar inrättandet av initieringsgruppen.
En uppföljning och eventuell revidering av markanvisningspolicyn bör genomföras	<i>Åtgärdad.</i> Markanvisningspolicyn är reviderad och antagen.
Etableringsgruppens roll, mandat och arbetsformer bör beskrivas och vidareutvecklas enligt rapportens förslag med TVC som sammankallande	<i>Åtgärdad.</i> Beslut finns utifrån rekommendationen se TU 20120213 samt se beslutspunkt i tjänsteskrivelsen.
KLK bör utarbeta ett system för kontinuerlig uppföljning/utvärdering av arbetet med strategisk markanvändning och exploatering med kontinuerlig rapportering till TU	<i>Åtgärdad.</i> Innefattas av den uppföljning och rapportering som sker kontinuerligt till TU inom ramen för arbetet med strategisk plan.
Det bör vid KLK finnas en processcontroller med ett övergripande ansvar för kvalitetssäkring av processer som berör mer än en nämnd/förvaltning	<i>Ej åtgärdad.</i> Kommunledningskontoret anser att frågan bör utredas inom ramen för den gemensamma staben för MF, SBF och TFF.
Ansvar-/arbetsfördelning mellan KS, TFN samt SBN bör förändras i enlighet med förslag i rapporten gällande ö-siktlig fysisk planering och exploatering	<i>Åtgärdad.</i> Genom föreliggande arbete. Gäller ej enbart ÖP-arbetet, även andra förekommande planarbeten. Som enskild åtgärd bidrar särskilt inrättandet av initieringsgruppen .

Ansvar och arb-former för samordning av bostadsförsörjningen bör bibehållas	(Åtgärdad) Revideringsuppdrag finns under mandatperioden.
Sh-planeringskompetensen vid TVC bör användas flexibelt för strategiskt utv-arbete enligt en rullande årlig verksamhetsplanering	Åtgärdad. Samhällsplanerarkompetensen används enligt verksamhetsplan.
Ansvars- och arbetsfördelningen gällande infrastruktur- och trafikplanering bör tydliggöras i enlighet m rapportens riktlinjer	Åtgärdad. En "Trafikgrupp" med en styrgrupp har bildats där gemensamma trafikfrågor tas upp. Styrgruppen består av FD för SBF och TF samt näringslivsdirektören. Trafikgruppen träffas 4 ggr per år. Ett möte per år med styrgrp. Trafikgruppen har ett initialt uppdrag att se över ansvars- och rollfördelning, ev under ledning av extern konsult och med utgångspunkt i respektive förvaltnings reglemente.
Förvaltningarna bör utarbeta generiska processbeskrivningar för de viktigaste arbets-, lednings- och styrprocesserna, där ingående moment är tidsatta	Åtgärdad. Föreliggande arbete samt bildandet av den gemensamma staben bidrar strakt.
Arbetet med att kvalitetssäkra arbetsprocesserna måste påskyndas	Åtgärdad. Revideringen av plan- och genomförandeprocessen. Processutveckling inom TFF. Leanarbetet inom SBF.
För varje uppdrag bör finnas en fastställd uppdragsbeskrivning och en arbets- och tidsplan med tydliga milstolpar och avrapporteringstidpunkter	(Åtgärdad). Nyttjande av beslutad projektmodell.
TFN bör utveckla kvalitetssäkrade system och rutiner för medborgarkontakterna och tillvaratagande av medborgarnas synpunkter	Åtgärdad. Ett värdegrundsarbete har genomförts och är numera en naturlig del i medarbetarsamtal. Värdegrundsutbildning ges vid behov. "Medborgardialog" är ytterligare ett arbete. Vidare bidrar det processororienterade arbetssättet som införts till en bättre och mer strukturerad dialog. KBU och inrättande av KC och TFF's servicegarantier bidrar också till att medborgardialogen systematiseras och förbättras.
Intern och extern kommunikation bör v-utvecklas genom bättre nyttjande av distansöverbyggande teknik, val av effektiva kommunikationskanaler och effektivisering möteskulturen	(Åtgärdad). Ett ständigt pågående förbättringsarbete.
En forts utveckling av organisationskulturen inom hela koncernen för att säkerställa en i alla avseenden medborgarorienterad och serviceinriktad förvaltning baserad på fastställd värdegrund	(Åtgärdad). Ett ständigt pågående förbättringsarbete.
Förändringsarbetet föreslås genomföras som en utv process där de som är berörda av en förändring bereds möjlighet att aktivt medverka till att finna den bästa konkreta lösningen utifrån de riktlinjer som lämnats i rapporten och de beslut dessa förslag resulterar i	(Åtgärdad). Föreliggande projekt har genomförts i enlighet med rekommendationen, och lagt grunden för metodiken även i andra sammanhang.

Ulf Nyqvist
biträdande kommundirektör

Olle Wikberg
samhällsstrateg