



Avrapportering 3: Åtgärdsplan för ekonomi i balans – en förstärkt ekonomiprocess

Bygglövs- och tillsynsnämnden

2020-01-22

Innehåll

Sammanfattning och bakgrund.....	2
Struktur för genomförande och uppföljning.....	2
Förvaltningsövergripande.....	3
Lantmäteriafdelningen.....	4
Bygglövsavdelningen.....	5

Sammanfattning och bakgrund

Per den sista augusti 2018 prognosticerades ett underskott för natur- och byggnadsnämnden på 33 mnkr. Åtgärder genomfördes under hösten vilket pekade på minskat prognosticerat underskott om 27 mnkr per den sista november.

Handlingsplanen *Åtgärdsplan för en ekonomi i balans - en förstärkt ekonomiprocess* tog nämnden beslut om 2018-12-10 med en plan om återrapportering till nämnden i samband med delårsrapporterna under 2019.

Uppföljningen av åtgärdsplanen sker i form av avrapportering till nämnd med planerade åtgärder och de resultat de genererat.

Åtgärdsplanen gäller huvudsakligen för år 2019 varefter resterande åtgärder förs in i den löpande planerings- och uppföljningsprocessen.

Från 1 januari 2019 har natur- och byggnadsnämndens verksamheter delats upp mellan klimat- och stadsmiljönämnden och bygglovs- och tillsynsnämnden vilket medför att avrapportering sker separat till dessa två nämnder.

Under åtgärdsplanens genomförande har personalomsättning, för framförallt chefer, varit stor. Av de fem avdelningschefer som fanns vid tillfället då åtgärdsplanen antogs är bara en kvar och det pågår även rekrytering av ny förvaltningsdirektör. Detta har inneburit att arbetet med att förändra vissa ekonomiprocesser har avstannat. Under perioden har flera stora omorganisationer genomförts, nya kompetenta chefer har rekryterats och det är numera ett större fokus på ekonomiska frågor.

För bygglovs- och tillsynsnämndens verksamheter berörs främst bygglovs- och lantmäteriavdelningarna då dessa hade ett underskott under 2018. Åtgärdsplanen har medfört positiva effekter på hela nämndens verksamheter då nya ekonomiprocesser har berört hela förvaltningen.

För 2019 blev resultatet för bygglovs- och tillsynsnämnden positivt om 2,7 mnkr där bygglovsavdelningen hade ett positivt resultat om 5 mnkr (2018: -3,3 mnkr) och lantmäteriavdelningen ett resultat om -1 mnkr (2018: -0,8).

Av de beslutade åtgärderna i denna plan har nio av elva blivit helt färdiga under 2019 medan de två resterande finns det ett fortsatt behov att arbeta vidare med.

Struktur för genomförande och uppföljning

Förvaltningens verksamheter är väldigt olika i struktur, bemanning och kompetens inom ekonomiområdet. De olika verksamheterna har även kommit olika långt i kontrollen över sin ekonomi och processerna kopplade till denna. I vissa delar har de endast taxefinansierade intäkter och personalkostnader att förhålla sig till medan andra har sina huvudsakliga intäkter i form av skattemedel och kostnader i form av finansiering av externa entreprenörer och investeringar i infrastrukturobjekt. Av dessa skäl består åtgärdsplanen av några förvaltningsövergripande insatser medan de flesta är specifika för respektive verksamhet.

Förvaltningsövergripande

De huvudsakliga åtgärder som förvaltningen ser skapar effekt på nämndens möjligheter att hålla budget är kopplade till stadsmiljöavdelningen (fd. natur- och gatudriftsavdelningen). Där finns de största budgetposterna, men även de största behoven av att utveckla såväl systemstöd som processer och ekonomisk kompetens.



Ny modell för månadsrapportering till nämnd

En ny mall och systematik för intern avstämning samt avrapportering till nämnd togs fram och började användas för första gången i samband med månadsbokslutet per sista april 2019. Arbetet med mer strukturerade månadsuppföljningar mellan ekonomienheten på staben och avdelnings- och enhetschefer har haft positiv effekt genom att nämnderna fått mer informativ och regelbunden information om utvecklingen av det ekonomiska läget. Detta arbetssätt kommer fortgå under 2020.



Systematik för regelbunden budgetuppföljning per verksamhetsområde med respektive chef

Var 14:e dag eller månadsvis (efter behov) har controller och enhetschef vid staben ekonomiavstämning med varje avdelning samt uppföljning av den verksamhet som direkt påverkar det ekonomiska utfallet.



Utbildning för alla chefer med budgetansvar kring behov av kontroll, lagar som styr ansvaret, stöd osv

I slutet av april hade staben en första ekonomiutbildning för chefer och andra medarbetare på förvaltningen som arbetar inom ekonomiprocessen. Detta för att skapa rätt förutsättningar för att dessa på ett bättre sätt ska kunna ta sitt budgetansvar. Då flera avdelnings- och enhetschefer är nya har utbildningen genomförts igen under hösten.



Utbildning av nämndledamöter i nämndens ansvar och möjligheter till insyn och påverkan

I januari 2019 genomfördes en utbildning för samtliga ledamöter och ersättare i båda nämnderna om roll och samspelet mellan förvaltning och nämnd.



Utbildning och systematik för löpande avstämning med medarbetare involverade i ekonomiprocessen

Genom månadsrapporterna och avstämningarna kopplade till dessa är denna punkt genomförd till stora delar men det finns ett behov av fortsatt utbildning och att bygga vidare på systematiken i ekonomiprocessen. Detta behov kommer tillgodoses genom att ekonomienheten vid staben två gånger i månaden har processmöten för samtliga inblandade i ekonomiprocessen.



Systematik för att tidigt larma när budgetutfall börja närma sig nivåer för underskott

Genom de regelbundna ekonomiavstämningarna och systematiken som är uppbyggd kring dessa har förvaltningen en god kontroll över ekonomin och de mekanismer som styr utfallet. Genom ständig uppföljning av ekonomiskt och verksamhetsmässigt utfall finns numera ett systematiskt tillvägagångssätt som tidigt åskådliggör om det finns risk för underskott inom en verksamhet.

- **Övriga genomförda åtgärder**

Stabsavdelningen arbetar fortsatt brett ihop med samtliga avdelningar för att stärka ekonomiprocessen inom hela förvaltningen och har under 2019 stärkt detta arbete. Genom gemensamma arbetssätt, rutiner och utbildningar ökar möjligheterna för en större budgetföljsamhet. I november genomfördes en omorganisation där ekonomipersonal vid stadsmiljöavdelningen gick över till staben för att möjliggöra ett samlat grepp kring ekonomifrågorna. Från februari 2020 delas enheten för kansli och planering på staben upp i två enheter och en renodlad ekonomienhet skapas.

Lantmäteriavdelningen

Lantmäteriavdelningens intäkter och därmed resultat styrs mycket av mängden inkommande ärenden. De senaste åren har avdelningen haft en tydlig trend om ständig ökning av antalet inkommande ärenden, men delvis baserat på ändring av konjunkturläget har trenden inte hållit i sig under andra halvan av 2019.

Avdelningen bedriver en verksamhet vars driftkostnader till betydande del består av kostnader för personal och lokaler. Det förekommer dock inköp av konsulter samt varor och tjänster. Verksamheten är enligt budget till 2/3 finansierad av taxor och avgifter och är till resterande del skattefinansierad.

Fluktuationer i mängden inkommande ärenden påverkar budget väsentligt, men är svårt att förutse och hantera kortsiktigt. Färre ärenden leder i ett första skede till möjligheter att minska ärendebalanserna, men på sikt ger det incitament för att se över personalstyrkan som till stor del påverkar verksamhetens kostnader. Då verksamheten bemannas av bristyrkeskategorier och dessutom arbetar med myndighetsutövning som måste bedrivas så är det vanskligt att i snabba konjunkturförändringar påverka resultatet genom att anpassa personalstyrkan.



Analysera förväntade intäkter genom omvärldsanalys för att i ett tidigt skede kunna parera förändringar

Utfallet i januari 2019 var något högre jämfört med samma period 2018. Efter det har ärendeinströmningen avtagit något vilket medfört åtgärder i form av ej genomförda rekryteringar. Avdelningen rapporterar månadsvis verksamhetsstatistik i form av antalet ansökta lantmäteriförrättningar samt antalet ansökta nybyggnadskartor och gör analys utifrån detta.



Analysera konsult- och andra tillfälliga kostnader och genomföra eventuella åtgärder

Två konsulter avvecklades under våren 2019 men det finns fortfarande ett behov att använda konsulttjänster som har att göra med organisationen då avdelningschefstjänsten är vakant. Under hösten ingick avdelningen ett avtal med Botkyrka kommun för att kunna låna personal av varandra vid behov.



Se över behov av nyrekrytering vid vakanser och pensionsavgångar

Under 2019 har avdelningen haft en relativt hög personalomsättning och genom att tjänsterna är svårrekryterade är det idag färre anställda än vad behovet är.

Bygglovsavdelningen

Bygglovsavdelningen arbetar med bygglovsverksamhet och bostadsanpassning. Bygglov har i princip samma ekonomiska struktur som lantmäteriafdelningen, dvs. hög grad av extern finansiering och kostnader som främst är kopplade till personal och lokaler. Bostadsanpassning är en del av bygglovsavdelningen men inte sammankopplade med bygglov. För bostadsanpassning bygger budget på erfarenhet från tidigare år och risken för över/underbudgetering är liten för denna verksamhet.



Analysera förväntade intäkter genom omvärldsanalys för att i ett tidigt skede kunna parera förändringar

Omvärldsanalys pågår löpande på avdelningen för att möjliggöra en följsammare verksamhet kopplat till yttre faktorer påverkan. Under vintern 2018/2019 har en översyn av då gällande bygglovstaxor gjorts vilket resulterat i nya taxor som nämnden beslutade om under våren 2019. Detta visade sig ha god effekt på ekonomin och avdelningen gjorde för 2019 ett överskott om 5 mnkr.



Kontot osäkra fordringar är 1,8 mnkr över budget vilket ska utredas

Ett arbete har påbörjats med att analysera, följa upp och driva in fordringar och skapa rutiner för hur hela förvaltningen ska arbeta med fordringar.

- **Övriga genomförda åtgärder**

Bygglovsavdelningen har tidigare bara tagit betalt för bygglov men har under våren även börjat ta betalt för marklov (tex förändrad marknivå). Avdelningen har även varit restriktiv med att förlänga tidsbegränsade anställningar och med att ta in ny personal efter uppsägningar vilket har medfört att avdelningen har haft tre enhetschefer istället för fyra under sommaren och hösten. Denna förändring är numera permanent då avdelningens enheter har minskat från fyra till tre.