

§ 51

Yttrande över kommunrevisionens granskning av plan-, mark- och exploateringsverksamheten

KSN-2019-03649

Beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. **att** avge yttrande till kommunrevisionen i enlighet med **bilaga 1**.

Beslutsgång

Ordförande ställer föreliggande förslag mot avslag och finner att arbetsutskottet bifaller detsamma.

Sammanfattning

Kommunrevisionen har granskat kommunens plan-, mark- och exploateringsverksamhet med syfte att bedöma om styrande dokument, organisation, resurser, processer och rutiner är tillräckligt ändamålsenliga för att plan-, mark- och exploateringsverksamheten ska kunna genomföras på ett ändamålsenligt sätt med hänsyn till behov och uppdrag. Granskningsrapporten har ställts till kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden för yttrande.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 24 januari
- Bilaga 1, Yttrande över kommunrevisionens granskning av plan-, mark och exploateringsverksamheten
- Bilaga 2, Granskning av plan-, mark- och exploateringsverksamheten

Stadsbyggnadsförvaltningen
Tjänsteskrivelse till Kommunstyrelsen

Datum:
2020-01-24

Diarienummer:
KSN-2019-03649

Handläggare:
Barbro Rinander

Yttrande över kommunrevisionens granskning av plan-, mark- och exploateringsverksamheten

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. **att** avge yttrande till kommunrevisionen i enlighet med **bilaga 1**

Ärendet

Kommunrevisionen har granskat kommunens plan-, mark- och exploateringsverksamhet med syfte att bedöma om styrande dokument, organisation, resurser, processer och rutiner är tillräckligt ändamålsenliga för att plan-, mark- och exploateringsverksamheten ska kunna genomföras på ett ändamålsenligt sätt med hänsyn till behov och uppdrag. Granskningsrapporten har ställts till kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden för yttrande.

Beredning

Ärendet har beretts av stadsbyggnadsförvaltningen och kommunledningskontoret. Barn-, näringslivs- och jämställdhetsperspektiven bedöms inte relevanta med föreliggande förslag till beslut.

Föredragning

Kommunrevisionens övergripande bedömning är att styrningen och uppföljningen avseende plan-, mark- och exploateringsverksamheten inom stadsbyggnadsförvaltningen är tillfredsställande. Fortsatta utvecklingsinsatser avseende processer och systemstöd kvarstår.

Stadsbyggnadsförvaltningen och kommunledningsförvaltningen arbetar aktivt med åtgärder inom samtliga delar av stadsbyggnadsverksamheten, insatser som bedöms vara väl i linje med de rekommendationer som kommunrevisionen anger i sin granskning. Pågående aktiviteter är bland annat pågående upphandling av projektstödsverktyg, förberedelse för upphandling av systemstöd för projektkalkylering, införande av gemensamt dokument- och ärendehanteringssystem. Arbetet med stadsbyggnadsförvaltningens övergripande kvalitetsledningssystem har intensifierats och utvecklas tillsammans med fortsatt processutveckling och utveckling av löpande rapportering av mål, uppdrag och ekonomi. Vidare genomförs utbildningar för projektledare och andra berörda och förankring och implementering pågår av framtagna rollbeskrivningar för såväl exploateringsverksamheten som övriga områden inom stadsbyggnadsverksamheten.

En ökad samordning av utvecklingsinsatserna och en tydligare koppling mellan risker, processbeskrivningar och internkontrollplanen, är rekommendationer som kommer att beaktas i det fortsatta arbetet.

Ekonomiska konsekvenser

Inga med föreliggande förslag till beslut.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 24 januari
- Bilaga 1, Yttrande över kommunrevisionens granskning av plan-, mark och exploateringsverksamheten
- Bilaga 2, Granskning av plan-, mark- och exploateringsverksamheten

Stadsbyggnadsförvaltningen

Joachim Danielsson
Stadsdirektör

Mats Norrbom
Stadsbyggnadsdirektör

Kommunstyrelsen

Datum:
2020-01-24Diarienummer:
KSN-2019-03649Handläggare:
Barbro RinanderKommunrevisionen/KPMG
anders.petersson@kpmg.se

Yttrande över kommunrevisionens granskning av plan-, mark- och exploateringsverksamheten

Kommunrevisionens övergripande bedömning är att styrningen och uppföljningen avseende plan-, mark- och exploateringsverksamheten inom stadsbyggnadsförvaltningen är tillfredsställande. Kommunrevisionen bedömer vidare att den systematiska uppföljningen av mål och uppdrag samt pågående utvecklingsarbeten ger förutsättningar för hållbar planering och uppföljning.

Arbetet med utvecklingen av såväl processer som rutiner, roller, systemstöd kopplat till stadsbyggnadsverksamheten fortsätter i huvudsak i linje med de rekommendationer som kommunrevisionen anger. Utvecklingen sker samordnat för samtliga nämnder som stadsbyggnadsförvaltningen rapporterar till och även i samarbete med andra berörda nämnder och bolag. Den digitala utvecklingen sker samordnat för kommunhelheten i enlighet med kommunens it-styrning, exempelvis vad gäller införandet av nytt dokument- och ärendehanteringssystem.

Andra pågående aktiviteter är bland annat upphandling av projektstödsverktyg och förberedelse för upphandling av systemstöd för projektkalkylering. Under december 2019 genomfördes en samlad utbildning för projektledare, ekonomer med flera berörda, i exploaterings- och anläggningsekonomi, från plan- och bygglagen till avtal och utbyggnad allmän plats. Ett förvaltningsövergripande kvalitetsledningssystem har beslutats och utvecklingen av detta fortsätter tillsammans med processutveckling och utveckling av löpande rapportering av mål och uppdrag. Under året har övergripande processer brutits ner i mer detaljerade beskrivningar. Vidare pågår implementering och dokumentation av processer och roller inom såväl exploateringsverksamheten som övriga delar av stadsbyggnadsverksamheten. I samband med detta kommer det att beaktas vilka möjligheter till utveckling av internkontrollplanen som detta kan ge, i enlighet med kommunrevisionens rekommendation. Möjlighet till planering, styrning och

uppföljning förväntas även öka i och med kommunstyrelsens beslut i januari 2020 om helhetsbudget för samtliga exploateringsprojekt.

En övergripande prioritering av utvecklingsinsatser, sker gemensamt för hela stadsbyggnadsförvaltningen vilket ger förutsättningar för korrekt resurssättning och riskhantering. Att samla utvecklingsinsatserna i en utvecklingsplan med längre sikt, liksom att utveckla den löpande avstämningen och rapporteringen av insatserna till berörda nämnder, är en rekommendation som kommer att beaktas i den övergripande styrningen.

Kommunstyrelsen

Erik Pelling

Ordförande

Lars Niska

Sekreterare

KOMMUNREVISIONEN
Missivskrivelse

Datum: 2019-11-22
Diarienummer: KRN-2019/48

Mottagare
Kommunstyrelsen
Plan- och byggnadsnämnden

För kännedom med möjlighet att yttra sig:
Uppsalahem AB
Uppsala Vatten & Avfall AB
Uppsala Skolfastigheter AB
Uppsala Parkering AB

Kommunfullmäktige för kännedom

Granskning av kommunens plan- mark- och exploateringsverksamhet

KPMG har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens plan-, mark- och exploateringsverksamhet. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrande dokument, organisation, resurser, processer och rutiner är tillräckligt ändamålsenliga för att plan-, mark- och exploateringsverksamheten ska kunna genomföras på ett ändamålsenligt sätt med hänsyn till behov och uppdrag.

Vår övergripande bedömning är att styrningen och uppföljningen avseende plan- mark- och exploateringsverksamheten inom stadsbyggnadsförvaltningen är tillfredsställande. Detta beror på att man utvecklat och implementerat styrande dokument, genomfört en tydlig styrning av organisationen samt utvecklat samhällsbyggnadsprocessen och projektstyrningen. Dock kvarstår att utveckla fler processer och införa ett bättre systemstöd.

Stadsbyggnadsförvaltningen (SBF) och plan- och byggnadsnämnden har en systematisk uppföljning av mål och uppdrag och det systematiska och kontinuerliga utvecklingsarbete som pågår gällande processer, digitalisering, projekthantering m.m. torde innebära bättre möjligheter för SBF att kunna visa att organisation, resurser, processer och system samverkar på ett sådant sätt att planeringen och uppföljningen av uppdrag och mål sker på ett hållbart sätt.

Vi lämnar följande rekommendationer:

1. Stadsbyggnadsförvaltningen bör i fortsättningen beskriva och säkerställa att de väsentligaste utvecklingsinsatserna rörande processer, system m.m. redovisas till plan- och byggnadsnämnden.
2. SBF bör ta fram processbeskrivningar och förtydliga rollbeskrivningar för exploateringsverksamheten.
3. SBF bör överväga att komplettera internkontrollplanen genom att i denna koppla ihop beskrivna risker med de processbeskrivningar som nu utvecklas i allt större omfattning.
4. SBF bör, i samband med utveckling av sina processer, överväga att på sikt koppla ihop processarbetet med utveckling av ett övergripande kvalitetsledningssystem för förvaltningen.
5. SBF bör åskådliggöra de viktigaste utvecklingsinsatserna i en utvecklingsplan där insatserna kan kopplas till olika delar i verksamhetsplanen och där risker som påverkar utvecklingen anges. Exempel på risker har framkommit under granskningen och är kända av SBF.
6. SBF bör löpande stämma av och dokumentera att de olika utvecklingsinsatser som görs kan avstämmas mot hur dessa bidrar till att styra och följa upp mot uppdrag och mål.

Revisionen begär yttrande över revisionens iakttagelser och rekommendationer från kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden senast 2020-02-29 till kommunrevisionen@uppsala.se och till det sakkunniga biträdet, anders.petersson@kpmg.se. Rapporten översändes också för kännedom till ett urval av de kommunala bolag som berörs av samhällsbyggnadsfrågorna. Bolagen erbjuds att yttra sig.

För kommunrevisionen



Per Davidsson, ordförande



Granskning av plan- mark- och exploaterings- verksamheten

Revisionsrapport
Uppsala kommun

KPMG AB

2019-11-22

Antal sidor 16

Antal bilagor 6



Uppsala kommun
Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten
Rapport
2019-11-22

Innehåll

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte	4
2.2	Avgränsning	4
2.3	Revisionskriterier	4
2.4	Ansvarig nämnd	5
2.5	Metoder	5
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Stadsbyggnadsförvaltningens organisation och styrning	5
3.2	Styrning och uppföljning av verksamheten	8
3.3	Ändamålsenlighet i styrning och uppföljning	14

Bilagor

- Bil. 1 Interna och externa regelverk
- Bil. 2 SBF organisation och resurser
- Bil. 3 Exempel på roller och ansvar
- Bil. 4 Styrning av SBF
- Bil. 5 Samhällsbyggnadsprocessen
- Bil. 6 Internkontrollplan och MEX-plan

1 Sammanfattning

Vi har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens plan-, mark- och exploateringsverksamhet. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Syftet med granskningen är att bedöma om styrande dokument, organisation, resurser, processer och rutiner är tillräckligt ändamålsenliga för att plan-, mark- och exploateringsverksamheten ska kunna genomföras på ett ändamålsenligt sätt med hänsyn till behov och uppdrag.

Övergripande bedömningar

Vår övergripande bedömning är att styrningen och uppföljningen avseende plan- mark- och exploateringsverksamheten inom stadsbyggnadsförvaltningen är tillfredsställande.

Detta beror på att man utvecklat och implementerat styrande dokument, genomfört en tydlig styrning av organisationen samt utvecklat samhällsbyggnadsprocessen och projektstyrningen. Dock kvarstår att utveckla fler processer och införa ett bättre systemstöd.

Stadsbyggnadsförvaltningen och plan- och byggnadsnämnden har en systematisk uppföljning av mål och uppdrag och det systematiska och kontinuerliga utvecklingsarbete som pågår gällande processer, digitalisering, projekthantering m.m. torde innebära bättre möjligheter för SBF att kunna visa att organisation, resurser, processer och system samverkar på ett sådant sätt att planeringen och uppföljningen av uppdrag och mål sker på ett hållbart sätt.

Bedömningar och rekommendationer utifrån revisionsfrågorna

1. Har stadsbyggnadsförvaltningen organisation och resurser för att utforma lämpliga styrdokument, processer, rutiner och projekt med hänsyn till externa krav och kommunens mål och uppdrag?

Svar: Ja, det finns en organisation med resurser och med kapacitet att utveckla styrmedel och processer.

Rekommendation

- Stadsbyggnadsförvaltningen bör i fortsättningen beskriva och säkerställa att de väsentligaste utvecklingsinsatserna rörande processer, system m.m. redovisas till plan- och byggnadsnämnden.
2. Styr och följs plan-, mark- och exploateringsverksamheten upp på ett sådant sätt att mål och uppdrag uppfylls och kan redovisas?

Svar: Ja, stadsbyggnadsförvaltningen redovisar löpande och systematiskt sina resultat mot uppdrag och mål. Dock att detta arbete kan underlättas när utveckling av processer och system har kommit längre.

Rekommendationer

- SBF bör ta fram processbeskrivningar och förtydliga rollbeskrivningar för exploateringsverksamheten.

Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

- SBF bör överväga att komplettera internkontrollplanen genom att i denna koppla ihop beskrivna risker med de processbeskrivningar som nu utvecklas i allt större omfattning.
 - SBF bör, i samband med utveckling av sina processer, överväga att på sikt koppla ihop processarbetet med utveckling av ett övergripande kvalitetsledningssystem för förvaltningen.
 - SBF bör åskådliggöra de viktigaste utvecklingsinsatserna i en utvecklingsplan där insatserna kan kopplas till olika delar i verksamhetsplanen och där risker som påverkar utvecklingen anges. Exempel på risker har framkommit under granskningen och är kända av SBF.
3. Leder utformningen och styrningen/uppföljningen av plan-, mark- och exploateringsverksamheten till att verksamheten på ett ändamålsenligt sätt uppnår de förväntningar som kommunen har?

Rekommendation

- SBF bör löpande stämna av och dokumentera att de olika utvecklingsinsatser som görs kan avstämmas mot hur dessa bidrar till att styra och följa upp mot uppdrag och mål.

2 Bakgrund

Vi har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens plan-, mark- och exploateringsverksamhet. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Plan- och byggnadsnämnden ansvarar främst för uppgifter enligt plan- och bygglagen, inklusive de lagar och andra föreskrifter som hör till denna lag, med undantag för översiktsplanering. Nämnden planerar också för, och ger förslag till, inrättande av områdesskydd såsom natur- och kulturresevat. Nämnden har också ansvar för uppgifter enligt lagen om bostadsanpassningsbidrag. I kommunen finns, vad gäller plan-, mark- och exploateringsverksamhet, dessutom Mark- och exploateringsutskottet under Kommunstyrelsen.

En av utgångspunkterna för Plan- och byggnadsnämndens arbete är Uppsala kommuns Översiktsplan 2016 med bland annat ett avsnitt om mark- och vattenanvändning.

I kommunens "Mål- och Budget 2019-21" ges exempel på mål och uppdrag som berör plan-, mark- och exploateringsverksamheten:

- *Mål 3:* Uppsalas stad och landsbygd ska växa genom ett hållbart samhällsbyggande.
- *Mål 5:* Uppsalas invånare ska ha bostad och arbete.

I Uppsala kommuns årsredovisning för 2018 ger Plan- och byggnadsnämnden exempel på följande framtida utmaningar:

- *Uppsalapaketen* - med planberedskap för 30 000 nya bostäder, nya spår och spårväg kommer att kräva planeringsresurser.

Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

- *Billigare bostäder* – mot bakgrund av det vikande bostadsbyggandet som är svårt att bedöma långsiktigt. Det är fortfarande bostadsbrist och fler bostäder behöver byggas för de med lägre inkomster.
- *Ökad digitalisering* - E- bygglov på webben är en digital tjänst som skulle effektivisera handläggningen. En lagändring infördes 2019 som innebär att om nämnden inte klarar att handlägga ärenden enligt avsedd tid så minskar intäkterna successivt.
- *Ökat behov av bostadsanpassning* - Ett ökat antal äldre i samhället kommer att påverka behovet av bostadsanpassning. Kommunens inriktning är att äldre ska kunna bo kvar hemma så länge som möjligt.

2.1 Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om styrande dokument, organisation, resurser, processer och rutiner är tillräckligt ändamålsenliga för att plan-, mark- och exploateringsverksamheten ska kunna genomföras på ett ändamålsenligt sätt med hänsyn till behov och uppdrag.

Följande revisionsfrågor är aktuella:

1. Har stadsbyggnadsförvaltningen organisation och resurser för att utforma lämpliga styrdokument, processer, rutiner och projekt med hänsyn till externa krav och kommunens mål och uppdrag?
2. Styrts och följs plan-, mark- och exploateringsverksamheten upp på ett sådant sätt att mål och uppdrag uppfylls och kan redovisas?
3. Leder utformningen och styrningen/uppföljningen av plan-, mark- och exploateringsverksamheten till att verksamheten på ett ändamålsenligt sätt uppnår de förväntningar som kommunen har?

2.2 Avgränsning

Granskningen avser de delar av stadsbyggnadsförvaltningens verksamhet som i större omfattning arbetar med plan- mark- och exploateringsverksamhet. Se bilaga 1 för tydliggörande.

2.3 Revisionskriterier

De kriterier som ligger till grund för analys, bedömning och rekommendationer är hämtade från kommunallagens 6 kapitel samt reglemente för intern kontroll och tillämpningsanvisningar.

Den interna kontrollen är viktig att utgå från då den är ett medel för ledningens kontroll av att verksamheten efterlever lagar, förordningar och riktlinjer. Intern kontroll är en process i vilken styrelse, nämnder, förvaltningsledningar och annan personal genomför verksamheten på ett sådant sätt att man skaffar sig rimlig säkerhet om att målen uppnås.

2.4 Ansvarig nämnd

Granskningen avser plan- och byggnadsnämnden och till viss del kommunstyrelsen.

2.5 Metoder

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med stadsbyggnadsdirektören samt avdelningscheferna för programkontoret, plan- och byggavdelningen respektive mark och exploateringsavdelningen inom stadsbyggnadsförvaltningen.

Faktagranskning av rapportens innehåll har skett av de som intervjuats.

3 Resultat av granskningen

Granskningen visar att stadsbyggnadsförvaltningen under en tid bedrivit ett systematiskt utvecklingsarbete vad gäller hela verksamheten. Inte minst gäller det utformning av styrande dokument och processutveckling med särskild utveckling av samhällsbyggnadsprocessen. Granskningen har därför inkluderat att åskådliggöra och verifiera denna utveckling.

3.1 Stadsbyggnadsförvaltningens organisation och styrning

Nedanstående redogörelse syftar till att översiktligt beskriva vad som finns inom förvaltningen i form av organisation, resurser, styrande dokument, processer och projekthantering.

3.1.1 Exempel på styrande förutsättningar

Interna och externa regelverk

Stadsbyggnadsförvaltningen har två uppdragsgivare, nämligen kommunstyrelsen (KS) och plan- och byggnadsnämnden (PBN).

I *bilaga 1* framgår exempel på interna och externa regelverk som påverkar verksamheten. Där finns den lagstiftning som i mycket reglerar plan- mark- och exploateringsverksamheten.

Mål kommunstyrelsen

I kommunstyrelsens "Verksamhetsplan och budget 2019" och i kommunens delårsrapport per augusti 2019 finns exempel på mål som avser Stadsbyggnadsnämnden och Stadsbyggnadsförvaltningen (SBF).

Exempelvis Mål 5 "Uppsalas invånare ska ha bostad och arbete" och:

- delmålet 5.2 "*Bidra till ökad tillgång på mark och lokaler i olika prisklasser och lägen för företag som behöver växa eller önskar etablera sig i Uppsala (PBN och KS)*"
- delmålet 5.7 "*Genom innovation och nya lösningar vid byggande och förnyelse av bostäder skapa förutsättningar som bidrar till lägre boendekostnader (KS, PBN, Uppsalahem och UKFAB).*"

Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

- delmålet 5.8 "Utveckla utbudet av bostäder för äldre genom att verka för fler seniorbostäder med gemensamhetslokaler och moderna servicehus (ÄLN, KS och PBN)."

Mål PBN

Plan- och byggnadsnämnden har i "Verksamhetsplan och budget 2019" som utgångspunkt för verksamheten, och därmed för SBF:s verksamhet, angett kommunfullmäktiges inriktningsmål, nämndens mål och budget, strategier respektive åtgärder. Dessutom anges styrdokument, uppföljningsplan och nyckeltal.

Planen har samma struktur som kommunstyrelsens verksamhetsplan och budget för 2019.

I plan- och byggnadsnämndens "Verksamhetsplan och budget 2019" och med koppling till också kommunfullmäktiges inriktningsmål finns bland annat:

- Inriktningsmål 1 Ekonomi – Nämndens åtgärder: *Säkra resurssättning och tidsplaner utifrån projektportföljprioritering.*
- Inriktningsmål 2 Attraktivt Uppsala - Nämndens åtgärder: *Prioritering av detaljplanläggning i områden med hög social oro/problem.*
- Inriktningsmål 3 Smart och hållbar tillväxt – Nämndens åtgärder: *Stärk det hållbara resandet genom planläggning för de stora infrastrukturprojekten kopplade till Uppsalapaketet.*
- Inriktningsmål 3 Smart och hållbar tillväxt – Nämndens uppdrag rörande digitalisering:
 - *Digitalisera för en effektiv handläggning och informativ webb för byggaktörer och medborgare.*
 - *Aktivt och strategiskt söka extern finansiering för digital utveckling och innovation.*
 - *Införande av DHS (digitalt ärendehanteringssystem), med koppling till GIS-plattformen och andra verktyg som möjliggör ett helt digitalt arbetssätt.*
 - *Ta fram en pedagogisk, tydlig och informerande e-tjänst med syfte att ge en presumtiv sökande tillräckligt med information till ett bygglov- eller anmälanärende för varje enskilt fall.*
 - *Genomföra förstudie avseende digitalisering av detaljplaner.*
 - *Strategi för användande av 3D-verktyg där detta ökar förståelsen för planens konsekvenser och utvecklar nämndens användande av 3D.*
- Inriktningsmål 5 Bostad och arbete – Nämndens åtgärder:
 - *Detaljplaner och bygglov för 2000- 3000 nya bostäder enligt översiktsplanen.*
 - *Detaljplaner och bygglov för 2000 nya arbetsplatser enligt översiktsplanen.*

3.1.2 Organisation och resurser

Organisation och resurser

Organisationen med cirka 560 medarbetare framgår av *bilaga 2* med markering av vilka avdelningar som främst berörs av plan- mark- och exploateringsverksamheten.

Totalt har plan- mark- och exploateringsavdelningen cirka 50 medarbetare och plan- och byggavdelningen cirka 130 medarbetare.

Generellt uppger de intervjuade att kompetensförsörjning och kompetensutvecklingen är bra. Som ett exempel kan nämnas att tre handläggare inom plan- och byggavdelningen arbetar med Uppsalapaketet.

Roller och ansvar

SBF har tagit fram ett förslag med roller, ansvar och arbetsuppgifter för: projektägare, styrgruppsmedlem, operativ projektägare, projektledare, projektdeltagare, mottagare och projektadministratör. I *bilaga 3* framgår exempel för projektägare och projektledare.

Systemstöd

SBF har inget projektstödsverktyg varför undersökning pågår om lämpligt sådant.

För att kalkylering och uppföljning ska underlättas finns behov också av möjlighet till bättre projektredovisning i ekonomisystemet Agresso.

Det befintliga dokumenthanteringssystemet på SBF kommer att ersättas av ett gemensamt digitalt handläggningssystem för kommunen (DHS) under nästa år.

3.1.3 Bedömningar

Styrande förutsättningar

Det finns ett extensivt regelverk som styr plan- mark- och exploateringsverksamheten. Därtill kommer många inriktningsmål från kommunfullmäktige/kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden.

Vi har valt att åskådliggöra detta ovan i avsnitt 2 Bakgrund och avsnitt 3.1.1 Styrande förutsättningar med tanke att koppla de olika målen till den redogörelse som finns i avsnitt 3.2.5 Uppföljning av verksamheten.

Vår bedömning är att målen behandlas och redovisas av SBF och PBN och vi har strukit under vissa ord som exempelvis avser projektportfölj och digitalisering.

Organisation, resurser, roller och ansvar

Vår bedömning är att det finns en tydlig organisation med utprickade resurser för plan- mark- och exploateringsverksamheten där kompetensförsörjningen och – utvecklingen är tillräcklig.

Dock är det först på senare tid som roller och ansvar börjat beskrivas på ett tydligt sätt för främst projektverksamheten inklusive exploateringsverksamheten.

Systemstöd

De intervjuade pekar på behov av ett förbättrat systemstöd för projekt och projektredovisning. Där finns det pågående aktiviteter för projektstödsverktyg liksom för framtida dokumenthanteringsstöd.

3.1.4 Rekommendation

Stadsbyggnadsförvaltningen bör i fortsättningen beskriva och säkerställa att de väsentligaste utvecklingsinsatserna rörande processer, system m.m. redovisas till plan- och byggnadsnämnden.

3.2 Styrning och uppföljning av verksamheten

3.2.1 Allmänt

Verksamheten styrs av de förutsättningar som kommunfullmäktige, kommunstyrelse och plan- och byggnadsnämnd ger.

Det finns alltid en avvägning mellan drift och investeringar där en "övervältring" av kostnader på driften kan förorsaka styrningsproblem inom förvaltningen.

De risker som nämnts i intervjuerna avser:

- Att det inte finns tillräcklig marknad för expansion p.g.a. exempelvis konjunkurläget. Åtgärderna är här att kommunicera med marknaden.
- Målkonflikter.
- Förmåga att hämta hem investeringar och förbättrad kostnadskontroll.
- Hur snabbt Uppsalapaketet kan förverkligas och hur portföljstrategin påverkar paketet och förhållandet till privata initiativ i t.ex. staden.
- Uthållighet.
- Systemstöd.
- Sättet att mäta "plantiden" vid myndighetsutövning inom plan- och byggnadsavdelningen måste ske i överensstämmelse med hur samtliga aktuella resurser kommer in i processen.
- Avvägningen mellan inkommande planärenden och personalresurser, d.v.s. åtgärder för att påverka antal ärenden per person.

Kvalitetssäkring sker i samband med samhällsbyggnadsprocessen, men förvaltningen som sådan har inte utvecklat ett övergripande kvalitetsledningssystem.

3.2.2 Styrning av stadsbyggnadsförvaltningen

Den övergripande styrningen och samspelet mellan politik, förvaltning och projektverksamhet framgår av *bilaga 4*.

Av bilagans sida 2 framgår hur samspelet sker mellan den administrativa nivån och den operativa nivån vad gäller exploateringsverksamheten. Det är projektledare inom

Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

mark- och exploateringsavdelningen som skriver projektdirektiven som ska till kommunstyrelsen, dock först efter att SBF:s styrgrupp har godkänt direktiven.

Plan- och byggavdelningen, liksom förvaltningen i stort, tar fram underlag till delårsrapporteringen till plan- och byggnadsnämnden. Avdelningen har cirka 40 ärenden per månad till nämnden, vilket man anser för mycket. Nämnden ändrar nu på delegationsordningen för bland annat landsbygdsprojekt så att mer kan beslutas av handläggare på avdelningen. Däremot återtas delegationer vad gäller "stora" byggen (> 10 000 kvm) och kontor (>5 000 kvm).

3.2.3 Exempel på inriktning av arbetet

Av delårsrapporten i augusti 2019 framgår:

- *Arbetet med kvalitetssäkring av exploateringsverksamhetens samtliga pågående projekt avslutades under första kvartalet 2019. Som en fortsättning av arbetet genomförs nu löpande kvalitetssäkring av samtliga pågående projekt. Jämte detta arbetar förvaltningen med att upphandla och implementera projektstödsverktyg för exploateringsverksamheten."*
- *"Mark- och exploateringsverksamheten behöver förtydliga rollen som projektledare för de projekt som är mest komplexa med avseende på utbyggnad och ekonomisk uppföljning."*
- *Verksamheten fokuseras under hösten på:*
 - *Tydliggöra projektdefinitioner.*
 - *Rollbeskrivningar för projektdeltagare samt styrgrupp respektive linjechefer.*
 - *Definition av process för det linjeansvar som ligger på mark- och exploateringsverksamheten.*
 - *Tydligare skedesindelning av projekt med möjlighet till tydligare uppföljning.*
 - *Tydliggörande av process för arbete med exploateringsavtal mot faktisk kostnad.*
 - *Framtagande av nyckeltal för uppföljning och styrning av verksamheten.*

Något om exploateringsverksamheten

Den planerade expansionen med 3 000 bostäder per år påverkar bland annat exploateringsverksamheten där mer än 50% av exploateringen sker på kommunens mark. En sådan exploatering på egen mark är också i regel lönsammare än exploatering på privat mark och kommunen har "reservmark".

Det finns en markförvärvsbudget som används för bland annat inköp av "råmark" och strategin är att bara köpa sådan mark och sedan förädla innan försäljning till privata intressenter. SBF har kalkylerat med exploateringsvinster på kommunal mark.

För exploateringsverksamheten finns ännu inga processbeskrivningar på liknande sätt som för det som beskrivs nedan om samhällsbyggnadsprocessen. Man utgår från översiktsplanen och gör kontinuerliga bedömningar av "förädlingsvärde" inklusive kapitalkostnader.

Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

I förverkligandet av översiktsplanen och andra planer sker samspel mellan mark- och exploateringsavdelningen och övriga avdelningar inom SBF och SBF:s styrgrupp. Kvalitetssäkring gentemot kommunstyrelsen sker genom att ta upp ärendena i två styrgrupper (se bilaga 4). Av bilagan framgår hur exploateringsprojekt hanteras "uppåt" på den administrativa nivån och "neråt" på den operativa nivån. Roller och ansvar på den operativa nivån är under utveckling.

3.2.4 Samhällsbyggnadsprocessen och dess styrning

Samhällsbyggnadsprocessen finns beskriven i *bilaga 5*.

Utöver beskrivningen i bilagan finns ett arbetsmaterial som ger betydligt mer information i varje fas av processen.

Kvalitetssäkring och processförvaltning

SBF har skapat en processförvaltning som ska ge grund för:

- Delaktighet/engagemang hos medarbetarna som arbetar i processen genom att via processteam skapa möjlighet att påverka och styra utvecklingen av processen,
- Samverkan mellan avdelningar/enheter/verksamheter genom att via processteamet skapa ett forum för utbyte av frågor kopplade till processen.
- Förståelse för sin del i processen samt kopplingar till helheten.

Det innebär bland annat att det finns processägare, processledare, processteam med processutvecklare och kvalitetssäkrare.

SBF pekar på följande utvecklingsområden:

- Att mäta processprestanda för hela och delar av processen.
- Samordning av den interna kontrollen (IKP) med processuppföljning och – utveckling.
- Ytterligare förbättrat arbete med formulering av framförallt effektmål – och uppföljning av dessa.
- Tillvarata förbättringsförslag och avvikelser på existerande process samt finna arbetssätt för att omhänderta synpunkter och avvikelser som inkommit centralt och som har bäring på processen.
- Metoder för erfarenhetsåterföring under projektens gång – både inom det enskilda projektet och för utveckling av processen.
- Det finns arbetssätt för uppdatering/förändringar av aktuell process och fasspecifika processdelar, men vi måste bli bättre på att kommunicera ut förbättringarna.
- Systematiskt arbetssätt gällande omvärldsbevakning gällande processens relaterade områden.
- Komplettera med stödverktyg för att kunna arbeta mer effektivt och stringent enligt processen.
- Öka tydligheten vid överlämningar i processens olika faser.

Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

- Fortsatt utveckling inom respektive avdelningsspecifik verksamhet för att i ytterligare högre utsträckning samspela väl in i processen.

Portföljstyrning

SBF har utarbetat riktlinjer för prioriteringar av enskilda projekt som baseras på följande *kriterier*.

- Förmåga att bära följdinvesteringar.
- Genomförbarhet.
- Systempåverkan.
- Kvalitet.

Varje kriterium tar upp olika frågeställningar där svaren vägs samman och åsätts en bedömning på skalan 1-5. Detta leder till rangordning av projekt.

SBF gör en *balansering*, en helhetsbedömning, av alla projektidéer och pågående projekt med avseende på:

- Balanserad portfölj.
- Beslut om "årets arbeten".
- Preliminär bedömning av vad som kan sättas igång kommande år.

SBF ger med ledning av bland annat ovanstående förslag till *mål/målnivåer* som avser: utveckling över tiden, volymer, lägen, aktörer, följdinvesteringar, koncernekonomi respektive övrig systempåverkan/-kvaliteter.

Portföljmål på 3000 bostäder finns fram till 2030 och detta relateras till översiktsplanen. På samma sätt sätts förslag till portföljmål för lokaler till näringslivet.

SBF har tagit fram en struktur för *projektdirektiv* som innehåller: kontext, effekt- och projektmål, finansiering och ekonomi, avgränsningar och beroenden, risker och möjligheter samt leveranser.

3.2.5 Uppföljning av verksamheten

Delårsrapportering i augusti 2019

I delårsrapporten per augusti 2019 anges bland annat följande:

- "Mark- och exploateringsverksamhetens resultat per augusti är ett överskott om 34 miljoner kronor, vilket är 35 miljoner kronor högre än budgeterat för perioden. I perioden har det skett markförsäljningar som ger ett överskott på 105 miljoner kronor. Resultatet påverkas även av en engångskostnad på 20 miljoner kronor som resultatförts efter kvalitetssäkring av exploateringsprojekten under våren"
- "Som exempel kan nämnas att markanvisningar riktas mot specifika aktörer med hög genomförandeförmåga och boendekoncept som matchar efterfrågan på marknaden. Samtidigt ses villkoren för markanvisningar över och nyanseras något. Det är i sammanhanget nödvändigt att lyfta fram den risk som uppkommer när merparten av marken säljs för hyresrättsprojekt."

Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

- *"Totalt sett förväntas ett positivt kassaflöde från exploateringsverksamheten i och med intäkter från markförsäljning och exploateringsersättningar."*

Av PBN:s uppföljningsdokument "Verksamhetsuppföljning per augusti Plan- och byggnadsnämnden" avseende 2019 framgår att inriktningsmålen och nämndmålen i hög grad kommer att uppnås under året. Exempel på information är:

- *Verksamhetens ekonomi och intäkter av inkommande ärenden har stabiliserats jämfört med 2018.*
- *Portföljprioriteringen har fortsatt inom Stadsbyggnadsförvaltningen, med syfte att gemensamt prioritera och bemanna de projekt som ger bästa nytta för Uppsalas utveckling.*
- *En stor mängd detaljplaner pågår för bostäder, verksamheter och skolor. Prognosen för helår är ca 1800 bostäder i antagna detaljplaner.*
- *Processen med planbesked är mer omfattande i förvaltningens nya portföljhantering, för att säkra att bedömningar väger in förvaltningens alla aspekter. Antal antagna detaljplaner är 5 st jämfört med 14 föregående period.*
- *Efterfrågan av plan och byggs tjänster har stabiliserat sig under 2019 jämfört med föregående år. Det leder till mer stabil och förutsägbar ekonomi och återtillsättning av medarbetare när vakanser uppstår.*
- *Planering av införandet av det nya digitala handläggningssystemet DHS har varit tidskrävande och upptar nästan 2 medarbetare på heltid. Införandet har skjutits fram till okt 2020, vilket innebär att resurser behövs även då. Målet med DHS är att ha samma ärendehanteringssystem som kommunens diariesystem. Det ska öka insyn och samtidigt effektivisera våra processer. Förutom DHS har stora steg tagits inom digitalisering med en första release av bygglovhjälpen, med syfte att vägleda kund i bygglov.*

I PBN:s delårsuppföljning beträffande "Analys av ekonomiskt utfall per augusti 2019" framgår:

- *"Osäkerhet avseende eventuella förskjutningar av detaljplaner samt minskad bemanning på grund av att man inte hunnit rekrytera enligt plan samt att arbetet med införandet av ett digitalt handläggarsystem (DHS) minskat de produktiva mantimmarna är orsaken till intäktsminskningen. De minskade intäkterna kompenseras av lägre personalkostnader och helårsprognosen förväntas vara i ekonomisk balans."*
- *"Marknaden för bostadsbyggande är svårprognostiserad vilket gör bygglovs prognostiserade intäkter osäkra."*

I PBN:s delårsuppföljning beträffande "Uppföljning av inriktningsmål, nämndmål, uppdrag och åtgärder samt förvaltningsmål" framgår:

- *Beträffande inriktningsmål 1 - ekonomi: "Genom programkontoret samlas SBF:s gemensamma projektportfölj och gemensamma projektprioriteringar görs. I prioriteringskriterierna finns såväl effektmål som ekonomi med."*

Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

- Beträffande inriktningsmål 1 – ekonomi: *"Den ekonomiska månadsrapporteringen samt ärendeflöden följs noggrant och analyseras kontinuerligt. Rekryteringar i samband med vakanser stäms av i relation till ärendeingång och ekonomi."*
- Beträffande inriktningsmål 3 – hållbart samhällsbyggande: *"Inom avdelningen pågår ett stort arbete med digitalisering av verksamheten. Flera projekt pågår parallellt där digitala tekniker används för att effektivisera handläggningen genom digitala arbetssätt eller genom att skapa bättre möjligheter till visualisering av projekt. Bygglovhjälpen har under våren lagts ut på kommunens webbplats."*
- Inriktningsmål 5. Uppsalas invånare ska ha bostad och arbete - bostäder enligt översiktsplanen: *"Antal bostäder i antagna detaljplaner och beviljade bygglov redovisas i nyckeltalen."*

I delårsuppföljningen finns också angivet exempel på uppdrag, nämligen *"att ge stadsbyggnadsförvaltningen i uppdrag att ta fram förslag till nya Riktlinjer för bostadsförsörjning 2019-2022. Arbetet med att ta fram förslag till riktlinjer är påbörjat."*

Internkontrollplan och MEX handlingsplan

Utöver ovanstående uppföljningar sker en riskorienterad planering och uppföljning via SBN:s "Internkontrollplan 2019", *bilaga 6*. Där anges risker och kontrollmoment.

En av aktiviteterna avser utbildning av de förtroendevalda i plan- och bygglagen.

Internkontrollplanerna tas upp i nämnden tre gånger per år.

I *bilaga 6* finns också den handlingsplan som MEX (mark- och exploateringsavdelningen) upprättat efter krav från KS.

SBF arbetar löpande med "interna revisioner" för att klarlägga kvaliteten.

3.2.6 Bedömningar

- Det finns både insikter om vad som behöver göras och aktiviteter som behövs för att förtydliga såväl styrning som uppföljning.
- Uppföljning av plan- mark- och exploateringsverksamheten sker systematiserat och kontinuerligt genom främst avstämningen mellan resultat och mål i delårsrapporteringen och årsredovisningen.
- Utvecklingen av samhällsbyggnadsprocessen och dess digitala presentation på webben visar på SBF:s kapacitet att förbättra styrningen av verksamheten. Detta arbete bör göra det möjligt att också genomföra en processorientering av exploateringsverksamheten.
- SBF:s internkontrollplan visar på systematiska kontrollmoment baserade på risker. Vi har dock tagit upp en diskussion med de intervjuade om hur den framtida mer processbeskrivna verksamheten kan komplettera internkontrollplanen. Till exempel genom att koppla riskerna till processerna.

Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

- Ett övergripande kvalitetsledningssystem för förvaltningen borde vara möjligt att utveckla på sikt. Inte minst med tanke på den kvalitetssäkring som finns kring samhällsbyggnadsprocessen.
- Med hänsyn till det pågående intensiva utvecklingsarbetet beträffande processer, roller och ansvar, digitalisering, införande av systemstöd m.m. borde det vara möjligt att presentera en övergripande utvecklingsplan för nämnden. Planen bör kunna innehålla väsentliga risker som kan påverka utvecklingen.

3.2.7 Rekommendationer

- SBF bör ta fram processbeskrivningar och förtydliga rollbeskrivningar för exploateringsverksamheten.
- SBF bör överväga att komplettera internkontrollplanen genom att i denna koppla ihop beskrivna risker med de processbeskrivningar som nu utvecklas i allt större omfattning.
- SBF bör, i samband med utveckling av sina processer, överväga att på sikt koppla ihop processarbetet med utveckling av ett övergripande kvalitetsledningssystem för förvaltningen.
- SBF bör åskådliggöra de viktigaste utvecklingsinsatserna i en utvecklingsplan där insatserna kan kopplas till olika delar i verksamhetsplanen och där risker som påverkar utvecklingen anges. Exempel på risker har framkommit under granskningen och är kända av SBF.

3.3 Ändamålsenlighet i styrning och uppföljning

De förväntningar som finns från kommunen på SBF avser inte bara att kunna presentera resultatuppföljningar mot mål och uppdrag. Det gäller också för SBF att göra trovärdigt att det finns en stabil och strukturerad organisation med kvalificerade resurser som tar hänsyn till existerande regelverk och har förmågan att omsätta detta i tillförlitliga verksamhetsprocesser.

3.3.1 Bedömningar

- SBF har en trovärdig beskrivning av sin organisation med numera förbättrade beskrivningar av roller och ansvar även om det finns behov av en del förbättringar.
- SBF har också en trovärdig uppfattning om vilka resurser och kompetenser som behövs och hur de ska utnyttjas i verksamheten. Det som för närvarande utvecklas beträffande processbeskrivningar måste ha förmågan att implementeras och tillämpas. Här kvarstår en hel del arbete, inte minst vad gäller systemstöd.
- Vår helhetsbedömning är att när verksamheten utvecklas under detta år och nästa år så kommer SBF tydligare kunna visa att organisation, resurser, processer och system samverkar på ett sådant sätt att planeringen och uppföljningen av uppdrag och mål sker på ett hållbart sätt.



Uppsala kommun

Granskning av plan- mark- och exploateringsverksamheten

Rapport

2019-11-22

3.3.2 Rekommendationer

SBF bör löpande stämma av och dokumentera att de olika utvecklingsinsatser som görs kan avstämmas mot hur dessa bidrar till att styra och följa upp mot uppdrag och mål.

2019-11-22

KPMG AB

Anders Petersson

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Larry Ribbeklint

Revisor

Interna och externa regelverk

Exempel på Interna regelverk

- Organisation – Stadsbyggnadsförvaltningen	-Riktlinjer för bostadsförsörjning (KS 2016)
- Reglemente för Plan- och byggnadsnämnden 2019	-Uppsalamodellen för markanvisningar
-Reglemente för kommunstyrelsens Mark – och exploateringsutskott	-Programdirektiv för Uppsalapaketet 2019
-Reglemente för kommunstyrelse och nämnder i Uppsala kommun (KF 2019-06-12 § 236)(KSN 2018-1328). Tidigare (KF 2018-09-17, § 180)	-Handlingsplan för Uppsala kommuns landsbygdsprogram 2019-2020
-Reglemente intern kontroll – kommunstyrelsen 2007	-Arkitekturpolicy – Uppsala kommun
-Reglemente intern kontroll – Plan- och byggnadsnämnden 2007	-Översiktsplan 2016 för Uppsala kommun
-Internkontrollplan 2019 – Plan- och byggnadsnämnd	-Mål och budget 2018-20
-Delegationsordning för kommunstyrelsen i Uppsala kommun	-Årsredovisning 2018 – Uppsala kommunkoncern
-Riktlinjer för exploateringsavtal i Uppsala kommun 17 september 2018	-Uppsala kommuns omvärldsanalys 2018 (inför mål- och budgetprocessen 2019-2021)
-Riktlinjer för markanvisningar i Uppsala kommun 17 september 2018	-Verksamhetsplan och budget 2019 – kommunstyrelsen
-Markstrategi 29 maj 2019	-Verksamhetsplan – och budget – Plan – och byggnadsnämnden 2019
-Innerstadsstrategi 2016	

Exempel på Externa regelverk

Plan- och bygglagen (2010:900)

PBL 1 kap. Syfte, innehåll och definitioner

4 § - I denna lag avses med

exploateringsavtal: avtal om genomförande av en detaljplan och om medfinansieringsersättning mellan en kommun och en byggherre eller en fastighetsägare avseende mark som inte ägs av kommunen, dock inte avtal mellan en kommun och staten om utbyggnad av statlig transportinfrastruktur

PBL 4kap. 33§ betr. Planbeskrivningens genomförande

Det ska framgå om kommunen avser att ingå **exploateringsavtal** eller genomföra **markanvisningar**, dessa avtals huvudsakliga innehåll och konsekvenserna av att planen helt eller delvis genomförs med stöd av ett eller flera sådana avtal. Lag (2015:668).

6 kap. Genomförandet av detaljplaner

1 § - Detta kapitel innehåller bestämmelser om **genomförande av detaljplan** för allmänna platser när kommunen är huvudman.

Bestämmelserna avser

1. kommunens rätt att lösa in fastigheter, mark och andra utrymmen,

2. ordnandet och underhållet av allmänna platser, och
3. fastighetsägares skyldighet att betala för gatukostnader m.m.

Kapitlet innehåller även bestämmelser om **exploateringsavtal**

Kommunens rätt att lösa in fastigheter, mark och andra utrymmen.

13 § Kommunen får lösa in mark eller annat utrymme som enligt detaljplanen ska användas för

1. en allmän plats som kommunen ska vara huvudman för, eller
2. annat än enskilt bebyggande, om markens eller utrymmets användning för det avsedda ändamålet inte kan anses säkerställd ändå

14 § Om ett markområde enligt detaljplanen ska vara en enda fastighet men vid genomförandetidens utgång omfattar flera fastigheter med olika ägare och kommunen enligt planen är huvudman för en allmän plats, får kommunen lösa in fastigheter eller delar av fastigheter så att fastighetsindelningen överensstämmer med planen.

Exploateringsavtal

39 § Om kommunen avser att ingå exploateringsavtal, ska kommunen anta riktlinjer som anger utgångspunkter och mål för sådana avtal. Riktlinjerna ska ange grundläggande principer för

1. fördelning av kostnader och intäkter för genomförandet av detaljplaner,
2. medfinansieringsersättning, om kommunen avser att avtala om sådan ersättning, och
3. andra förhållanden som har betydelse för bedömningen av konsekvenserna av att ingå exploateringsavtal. Lag (2017:181).

40 § Ett exploateringsavtal får avse åtagande för en byggherre eller en fastighetsägare att vidta eller finansiera åtgärder för anläggande av gator, vägar och andra allmänna platser och av anläggningar för vattenförsörjning och avlopp samt andra åtgärder. Åtgärderna ska vara nödvändiga för att detaljplanen ska kunna genomföras.

Ett exploateringsavtal får omfatta medfinansieringsersättning, under förutsättning att den väg eller järnväg som kommunen bidrar till medför att den fastighet eller de fastigheter som omfattas av detaljplanen kan antas öka i värde.

Byggherrens eller fastighetsägarens åtagande ska stå i rimligt förhållande till dennes nytta av planen. Lag (2017:181).

41 § Ett exploateringsavtal får inte innehålla ett åtagande för en byggherre eller en fastighetsägare att helt eller delvis bekosta byggnadsverk för vård, utbildning eller omsorg som kommunen har en skyldighet enligt lag att tillhandahålla.

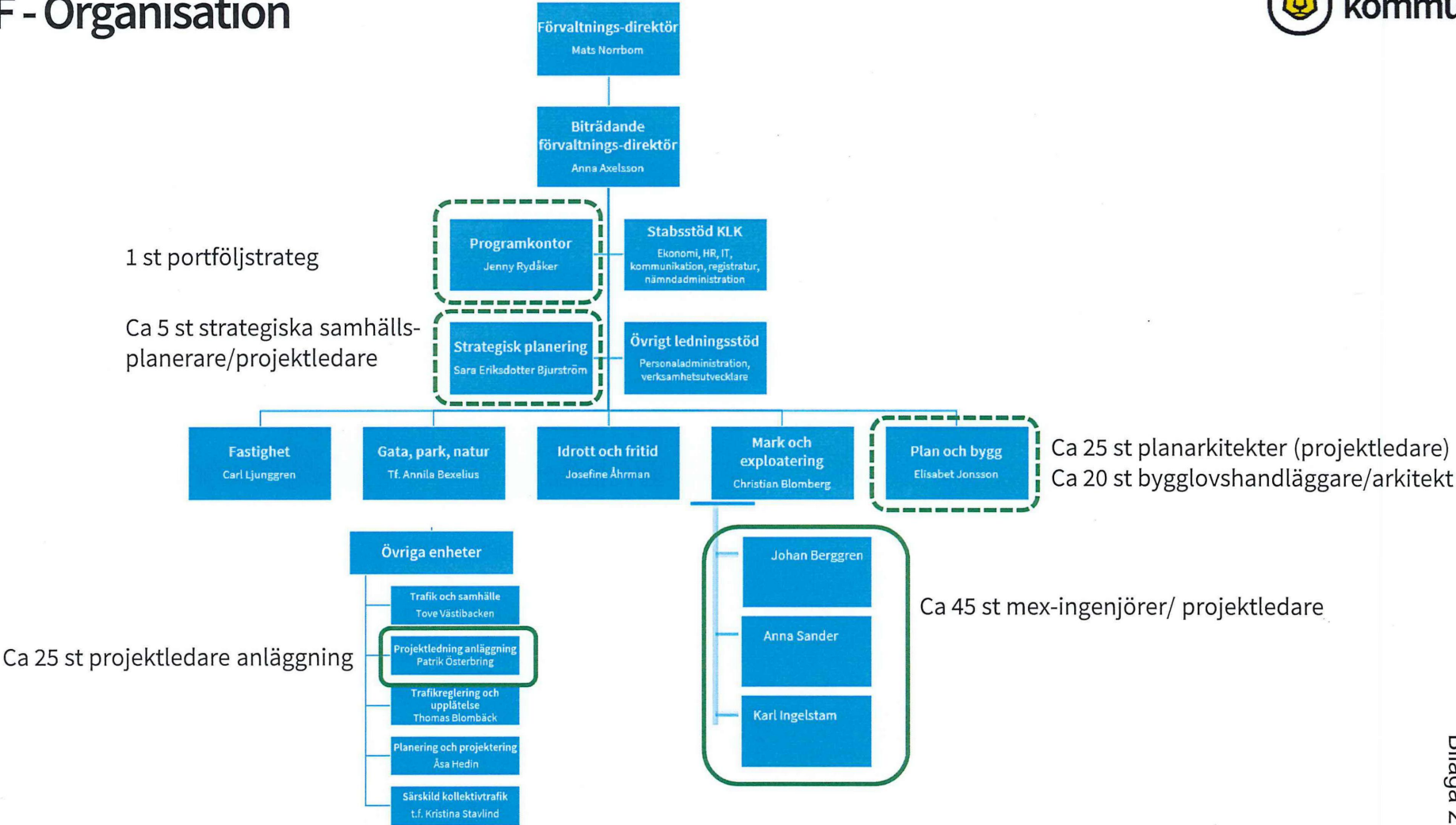
Lag (2014:900).

Lag (2014:899) om riktlinjer för kommunala markanvisningar

1§ - Med markanvisning avses i denna lag en överenskommelse mellan en kommun och en byggherre som ger byggherren ensamrätt att under en begränsad tid och under givna villkor förhandla med kommunen om överlåtelse eller upplåtelse av ett visst av kommunen ägt markområde för bebyggande.

2§ - En kommun ska anta riktlinjer för markanvisningar

SBF - Organisation

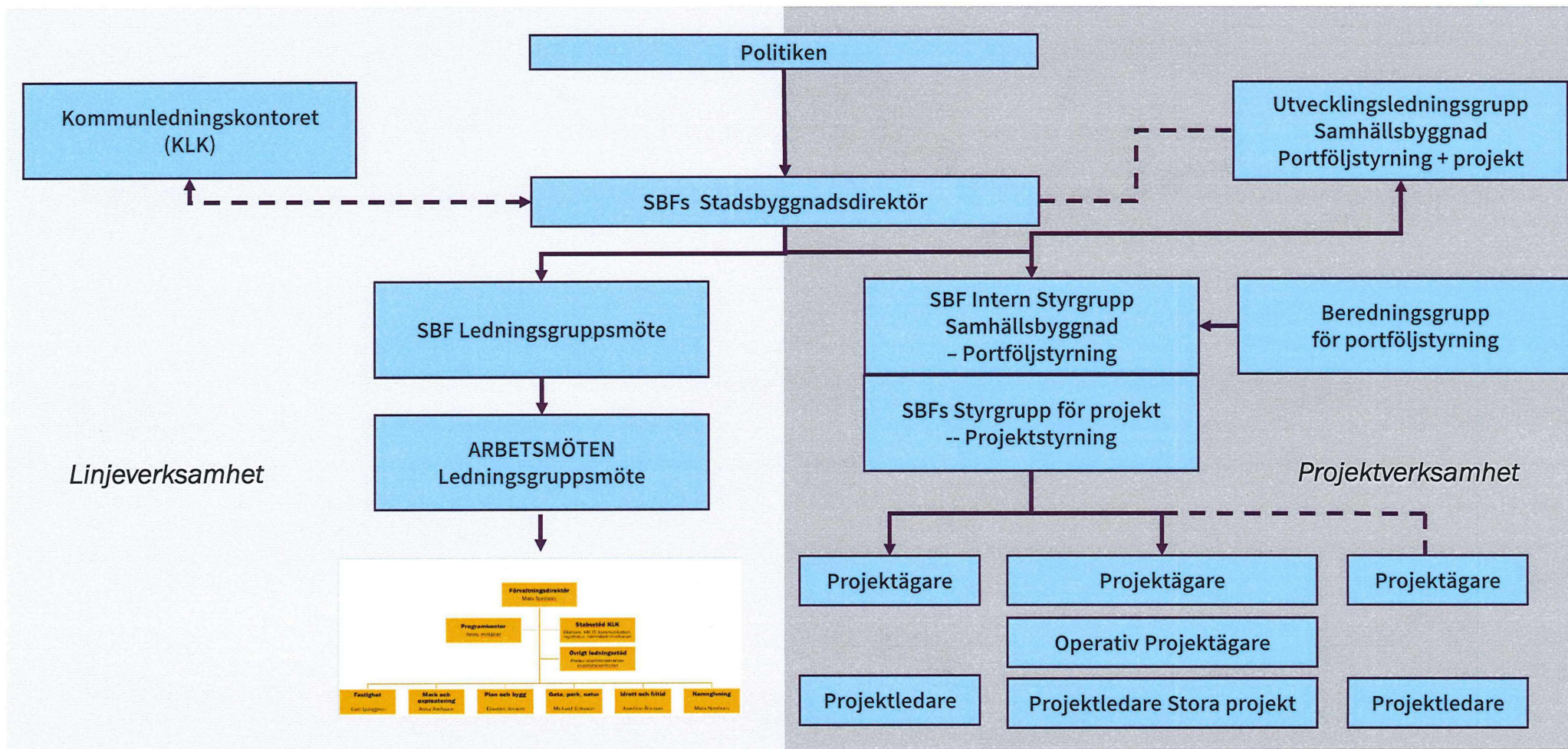


Exempel på nyligen utformat dokument för roller och ansvar

Rolle	Ansvaro	Arbetsuppgifter
Projektägare ☐ Projektägare är den som ansvarar för projektets finansiering, genomförande och för att nytto-realiserings görs. ☐	<ul style="list-style-type: none"> -> Ytterst ansvarig för att projektet lyckas ☐ -> Fattar beslut i enlighet med projektdirektivet samt de prioriteringar som görs av ansvarig nämnd eller ordförande eller styrgrupperna för projektportföljen ☐ -> Har en viktig roll för förankring av projektet hos alla intressenter. ☐ -> Avgör om det finns motiv för att utse en styrgrupp. ☐ -> Projektets budget och finansiering. ☐ -> Att effektmålen mäts och uppnås plus att hemtagnings ansvar utses för detta. ☐ -> Har styrgruppen som hjälp och stöd att fatta beslut men är ytterst ansvarig och den som fattar besluten. ☐ 	<ul style="list-style-type: none"> -> Godkänner projektplan ☐ -> Ansvarar för projektets finansiering ☐ -> Säkerställer att effektmålen mäts och uppnås ☐ -> Godkänner leveransrapport, och slutrapport ☐ -> Godkänner projektavslut ☐ -> Utser vilka som ska ingå i styrgruppen ☐ -> Utser Operativ Projektägare ☐ -> Utser projektledare och stödjer denne i sitt arbete. ☐ -> Initiera granskning och revision av projektet. ☐ -> Godkänna slutrapport. ☐

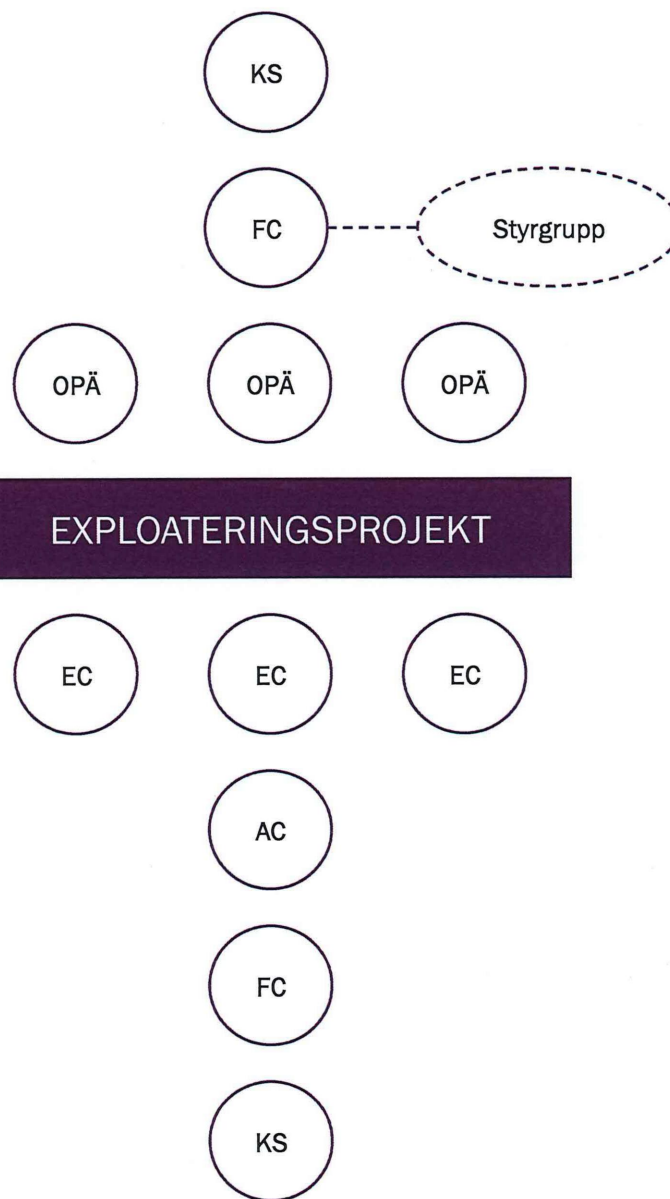
A	Initiering	Projektplanering	Planprocess och utredningar	Produktion	Projektleverans och projektavslut
Projektledare	<p>Ansvarar för att upprätta ett förslag till projektdirektiv alternativt ett förenklat startPM inklusive mål, tidplan och budget.</p> <p>Ta fram en tidig kostnads och intäktsbedömning.</p> <p>Ansvarar för att föreslå resurssättning för projektplanering.</p>	<p>Ansvarar för att upprätta ett förslag till projektplan inklusive utbyggnadsordning och riskanalys.</p> <p>Föreslå resurssättning för planläggning och produktion.</p> <p>Samordnar projektet och leder projektgruppen.</p> <p>Håller startmöte för projektet och inleder arbetsplanering.</p> <p>Ansvarar för att ta fram en beställning av en detaljplan.</p>	<p>Ansvarar för att tidplan, budget och målluppfyllelse följs upp i planprocessen.</p> <p>Fattar operativa beslut för det fortlöpande projektarbetet och avgör målkonflikter inom ramarna för projektplanen.</p> <p>Löpande projekt och budgetuppföljning inklusive prognos och årlig mål och budget.</p> <p>Ansvarar för att erforderliga utredningar beställs inklusive förprojektering vid behov.</p> <p>I de fall det är aktuellt, ansvarar för att ta fram markförsämningsstrategi.</p> <p>Ansvarar för att kommunicera i enlighet med projektplan eller i de fall det är aktuellt tar fram en kommunikationsplan.</p> <p>Ansvarar för lägesrapporter till styrgrupp samt att verkställa styrgruppens beslut.</p> <p>Ansvarar för dialog med byggherrar, övriga förvaltningar och kommunala bolag.</p> <p>Verkar för en god projektkultur och att samtliga projektdeltagare känner engagemang, tillhörighet</p>	<p>Ansvarar för att tidplan, budget och målluppfyllelse säkerställs i produktionsfasen.</p> <p>Kontinuerlig kostnads- och intäktsuppföljning med avvikelserapportering.</p> <p>Ansvarar för dialog med byggherrar och entreprenörer på kvartersmark samt myndigheter och BLC där det är aktuellt.</p> <p>Ansvarar för tillfälliga åtgärder och kostnader på allmän plats.</p> <p>Ansvarar för att identifiera behov av resurser för ett kvalitativt och kostnadseffektivt genomförande.</p> <p>Ansvarar för att arbetsmiljöansvaret i bygg- och anläggningsprojekten klarläggs, fastställs och dokumenteras.</p> <p>Fattar operativa beslut för det fortlöpande projektarbetet och avgör målkonflikter inom ramarna för projektplanen.</p> <p>Ansvarar för utbyggnadsordning och revidering av budget i samband med entreprenörsupphandling.</p>	<p>Ansvarar för överlämning av allmänna anläggningar till GSN.</p> <p>Uppföljning av effektmål och projektmål.</p> <p>Ansvarar för att ta fram en rapport för projektavslut.</p> <p>Ansvarar för att projektet avslutas i ekonomisystemet.</p>

Styrning Stadsbyggnadsförvaltningen



Administrativa nivå
(Styrgrupp)

- Balansering portfölj
- Direktiv
- Mål och effektmål
- Resurssättning
- Målkonflikter



Operativa nivå
(MEX)

- Ekonomistyrning
- Projektplanering
- Försäljning
- Avtal
- Entreprenadstyrning
- Uppföljning av ekonomi
- Budget och prognos
- Projektdokumentation

Båda styrkedjorna
nödvändiga för att klara
styrning på alla nivåer i en
projektverksamhet

Min startsida

Min arbetsplats:
Stationsgatan 12Min förvaltning:
StadsbyggnadsförvaltningenMin nämnd:
PBN

Kommungemensamt


 Bloggar, forum &
samarbetsrum

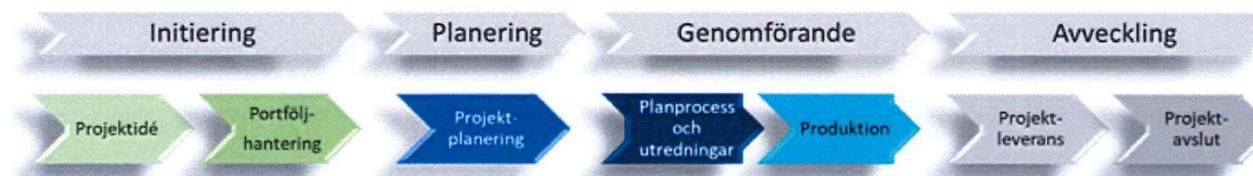
Samhällsbyggnadprocessen

Samhällsbyggnadprocessen

[Projektidé och Portföljhantering](#)
[Projektplanering](#)
[Planprocess och utredningar](#)
[Planprocess och utredningar
forts](#)
[Produktion](#)
[Produktion fortsättning](#)
[Projektleverans och Projektavslut](#)

Samhällsbyggnadprocessen

Stadsbyggnadsförvaltningen har i uppdrag att utveckla en samordnad samhällsbyggnadsprocess. Programkontoret (PK) på SBF har inrättats för bl.a det ändamålet. En del i arbetet är att skapa en tydlig struktur för gemensam bedömning och prioritering av skilda projektinitiativ och för förvaltning av en gemensam projektportfölj i kommunkoncernen. Kommunstyrelsen och Plan- och byggnadsnämnden har tagit ställning till vilka prioriteringskriterier som ska användas. I dessa ärenden redovisades också grova steg i processen samt skiss till politisk ansvarsfördelning.


[+ Lägga till sidan som genväg](#)

Sidan är uppdaterad 20 februari 2018

 Redaktör: [Michael Kruse](#)

SBF:s Internkontrollplan

Kontrollområde	Riskbeskrivning	Kontrollmoment	Kontrollmetod	Tidpunkt för rapportering
Verksamhetskontroller	Risk för att vi inte kan säkerställa en god arbetsmiljö avseende hot och våld mot personal. På grund av tuffare klimat i samhället och flera "riskindivider" med annan våldsuppfattning vilket leder till arbetsmiljöproblem.	Kontroll av att berörda medarbetare utbildats i hur hantera/bemöta hot och våldssituationer samt att planeringsöversyn gjorts.	Kontrollera att plan för utbildning finns alternativt att utbildning genomförts. Kontrollera APT-protokoll för relevanta enheter om frågan diskuterats. Kontrollera antalet anmälningar i KIA.	April

Mex handlingsplan

KS hade gett förvaltningen i uppdrag (KSN-2019-1244) att ta fram handlingsplaner för att öka insynen och möjlighet till påverkan på exploateringsverksamheten. Detta är handlingsplanen.

Periodicitet	Uppföljningsvolym	Aktivitet	Kontrollmoment	Kontrollinstans
Årsbokslut	-	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Uppdrag till stadsbyggnadsförvaltningen att senast till årsskiftet 2019/2020 redovisa hur exploateringsverksamheten bedrivs och där efter vid varje årsbokslut redovisa genomförda verksamhetsförbättringar Redovisning av vilka kompetensförstärkande åtgärder som vidtagits inom exploateringsverksamheten 	KS
Ett tillfälle	-	Säkerställa metod för kontinuerlig kvalitetssäkring	<ul style="list-style-type: none"> Redovisning för hur den kontinuerliga kvalitetssäkringen ska säkras inom ramen för det nya systemstödet 	MEXU
Varje MEXU, bortsett från helårsredovisning och årsbokslut	Samtliga kvalitetssäkrade projekt innevarande period	Kontinuerlig kvalitetssäkring	<ul style="list-style-type: none"> Redovisning av att kvalitetssäkring skett enligt checklista och vilka avvikelser som upptäckts 	MEXU
Delårsavstämningar och årsbokslut	Hela verksamheten	Löpande uppföljning	<ul style="list-style-type: none"> Projektens budget samt budget för hela exploateringsverksamheten Större avvikelser med avseende på tid, kvalitet och ekonomi Förslag till åtgärder för att hantera avvikelser från budget samt redovisning av redan genomförda åtgärder Behov av revideringar i beslutade budgetar 	KS
Varje MEXU, bortsett från delårsredovisning och årsbokslut	1/3 av verksamheten	Löpande uppföljning	<ul style="list-style-type: none"> Bemanning och organisation för pågående projekt Vilka projekt som ligger vilande eller har pausats Totala ekonomiska utfallet på helhet, större ekonomiska avvikelser och att relevanta åtgärder vidtagits för att minimera avvikelserna eller effekterna av avvikelserna 	MEXU
Varje månad	-	Löpande uppföljning	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering kring uppdraget att upphandla och implementera systemstöd för exploateringsverksamheten till dess att ett stöd är implementerat. 	MEXU