

VEDLEGG 2c:

KUNNSKAPSGRUNNLAG

Bistand til videreutvikling av styringsmodellen
i byveksttalenes styringsgrupper

29.09.2023

INTRODUKSJON

Introduksjon til dokumentet

Dette dokumentet presenterer kunnskapsgrunnlaget som er utarbeidet i forbindelse med arbeidet for videreutvikling av styringsmodellen i byvekstavtalenes styringsgrupper. Kunnskapsgrunnlaget har blitt utarbeidet for å danne et bilde av dagens styringsmodell og å identifisere forbedringspotensialer for effektivisering og bedring av samarbeidet. I forbindelse med dette har en dokumentstudie og intervjuer med representanter for samarbeidet blitt foretatt, og samlede funn presenteres i dette dokumentet. Tilnærmingen har vært strukturert rundt fire hovedtemaer: Organisering og styring, saksforberedelse, porteføljestyling, måloppnåelse og rapportering. Eksempler på dagens praksis innen disse fire temaene er også presentert i dokumentet.

Hovedfokuset har vært praksis i dagens styringsgrupper, som videre har dannet grunnlaget for prinsippene som er utarbeidet. Se vedlegg 3 og 4 for forslag til prinsipper.

Kunnskapsgrunnlaget er utviklet i tråd med arbeidsgruppens mandat

I sikte på å forbedre og effektivisere arbeidet i styringsgruppen, skal arbeidsgruppen:



Forenkle praksis
i styringsgruppene



Samordne praksis
i styringsgruppene



Skape bedre rammer
rundt styringen



Sette målstyring
tydeligere på agendaen





INNHOOLD

1. Bakgrunn og avgrensninger	4
<hr/>	
2. Tilnærming og prosess	7
<hr/>	
3. Sentrale funn i nåsituasjonsbeskrivelse	11
<hr/>	
– <i>Likheter og forskjeller i sentrale dokumenter og annen dokumentasjon</i>	11
<hr/>	
– <i>Observerte styrker og utfordringer i de enkelte byområdene</i>	20
<hr/>	
– <i>Nøkkelfunn på tvers av byområdene</i>	25
<hr/>	
4. Eksempler på praksis fra byvekstområdene	27
<hr/>	



BAKGRUNN OG FORMÅL

Bakgrunn

Byvekstavtalene for perioden 2019-2029 erstatter tidligere avtaler om bymiljø og byutvikling, og samler transport- og arealtiltak under én avtale. Nullvekstmålet¹ i byvekstavtalene er at «klimagassutslipp, kø, luftforurensning og støy skal reduseres gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling og gange». I de fire største byområdene er en styringsmodell innført med en politisk styringsgruppe og en forhandlings-/koordineringsgruppe, men begge omtales ofte som styringsgruppene. I denne rapporten vil vi benytte begrepene *politisk styringsgruppe* og *styringsgruppe* for å tydeliggjøre forskjellen mellom de to. Styringsgruppen behandler forslag til fireårige handlingsprogrammer som rulleres årlig, forslag til årlige budsjetter, rapporterer på årlig forbruk og måloppnåelse, samt tydeliggjør forventinger til målstyring og porteføljestyring. Den politiske styringsgruppen har overordnet ansvar for byvekstavtalene. Styringen av byvekstavtalen er beskrevet i de enkelte avtalene og i Meld. St. 20 (2020–2021) Nasjonal transportplan (NTP) 2022–2033 kapittel 8.2.2.² I oppfølgingen av avtalene og arbeidet med NTP 2025-2036 har det blitt identifisert behov for å tydeliggjøre målstyring og porteføljestyring i styringsgruppearbeidet.

Formål

Vegdirektøren har tatt initiativ til et felles arbeid med å hente erfaringer og eksempler på beste praksis fra styringsgruppearbeidet i de fire byområdene og foreslå grep som kan forbedre og effektivisere dagens styringsgrupper.² Formålet er å forenkle og samordne praksis og skape enda bedre rammer rundt styringen av byvekstavtalene i de lokale styringsgruppene, samtidig med at det tas hensyn til byområdenes egenart og lokaldemokratiske prosesser. Eventuelle forslag som går utover rammene i NTP 2022-2033 kan spilles inn til arbeidet med Nasjonal transportplan 2025-2036. Arbeidet må ses i en helhetlig sammenheng, men det primære målet er å foreslå forbedringer for det strukturelle arbeidet i styringsgruppene.² Se vedlegg 1 for arbeidsgruppens mandat.





AVGRENSNINGER GJORT I ARBEIDET

Avgrensning:

Det er fokusert på områder med potensial som kan effektivisere og forbedre styringsgruppens arbeid i byvekstavtalene. Etter føring fra arbeidsgruppens mandat er arbeidet i utgangspunktet avgrenset til å foreslå forbedringer primært for styringsgruppene¹. Etter avtale med oppdragsgiver er temaer som påvirker styringsgruppens arbeid, slik som saksforberedelse, også inkludert. Oppdragets rammebetingelser og tidsplan har videre lagt begrensninger for hvor dypt det har vært mulig å gjennomgå dokumentasjon, samt antall intervjudeltakere. Det er kun arbeidet i de fire største byvekstområdene som er vurdert.

Følgende tematiske avgrensninger er gjort i arbeidet:

- Organisering og styring
- Saksforberedelse
- Porteføljestyling
- Måloppnåelse og rapportering





INNHOOLD

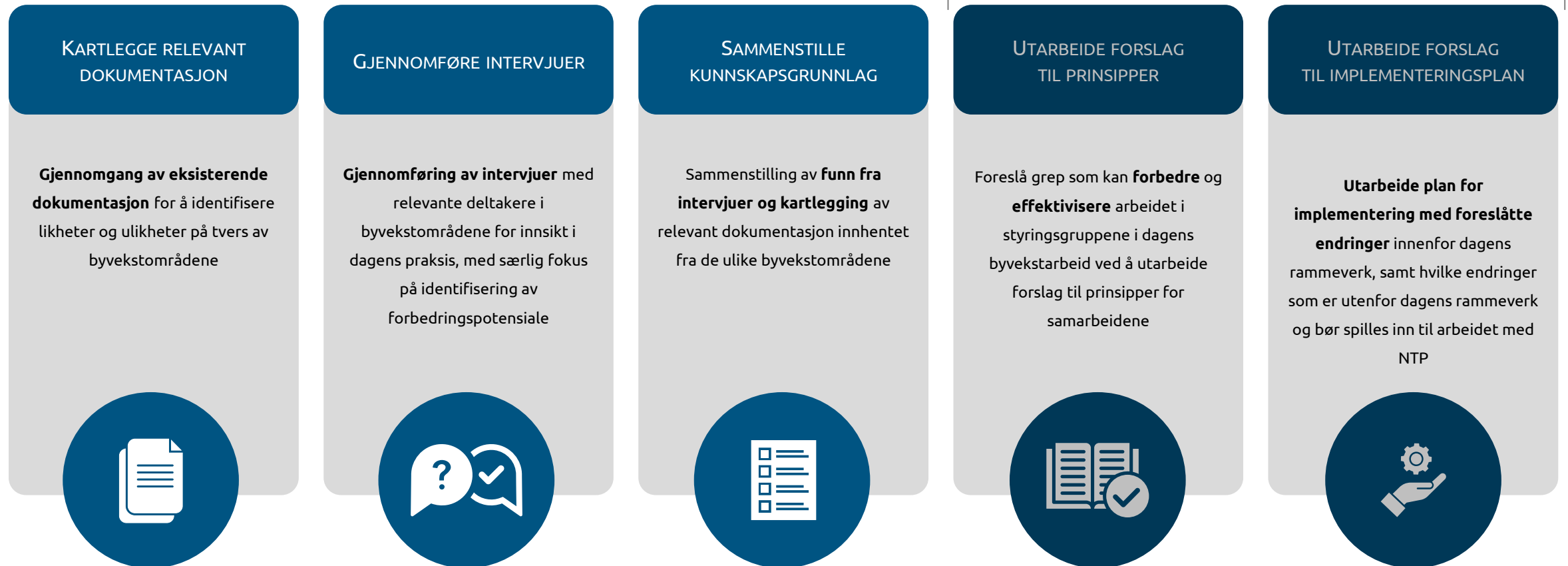
1. Bakgrunn og avgrensninger	4
<hr/>	
2. Tilnærming og prosess	7
<hr/>	
3. Sentrale funn i nåsituasjonsbeskrivelse	11
<hr/>	
– <i>Likheter og forskjeller i sentrale dokumenter og annen dokumentasjon</i>	11
<hr/>	
– <i>Observerte styrker og utfordringer i de enkelte byområdene</i>	20
<hr/>	
– <i>Nøkkelfunn på tvers av byområdene</i>	25
<hr/>	
4. Eksempler på praksis fra byvekstområdene	27
<hr/>	



ARBEIDETS TILNÆRMING OG VIKTIGE AKTIVITETER

Kunnskapsgrunnlaget og dets samlede vurderinger er foretatt av Capgemini Invent. Arbeidsgruppen har tilgjengeliggjort sentrale dokumenter, foreslått representative intervjuobjekter og kommet med innspill på innhold. Prinsippene og forslag til implementeringsplan er utviklet i samarbeid med arbeidsgruppen, og kan sees i vedlegg 3 og 4.

SE VEDLEGG 3 OG 4





KUNNSKAPSGRUNNLAGET HAR FØLGENDE TEMATISKE OPPBYGGING SOM HAR VÆRT GJENNOMGÅENDE FOR ARBEIDET

I tilnærmingen til arbeidet er det valgt å kategorisere arbeidet innen fire hovedtemaer med tilhørende underkategorier. Disse har vært førende for dokumentstudier, intervjuer og forslag til prinsipper.



Organisering og styring

- Organisering
- Ledelse
- Beslutningsprosesser
- Mandater, roller og ansvar



Saksforberedelse

- Ressursbruk
- Møteforberedelser
- Samarbeid i forberedelse
- Kvalitet på saksunderlag



Porteføljestyring

- Styring av helhetlig portefølje
- Prioritering og utvelgelse
- Oppfølging av porteføljen
- Finansiering



Måloppnåelse og rapportering

- Mål
- Kriterier
- Resultater
- Rapportering



DET ER GJENNOMFØRT EN ANALYSE FOR Å DANNE ET BILDE AV STYRINGSGRUPPENES ARBEID OG BYVEKSTAVTALENE

DOKUMENTSTUDIE

Hensikt: Avdekke likheter og forskjeller på tvers av byvekstområdene, ved hjelp av sentrale dokumenter og annen relevant dokumentasjon

Fremgangsmåte: Overordnet gjennomgang av sentrale dokumenter og annen relevant dokumentasjon for de ulike byvekstområdene

DOKUMENTTYPER

Byvekstavtaler, tilleggsavtaler og andre avtaler

Handlingsprogram

Oversikt over prosjektporteføljer

Prosesdokumenter, veiledere og retningslinjer for partene

Informasjonsskriv og rapporteringer

INTERVJUER

Hensikt: Identifisere grep som kan forbedre og effektivisere arbeidet i dagens styringsgrupper

Fremgangsmåte: Gjennomført 26 semistrukturerte intervjuer med representanter fra ulike områder og roller. Intervjuguiden var basert på de fire hovedtemaene, men samtalen tok form basert på dialog og svarene fra intervjuobjektene

Forbehold: **Funnene gir ikke nødvendigvis et helhetlig bilde av samarbeidet:** funnene fra intervjuene er en sammenstilling av uttalelser fra enkeltpersoner fra hvert avtaleområde. Det er inkludert representanter fra ulike roller i samarbeidet med sikte på å danne et representativt og nøytralt bilde, men interne uenigheter kan ikke utelukk

Intervjuene hadde fokus på utfordringer og forbedringspotensiale: i tråd med mandatet har intervjuene fokusert på utfordringer og forbedringspotensiale i hvert område. Med dette har samarbeidets styrker hatt et noe mindre fokus, og funnene bør dermed ikke anses som en helhetlig analyse av samarbeidets utførelse

ANTALL PERSONER REPRESENTERT FRA HVERT OMRÅDE



Seks personer



Syv personer



Seks personer



Syv personer

REPRESENTERTE ROLLER

Kommune: 13 personer

Fylkeskommune: to personer

Jernbanedirektoratet: to personer

Sekretariat: fire personer

Statsforvalteren: tre personer

Statens vegvesen: to personer



INNHOOLD

1. Bakgrunn og avgrensninger	4
2. Tilnærming og prosess	7
3. Sentrale funn i nåsituasjonsbeskrivelse	11
– <i>Likheter og forskjeller i sentrale dokumenter og annen dokumentasjon</i>	11
– <i>Observerte styrker og utfordringer i de enkelte byområdene</i>	20
– <i>Nøkkelfunn på tvers av byområdene</i>	25
4. Eksempler på praksis fra byvekstområdene	27



Osloområdet

Byvekstavtalen for Oslo

DELTAKERE I AVTALEN

ORGANISERING²

Årsverk i sekretariatet:
3 personer

Deltakere i styringsgruppen for byvekstavtalen:
Vegdirektør, Jernbandedirektør, Statsforvalter Oslo og Viken, Byråd Miljø og samferdsel Oslo, Fylkesråd samferdsel Viken, Ordfører Bærum, Ordfører Lillestrøm, Ordfører Nordre Follo

Deltakere i Oslopakke 3 styringsgruppe:
Vegdirektør, Jernbandedirektør, Byråd Miljø og samferdsel Oslo, Fylkesråd samferdsel Viken, Statsforvalter (observatør)

*Byvekstavtalen og Oslopakke 3 har separate administrative koordineringsgrupper kalt Byvekst ADM og O3 ADM

HOVEDMÅL (NULLVEKSTMÅLET)

Gjennom byvekstavtalen skal **klimagassutslipp, kø, luftforurensning** og **støy reduseres** gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling og gange¹

LOKALE TILLEGGSMÅL

Byvekstavtalen skal bidra med å oppnå reduksjon i utslipp i tråd med lokale og nasjonale mål, deriblant at **biltrafikken er redusert med en tredel innen 2030** sammenlignet med 2015

Oslo har mål om at hverdagsreiser med **sykkel** skal stå for **25%** i 2025. Akershus har mål om **8%** sykkelandel i 2023, og i byer minst **10% - 20%**¹

For å nå klimamålene, må **innfasingen av nullutslippskjøretøy akselereres¹**



Bergensområdet

Miljøløftet



DELTAKERE I AVTALEN

ORGANISERING

Årsverk i sekretariatet:
5 Personer*
** Med 4,6 årsverk*

Prioriteringsrådet er en undergruppe i arbeidet som blant annet anbefaler innstilling til handlingsprogram, behandler avvik og gir råd på gjennomføring av handlingsprogrammet.

Samordningsfunksjonen arbeider på vegne av alle partene, og arbeider for å sikre god porteføljestyring.

De **geografiske arbeidsgruppene** fokuserer på å forstå behovet og fremme forslag til prosjekter og tiltak som understøtter avtalens mål.¹

HOVEDMÅL (NULLVEKSTMÅLET)



Gjennom byvekstavtalen skal **klimagassutslipp, kø, luftforurensning** og **støy reduseres** gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling og gange¹

LOKALE TILLEGGSMÅL



For å nå målet om nullvekst i personbiltransporten må en ta **kraftigere grep i området med høyest transporttetter**²



Bergen kommune har egne ambisjoner om at personbiltransport skal **reduseres med 10% innen 2020, og 20% innen 2030** (fra 2013)²



Trondheimsområdet

Miljøpakken



DELTAKERE I AVTALEN*



ORGANISERING



HOVEDMÅL (NULLVEKSTMÅLET)



Gjennom byvekstavtalen skal **klimagassutslipp, kø, luftforurensning og støy reduseres** gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling og gange¹

LOKALE TILLEGGSMÅL



1. Det skal **slippes ut mindre CO2**. Utslipp fra transport skal reduseres i tempoet som er nødvendig for å oppfylle Paris-avtalen, og i tråd med lokale klimamål
2. Flere skal **reise miljøvennlig**. Økningen i miljøvennlige reiser i byvekstområdet skal være større enn befolkningsveksten
3. Samordnet areal- og transportplanlegging skal **redusere transportbehovet og gjøre det lett og tryggere å velge miljøvennlige transportmidler** i en velfungerende bo- og arbeidsregion
4. By- og tettstedsområde skal bli **mer tilgjengelig for alle**
5. Antall trafikkulykker med **drepte og hardt skadde skal reduseres**. Antall trafikkulykker totalt skal reduseres
6. Nasjonale mål og forurensningsforskriftens **krav til luftkvalitet skal overholdes**
7. Trafikkstøyt innendørs og utendørs for **støvfølsom bebyggelse og virksomhet skal reduseres**
8. Næringstransporten skal bli **grønnere og mer effektiv**
9. **Øke brukertilfredsheten** av tiltak i miljøpakken

Alle punkter er fra Kilde 2.



Nord-Jæren

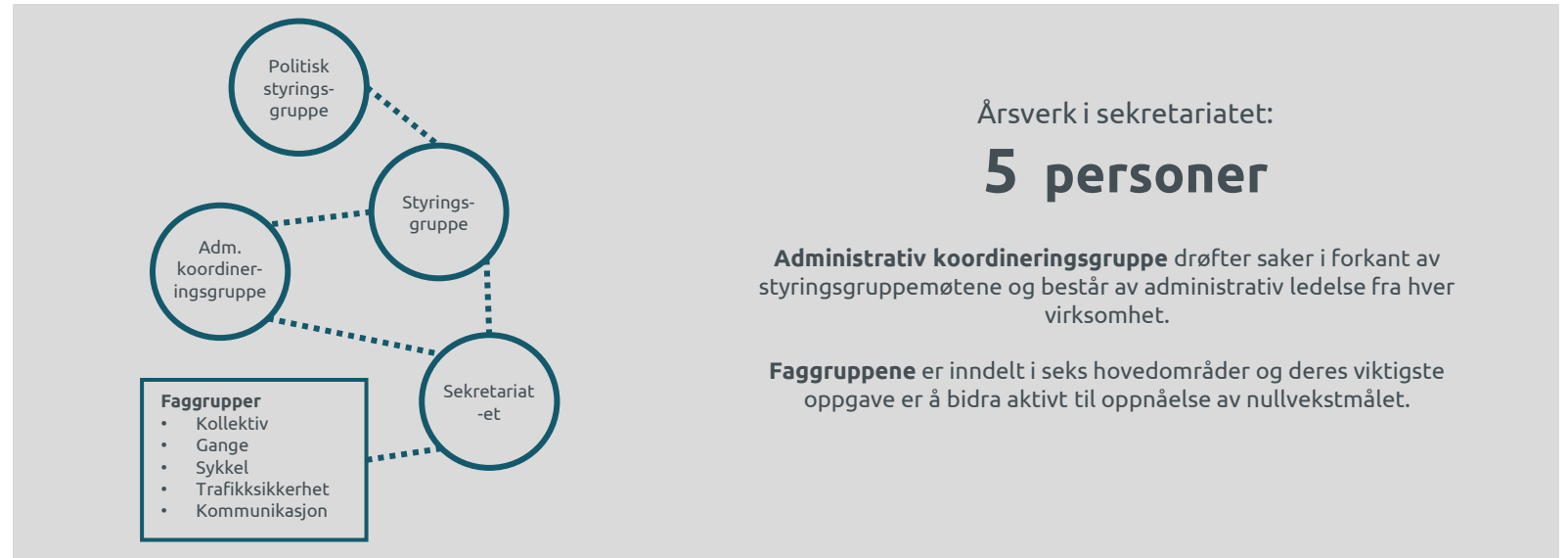
Bymiljøpakken



DELTAKERE I AVTALEN



ORGANISERING²



HOVEDMÅL (NULLVEKSTMÅLET)



Gjennom byvekstavtalen skal **klimagassutslipp, kø, luftforurensning og støy reduseres** gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling og gange¹

LOKALE TILLEGGSMÅL



Avtalen viser **kun** til byvekstavtalenes **felles målsettinger**



LIKHETER OG FORSKJELLER FRA SENTRALE DOKUMENTER 1/4

ORGANISERING OG STYRING

KATEGORI

LIKHETER

FORSKJELLER



Styringsmodell og organisering

- Samtlige byvekstavtaler er **politiske avtaler** mellom stat, fylkeskommuner og kommuner som legger opp til en **konsensusmodell** om fremtidig transportutvikling. Dette innebærer at samtlige parter må gi sin aksept for at beslutninger kan foretas
- Alle byvekstavtalene legger til grunn at styringsmodellen skal ha en **politisk styringsgruppe** (de regionale og lokale folkevalgte i styringsgruppens årlige møte med politisk ledelse i SD og KDD) og **forhandlings-/koordineringsgruppe** (politisk deltakelse lokalt/regionalt, administrativ deltakelse sentralt)¹
- Alle områder har **en administrativ gruppe** bestående av alle partene hvor saker er til behandling før de skal opp i styringsgruppen

- Foruten den politiske styringsgruppen og styringsgruppen i hvert byområde, er **den øvrige organiseringen ulik blant byområdene**, og det varierer hvor mange grupper som ligger under styringsgruppen og hva deres rolle er. Samtlige områder har opprettet et sekretariat, dog med ulik praktisk funksjon og ansettelsesforhold
- Det **benyttes ulike begreper for gruppene i organiseringen**, inkludert styringsgruppen, hvilket gjør det noe krevende å forstå hvilke grupper som har samme funksjon og ansvar²



Roller, ansvar og mandater

- Samtlige avtaler legger til grunn at **styringsgruppen** skal behandle **4-årige handlingsprogram som rulleres årlig, årsbudsjett og økonomisk årsrapport**.³ Først skal dette til lokalpolitisk behandling før det deretter fremlegges for den politiske styringsgruppen
- Alle avtalene presiserer at **Statens vegvesen skal lede en styringsgruppe** som har ansvar for å følge opp byvekstavtalene ³
- NTP har formalisert overordnet rammer for organisering, men hvorav **hvert enkelt området har utarbeidet ytterligere rammer for organisering** og styring med lokale tilpassinger

- Samtlige byområder har **utarbeidet interne prosessdokumenter, veiledere eller lignende**, som helt eller delvis søker å definere de ulike gruppens mandat, roller og fullmakter. Innhold og detaljeringsgrad i beskrivelsene varierer, inkludert styringsgruppens rolle og ansvar²



LIKHETER OG FORSKJELLER FRA SENTRALE DOKUMENTER 2/4

SAKSFORBEREDELSE

KATEGORI

LIKHETER

FORSKJELLER



Ressursbruk til saksforberedelse

- Byvekstavtalene **omhandler ikke ressursbruk eller tilnærming** til hvordan saksforberedelse i samarbeidet skal gjennomføres
- Det **finnes ikke felles føringer på ressursbruk eller strukturert tilnærming til saksforberedelse** og samhandling, verken for det enkelte byområde eller for byområdene på tvers

- **Ressurssettingen av sekretariatet varierer** mellom tre og syv heltidsansatte, men oppgavene som utføres av sekretariatet er også forskjellig. Ettersom styringsmodellen er satt opp ulikt for det enkelte område, varierer det også **hvor mye øvrige funksjoner i samarbeidet bidrar med saksforberedelse** til styringsgruppemøter
- **Antall styringsgruppemøter og lengden på disse varierer** noe mellom byvekstområdene



Sekretariatets rolle, mandat og ressursbruk

- **Generelle retningslinjer for byvekstavtalsekretariatet** har blitt utviklet og implementert i samtlige byområder, og tydeliggjør gruppens rolle og ansvar
- **Forberedende arbeid reguleres ikke**, herunder eventuelle sekretariatsfunksjoner mv. Samtlige byvekstområder har likevel opprettet en sekretariatsfunksjon som ivaretar koordinering og forberedende arbeid for de overordnede gruppene i samarbeidet
- Sekretariatsfunksjonens **ressursbruk fastsettes gjennom forslag til finansiering** i det enkelte byområde

- Hvert sekretariat har gjort **lokale tilpasninger** til generelle retningslinjer, slik at ansvarsområder og oppgaver varierer noe mellom dem¹
- Sekretariatenes utøvelse av rollen varierer også i praksis. Sekretariatene i Nord-Jæren, Bergen og Trondheim har et **utvidet ansvar innen kommunikasjon og markedsføring av miljøvennelig transport**. Kommunikasjon inkluderer blant annet oppdatering av nettsider, gjennomføring av holdningskampanjer og informasjonsformidling til en bredere interessegruppe og publikum. Sekretariatet i Oslo har et utvidet ansvar innenfor **trafikkanalyser og bompengeberegning**



LIKHETER OG FORSKJELLER FRA SENTRALE DOKUMENTER 3/4

PORTEFØLJESTYRING

KATEGORI



Finansiering

LIKHETER

- Samtlige byvekstområder forutsetter en finansiering basert på **statlige midler, fylkeskommunale midler, kommunale midler og brukerfinansiering (bompenger)**
- **Samtlige byvekstavtaler omfatter bypakker med bompengefinansiering.** Det varierer i hvilken grad byvekstavtalene og bypakkene samsvarer geografisk, og hvordan styringen av avtalene og bypakkene er organisert (en eller to styringsgrupper, antall parter, m.m.)



Porteføljestyring og måloppnåelse

- Alle byvekstområdene skal følge prinsippene for god porteføljestyring, der tiltakene prioriteres basert på **helhetlig vurdering av måloppfyllelse, ressurser, lønnsomhet, planstatus og kapasitet. God kostnadskontroll og håndtering av kostnadsøkninger** er også forventet innenfor prosjektporteføljen
- Detaljert føring av porteføljestyring utover prinsippene er **i liten grad regulert i avtalene**

FORSKJELLER

- I Bergen og Trondheim er **midler for en 10-års periode allerede tildelt til kommunene og eventuelle andre parter.** I Bergensområdet er det spesifisert at porteføljestyringen skal skje innenfor kommunen. I Oslo er **fordelingen av bompenger** over avtaleperioden 40% for Viken og 60% for Oslo¹
- I Byvekstavtalen for Osloområdet og Trondheimsområdet er det **spesifisert at alternative finansieringskilder**, som grunneierbidrag og andre private bidrag, skal vurderes og bidra til finansieringen når det er relevant, noe som ikke er nevnt i de andre avtaleområdene
- **Porteføljestyring har varierende fokus i interne dokumenter** for byvekstområdene. Nord-Jæren og Trondheim har omfattende og konkrete beskrivelser
- Enkelte av områdene har **definert porteføljekriterier** (Oslo, Bergen) for å balansere prosjektporteføljen, mens andre påpeker at enkelte mål skal være viktig i porteføljestyringen. Det er **varierende grad av sammenheng mellom mål og porteføljestyring** i beskrivelsene, samt om andre faktorer som risikostyring og hvordan vurdering av nye prosjekter behandles



LIKHETER OG FORSKJELLER FRA SENTRALE DOKUMENTER 3/4

MÅLOPPNÅELSE OG RAPPORTERING

KATEGORI



Målsettinger

LIKHETER

- **Overordnet nullvekstmål er tydelig spesifisert** innledningsvis i alle avtaler og innholdet i seksjonen er dekket forholdsvis likt i alle avtaler¹
- Samtlige byvekstavtaler har også som målsetning å **bidra til effektivt arealbruk**, skape **mer attraktive by- og tettstedsentre**² og at tiltakene skal føre til færre hardt skadde og drepte i trafikken¹
- Samtlige avtaler henviser til **nasjonalt mål** om en **sykkelandel på minimum 20%** i byvekstområdene

FORSKJELLER

- Flere av byene har i tillegg til det overordnede målet om nullvekst, **satt seg egne lokale mål** (Oslo, Bergen, Trondheim)
 - F.eks. reduksjon av personbiltransport, andel null- og lavutslippskjøretøy, støy og luftforurensing, definert sykkelandel i ulike områder mm.¹



Målindikatorer og rapportering

- Samtlige avtaler har fastsatt **samme felles minimum indikatorsett** (RVU, byindeks (trafikkreg.pkt.) klimagassutslipp, indikatorer for arealbruk og parkering) **som avtaleporteføljen skal rapporteres på**, med varierende grad av detaljering av de ulike indikatorene i selve avtalen²
- Det er utarbeidet en **veileder til indikatorsettet**, inkludert **rapporteringsfrekvens** og **ansvarlig rapporterende**

- Enkelte områder har utarbeidet **egne kriterier for vurdering av måloppnåelse** (f.eks. Trondheim og Bergen) på prosjekt/tiltaksnivå, men hvordan det er definert varierer
- Det benyttes **ulike betegnelser** om indikatorer og hva statistikk viser
- Det er **ikke utarbeidet retningslinjer for vurdering av måloppnåelse** som belyser de **praktiske problemstillingene** som inntreffer i eksempelvis sammenligning av ulike type prosjekter og tiltak, prosjekter og tiltak over tid eller helhetlig effekt av byvekstavtalen



INNHOOLD

1. Bakgrunn og avgrensninger	4
2. Tilnærming og prosess	7
3. Sentrale funn i nåsituasjonsbeskrivelse	11
– <i>Likheter og forskjeller i sentrale dokumenter og annen dokumentasjon</i>	11
– <i>Observerte styrker og utfordringer i de enkelte byområdene</i>	20
– <i>Nøkkelfunn på tvers av byområdene</i>	25
4. Eksempler på praksis fra byvekstområdene	27



OBSERVERTE FUNN FRA INTERVJURUNDENE I OSLOOMRÅDET*

OBSERVERTE
STYRKER

ORGANISERING OG STYRING

- Den konsensusbaserte **modellen legger til rette for at det ikke blir politiske omkamper** om saker, og er viktig for at samarbeidet skal fungere
- Byvekstavtalen oppleves som en **god felles arena for samhandling og diskusjon** rundt samferdselsprosjekter på tvers av aktører
- En uttalt styrke ved samarbeidet er at det legger til rette for **helhetstenkning og kommunikasjon**, samtidig som det ser på **transport og areal** som et felles system

OBSERVERTE
UTFORDRINGER

- **Roller, ansvar og beslutningsprosesser** oppleves uklart, og arbeid er delvis overlappende mellom Oslopakke 3 og Byvekstavtalen
- **Arbeid preges av historikk** og det er relativt lite endring i arbeidet etter omegnskommunene ble inkludert i avtalen
- **Ulik styringsmodell** i Oslopakke 3 og byvekstavtalen påvirker samarbeidet
- Den **konsensusbaserte modellen** oppleves utfordrende for enkelte parter
- **Manglende åpenhet** mellom partene oppleves som utfordrende

SAKSFORBEREDELSE

- **Gode og detaljerte saksunderlag** gir muligheten til å sette seg godt inn sakene før styringsgruppemøter
- Sekretariatet har god **forklaringsevne** og gir en oversikt over hvilke beslutninger som må tas i løpet av et år
- Sekretariatet og administrative grupper har **lang erfaring og bred kunnskap** fra arbeidet og har dermed god kunnskap om området
- Det oppleves som at **sekretariatet og byvekst ADM har godt samarbeid og dialog**

- Saksunderlagets grad av bearbeidelse **begrenser innspill og beslutninger**, og det mangler informasjon om måloppnåelse og evalueringskriterier
- Tekniske saksunderlag gjør det **tidkrevende å oppnå helhetsoversikt**
- **Lite harmoniserte årshjul** mellom lokale og nasjonale myndigheter, samt **mange finansieringskilder** med ulik øremerking skaper noen utfordringer

PORTEFØLJESTYRING

- Helhetstankegangen rundt **byvekstsamarbeidet på tvers av stat, fylke og kommune** trekkes frem som en stor styrke
- Kriteriene som er utarbeidet for å følge opp viktige prosjekter innen de ulike områdene (sykkel, gange etc.) **oppleves som førende**

- **Porteføljestyring oppleves som utfordrende** grunnet ulike prosjektrammer, høy kompleksitet og krevende ressursallokering. Samtlige oppfatter også at **helhetsperspektivet ikke har tilstrekkelig fokus** i arbeidet
- Det oppfattes at majoriteten av den **reelle porteføljestyringen skjer i sekretariatet** og deres forarbeider
- Det oppleves uklart hva slags type tiltak og prosjekter som skal inkluderes i Oslopakke 3 versus byvekstavtalen, og i hvilke saker de ulike partene har **påvirkningskraft**

MÅLOPPNÅELSE OG RAPPORTERING

- Stor grad av enighet rundt at **igangsatte prosjekter burde kunne måles bedre** enn det de gjøres i dag

- Prosjektporteføljen oppfattes å i **liten grad styres mot måloppnåelse**, og har mangelfull beskrivelse av **forventet effekt på indikatorene**
- Utfordrende å **konkretisere, kvantifisere og operasjonalisere målene**, og det er utydelig om prioriteringer baseres på avtalens- eller lokale parterers mål
- Rapporteringsprosesser fra statlig nivå **harmoniserer lite** med prosesser i samarbeidet
- Usikkerhet rundt reisevaneundersøkelsens evne til å gi et **nøyaktig bilde** av situasjonen

*) Merk at funn fra intervjuene er en sammenstilling av enkeltpersoners oppfattelse av forbedringspotensialer, og at dette ikke nødvendigvis reflekterer hele avtaleområdets syn på samarbeidet



OBSERVERTE FUNN FRA INTERVJURUNDENE I BERGENSOMRÅDET*

OBSERVERTE
STYRKER

ORGANISERING OG STYRING

- **Raskt og godt samarbeid** mellom alle involverte aktører, med velfungerende **geografisk** inndeling av arbeidsgrupper
- **Fastsatte finansielle midler på kommunenivå** skaper forutsigbarhet og fremmer beslutningstaking
- Tydeligere **mandat**, organisering av **prioriteringsrådet** og **Statsforvalterens rolle** i styringsgruppen har bidratt til en forbedring av arbeidet
- **Positiv utvikling**, og **optimisme** knyttet til byvekstarbeidet

OBSERVERTE
UTFORDRINGER

- Organisering oppfattes noe **byråkratisk** og prosesser og praksis i styringsgruppen samsvarer ikke alltid med det som er formelt avtalt
- Beslutningsprosesser oppleves **delvis uklare og overlappende** mellom administrative og politiske grupper
- Politisk styringsgruppe sin **innflytelse og tillit er noe begrenset**

SAKSFORBEREDELSE

- Overordnet oppslutning rundt at sekretariatet legger grunnlaget for gode diskusjoner og beslutninger
- Saksunderlagene er av **svært høy kvalitet** og sekretariatet viser bred kunnskap og høy samarbeidsvilje med partene i samarbeidet
- Prioriteringsrådets leder har **eierskap til byvekstsamarbeidet**, noe som nevnes som en nøkkel for et effektivt prioriteringsråd
- Åpenhet rundt saksforberedelse og skillet mellom bompengoordningen og byvekstsamarbeidet fungerer bra

- Saksforberedelsene **fremstår noe tekniske og tidkrevende** å sette seg inn i
- **Lite harmoniserte årshjul** mellom lokale og nasjonale myndigheter skaper noen utfordringer

PORTEFØLJESTYRING

- Opplevelse av at det **jobbes mot et tydelig mål (nullvekstmålet)** som skal være førende for prosjektene som blir tatt inn i porteføljen
- **Porteføljestyling** og dets **fokus** har økt sterkt de siste årene, og samtlige parter involveres i prosessen for å prioritere prosjekter på en god måte og sikre måloppnåelse

- Samtlige oppfatter at **helhetsperspektivet ikke har tilstrekkelig fokus** i arbeidet og svekkes ytterligere med fastsatte finansielle midler på kommunenivå
- Det kan være **utfordrende å vurdere og måle effektene og gevinster** av gjennomførte tiltak
- **Tydelig retning og rammer** for utvikling av prosjekter oppleves som manglende og **virkemiddelbruken** blir i liten grad diskutert i styringsgruppemøtene

MÅLOPPNÅELSE OG RAPPORTERING

- **Nullvekstmålet ligger til grunn for måloppnåelse** og prioritering av prosjekter
- Måloppnåelse er **klart definert**, og det oppleves at det er en **tydelig felles forståelse** for alle aktørene i gruppen
- Det er tillit til at prioriteringsrådet gjør en god jobb med å **vurdere og prioritere opp mot måloppnåelsen**
- **Saksarbeidet har forbedret seg over tid** og aktørene i avtalen har forbedret rutiner for datakvalitet som er relevant for måloppnåelsen

- Utfordrende å **kvantifisere** og **sammenligne prosjekter** basert på bidrag til overordnet måloppnåelse
- Mangel på systematisk evaluering av prosjekter svekker vurdering i etterkant, og arealkriterier blir i liten grad vurdert
- **Mange finansieringskilder med ulik øremerking** tar fokus fra overordnet måloppnåelse, og det bemerkes at kriteriene for tildeling av midler er utfordrende knyttet mot nullvekstmålet



OBSERVERTE FUNN FRA INTERVJURUNDENE I TRONDHEIMSORMÅDET*

OBSERVERTE
STYRKER

ORGANISERING OG STYRING

- Samarbeidet etablerer **felles mål og politikk** for klimavennlig transport, med aktiv deltakelse fra statsforvaltningen som styrker arealplanleggingens rolle
- **Flexibel styring** muliggjør justeringer av prosjekter, og jevnlig møter fremmer felles forståelse
- Konsensusbasert beslutningstaking **forhindrer politiske konflikter**, mens harmoniserte frister og prosesser forbedrer samordning

OBSERVERTE
UTFORDRINGER

- Roller og ansvar for partene er **uklare**; klart definerte roller er ønskelig
- Styringsgruppen prioriterer av og til **konsensus fremfor ren måloppnåelse**, noe som forhindrer avvisning av prosjekter basert på lav måloppnåelse
- **Mangel på koordinering** mellom statlige parter fører til forsinkelser og blanding av administrativt og politisk personell oppleves krevende
- Oppleves at partene i styringsgruppen prioriterer **sikring av midler** fremfor **måloppnåelse**, grunnet uklarheter rundt statens forpliktelse til arbeidet

SAKSFORBEREDELSE

- Saksforberedelsen omtales som en **inkluderende prosess** der alle parter har mulighet til å komme med innspill
- Sekretariatet oppleves som **imøtekommende og kunnskapsrike**,
- Representanter fra alle **partenes administrasjon bidrar til avklaringer og oppdateringer** på fremgang i sakene, og partene er med på å **utforme agenda** for møtene
- Det er en **bevissthet om behovet for kvalitetssikring av tall og data**, som opprettholder tillit og nøyaktighet i saksforberedelsen

- Det oppleves **krevende** å sette seg tilstrekkelig inn i sakene og er ønskelig at saksunderlag **tydeliggjør historikk, måloppnåelse og beslutningspunkter**
- Sekretariatets mandat bør **tydeliggjøres**, og de bør inkluderes i høyere grad ved forberedelse av underlag og agenda
- Lokale parter opplever at **statens forpliktelser** i avtalte prosjekter ikke følges opp tilstrekkelig, og at det er for lang saksbehandlingstid

PORTEFØLJESTYRING

- Samtlige har en **tydelig forståelse om at prosjektene i byvekstavtalen skal bygge oppunder nullvekstmålet**
- **Helhetlig og integrert planlegging av areal og transport** bidrar til bedre koordinering og samarbeid mellom ulike parter

- Tilgangen på finansielle midler kombinert med et lavt antall prosjekter og flere finansieringskilder **hindrer reell porteføljestyring**
- Prosjekter bør i større grad **sees samlet i helhetlige programmer** for å øke samfunnsøkonomisk lønnsomhet
- En høy andel prosjekter anses å være i **prosjektutviklingsfase** sammenlignet med andelen i gjennomføringsfase
- Enkelte parter **mandat oppleves uklart**, og samtlige bemerker at parter representerer egne interesser fremfor helhetlig porteføljestyring

MÅLOPPNÅELSE OG RAPPORTERING

- Indikatorsettet som er utarbeidet **oppleses som relevant og bra for** oppfølging av porteføljen sin måloppnåelse, og utarbeidelsen av egen arealindikator har bidratt

- Bedre **analyse og evaluering for måloppnåelse** mot nullvekstmålet etterspørres, samt tilstrekkelig innsikt
- **Tydelig evaluering av måloppnåelse bør påvirke handlingsplanen**, og det antydes at denne koblingen er manglende i dagens utarbeidelse
- Samtlige mener at **målhierarkiet** har behov for tydeliggjøring, og indikatorer for målsetning rundt areal savnes
- **Overførbare midler** påvirker fremgangen i arbeidet og fører til tider til utsettelse



OBSERVERTE FUNN FRA INTERVJURUNDENE PÅ NORD-JÆREN*

OBSERVERTE
STYRKER

ORGANISERING OG STYRING

- Byvekstsamarbeidet skaper en **felles arena for** å sikre helhetlig byutvikling og en felles ambisjon om å nå nullvekstmålet
- Den konsensusbaserte modellen **hindrer politiske omkamper** og organisering i faggrupper muliggjør en helhetlig tilnærming
- Beslutningsprosessen og regelmessig samarbeid sikrer bred representasjon og involvering av alle aktører i avtalen
- Felles arena med økonomiske insentiver sikrer utvikling i **samme retning**

OBSERVERTE
UTFORDRINGER

- **Konsensus for fire kommuner** har erfaringsmessig vært **krevende**, og det oppleves at aktører fremmer egne interesser over helhetsperspektivet
- Uenighet om **beslutningsprosesser** og **utydelige mandater og roller** skaper utfordringer i samarbeidet
- Mangfoldet av finansieringskilder **svekker helhetsforståelsen** grunnet øremerking til særegne prosjekttyper
- Samtlige opplever manglende oppfølging av forpliktelse fra staten
- Offentlighet rundt arbeidet åpner for fremming av politisk agenda

SAKSFORBEREDELSE

- Saksforberedelsen er av **høy kvalitet**, og involveringen av partene gir rom for dialog og diskusjon
- Bevissthet rundt behovet for **kvalitetssikring** av tall og data sikrer tillitt til saksunderlagene og forberedende prosess
- **Stalige samordningsmøter før styringsgruppemøtene er viktige** for effektiv møteledelse og saksfremdrift

- Saksunderlag **fremstår tekniske** og tydeliggjøring av historikk, måloppnåelse og beslutningspunkter ønskes, samt porteføljeoversikt
- Saksunderlagene har tidvis rom for forbedring og kvalitetssikring
- **Forsinket utsendelse** begrenser mulighet for innspill og forberedelser
- Usynkroniserte tidslinjer og utilstrekkelig prosjektinformasjon gjør saksforberedelse krevende
- **Bedret samhandling** mellom forhandlingsleder Statens vegvesen og sekretariatet behøves

PORTEFØLJESTYRING

- Helhetlig tilnærming muliggjør samordning av ressurser, bedret effektivitet og balansert ressursallokering
- Prosjektprioritering tilrettelegger for **helhetstenking** og **balansering av porteføljen**
- Avtalen vektlegger nullvekstmålet og sikrer at porteføljen styres deretter
- Samtlige er positive til at **arealkriterier** har fått plass i porteføljestyringen og integrert planlegging av areal og transport bidrar til bedret samarbeid

- Bedret **prosess for porteføljestyring** etterspørres, samt tydeliggjøring av roller og beslutningsrammer
- **Motstridende målsettinger** skaper konflikter og særlig arealproblematikk inkluderes i liten grad i diskusjonene
- Prosjekter som er bundet av avtalen og ikke inkluderes i porteføljestyringen skaper utfordringer, særs ved forsinkelse
- Tildelingen av midler fører ofte til parters beskyttelse av egne midler, og frykt for at overskridelser vil påvirke eget prosjekt skaper usikkerhet

MÅLOPPNÅELSE OG RAPPORTERING

- Det er en **generell oppfatning av at nullvekstmålet er det overordnede målet**, men det kan være utfordrende å rapportere fremdrift på dette målet
- **Transparens i arbeidet oppfattes som en styrke**, og fremmer ansvarliggjørelse både på individnivå og organisasjonsnivå

- Mål av **årsak-virkningssammenhenger oppleves utfordrende**, og forsterkes av utydelige effektmål på prosjektnivå
- **Rapportering på tvers av byvekstområdene** etterspørres, samt sterkere kobling mellom rapportering og neste års handlingsprogram
- Helhetsperspektivet er til dels manglende, da prosjektene ofte vurderes isolert
- **Tertialrapportering** kan være tid- og ressurskrevende, og økende kompleksitet gjør at flere fag må inkluderes i rapporteringsprosessen

*) Merk at funn fra intervjuene er en sammenstilling av enkeltpersoners oppfattelse av forbedringspotensialer, og at dette ikke nødvendigvis reflekterer hele avtaleområdets syn på samarbeidet



INNHOOLD

1. Bakgrunn og avgrensninger	4
2. Tilnærming og prosess	7
3. Sentrale funn i nåsituasjonsbeskrivelse	11
– <i>Likheter og forskjeller i sentrale dokumenter og annen dokumentasjon</i>	11
– <i>Observerte styrker og utfordringer i de enkelte byområdene</i>	20
– <i>Nøkkelfunn på tvers av byområdene</i>	25
4. Eksempler på praksis fra byvekstområdene	27



NØKKELFUNN FRA NÅSITUASJONSBESKRIVELSEN PÅ TVERS AV BYVEKSTOMRÅDENE

STYRKER

Organisering og styring

SAMARBEIDET OG ORGANISERINGEN SIKRER EN FELLES AMBISJON

Organiseringen av byvekstsamarbeidet sikrer **bred involvering** og partene enes om at **konsensusmodellen** er avgjørende og best egnet modell for å få samarbeidet til å fungere

Saksforberedelse

EN ÅPEN OG INVOLVERENDE PROSESS SIKRER SAMARBEID MELLOM AKTØRENE

Opplevelse av en **åpen** og **koordinert** saksforberedelsesprosess, med godt samarbeid på tvers av aktører. Viktige **faglige innspill** blir vurdert i prosessen

Porteføljestyling

PORTEFØLJESTYRINGSPRINSIPPER OG –KRITERIER BIDRAR STERKT

Porteføljestyingsprinsippene gir grunnlag for **helhetstenkning** og byvekstområder med **porteføljekriterier** opplever tydeligere fokus på porteføljestyling

Måloppnåelse og rapportering

FORSTÅELSE FOR NULLVEKSTMÅLET OG FOKUS PÅ ANALYSE BEDRER RAPPORTERING

Partene i samarbeidet har en tydelig forståelse av **nullvekstmålet**, og felles **indikatorsett** kombinert med **åpenhet** rundt rapportering av måloppnåelse har **bedret rapporteringen** de siste årene

UTFORDRINGER

Organisering og styring

UKLARHET RUNDT MANDAT OG ROLLER REDUSERER EFFEKTIVITET

Grad av uklarhet i **rolle** og **ansvar** i byvekstsamarbeidet skaper unødvendige diskusjoner og reduserer effektivitet. Manglende tydelighet angående statens forpliktelser fører tidvis til at partene i avtalen prioriterer sikring av midler til egne tiltak fremfor fokus på helhetlig måloppnåelse

Saksforberedelse

SAKSUNDERLAGENE OG TILHØRENDE PROSESSER HAR EFFEKTIVISERINGSPOTENSIALE

Det er **varierende kvalitet** og **effektivitet** i saksforberedende prosesser, og en mer **tilpasset fremstilling** av saksunderlagene vil være fordelaktig. Videre bør koordinering av årshjul og prosesser bedres for å muliggjøre effektive beslutninger

Porteføljestyling

MANGLENDE FØRINGER OG KOBLING TIL MÅLOPPNÅELSE SVEKKER PORTEFØLJESTYRINGEN

Mangel på **tydelige føringer** og sammenheng mellom **måloppnåelse** og **porteføljen** som helhet, gjør at reell porteføljestyling oppleves utfordrende

Måloppnåelse og rapportering

BEHOV FOR SYSTEMATISK OG HELHETLIG VURDERING PÅ TVERS AV PROSJEKTER

Manglende analyser og **kriterier for måloppnåelse** for prosjekter skaper usikkerhet og begrenser muligheten for å sammenligne. Det er svært krevende å gjøre gode faglige analyser av effektene på enkelte prosjekter, og objektive kriterier for sammeligning av alle prosjekters nytte er utfordrende



INNHOOLD

1. Bakgrunn og avgrensninger	4
2. Tilnærming og prosess	7
3. Sentrale funn i nåsituasjonsbeskrivelse	11
– <i>Likheter og forskjeller i sentrale dokumenter og annen dokumentasjon</i>	11
– <i>Observerte styrker og utfordringer i de enkelte byområdene</i>	20
– <i>Nøkkelfunn på tvers av byområdene</i>	25
4. Eksempler på praksis fra byvekstområdene	27



ERFARINGER OG DAGENS PRAKSIS I STYRINGSGRUPPENE ER HENTET FOR Å DANNE GRUNNLAG FOR VIDERE ANBEFALINGER

Som del av kunnskapsgrunnlaget er erfaringer og eksempler på dagens praksis innen de fire temaene i styringsgruppene hentet frem. Dette har videre dannet grunnlaget for arbeidsgruppens forslag til prinsipper for forbedring av styringsmodellen, sammen med funn fra dokumentstudien og intervjuene. Se vedlegg 3 og 4 for arbeidsgruppens forslag til prinsipper basert på dagens praksis.

TEMA	Organisering og styring	Saksforberedelse	Porteføljestyling	Måloppnåelse og rapportering
EKSEMPEL PÅ DAGENS PRAKSIS	Gode rolle- og ansvarsbeskrivelser	Årshjul for styringsgruppens arbeid og tydelig saksforberedelsesprosess	Tydeliggjort tilnærming til porteføljestyling	Veileder for måloppnåelse



ROLLE- OG ANSVARSBEKRIVELSER TREKKES FREM SOM ET GODT EKSEMPEL INNEN ORGANISERING OG STYRING

Flere byvekstområder har utarbeidet rolle- og ansvarsbeskrivelser for aktørene i samarbeidet, i sikte på å tydeliggjøre organiseringen, samt deres ansvar og oppgaver. Disse har dannet grunnlaget i utarbeidelsen av tiltakene som er presentert i vedlegg 3.

Følgende praksis trekkes frem som eksempler:

1. Informasjon til deltakerne – Bergen

Gir en oversikt over alle partene i Byvekstavtalen for Bergen, Miljøløftet. Dokumentet presenterer hvordan partene er organisert, samt deres hovedfunksjon og målsetning i arbeidet.

2. Mandat for Prioriteringsrådet – Bergen

Tydeliggjør Prioriteringsrådets rolle i Byvekstavtalen for Bergen. Dokumentet inneholder blant annet en beskrivelse av gruppens formål, ansvar og oppgaver, organisering og forventinger til samarbeid med andre grupper i avtalen. Lignende dokumenter finnes også for andre parter i samarbeidet, blant annet for arbeidsgrupper og samordningsfunksjonen.

3. Miljøpakken lille grønne – Trondheim

Presenterer styringssystemet i Miljøpakken, med fokus på fora i avtalen fremfor hver enkelt rolle. Blant annet beskrives kontaktutvalget (styringsgruppen), programrådet og arbeidsutvalget. For hvert forum beskrives deres formål, funksjon og målsetting, samt deltakere.

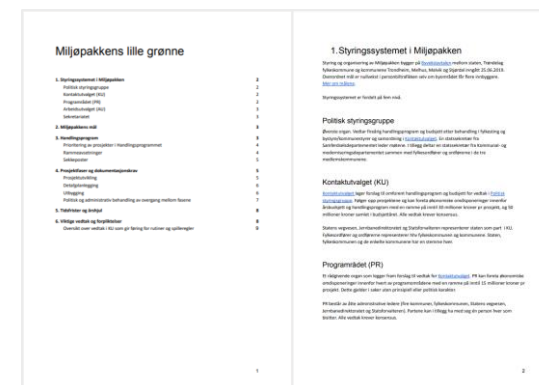
På hvilken måte gagner tiltaket samarbeidet?

- Sikrer at aktørene forstår sin spesifikke rolle i samarbeidet og hvordan denne bidrar til de overordnede målene
- Klare definisjoner av ansvar bidrar til å redusere muligheten for konflikter og misforståelser som kan oppstå når det er usikkerhet om hvem som har ansvar for hva
- Samarbeidspartene kan koordinere sine aktiviteter bedre. Dette bidrar til å unngå overlapping av arbeid, reduserer tidsspille og sikrer at alle bidrar til samarbeidet på en meningsfull måte



INFORMASJON TIL DELTAKERNE (BERGEN)

MANDAT FOR PRIORITERINGSRÅDET (BERGEN)



MILJØPAKKENS LILLE GRØNNE (TRONDHEIM)



ÅRSHJUL FOR BYVEKSTARBEIDET ER UTARBEIDET I ENKELTE BYVEKSTOMRÅDER OG TREKKES FREM SOM ET GODT EKSEMPEL

Flere byvekstområder har utarbeidet årshjul for styringsgruppens arbeid i byvekstsamarbeidet, i sikte på å gi et overblikk over nøkkelaktivitetene og temaene som diskuteres gjennom året. Disse har dannet grunnlaget i utarbeidelsen av tiltakene som er presentert i vedlegg 3.

Følgende praksis trekkes frem som eksempler:

1. Miljøpakkens årshjul

Miljøpakken har utarbeidet et årshjul som viser årlige gjøremål og tidsfrister. Årshjulet er tredelt, og viser et eget løp for utarbeidelsen av handlingsprogrammet, rapportering og evaluering av måloppnåelse. Innen hvert løp er nøkkelaktiviteter, frister og behandlingsprosesser i fora fordelt utover året.

Samtlige byvekstområder har også utarbeidet årshjul eller prosesser for arbeidet. Oslo har et årshjul som viser nøkkelaktiviteter per måned, samt et prosessdokument som detaljerer arbeidsflyten ytterligere. Bergen har et tydelig definert løp for behandling av handlingsprogrammet med hovedfrister, men det er ikke visualisert som et årshjul. Nord-Jæren utarbeider et eget årshjul høsten 2023.

På hvilken måte gagnar tiltaket samarbeidet?

- Årshjul gir et klart bilde av avtalens hovedarbeid og prosesser, hvilket gjør det lettere å samordne innsatsen mellom ulike parter og kommunisere arbeidet både internt og eksternt
- Tydelig fastsetting av frister gir forutsigbarhet for alle parter i samarbeidet, og styrker også ansvarlighet blant partene
- Et tredelt årshjul sikrer at hvert løp får et større fokus og settes på agendaen i styringsgruppens arbeid. Dette er særlig fordelaktig i forhold til evaluering av måloppnåelse



Miljøpakkens årshjul



TYDELIGE KRAV TIL SAKSFORBEREDELSESPROSESSEN TREKKES FREM SOM ET GODT EKSEMPEL INNEN SAKSFORBEREDELSE

En frist for utsendelse av saksunderlag i forkant av styringsgruppemøter er fastsatt på tvers av alle byvekstområder. Videre har samtlige byvekstområder fastsatt tidsfrister og utarbeidet retningslinjer utover dette, i sikte om å bedre og tydeliggjøre saksforberedelsesprosessen. Disse har dannet grunnlaget i utarbeidelsen av tiltakene som er presentert i vedlegg 4.

Følgende praksis trekkes frem som eksempler:

1. Fastsettelse av frister i saksforberedelsesprosessen - Bergen

Det er fastsatt en frist for innsending av saksunderlag 10 dager før møter i Prioriteringsrådet, som vanligvis er litt over en uke før styringsgruppens møter.

2. Fastsettelse av frister i saksforberedelsesprosessen - Trondheim

Det er fastsatt en frist for innsending av saksunderlag 10 dager før møter i Programrådet, som vanligvis er 14 dager før styringsgruppens møter.

3. Notatmal – Bergen

Notatmalen skal benyttes for alle saker som innsendes til behandling i styringsgruppens møter, og har klare krav til innhold

4. Informasjonsskriv om prosjektark- Bergen

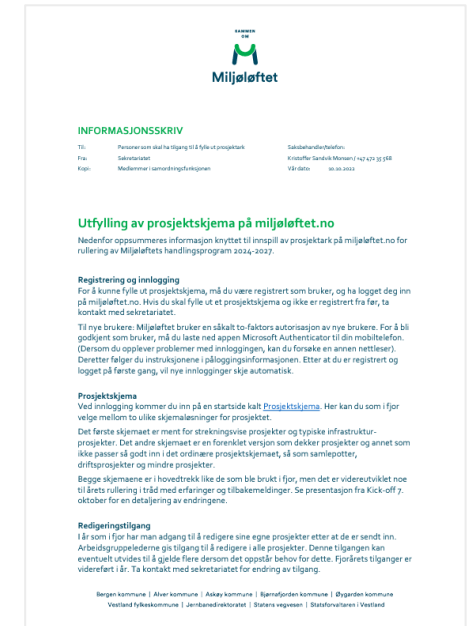
Dokumentet gir en innføring i utfyllingen av avtalens prosjektark, med hjelpetekster, tips og annen støtte til å skrive gode prosjektark.

På hvilken måte gagnar tiltaket samarbeidet?

- God saksforberedelsesprosesser er essensielt for effektive møter, både i forberedelsesfasen og under selve møtet
- Frister, maler og hjelpetekster bidrar til å bedre kvaliteten og effektiviteten i saksforberedelsesprosessen. Gode saksunderlag vil videre sikre tilstrekkelig beslutningsgrunnlag for møtedeltakerne i vurdering av saker



EKSEMPEL PÅ NOTAT (BERGEN)



INFORMASJONSSKRIV OM PROSJEKTARK (BERGEN)



TYDELIG BESKRIVELSE AV TILNÆRMING TIL PORTEFØLJESTYRING TREKKES FREM SOM ET GODT EKSEMPEL PÅ DAGENS PRAKSIS

Enkelte byvekstområder har utarbeidet beskrivelser av og tilnærming til porteføljestyring. Disse har dannet grunnlaget i utarbeidelsen av tiltakene som er presentert i vedlegg 4.

Følgende praksis trekkes frem som eksempler:

1. Informasjon til deltakere - Bergen

Det klargjør hensikten med porteføljestyring og gir en grundig innføring i Miljøløftets tilnærming til dette konseptet. Videre gir det en detaljert beskrivelse av hvordan styringsprosessen fungerer gjennom året, og hvordan det brukes som verktøy for å oppnå nullvekstmålet.

2. Styring av porteføljen – Nord-Jæren

Dette dokumentet har som formål å gi en helhetlig oversikt over hvordan jobbe med økonomisk status, prosjekters framdrift og ansvarlig porteføljestyring. Samtidig vil det sikre at prosjekteierne beholder ansvaret for løpende kostnadsstyring innenfor hvert enkelt prosjekt. Dette skaper et rammeverk som støtter effektiv styring og samtidig ansvarliggjør prosjekteierne ansvar for kostnadskontroll.

1. Hva er Miljøløftet?

Prioritering av prosjekter og tiltak skal styres etter prinsipp om porteføljestyring

Porteføljestyring er et verktøy for å prioritere og håndtere prosjekter og tiltak som er viktigst og mest aktuelle for å oppnå nullvekstmålet. Dette innebærer å vurdere prosjekter og tiltak ut fra deres økonomiske, miljømessige og sosiale bidrag, og å prioritere dem basert på disse kriteriene. Dette er en løpende prosess som skal gjennomføres regelmessig for å sikre at ressursene brukes effektivt og at de viktigste prosjekter og tiltakene får tilstrekkelig oppfølging.

Utviklingsprosessen er prosjekter baserte bygd fra tre steg:

1. Identifisering av prosjekter og tiltak som er viktigst og mest aktuelle for å oppnå nullvekstmålet.
2. Prioritering av prosjekter og tiltak basert på deres økonomiske, miljømessige og sosiale bidrag.
3. Implementering av prosjekter og tiltak som er prioriterte.

Utviklingsprosessen for tre steg består av 3 hovedaktiviteter og 10 delaktiviteter:

- 1. Identifisering av prosjekter og tiltak: Dette inkluderer å identifisere prosjekter og tiltak som er viktigst og mest aktuelle for å oppnå nullvekstmålet.
- 2. Prioritering av prosjekter og tiltak: Dette inkluderer å vurdere prosjekter og tiltak ut fra deres økonomiske, miljømessige og sosiale bidrag, og å prioritere dem basert på disse kriteriene.
- 3. Implementering av prosjekter og tiltak: Dette inkluderer å gjennomføre prosjekter og tiltak som er prioriterte.

Utviklingsprosessen er prosjekter baserte bygd fra tre steg:

1. Identifisering av prosjekter og tiltak som er viktigst og mest aktuelle for å oppnå nullvekstmålet.
2. Prioritering av prosjekter og tiltak basert på deres økonomiske, miljømessige og sosiale bidrag.
3. Implementering av prosjekter og tiltak som er prioriterte.

1. Hva er Miljøløftet?

Porteføljestyring og styringsprosess i Miljøløftet

Porteføljestyring er et verktøy for å prioritere og håndtere prosjekter og tiltak som er viktigst og mest aktuelle for å oppnå nullvekstmålet. Dette innebærer å vurdere prosjekter og tiltak ut fra deres økonomiske, miljømessige og sosiale bidrag, og å prioritere dem basert på disse kriteriene. Dette er en løpende prosess som skal gjennomføres regelmessig for å sikre at ressursene brukes effektivt og at de viktigste prosjekter og tiltakene får tilstrekkelig oppfølging.

Utviklingsprosessen er prosjekter baserte bygd fra tre steg:

1. Identifisering av prosjekter og tiltak som er viktigst og mest aktuelle for å oppnå nullvekstmålet.
2. Prioritering av prosjekter og tiltak basert på deres økonomiske, miljømessige og sosiale bidrag.
3. Implementering av prosjekter og tiltak som er prioriterte.

Utviklingsprosessen for tre steg består av 3 hovedaktiviteter og 10 delaktiviteter:

- 1. Identifisering av prosjekter og tiltak: Dette inkluderer å identifisere prosjekter og tiltak som er viktigst og mest aktuelle for å oppnå nullvekstmålet.
- 2. Prioritering av prosjekter og tiltak: Dette inkluderer å vurdere prosjekter og tiltak ut fra deres økonomiske, miljømessige og sosiale bidrag, og å prioritere dem basert på disse kriteriene.
- 3. Implementering av prosjekter og tiltak: Dette inkluderer å gjennomføre prosjekter og tiltak som er prioriterte.

INFORMASJON TIL DELTAKERNE – STYRING AV PROSJEKTER OG TILTAK (BERGEN)

Informasjon til deltakerne om styring av prosjekter og tiltak i Bergen. Dette inkluderer detaljerte beskrivelser av prosjekter og tiltak som er prioriterte, og hvordan de skal håndteres gjennom prosessen. Dette inkluderer informasjon om økonomisk status, framdrift og ansvarlig porteføljestyring.

Utviklingsprosessen er prosjekter baserte bygd fra tre steg:

1. Identifisering av prosjekter og tiltak som er viktigst og mest aktuelle for å oppnå nullvekstmålet.
2. Prioritering av prosjekter og tiltak basert på deres økonomiske, miljømessige og sosiale bidrag.
3. Implementering av prosjekter og tiltak som er prioriterte.

2. Aktører og roller i styringsystemet

Roller	Ansvar
Publik styringsgruppe	Fastsetter ferdige handlingsprogram som revideres hvert år
Styringsgruppen	Styring og koordinering av ferdige handlingsprogram, utarbeider handlingsprogram for Miljøløftet for 2024
Prosjektleder	Ansvar for gjennomføring av prosjekter og tiltak som er prioriterte
Styringsgruppen	Styring og koordinering av ferdige handlingsprogram, utarbeider handlingsprogram for Miljøløftet for 2024
Prosjektleder	Ansvar for gjennomføring av prosjekter og tiltak som er prioriterte
Styringsgruppen	Styring og koordinering av ferdige handlingsprogram, utarbeider handlingsprogram for Miljøløftet for 2024
Prosjektleder	Ansvar for gjennomføring av prosjekter og tiltak som er prioriterte

På hvilken måte gagnar tiltaket samarbeidet?

- Forståelse og oversikt over hva porteføljestyring innebærer i byvekststavelen
- Tydeliggjør ansvarfordelingen innenfor porteføljestyring
- Gir tydelige føringer for hvordan drive reell porteføljestyring
- Tilby opplæring og støtte for å sikre at alle er kjent med de spesifikke retningslinjene og verktøyene nevnt i dokumentene

STYRING AV PORTEFØLJEN (NORD-JÆREN)



FLERE GREP ER TATT FOR Å BEDRE FOKUS PÅ MÅLOPPNÅELSE OG RAPPORTERING I BYVEKSTOMRÅDENE

Det er utbedret en indikatorveileder for evaluering av måloppnåelse på tvers av byvekstområdene. Videre har samtlige byvekstområder tatt ulike grep for å øke fokus på måloppnåelse i arbeidet. Disse har dannet grunnlaget i utarbeidelsen av tiltakene som er presentert i vedlegg 4.

Følgende praksis trekkes frem som eksempler:

1. Fastsetting av hovedfokus – Oslos handlingsprogram

I begynnelsen av hvert handlingsprogram fastsetter Oslo et hovedfokus som skal være styrende for perioden, og tydeliggjør satsningsområder på kort sikt. Hovedfokuset er tett knyttet opp mot måloppnåelse i byvekststavelen

2. Rapport for måloppnåelse – Oslo

Oslo utarbeider en årlig rapport for måloppnåelse. Rapporten tydeliggjør effekten på nøkkelindikatorer for måloppnåelse i perioden og kan benyttes for å vurdere prioriteringer og virkemidler i fremtidige handlingsprogram

3. Veileder for vurdering av måloppnåelse – Bergen

Bergen har utarbeidet en veileder for vurdering av prosjekters måloppnåelse, inklusiv en poengrangering for å i større grad kunne sammenligne relevante prosjekter mot hverandre

På hvilken måte gagnar tiltaket samarbeidet?

- Bidrar til å tydeliggjøre forventningene til måloppnåelse, både mellom prosjekttypene og fra handlingsprogram til handlingsprogram
- Øker fokus på måloppnåelse i utarbeidelse av nye handlingsprogram
- Bidrar til at partene enklere kan vurdere tiltak, prosjekters og virkemidlers bidrag til måloppnåelse



HANDLINGSPROGRAM (OSLO)

RAPPORT OM MÅLOPPNÅELSE (OSLO)

Til arbeidsgruppens følgeskriv handlingsprogram 2024-2027

Vurdering måloppnåelse			
Ekisterende tilbud	Trafikk og nærhet til målpunkt	Sammenhenghelhetlig transportsystem	Poeng
Dårlig/manglende eksisterende tilbud, stort behov for utbedring	Høy ADT/passasjertall, nær mangelsentrale målpunkt	Høy forberedning av transportsystem. «Missing link» med stor avstand til alternativ	3 poeng
Middels eksisterende tilbud, middels behov for utbedring	Middels ADT/passasjertall, nær noenleis sentrale målpunkt	Middels forberedning av transportsystem. «Missing link» med kort avstand til alternativ	2 poeng
Gott eksisterende tilbud, lite behov for utbedring	Lav ADT/passasjertall, ikke nær målpunkt	Lav forberedning av helhetlig transportsystem	1 poeng

Vurderingsveiledning

- Prosjektene vurderes på bakgrunn av innholdet i prosjektkartene, eller etter prosjektets omfanget tilgjengelige informasjonen
- Prosjektets bidrag til nullkostnadsløst ligger til grunn for anslått vurdering
- Prosjektene vurderes relativt til geografisk nærhet til målpunkt
- Ved usikkerhet som vurdering innvil arbeidsgruppen, leik informasjonstiltak til å tydeliggjøre dette
- Merk at denne vurderingsmetoden er en pilot og at det i så måte er hensikts å også vurdere seilene metadaten og brukeren av metadaten

Score måloppnåelse		
Totalscore	Vurdering måloppnåelse	Poeng til samlet vurdering
8-9 poeng	Høy måloppnåelse	3 poeng
5-7 poeng	Middels måloppnåelse	2 poeng
3-4 poeng	Lav måloppnåelse	1 poeng

Bergen kommune | Alor kommune | Askøy kommune | Sjøstrand kommune | Øygarden kommune
 Vestland fylkeskommune | Jærentedistriktet | Østere regionen | Østlandstrossen | Vestland

VEILEDER FOR VURDERING AV MÅLOPPNÅELSE (BERGEN)



About Capgemini Invent

As the digital innovation, design and transformation brand of the Capgemini Group, Capgemini Invent enables CxOs to envision and shape the future of their businesses. Located in more than 36 offices and 37 creative studios around the world, it comprises a 10,000+ strong team of strategists, data scientists, product and experience designers, brand experts and technologists who develop new digital services, products, experiences and business models for sustainable growth.

Capgemini Invent is an integral part of Capgemini, a global leader in partnering with companies to transform and manage their business by harnessing the power of technology. The Group is guided everyday by its purpose of unleashing human energy through technology for an inclusive and sustainable future. It is a responsible and diverse organization of 270,000 team members in nearly 50 countries. With its strong 50-year heritage and deep industry expertise, Capgemini is trusted by its clients to address the entire breadth of their business needs, from strategy and design to operations, fueled by the fast evolving and innovative world of cloud, data, AI, connectivity, software, digital engineering, and platforms. The Group reported in 2020 global revenues of €16 billion.

Get the Future You Want | www.capgemini.com/invent



This presentation contains information that may be privileged or confidential and is the property of the Capgemini Group.

Copyright © 2023 Capgemini. All rights reserved.