

Februar 2025

Undersøgelse af Aarhus Kommunes myndighedsvaretagelse af udvidelsen af Aarhus Havn

Præsentation af undersøgelsens overordnede resultater

UU
an

Indhold

1. Om undersøgelsen – baggrund og tilgang
2. Hovedområde 1.1: Hvordan var **planprocessens forløb**?
3. Hovedområde 1.2: Hvilke **fejl og mangler** kan identificeres i processen?
4. Hovedområde 1.3: Hvilke **kerneårsager** og forklaringer ses på de identificerede fejl og mangler i processen?
5. Hovedområde 2: Hvilke centrale **lærings- og forbedringsbehov** kan identificeres og iværksættes, hvis fejl og mangler skal minimeres fremadrettet

u u
a n

**Om undersøgelsen:
Baggrund og tilgang**

Baggrund for undersøgelsen

Plangrundlaget:

- Aarhus Kommune vedtog den 21. juni 2023 lokalplan nr. 1163, Udvidelse af Aarhus Havn og kommuneplantillæg nr. 110 til kommuneplan 2017, med tilhørende miljørapport og sammenfattende redegørelse.

Klagerne:

- Danmarks Naturfredningsforening, Aarhus, en række foreninger, nogle borgere, som opdrætter muslinger inden for planområdet, og Alternativet, Storkreds Østjylland klagede i forlængelse af vedtagelse til Planklagenævnet over planvedtagelsen.

Afgørelsen:

- Planklagenævnet traf afgørelse om klagerne den 28. maj 2024: Kommuneplantillægget, lokalplanen og miljørapporten lider af væsentlige retslige mangler og derfor er ugyldige.

Hvilke væsentlige retslige mangler fandt Planklagenævnet?

- **Forhold A:** Kommuneplantillægget er ikke i overensstemmelse med *planlovens regler om udlæg af arealer til byzone*.
- **Forhold B:** Kommunen har ikke godtgjort, at der er den *fornødne særlige planlægningsmæssige eller funktionelle begrundelse for kystnær lokalisering* i forhold til den planlagte udvidelse af havnen.
- **Forhold C:** *Miljøvurderingslovens minimumskrav til en miljørapport er ikke opfyldt*, da afgrænsningen af miljørapporten ikke er i overensstemmelse med miljøvurderingsloven.

Formål og fokus for undersøgelsen

Undersøgelsens formål, fokus og leverancer er beskrevet i det kommissorium, som Rådmanden for Teknik og Miljø har udarbejdet.

Formålet:

Undersøgelsen har til formål at opnå organisatorisk og ledelsesmæssig læring som grundlag for, at der kan iværksættes tiltag, som kan sikre, at Aarhus Kommune ikke gentager de procesmæssige fejl, som blev begået i det komplekse myndighedsarbejde omkring havneudvidelsen, og som er påpeget af Planklagenævnet i deres afgørelse. I forbindelse hermed skal undersøgelsen bidrage til procedurer, der sikrer, at Byråd informeres og involveres rettidigt.

Fokus:

“Undersøgelsen vedrører både sagsgange internt i Teknik og Miljø og samspillet mellem Borgmesterens Afdeling og Teknik og Miljø samt relationen til bygherre samt andre myndigheder”.

Undersøgelsen skal konkret afdække følgende forhold:

- **Hovedområde 1.1:** Oversigt over planprocessens forløb, involverede aktører og beslutninger, herunder samspil på tværs af myndigheder.
- **Hovedområde 1.2:** Hvilke fejl og mangler kan identificeres i processen?
- **Hovedområde 1.3:** Hvilke kerneårsager og forklaringer ses på de identificerede fejl og mangler i processen?
- **Hovedområde 2:** Hvilke centrale lærings- og forbedringsbehov kan identificeres og iværksættes, hvis fejl og mangler skal minimeres fremadrettet, herunder konkrete anbefalinger til procesmæssige, ledelsesmæssige og organisatoriske beslutninger?

Om undersøgelsens gennemførelse

MUUSMANN har gennemført undersøgelsen for Aarhus Kommune.

Undersøgelsens gennemførelse:

- Den primære dataindsamling er foregået i perioden oktober 2024-januar 2025.
- Den primære afrapportering er foretaget i januar-februar 2025.

Metode:

- Et gennemgående fokus på organisatorisk læring.
- Etablering af et både solidt og accepteret datagrundlag – dokumentgennemgange, interviews, workshops samt møder.
- Rettidig involvering med henblik på øget anvendelighed af anbefalinger.
- Erfarent rådgiverteam med stor indsigt i beslutningsprocesser og organisationsudvikling.

Hvad består afrapporteringen af?

- **Hovedrapport:** Undersøgelsen af Aarhus Kommunes myndighedsvaretagelse af udvidelsen af Aarhus Havn, inklusiv sammenfatning.
- **Bilag 1:** Uddybende gennemgang af beslutningsgrundlag ift Byråd, Rådmandsmøder og koordineringsmøder mellem Borgmesteren og Rådmanden for Teknik og Miljø.
- **Bilag 2:** Planjuridisk gennemgang af praksis i lignende havneudvidelser.
- **Præsentation:** Overordnet præsentation af undersøgelsens resultater (Dette oplæg).

u u
a n

Hovedområde 1.1

Hvordan var planprocessens
forløb?

Om beslutningsprocessens overordnede forløb

Hvornår foregik myndighedsprocessen?

- ➔ Aarhus Kommunes myndighedsvaretagelse af udvidelsen af Aarhus Havn (yderhavnen) foregik i perioden fra primo 2018- medio 2023.
- ➔ Omfattende myndighedsbehandling, herunder 2 offentlighedsfaser samt en udvidet borgerinddragelse, og en lang række udvalgsbehandlinger i Teknisk Udvalg og i Byrådet.

September 2018

Byråd godkender igangsætning af planproces

Oktober 2020

Opsamling på 1. offentlighedsfase

Januar 2023

Opsamling på 2. offentlighedsfase. (1652 høringsvar. Efter høringsfasen igangsættes i perioden maj 2022-januar 2023 en udvidet borgerinddragelsesproces

Juni 2023

Vedtagelse af endeligt plangrundlag



November 2019

Byråd godkender debatfolder til forudgående offentlig høring for plan og miljøvurdering

December 2021

Lokalplansforslag, tillæg til kommuneplan, miljørapport, miljøkonsekvensrapport, VVM-tilladelse mv. godkendes til offentlig fremlæggelse og høring

Februar 2023

Politisk forlig om havneudvidelse:

Rolle(r) i myndighedsprocessen

Hvilken rolle havde Aarhus Kommune i forhold til myndighedsvaretagelsen af plangrundlaget?

- Aarhus Kommune havde myndighedsansvaret for at tilvejebringe og vedtage det plangrundlag, som planlægningsmæssigt skulle muliggøre en udvidelse af Aarhus Havn.
- Det betyder, at Aarhus Kommune havde ansvaret for at vedtage det plangrundlag, der skulle gøre det muligt for bygherre at gennemføre en konkret projektansøgning om udvidelse af Aarhus Havn.
- Dette ansvar indebærer, at Aarhus Kommune havde ansvaret for at vedtage evt. tillæg til kommuneplanrammer, kommuneplanretningslinjer samt en lokalplan efter planloven.
- Det er varetagelse af dette myndighedsansvar, som Planklagenævnets afgørelse vedrører, og som denne undersøgelse adresserer.

Roller ifm myndighedsbehandlingen af bygherrens (Aarhus Havn) konkrete projekt for udvidelsen af Aarhus Havn?

- Aarhus Kommune var VVM-myndighed for "landdelen" af havneudvidelsen.
- Trafikstyrelsen: Var VVM-myndighed efter Havneloven. Skulle give tilladelse til placering af kajanlæg og moler. Deltog i hele myndighedsprocessen.
- Miljøstyrelsen: Var VVM-myndighed for indvinding af råstoffer fra søterritoriet efter Miljøvurderingsloven og godkendelsesmyndighed i forhold til klapping efter Havmiljøloven. Deltog i hele myndighedsprocessen.
- Kystdirektoratet: Var VVM-myndighed for uddybning af sejlrenden på søterritoriet uden for havnegrænsen efter miljøvurderingsloven. Udgik af myndighedsprocessen undervejs.

OBS: Planklagenævnets afgørelse vedrører ikke Aarhus Kommunes rolle i forhold til miljøkonsekvensvurdering og VVM-tilladelse, da det er Miljø- og Fødevareklagenævnet, som er klageinstans for disse forhold.

Organisering af myndighedsprocessen

Hvordan var myndighedsprocessen organiseret i Aarhus Kommune?

- Myndighedsvaretagelsen var **forankret i Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø**. Her var ansvaret organisatorisk forankret indenfor afdelingen Plan – en del af forvaltningsområdet Plan & Byggeri.
- **Varetagelsen af myndighedsansvaret blev projektor organiseret** i henhold til sædvanlig organiseringspraksis indenfor planafdelingen.
- Projektorganisationen bestod af **en projektejer** (daværende forvaltningschef for Plan og Miljø), **to projektledere** for hhv. plangrundlag og VVM samt **understøttende projektgrupper**.
- Udover projektejeren så blev **dele af den øvrige linjeledelse i Plan og Byggeri** undervejs i processen også involveret i planprocessen – dog uden at have en formel rolle i projektorganisationen.
- Der blev **kun i begrænset omfang benyttet eksterne rådgivere** til at bistå den konkrete myndighedsvaretagelse i forbindelse med havneudvidelsen.

Hvordan var bygherrens organisering i forhold til myndighedsprocessen?

- Aarhus Havn havde en **fast intern projektledelse** tilknyttet igennem hele myndighedsprocessen og Økonomichef for Aarhus Havn var udover projektleder **gennemgåede ledelsesrepræsentant** i forhold til møder med de involverede myndigheder, herunder Aarhus Kommune.
- Aarhus Havn havde tilknyttet COWI, som **gennemgående bygherrerådgiver** i forhold til den ønskede udvidelse af Aarhus Havn, herunder plan- og VVM-processen.
- Derudover benyttede Aarhus Havn **en række øvrige eksterne rådgivere** (Rambøll, HBS Economics samt Incentive).
- I forbindelse med den ekstraordinære borgerinddragelse i 2022 tilknyttede Borgmesterens Afdeling i regi af varetagelse af ejerrollen over Aarhus Havn ressourcer på embedsmandsniveau til at bistå Aarhus Havn med at understøtte den udvidede borgerinddragelse.

Involvering af den øverste ledelse

Hvilken rolle havde den øverste politiske og administrative ledelse i Teknik og Miljø i forhold til myndighedsvaretagelsen af planprocessen?

- Fire Rådmandsmøder/Rådmandsforelæggelser (april 2018-marts 2021).
- Deltog i koordinering med Borgmesteren og Borgmesterens Afdeling på otte koordineringsmøder i perioden april 2018-januar 2023.
- Rådmanden deltog, som en del af Byrådet, Teknisk Udvalg og den endelige forligskreds, i den **politiske behandling** af plangrundlaget.

Hvilken rolle havde den øverste politiske og administrative ledelse i Borgmesterens afdeling i forhold til myndighedsvaretagelsen?

- Borgmesteren og Borgmesterens Afdeling i øvrigt har ikke haft en selvstændig rolle i myndighedsvaretagelse, men deltaget i koordinering af sagsfremstillingen for Byrådet, herunder . koordineringsmøder mellem Borgmester og Rådmand (og direktører).
- Borgmesteren og Borgmesterens afdeling havde derudover en **medvirkende rolle i forhold til planlægning og koordinering af den supplerende og udvidede borgerinddragelse**, som blev iværksat efter den 2. offentlighedsfase.

Karakteren af beslutningsgrundlag og beslutninger hos den øverste politiske og administrative ledelse i Teknik og Miljø?

- Rådmanden (og Direktøren for Teknik og Miljø) blev ikke tilstrækkeligt oplyst om risici relateret til de forhold, som Planklagenævnet kendte plangrundlaget ugyldigt på.
- Hverken Rådmanden (eller Direktøren for Teknik og Miljø) traf i forbindelse med myndighedsvaretagelsen selvstændige beslutninger, som direkte vedrørte de forhold, som plangrundlaget blev kendt ugyldigt på.

Beslutningsgrundlag og beslutninger i Borgmesterens Afdeling?

- Hverken Borgmesteren (eller Borgmesterens afdeling i øvrigt) er tilstrækkeligt blevet oplyst af Teknik og Miljø om risici relateret til de forhold, som Planklagenævnet fandt plangrundlaget ugyldigt på.
- Hverken Borgmesteren (eller Borgmesterens afdeling i øvrigt) traf i forbindelse med deres deltagelse i koordineringen af myndighedsvaretagelsen selvstændige beslutninger, som direkte vedrørte de forhold, som Planklagenævnet kendte plangrundlaget ugyldigt på.

Byrådets beslutningsgrundlag i planprocessen

Hvordan var karakteren af det beslutningsgrundlag, som blev fremstillet for byrådet?

Forhold A: Kommuneplantillægget var ikke i overensstemmelse med planlovens regler om udlæg af arealer til byzone:

→ Det fremstillede beslutningsgrundlag til Byrådet satte ikke systematisk og tilstrækkeligt fokus på de redegørelseskrav og rammer, som gælder for udlæg af arealer til byzone, når havterritorium indvindes til land.

Forhold B: Der er ikke den fornødne særlige planlægningsmæssige eller funktionelle begrundelse for kystnær lokalisering:

→ Beslutningsgrundlaget til byrådet forholder sig til behovet for udvidelse af havnen. Materialet til Byrådet indeholder imidlertid ikke en gennemgang af de særlige planlægningsmæssige og funktionelle begrundelser for den kystnære lokalisering af den planlagte udvidelse af havnen indenfor den forståelsesramme, som Planklagenævnet anvender.

Forhold C: Miljøvurderingslovens minimumskrav til en miljørapport var ikke opfyldt:

→ Beslutningsgrundlaget til Byrådet vedrørende Miljøkonsekvensvurderingen (VVM-tilladelsen) indeholder en omfattende redegørelse.

→ Miljøvurderingen, der indgår i indstillingen til Byrådet om lokalplanen, indeholder imidlertid ikke den samme omfattende redegørelse.

→ Tilgangen til afgræsning af miljørapporten er tydeligt kommunikeret i beslutningsgrundlaget. Men der er ikke kommunikeret om mulige risici, herunder særligt de risici der opstod, da den samlede miljøkonsekvensvurdering og planproces ikke længere foregik som en forholdsvis parallel proces mellem Aarhus Kommune og øvrigt involverede myndigheder.

uu
an

Hovedområde 1.2

Hvilke fejl og mangler kan der identificeres i processen ?

Fejl og mangler relateret til Forhold A (Udlæg af arealer til byzone)

Hvilke fejl og mangler var der i beslutningsgange og kvalitetssikringstiltag vedrørende Forhold A (Regler om udlæg af arealer til byzone)?

- Fokus på planlovens regler for udlæg af arealer til byzone indgik primært i beslutningsgange i forbindelse med forberedelse og opstarten af planprocessen i perioden 2018-2019. Her blev der foretaget en række kvalitetssikringstiltag, herunder kontakt til Erhvervsstyrelsen, i forbindelse med kommuneplanstilægget i forhold til Planlovens §11.
- **Udfaldet af disse kvalitetssikringstiltag blev en fejlbehæftet vurdering** i den nedsatte projektorganisation for planprocessen af hvilke redegørelseskrav og rammer, som kommuneplantillægget skulle overholde, når det kom til udlæg af arealer til byzone.
- **Usikkerhed om redegørelseskrav blev undervejs i planprocessen drøftet** – både internt i projektorganisationen samt i dialogen med Bygherre og dennes rådgiver på myndighedsmøder, hvor de øvrige involverede myndigheder også deltog.
- **Usikkerhed om redegørelseskrav og hjemmel forblev dog derudover internt i projektorganisationen**, og blev ikke systematisk kommunikeret videre i det beslutningsgrundlag, som anvendtes i Byrådet, på Rådmandsmøder i MTM samt på Koordineringsmøder ml. Borgmester og Rådmand.

Fejl og mangler ift til Forhold B (Begrundelse for kystnær placering)

Hvilke fejl og mangler var der i beslutningsgange og kvalitetssikringstiltag vedrørende Forhold B (Skærpet begrundelse for kystnær placering)?

- Der var et manglende fokus på at dokumentere den fornødne særlige planlægningsmæssige eller funktionelle begrundelse for kystnær lokalisering i forhold til den planlagte udvidelse af havnen ift Planlovens §5 b, stk. 1, nr. 1 og 2.
- Der var dog særligt i forbindelse med udarbejdelse af forslag til plangrundlag (2020-2021) og i forbindelse med udarbejdelsen af det endelige forslag til plangrundlag (2022-2023) et stigende fokus på belysningen af arealbehov og alternativer for havneudvidelsen i Aarhus Kommunes myndighedsudøvelse.
- Det manglende fokus på belysning af de fornødne særlige planlægningsmæssige eller funktionelle begrundelser for kystnær lokalisering i forhold til den planlagte udvidelse af havnen kan tilskrives en **fejlbehæftet vurdering i projektorganisationen for myndighedsvaretagelsen, når det kom til hvilke redegørelseskrav, som plangrundlaget skulle indeholde.**
- En del af forklaringen på dette manglende fokus kan kædes sammen med, at der hos projektledelsen var en **vis usikkerhed, om hvilken myndighed, som var den relevante besluttende myndighed, når det kommer til at tage stilling den arealmæssige udvidelse af havnen, herunder dokumentation af arealbehov.**
- **Usikkerhed om hjemmel i forhold til vurdering af arealbehov drøftes internt i projektorganisationen, herunder i forhold til projektejer, men at kravet om redegørelse af behovet for særlig planlægningsmæssig eller funktionel begrundelse for havneudvidelsen ikke indgår, som en del af disse drøftelser.**

Fejl og mangler relateret til Forhold C (Minimumskrav til miljørapport)

Hvilke fejl og mangler var der i beslutningsgange og kvalitetssikringstiltag vedrørende Forhold C (Minimumskrav til miljørapport ikke opfyldt)?

- Der er løbende fokus og kommunikation i beslutningsgrundlag om behovet for en miljørapport i relation til plangrundlaget, samt fokus på tilgangen til afgræsningen af denne miljørapport.
- Den nedsatte projektorganisation for myndighedsudøvelsen tog en række tiltag for at kvalitetssikre afgræsningen af denne miljørapport undervejs i processen, herunder høringer af berørte myndigheder/parter samt løbende koordinering med projektledelsen for miljøkonsekvensvurderingen i Aarhus Kommune.
- Udfaldet af disse kvalitetssikringstiltag blev en fejlbehæftet vurdering hos den nedsatte projektorganisation for planprocessen af hvilken afgræsning, der skulle foretages af miljørapporten, og herunder også processen for høring af afgræsningsnotatet for miljørapporten til lokalplan og kommuneplantillæg.

Kommunikation

Hvordan var kommunikationen undervejs i myndighedsvaretagelsen tilrettelagt?

Kommunikation mod den brede offentlighed:

- Følger sædvanlig praksis for plansager og VVM-processer frem til 2. offentlighedsfase.
- Efter den 2. offentlighedsfase – og over 1600 høringssvar – så igangsættes der en proces med udvidet borgerinddragelse, og en øget kommunikationsindsats.

Den interne kommunikation i Aarhus Kommune (til den øverste ledelse i Teknik og Miljø, Borgmesterens afdeling, forligskredsen og Byrådet)

- Kommunikation fra projektorganisationen var mangelfuld, når det kom til at belyse risici og evt. forbehold fra myndigheds side ved den valgte tilgang – både generelt og specifikt relateret til forhold A-C.

Hvordan var krisekommunikationen ifm afgørelsen?

- **Efter klagerne:** Der bliver ikke kommunikeret om risici til den øverste ledelse i MTM. Det er til trods for, at der internt projektorganisationen efter klagerne var en øget vurdering af risici i forhold til det vedtagne plangrundlag.
- **Efter afgørelsen:** Der blev foretaget en fejlbehæftet vurdering fra den nedsatte projektorganisation om, at det var muligt at afvente Trafikstyrelsens myndighedsgodkendelse af projektet, og herefter foretage en revision af plangrundlaget. Denne vurdering blev kommunikeret videre til den øverste ledelse i Aarhus Kommune, og var grundlaget for den kommunikation som forligskredsen, herunder Borgmester og Rådmand fremsatte primo juni 2024.
- Krisekommunikation var præget af en manglende og rettidig planjuridisk forståelse af Planklagenævnets afgørelse, og de implikationer, som afgørelsen havde for havneudvidelsen.

uu
an

Hovedområde 1.3

Hvilke kerneårsager og
forklaringer ses der på de
identificerede fejl i processen?

Årsager til fejl og mangler? Rammevilkår skaber kompleksitet (Del 1)

Hvordan øger rammevilkår kompleksiteten af det samlede myndighedsvaretagelse?

1. Indvending af land involverer flere myndigheder og lovgivninger

- Indvending af søterritorium til land er en kompleks proces, som involverer flere forskellige myndigheder.
- Der skal både etableres et plangrundlag efter skærpede regler samt sikres en lang række godkendelser efter forskellige specifikke regelsæt.

2. Aarhus Havn har både national og lokal betydning og interesse

- Der er nationalt politisk fokus på Aarhus Havn på grund af størrelse og betydning som kritisk infrastruktur.
- Lokalt og regionalt er der også store interesser i Aarhus Havn.
- Parallelle myndighedsprocesser i forhold til Helhedsplanen for Tangkrogen og Marselis-Tunnelen skaber indbyrdes afhængigheder og påvirkninger.

3. Både ejer og myndighed for Aarhus Havn

- Aarhus Kommune er i forhold til planprocessen både ejer af Aarhus Havn, men også som en af flere ansvarlig for myndighedsvaretagelsen.
- Der er stor opmærksomhed fra offentligheden på den politiske repræsentation fra Byrådets medlemmer, herunder Borgmester, i bestyrelsen for Aarhus.

Årsager til fejl og mangler? Rammevilkår skaber kompleksitet (Del 2)

Hvordan øger rammevilkår kompleksiteten af det samlede myndighedsvaretagelse?

4. Øget prioritering af miljø- og særligt klimaforhold

- Der er undervejs fra 2018-2023 i planprocessen en stigende offentlig og politisk fokus på prioritering af forhold relateret til både havmiljø og klima.
- Særlig klimakonsekvenser af stigende transport og større anlægsprojekter får øget opmærksomhed.

5. Den offentlige interesse udvikler sig og skifter karakter

- Interessen fra offentligheden vokser markant undervejs i planprocessen.
- Der sker en mobilisering af markante aktører, som tydeligt markerer modstand mod en udvidelse af Aarhus Havn.
- Aarhus Kommune øger samtidigt prioriteringen af en mere omfattende og systematisk borgerinddragelse undervejs i planprocessen.

6. Langvarig proces skaber procesrisiko

- En relativ lang myndighedsproces, som strækker sig over i alt seks kalenderår (2018-2023) skaber risiko for påvirkning af forhold som udskiftning af nøglemedarbejdere og ledelse undervejs, ændringer i lovgivning og politisk prioritering samt interne organisatoriske forandringer på planområdet i Aarhus Kommune.

Årsager til fejl og mangler? Seks identificerede kerneårsager (del 1)

Hvilke kerneårsager til de begåede fejl og mangler er der identificeret?

1. Utilstrækkelig planjuridisk kompetence til rådighed

- Der manglede tilstrækkelig viden om centrale planjuridiske problemstillinger i planprocessen.
- Det førte til et utilstrækkeligt fokus på de tre centrale planjuridiske forhold i myndighedsvaretagelsen, som Planklagenævnets afgørelse lagde vægt på.

2. Utilstrækkelig projektmodel for ledelse og styring af myndighedsprocessen

- Der manglede en projektmodel og kvalitetsstandarder i forhold til myndighedsvaretagelsen indenfor planområdet, som fastlagde tilgang til komplekse plansager og sikrede systematisk risikostyring og kvalitetssikring.
- Det fik den konsekvens, at risici i planprocessen ikke blev systematisk belyst, kommunikeret og håndteret.

3. Udskiftninger i projektorganisation og organisatorisk uro på planområdet

- Det var i perioden fra 2018-2024 stigende udfordringer med oplevelser af højt arbejdspress, utilstrækkelig faglig ledelse samt faldende medarbejdertilfredshed indenfor plan- og miljøområdet i Plan og Byggeri.
- Der skete samtidigt udskiftning af nøglemedarbejdere samt ledelse indenfor selve projektorganiseringen af myndighedsvaretagelsen.

Årsager til fejl og mangler? Seks identificerede kerneårsager (del 2)

Hvilke kerneårsager til de begåede fejl og mangler er der identificeret?

4. Utilstrækkelig afklaring af rollefordeling med andre myndigheder

- Der manglende en entydig afklaring af Aarhus Kommunes rolle og ansvar for myndighedsprocessen i forhold til de øvrige involverede myndigheder.
- Det bidrog til, at der i projektorganisationen i Aarhus Kommune var en vis tvivl om rollefordelingen mellem myndigheder, når det kom til ansvar for at tage stilling til omfanget af havneudvidelsen.

5. Usikkerhed om tilgang til håndtering af samspil med bygherre

- Der var en vis usikkerhed om hvordan projektorganisationen for myndighedsvaretagelsen burde håndtere samspil og forventningsafstemning med Aarhus Havn som ansøger/bygherre.
- Det var særligt Aarhus Kommunes rolle som både ejer og myndighed, som bidrog til den usikkerhed.
- Der er ikke identificeret nogle former for indblanding fra politisk eller administrativ ledelse, som "blander" rollerne som ejer og myndighed sammen.

6. "Benspænd" i praksis fra andre kommuner, klagepraksis og lovgivning

- Projektorganisationen har i sin myndighedsvaretagelse søgt inspiration fra plansager om havneudvidelser i andre kommuner. Det var ikke i disse sager eller tilhørende klagepraksis risikoelementer, som gav myndighedsvaretagelsen grund til at rette et særligt fokus på de lovgivningsmæssige krav til havneudvidelser, som Planklagenævnet i sin afgørelse lagde vægt på.

u u
a n

Hovedområde 2

Hvilke centrale lærings- og forbedringsbehov kan identificeres og iværksættes, hvis fejl og mangler skal minimeres fremadrettet?

Læring: 6 anbefalinger til fremadrettede tiltag

Hvilke tiltag bør Aarhus Kommune tage højde for, hvis risikoen for lignende fejl i andre komplekse planprocesser skal reduceres fremadrettet?

Anbefalinger vedrørende forhold internt i MTM

Anbefaling 1: Implementering af MTM's projektmodel indenfor planområdet.

→ Formålet er at tydeliggøre roller og arbejds gange ift styring, kvalitetssikring og ledelse af eksekveringen af de centrale milepæle i forbindelse med planprocesser.

Anbefaling 2: Øget prioritering af adgang til planjuridiske kompetencer.

→ Formålet er at sikre, at der indgår en helhedsorienteret planjuridisk rådgivning i forbindelse med plansager af høj kompleksitet.

Anbefaling 3: Styrket tilgang til allokering af ressourcer ved komplekse plansager.

→ Formålet er at sikre, at der kommer en styrket porteføljestyring og -ledelse på tværs af planprocesser, herunder styrkede processer for fordeling og allokering af ressourcer.

Anbefaling 4: Styrket samspil ml. Kommuneplan og planområdet i forbindelse med komplekse plansager.

→ Formålet er at sikre, at der er tydelige procedurer for at tage stilling til den mest relevante proces for afklaring af behov og konsekvenser for hhv. kommuneplanens rammer og planstrategi og myndighedsprocesser for plangrundlaget ved komplekse planprojekter.

Læring: 6 anbefalinger til fremadrettede tiltag

Hvilke tiltag bør Aarhus Kommune tage højde for, hvis risikoen for lignende fejl i andre komplekse planprocesser skal reduceres fremadrettet?

Anbefaling vedrørende samspillet med andre myndigheder

Anbefaling 5: Styrk ledelsesansvar og arbejdsgange for at afklare rollefordeling med andre myndigheder i komplekse plansager

→ Formålet er at sikre tydelig ledelsesforankring af samarbejdet med øvrige myndigheder i komplekse planprocesser, samt sikre styrkede interne arbejdsgange for at afklare og fastlægge rollefordeling.

Anbefaling vedrørende håndtering af myndigheds- og ejerrolle

Anbefaling 6: Tydelighed om god governance for rolleovertagelse, når Aarhus Kommune er myndighed i planprocesser, hvor kommunen samtidig er ejer eller medejer af selskaber, som er bygherre/ansøger.

→ Formålet er at minimere usikkerhed om rolleovertagelse ved at sikre tydelighed om god governance om rolleovertagelse i Aarhus Kommune, når kommunalt ejede selskaber er ansøger/bygherre i myndighedsprocesser. Det indebærer klarhed og forståelse omkring roller som hhv. ejer, bestyrelse i kommunalt ejede selskaber samt myndighed.

Læring: Perspektiver på behov ift lovgivning

Hvilke perspektiver på lovgivningen bør Aarhus Kommune afklare med relevante myndigheder?

Overvejelse: Afklaring af lovgivningsmæssige rammer

- ➔ Behov for at afklare planmæssige rammer for større anlægsprojekter, der rækker ud over 12-årigt perspektiv.
- ➔ Behov for sikre tydelighed om regelgrundlag i forhold til indvindelse af søterritorium til nyt areal.
- ➔ Behov for at sikre tydelighed om regelgrundlag i forhold til sondring og kobling mellem miljøvurdering og miljøkonsekvensvurdering.

u u
a n