

Genomlysning av stadsbyggnadsnämnden

Slutrapport

2006-05-04

Innehåll: Genomlysning av stadsbyggnadsnämnden

1. Inledning	2
1.1 Kort beskrivning av uppdraget	2
1.2 Arbetsmetod	2
2. Nämnd/Förvaltning	3
2.1 Kort beskrivning av nämnden/kontoret	3
3. Sammanfattning	4
3.1 Sammanfattande analys	4
3.2 Goda exempel	5
3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	6
4. Uppdrag	7
4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)	7
4.2 Övriga åtaganden	8
4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden	10
4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	12
5. Samspel mellan nämnd och förvaltning	13
5.1 Arenor	13
5.2 Roll- och arbetsfördelning	13
5.3 Kommunikation	14
5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	14
6. Organisation – Inre effektivitet	14
6.1 Kontorets organisation	14
6.2 Styrning och ledning	15
6.3 Personalfrågor	17
6.4 Ekonomifrågor	18
6.5 Stödprocesser	19
6.6 IT-frågor	20
6.7 Omvärlds- och framtidsbevakning	20
6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar	20
7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet	22
7.1 Uppföljningssystem och resultat	22
7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:	23
8. Analys av resultat	23
8.1 Användning av resultaten av uppföljningen	23
8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar	24
9. Reflexioner och slutsatser	24

BILAGOR

1. Intervjufrågor
2. Intervjuade personer
3. Genomgången material

1. Inledning

1.1 Kort beskrivning av uppdraget

Den 21 september 2005 beslutade kommunstyrelsen att samtliga stadens nämnder och bolagsstyrelser successivt ska genomlysas. Arbetet ska leda till effektivare utnyttjande av stadens resurser och ge nya möjligheter att omprioritera dessa resurser. Målet är att en till två miljarder kronor ska kunna omfördelas fram till år 2010.

Bakgrunden är bl.a. att den framtida demografiska situationen och skatteutjämningsystemets effekter kommer att medföra ekonomiska påfrestningar för staden, liksom för många av landets övriga kommuner. Trots detta måste staden kunna ge medborgarna en god samhällsservice även i framtiden. God ekonomi och effektiv verksamhet är en förutsättning för detta. En viktig del för att nå dessa mål är att systematiskt genomlysas och effektivisera stadens samtliga verksamheter.

Genomlysningarna av nämnderna och bolagsstyrelserna bygger på ett samlat, strukturerat och metodiskt arbetssätt som utgår från fem frågeområden som avser att definiera ett effektivt resursutnyttjande inom stadens nämnder. De fem områdena är följande: Uppdrag, samspel mellan nämnd och förvaltning, organisation (inre effektivitet), uppföljning och resultat (yttre effektivitet) samt analys av resultat.

Syftet med genomlysningarna är att identifiera möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Dessutom ska goda exempel som kan fungera som inspiration för andra verksamheter i staden lyftas fram. Genomlysningarna sker med stöd av utomstående konsulter.

Genomlysningen av Sbk omfattar inte lantmäteriverksamheten eftersom den verksamheten görs på uppdrag av en statlig myndighet (Lantmäteriverket). Vi har inte analyserat namnberedningen och det handikappråd som är knutet till nämnden.

1.2 Arbetsmetod

Resultaten av genomlysningen baseras på genomgång och analys av dokumentation samt ett antal fördjupningsintervjuer med förtroendevalda och tjänstemän (bilaga 2 och 3). Intervjufrågorna bygger på de fem nämnda frågeområdena (bilaga 1).

Intervjuerna har genomförts i syfte att kunna göra en fördjupad analys av styrkor och svagheter i nämndens/kontorets verksamhet. Efter analysen har cheferna och medarbetarna fått möjligheter att kommentera resultaten. Därefter har en slutlig utvärdering gjorts.

Genomlysningarna genomförs genom att ställa:

- Strukturfrågor om (vem, vad och var).
- Processfrågor (hur).
- Resultatfrågor (inre och yttre effektivitet).

Vi vill i sammanhanget även hänvisa till det nu pågående arbetet med ”Översyn av stadens administration” när det gäller frågorna kring den inre effektiviteten.

2. Nämnd/Förvaltning

2.1 Kort beskrivning av nämnden/kontoret

Stadsbyggnadsnämnden (SBN) inrättades år 1992 efter beslut i kommunfullmäktige. SBN består av tretton ledamöter och lika många ersättare, vilket återspeglar den politiska sammansättningen i fullmäktige. Ordförande i nämnden är stadsbyggnadsborgarrådet. Till nämnden är knutet namnberedningen och ett handikappråd med tio representanter från olika handikapporganisationer inom staden.

Under nämnden lyder stadsbyggnadskontoret (Sbk) som leds av en förvaltningschef som ansvarar för verksamheten inför nämnden. Kontoret har ca 300 anställda.

Sbk ansvarar för all fysisk planering inom staden, d.v.s. hur Stockholms mark och vatten används, samt bostadsförsörjning och trafik- och energiplanering. Sbk handlägger plan- och bygglovsärenden, fastighetsbildning, fastighetsregistrering, mätning och kartframställning samt förmedling av bostadsanpassningsbidrag. Den fysiska planeringen regleras genom de instrument som Plan- och Bygglagen (1987:10, PBL) anvisar i form av;

- översiktsplan,
- detaljplan och
- områdesbestämmelser.

- *Översiktsplanen* ger vägledning för stadens utveckling framöver (tidsperiod 15-20 år) och utgör utgångspunkt för bland annat områdesprogram och detaljplaner. Den är obligatorisk för mark- och vattenområden i hela kommunen. Översiktsplanen är inte bindande för myndigheter och enskilda. Den utgör ett viktigt beslutsunderlag vid kommunens planläggning och ärendeprövning och när andra myndigheter ska fatta sina beslut.
- *Detaljplanen* reglerar markens användning och bebyggelsens utformning mer i detalj. Syftet med detaljplanen kan vara att möjliggöra ny bebyggelse eller ändra bebyggelsens innehåll, säkra bevarande eller införa viss bygglobbefrielse m.m. Detaljplanen är ett juridiskt bindande dokument som reglerar bebyggelsens omfattning och användning inom ett visst område.
- *Områdesbestämmelser* måste överensstämma med översiktsplanen och är juridiskt bindande. Områdesbestämmelser kan i vissa fall ersätta detaljplan och kan utnyttjas för att säkerställa begränsade delar av den antagna översiktsplanen. Det kan t ex gälla förändring av bygglovsplikten, maximering av byggrätten för fritidsbebyggelse eller för att få klarhet om tillåten markanvändning vid konkurrens om marken.

Kontoret är organiserat i följande sex avdelningar:

- Innerstadsavdelningen ansvarar för planering och bygglov, bygganmälan m.m. i innerstaden. Avdelningschefen är verksamhetsansvarig för bygglov inom Sbk, men enbart ekonomiskt ansvarig för innerstadsavdelningen. Inom innerstadsavdelningen finns även kontorets modellsektion.
- Ytterstadsavdelningen ansvarar för planering och bygglov, bygganmälan m.m. i ytterstaden. Avdelningschefen är verksamhetsansvarig för planverksamheten inom Sbk, men har bara ekonomiskt ansvar för ytterstadsavdelningen.
- Stadsmättningsavdelningen har ansvar för kartförsörjning, grundläggande geografiska data samt fastighetsbildningsrättslig och lantmäteriteknisk medverkan i stadsbygg-

nadsprocessen. Avdelningen ansvarar också för en kartbutik som har öppet sex timmar dagligen.

- Bostadsanpassningsavdelningen handlägger bostadsanpassningsbidrag m.m.
- Strategiska avdelningen ansvarar för övergripande områden som trafikplanering, bostadsförsörjning och ekologi samt leder arbetet med stadens översiktsplan.
- Administrativa avdelningen har hand om personal-, ekonomi-, arkiv- och IT-frågor samt sekretariatsservice till nämnden.

Direkt knuten till stadsbyggnadsdirektören är stadsarkitekten, stadsplaneringschefen /informationschefen med en informationsenhet samt säkerhetschefen.

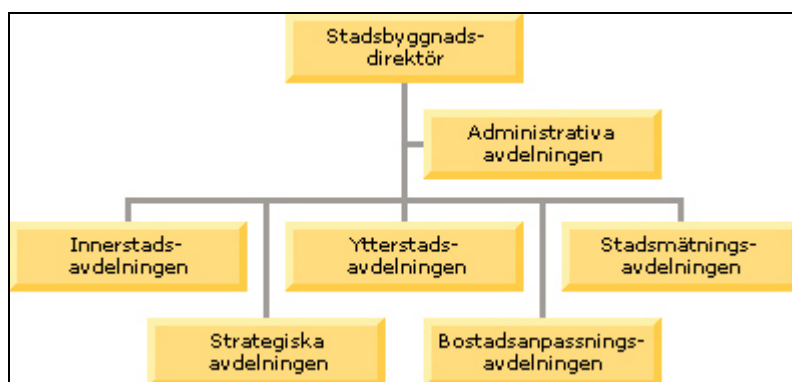


Bild 1. Förvaltningsorganisationen

3. Sammanfattning

3.1 Sammanfattande analys

SBN:s verksamhet är i stor utsträckning lagreglerad, men det förekommer både projektverksamhet, frivilliga åtaganden som har initierats av kontoret eller uppdrag som Sbk har fått av t.ex. kommunfullmäktige. Det har i vårt arbete med genomlysningen framkommit synpunkter på att det inte är helt självklart att strategiska frågor som berör hela staden ska ligga på SBN.

Sedan några år har hanteringen av mindre omfattande bygglovsärenden överförs till stadsdelsnämnderna. Under vår genomgång har flera av de intervjuade ifrågasatt om det är rationellt att dessa ärenden ligger kvar på stadsdelsnämnderna. Argumenten för återföring av dessa ärenden till Sbk grundar sig på att det endast är ett fåtal ärenden per år och stadsdelsnämnd, vilket i sin tur kan göra det svårt för stadsdelsnämnderna att upprätthålla erforderlig kompetens och effektivitet i handläggningen.

Ansvar förefaller ibland också vara otydligt mellan Sbk och markkontoret i planprojekt på stadens mark. De båda förvaltningarna utser idag varsin projektledare med olika ansvar. Det bör övervägas om det ekonomiska ansvaret och projektansvaret bör ha en tydligare och närmare koppling till varandra. Markkontoret ansvarar för budgeten för byggprojekt medan Sbk ansvarar för innehållet i övrigt.

Ansvar, roller och arenor och kommunikation mellan SBN och kontoret fungerar tillfredsställande. Delegationsordningen är, enligt vår mening, tydlig. Vidare noterar vi att bostadsanpassningsbidrag lämnas för tillbyggnad av bostäder, vilket i vissa fall kan vara en omfattande investering. Dessa ärenden är inte så många till antalet, men kan innebära mycket

stora kostnader för staden. Enligt vår mening bör nämnden se över riktlinjerna för dessa specifika ärenden.

SBN/Sbk har ett stort antal samarbetspartners inom och utanför staden, som har sin grund i de krav i PBL som ställs på remisshantering och samråd. Remisshanteringen är en viktig länk i plan- och byggprocessen för att alla intressenter ska kunna lämna sina synpunkter. Sbk arbetar aktivt med att effektivisera denna hantering, så att den inte drar ut för mycket i tiden.

Den inre effektiviteten kan ytterligare förbättras genom flera olika åtgärder. Den geografiska indelningen av plan- och bygglovsärenden är idag kanske inte den bästa ur effektivitetssynpunkt. Vi anser att Sbk bör utreda för- och nackdelarna med en funktionell uppdelning istället.

Vi har också iakttagit att de administrativa funktionerna för personal och ekonomi är sårbara, då endast ett fåtal personer arbetar där. Ett alternativ som har förts fram – och som vi anser behöver övervägas – är möjligheten att flera förvaltningar, som är lokaliserade till Tekniska nämndhuset, delar på de administrativa stödfunktionerna för att minska sårbarheten och för att uppnå såväl effektiviteten som samordningsfördelarna. Även IT-funktionen och nämndsekretariatsarbetet borde kunna delas mellan flera förvaltningar, som är lokaliserade till Tekniska nämndhuset.

Vad avser de interna stödprocesserna vill vi hänvisa till den samlade översyn som nu pågår inom staden av de administrativa stödprocesserna, "Översyn av stadens administration". Denna kommer att avrapporteras under våren 2006.

Uppföljning och analys av den yttre effektiviteten görs inom Sbk framförallt genom direkta kontakter samt genom enkäter till samarbetspartners och medborgare. Enkäterna analyseras och resultaten av svaren ligger till grund för förbättringsåtgärder.

3.2 Goda exempel

I flera intervjuer har uppdraget att bygga 20 000 nya lägenheter (20K-projektet) under innevarande mandatperiod lyfts fram som ett bra exempel på ett tydligt uppdrag från politikerhåll. Stadsledningskontoret har tillsatt en styrgrupp för detta ändamål och Sbk har parallellt bildat en planchefsgrupp för samma ändamål. Uppföljningen av detta projekt görs månatligen. Styrningen och tydligheten i uppdraget har som påtalats varit en viktig del för att uppdraget har kunnat genomföras i tid.

Stadsledningskontoret och Sbk har haft en gemensam informationskampanj om betydelsen av att hålla remisstiderna. Möten har hållits med samtliga remissinstanser inom staden som syftade till att få samtliga att känna ett gemensamt ansvar för att få planprocessen att fungera. Detta gjordes mot bakgrund av den ärendemängd som förutsågs inför 20K-projektet.

Delegationsordningen från SBN till kontoret är tydlig och innebär bl.a. att SBN kan ägna sig mer åt principiella och strategiska frågor. Delegationen bygger på att resultaten återrapporteras med viss regelbundenhet, vilket enligt nämnd och tjänstemän fungerar väl.

Bostadsanpassningsavdelningen har under en längre tid haft problem med långa handläggningstider. I syfte att rationalisera processen har blanketter, mallar och anvisningar tagits fram och lagts ut på hemsidan. Avdelningen har också delat in ärendena i två grupper och formulerat mål för handläggningstiderna. För mer komplicerade ärenden som kräver utredningar har

vi noterat, att avdelningen utarbetat kriterier för hur prioritering ska göras mellan dessa ärenden.

En annan förebild är kontorets arbete med säkerhetsfrågor. Kontoret har bildat en säkerhetsorganisation och krisgrupp för oförutsedda kriser där omedelbart agerande krävs. Kontoret har tagit fram ett säkerhetsmaterial med rutiner och checklistor för olika situationer som t.ex. hot om våld mot personal, olycksfall och dödsfall. Kontoret har även genomfört en utbildning i konflikthantering och säkerhetstänkande för alla medarbetare. Sbk samarbetar med ett försäkringsbolag och har tillgång till ett externt krisrum vid brand- eller bombhot som kräver utrymning av de egna lokalerna.

Vi vill även lyfta fram förvaltningsledningens arbete med att ständigt försöka ha kontakt med byggbolagen i tidigt skede för att informera och diskutera om eventuella hinder/möjligheter för byggandets utformning och ändamålsenlighet inom stadens olika delar. Detta arbete är ett led i att skapa tidig förståelse hos byggbolagen om vad som är möjligt eller mindre möjligt avseende byggandet och därigenom underlätta för en snabbare process för båda parter i det fortsatta planeringsarbetet.

3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Vad gäller effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt bör inledningsvis följande framhållas: SBN har under innevarande mandatperiod bl.a. ålagts att driva 20 K – projektet, vilket medfört en hög belastning på kontoret. Någon större reduktion av resurserna i innerstads- och ytterstadsavdelningarna är i nuläget inte realistiskt. Däremot bör nämnden ha en hög beredskap att förändra organisationen om produktionen av lägenheter minskar.

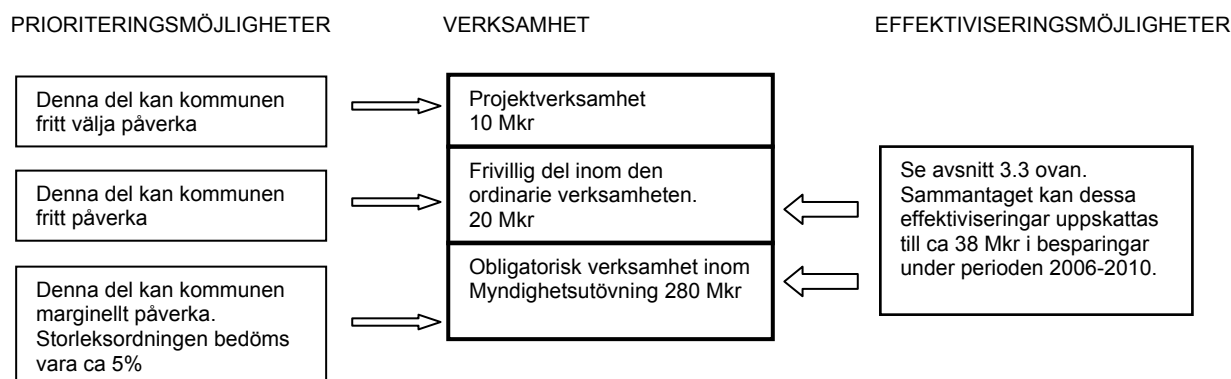
Härtill bör en översyn göras av avdelningarna för att studera om en funktionsindelning av arbetsuppgifterna är bättre lämpad än dagens organisation. Likaså att få en jämnare arbetsfördelning inom och mellan avdelningarna.

Vi har i vår genomgång funnit att trafikplaneringsfrågorna hanteras inom flera förvaltningar. Vi rekommenderar därför en översyn av dessa frågor i avsikt att få fram en rationellare organisation. Det gäller även den samlade stadsplaneprocessen som involverar flera av stadens förvaltningar.

Sammanfattningsvis vill vi lyfta fram följande åtgärder i besparingssyfte:

- Strategiska avdelningens arbetsuppgifter bör ses över. Vi bedömer det möjligt att reducera denna med ca 5 personer, då vissa arbetsuppgifter inte är lagbundna. En sådan besparing skulle uppskattningsvis kunna röra sig om 2,5 mkr per år.
- Modellsektionen kan avvecklas, eftersom de tekniska förutsättningarna idag är helt annorlunda än vad de var för några år sedan. Detta motsvarar 6 personer och en årlig besparing motsvarande ca 3 mkr.
- Geoarkivet bör överföras till markkontoret. Kostnaden för arkivet har beräknats till ca 3 mkr.
- Tillskapandet av en gemensam administration och gemensamt nämndkansli för de förvaltningar som är lokaliserade till Tekniska nämndhuset skulle uppskattningsvis för Sbk kunna innebära en besparing på ca 2 mkr per år.
- En fortsatt effektivisering av planprocessen innebär teoretiskt att handläggarna hinner med flera planer, vilket i sig medför ökade intäkter. Vi uppskattar detta till ca 1 mkr årligen.

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i rapporten. SBN:s verksamhet är starkt reglerad, men i figuren nedan har vi försökt tolka omfattningen av de delar av verksamheten som vi anser vara påverkbara.



Av sammanställningen nedan visas de besparingar som teoretiskt sett skulle kunna inhämtas genom att införa de effektiviseringar som föreslås i rapporten (i Mkr) för perioden 2006 – 2010.

Möjliga effektiviseringar per år (belopp i Mkr)	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Åtgärd						
Strategiska avdelningen. Reducering med ca 5 personer.	1	2,5	2,5	2,5	2,5	11
Avveckling av modellsektionen. Reducering med ca 6 personer.	1	3	3	3	3	13
Tillskapande av en gemensam administration och nämndkansli för de förvaltningar som är lokaliserade till Tekniska nämndhuset.	1	2	2	2	2	9
Fortsatt effektivisering av planprocessen.	1	1	1	1	1	5
Summa	4	8,5	8,5	8,5	8,5	38

Tabell 1. Möjliga effektiviseringar

Eftersom en del av Sbk:s verksamhet är intäktsfinansierad är det väsentligt att notera att även intäktssidan kan påverkas om verksamheter flyttas eller minskas.

Någon ytterligare sammanställning i tabellform över möjliga besparingar enligt ovan har inte gjorts längre fram i rapporten. Vi anser att detta inte skapar ytterligare klarhet eller förtydligande, eftersom det visat sig svårt att sätta prislappar på många av de åtgärder som diskuteras.

4. Uppdrag

4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)

Omslutningen av SBN:s verksamhet har varit ungefär oförändrad de senaste åren med undantag av den ökning som skett för projektet 20K.

Lagar som är väsentliga för SBN är framför allt Plan- och Bygglagen (1987:10, PBL), Förvaltningslagen, Kommunallagen, Miljöbalken och EU: s miljökvalitetsnormer.

Den fysiska planeringen, bygglov, tillsyn, kontroll m.m. regleras av Plan- och Bygglagen (1987:10, PBL) som trädde i kraft den 1 juli 1987. Den fysiska planeringen styrs också av Miljöbalken. I paragraf 8 i PBL står det att Länsstyrelsen har tillsyn över plan- och byggnadsväsendet i länet och skal samverka med kommunerna i deras planläggning. Boverket har den allmänna uppsikten över plan- och byggnadsväsendet i riket. (Lag 1990:1365).

Handläggningen av bygglov och bygganmälningar utgör huvuddelen av arbetet inom bygglovssektionerna. Förutom dessa myndighetsuppgifter enligt PBL omfattar arbetet på bygglovssektionerna myndighetsuppgifter enligt lagen om brandfarliga och explosiva varor, lagen om civilt försvar samt förordningarna om funktionskontroll av ventilationssystem och kontroll av hissar och andra motordrivna anordningar i byggnadsverk.

Det har framförts bl.a. i rapporter från stadens revision och vid vår genomlysning att tillsynsverksamheten inte ges tillräcklig uppmärksamhet p.g.a. bristande resurser. Detta gäller t.ex. tillsyn inom bygg och ventilation.

Lagen om bostadsanpassningsbidrag (1992:1574) syftar till att genom bidrag till anpassning av bostäder ge personer med funktionshinder möjlighet till ett självständigt liv i den egna bostaden. Kommunen svarar för att bidrag lämnas till anpassning och återställning av bostäder enligt bestämmelserna i denna lag. Bidraget lämnas till sådana åtgärder som är nödvändiga för att klara vanliga boendefunktioner. Till dessa hör att komma in i och ut ur bostaden liksom att förflytta sig inom bostaden, att laga mat och äta, att sköta sin hygien, att sova och vila samt att umgås. Boverket är tillsynsmyndighet och utfärdar bindande föreskrifter och allmänna råd till kommunerna.

Stadsmättningsavdelningen regleras av bl.a. Mättningskungörelsen (SFS 1974:339 med uppdateringar) som innehåller regler och kompetenskrav och av Lantmäteriinstruktionen (SFS 1988:1232 och 1995:1418) om lokal mätning och kartläggning av grundläggande natur. Regler och andra ramar finns också i flera politiska beslut, såsom beslut om kartplan för primärkartan med ettårig ajourhållning som numera är ersatt av en digital baskarta. Vidare ska Sbk sköta stomnätet och ansvara för underhållet av övriga digitala kartverk (stads- och översiktskarta).

4.2 Övriga åtaganden

Kommunfullmäktige har beslutat att bygga 20 000 bostäder under innevarande mandatperiod (20 K) och har uppdragit åt SBN att ansvara för genomförandet.

Kommunfullmäktige har också tagit andra beslut som berör SBN t.ex:

- Beslut om ett utemiljöprogram som behandlar tillgänglighetsaspekter och som därmed påverkar utformningen av detaljplaner i vissa avseenden. Ett motsvarande program som finns för inomhusmiljön påverkar bygglovgivning.
- Beslut om att en virtuell översiktsplan ska finnas i tredimensionellt format (3D) som underlag för planering enligt PBL.

SBN har tagit ett principbeslut som innebär att bostadsanpassningsbidrag lämnas till elallergiker för sanering av bostaden. Vidare lämnas bidrag för tillbyggnad av villor om detta krävs för att klara boendet.

Sbk medverkar i ett flertal internationella nätverk. Uppdragen tar tid i anspråk och ska finansieras inom Sbk: s ordinarie budget. Vidare är Sbk koordinator för ett projekt som finansieras från ett av EU: s ramprogram.

Bostadsanpassningsavdelningen arbetar med utformningen av "Tillgänglighetsguiden Entré Stockholm".

I det följande redovisas vad Sbk arbetar med, som inte helt kan anses vara direkt lagreglerat. I vårt uppdrag med att genomlysna ett antal av stadens nämnder/förvaltningar ingår att identifiera vad som är direkt lagstyrd verksamhet respektive inte lagstyrd verksamhet.

Nedan följer en redovisning av angelägna verksamheter som strategiska avdelningen vid Sbk utför, men som inte kan anses vara direkt lagstyrda.

Strategiska avdelningens åtaganden

Avdelningens övergripande uppgift att ansvara för översiktsplanen är lagbunden, likaså att ta fram ett bostadsförsörjningsprogram samt att svara på skrivelser från SBN eller KF/KS. De delar av verksamheten som inte är lagbundna är i princip följande:

- Resursåtgången för att hantera detta bedöms omfatta ca 1 tjänst. De remisser som prioriteras är från stadsledningskontoret och regeringskansliet samt från statliga myndigheter.
- Omfattningen av arbetet med EU-verksamheten inom avdelningen beräknas till ca 1 tjänst. Kommunfullmäktige har beslutat att Sbk ska delta i stadens Europaforum och därmed representera staden i nätverket Eurocities.
- Vidare innebär EU-arbetet möjligheter till samarbetsprojekt med andra städer, där kontoret kan utbyta erfarenheter men också få ekonomiskt stöd för t.ex. olika varianter av konsultstudier. Exempel på sådana projekt är utvecklingen av Skärholmen/Kungens kurva och Ulvsunda/Sundbyberg samt Värtahamnen.
- Strategiska avdelningen tar emot en hel del studiebesök, såväl från Sverige som från Europa och från andra delar av världen. Sbk har en stram studiebesökspolicy som reglerar vilka typer av besök som kontoret ska ta emot. En grov uppskattning är att detta arbete handlar om ca 0,25 delar av en tjänst.
- Kommunfullmäktige har i samband med antagandet av Översiktsplan 99 beslutat att inrätta 12 naturreservat. Det finns inget direkt lagkrav på att införa naturreservat, men indirekt finns ett sådant krav om det är fråga om riksintressen. Arbetet med att ta fram en detaljplan för dessa områden motsvarar ett lika stort arbete som att göra naturreservat. När nämnden väl beslutat att naturreservat ska införas, eller en detaljplan ska tas fram, är det lagreglerat hur det görs. Det är alltså delvis en definitionsfråga om bildandet av naturreservat omfattas av lagkrav eller inte.

Sedan kommunfullmäktiges beslut om att inrätta 12 naturreservat har två inrättats och fyra beräknas inrättas under innevarande mandatperiod. Personalkostnaderna för denna verksamhet beräknas till ca 1 tjänst per år. När samtliga reservat är inrättade behövs ytterligare resurser för att handlägga dispenser och tillstånd för åtgärder som uppstår och som inte är tillåtna enligt föreskrifterna för naturreservaten.

4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden

SBN ansvarar sedan mitten av 1990-talet för det geotekniska arkivet (Geoarkivet) som tidigare ingick i f.d. fastighetskontorets ansvarsområde.

Den stadsdelsnämndsreform som genomfördes 1997 i Stockholm stad innebar att en helt ny politisk nivå upprättades i staden. Dessa stadsdelsnämnder har till uppgift att sköta större delen av den kommunala servicen inom sitt geografiska område. Respektive stadsdelsnämnd är ansvarig för planering och utbyggnad av bl.a. förskolor och skolor, gruppboenden av olika slag samt bostäder för äldre.

Reformen ställer krav på att SBN samråder med berörd(a) stadsdelsförvaltning(ar) i bygg- och planfrågor. I vår granskning har framkommit synpunkter om att stadsdelsnämnderna och förvaltningarna oftast saknar tillräcklig kompetens om regelverket inom flera sakområden, t.ex. strategisk trafikplanering, vilket förorsakar merarbete för Sbk.

Remissförfarandet i bygg- och planärenden har ökat genom tillkomsten av stadsdelsnämnderna. En del personer som har intervjuats anser att detta har inneburit ett betydligt merarbete för Sbk. Andra personer har ansett att det inte har blivit någon skillnad jämfört med det antal sociala distriktsnämnder som fanns före införandet av stadsdelsnämnderna.

Mindre bygglovsärenden som tidigare hanterades av Sbk, ex.vis gällande mindre byggnader på allmän mark, ingår numera i stadsdelsnämndernas ansvar. För varje stadsdel handlar det om uppskattningsvis ca tio bygglovsärenden om året. Många anmälningar/ärenden skickas felaktigt till Sbk, som måste skicka dem till rätt mottagare. Sbk menar att rättssäkerhet och rationalitet går förlorad genom att dessa bygglovsärenden är utlokaliserade till stadsdelsnämnderna, eftersom det kan vara svårt för stadsdelsnämnderna att upprätthålla erforderlig kompetens i och med det låga antalet ärenden som handläggs per nämnd och år.

Det finns anställda vid Sbk: s strategiska avdelning och vid trafikkontoret och markkontoret som har olika funktioner inom trafikplaneringen. I vår granskning har det framförts synpunkter på oklara ansvarsgränser och risk för dubbelarbete. Idag fungerar samarbetet väl, vilket anses bero på de personer som är inblandade.

Sbk och Markkontoret har också ett nära samarbete i byggprojekt där förvaltningarna utser varsin projektledare. Ansvar för projekten upplevs som otydligt mellan markkontoret och Sbk, enligt vad som framkommit i våra intervjuer med företrädare för Sbk och markkontoret. Med nuvarande ansvarsfördelning blir Sbk projektledare samtidigt som Sbk ska upprätta byggplanen.

Vid genomlysningen har synpunkter framförts om att Sbk: s handläggning av byggprojekt bör överföras till markkontoret mot bakgrund av att markkontoret har budgetmedel och det ekonomiska ansvaret för byggprojekten. Vi vill här särskilt fästa uppmärksamheten på att Sbk inte handlägger byggprojekt utan istället enbart arbetar med planprojekt, i vilka ingår avvägning av olika enskilda och allmänna intressen enligt PBL:s regelverk. Dessa oklarheter vad gäller ansvarsfördelning mellan kontoren bör snarast klargöras.

Sammantaget bör sägas, att enligt PBL måste framtagnandet av en ny detaljplan ske genom en lagstadgad planprocess. Ansvar för detta vilar på Sbk och dess projektledare. I många planärenden berörs kommunal mark. I dessa ärenden utser markkontoret också en projekt-

ledare för att ta tillvara stadens intressen som markägare. Enligt vår mening är det väsentligt att Sbk inte tar ett större ansvar för byggprojekt som berör stadens mark jämfört med byggprojekt på annan mark. Ansvarsförhållandena mellan kontoren bör således klaras ut, enligt vad som framförts av både företrädare för Sbk och för markkontoret.

Sbk har regelbunden kontakt med byggbolag. De samtal som vi har haft med representanter för dessa vittnar om ett förtroendefullt samarbete. De känner till att kontoret har försökt effektivisera sitt arbete och att planverksamheten under en period varit underbemannad. Den kritik som ibland har framkommit handlar oftast om att det är svårt att få igång detaljplanarbetet och att detaljplanprocessen tar för lång tid.

För att åtgärda detta har vi noterat att förvaltningsledningen vid Sbk alltmer engagerat sig i tidiga skeden för att informera fastighets- och byggbolagen om vad som gäller i syfte att spara tid och underlätta hanteringen i den kommande plan- och byggprocessen.

Flera avdelningar samarbetar med *andra kommuner* inom sina respektive verksamhetsområden. Ett exempel är stadsmättningsavdelningen som samarbetar med andra kommuner för att tillhandahålla en digital tätortskarta för Stockholms län.

Nedanstående tabell är en sammanställning över olika organisationer som har samröre med SBN/Sbk.

Organisation	Kortfattad beskrivning av verksamheten (utifrån ett angränsande perspektiv)
Stadsdelsnämnder/-förvaltningar	Ansvarar för större delen av den kommunala servicen inom sitt område. Samarbete i planprocessen
Grannkommuner	Gemensam tätortskarta, samverkansgrupper för GIS. Gemensam planering i gränsområden.
Markkontoret	Samarbete i planprocessen. Förvaltar, utvecklar och exploaterar stadens mark. Staden äger ca 70 % av marken inom kommunens gränser. Remissinstans i bygglovsärenden.
Boverket	Ger ut föreskrifter och allmänna råd för t.ex. bostadsanpassningsbidrag.
Trafikkontoret	Samverkan i planprocesser angående trafikplaneringen. Remissinstans i bygglovsärenden.
Miljöförvaltningen	Ansvarar för det dagliga arbetet med miljöfrågor. Samarbete i planprocessen. Remissinstans i bygglovsärenden.
Regionalplane- och trafikkontoret (Stockholms läns landsting)	Förvaltning inom landstinget som ansvarar för bl.a. regionplanen, storstadspolitiska frågor.
Lantmäteriverket	Leveranser av geografiska data från stadsmättningsavdelningen mot ersättning.
Stockholms stadsmuseum	Remissinstans i planprocessen och i bygglovsärenden.
Fortum	Remissinstans i planprocessen.
Stockholm Vatten	Remissinstans i planprocessen.
Skanova (Teliass nätbolag)	Remissinstans i planprocessen.
Länsstyrelsen	Remissinstans i planprocessen.
Hyresgästföreningen	Remissinstans i plan- och bygglovsprocessen.

Byalag, bostadsrättsföreningar m.fl.	Remissinstans i plan- och bygglovsprocessen.
Stockholms Läns Landsting	Samarbete i vissa ärenden som rör bostadsanpassning.
Skönhetsrådet	Remissinstans i plan- och bygglovsprocessen
Miljö- och samhällsdepartementet	Överklagande frågor
SL, Banverket, Vägverket m.fl	Infrastrukturfrågor. Samverkan i planprocessen och remissinstans

Tabell 2. Samarbetspartners

4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

- Kontorets uppdrag innebär i stor utsträckning uppgifter med myndighetsutövning som härrör från lagstiftning. Därutöver tillkommer effektivering av politiska beställningar, t.ex. en virtuell översiktsplan i 3D-format, vilket är mer än vad lagstiftningen kräver och som numer är ett avslutat kompetensfondsprojekt. Andra tillkommande politiska beslut avser utformning av olika program/policydokument eller övertagande av verksamhet från annan nämnd. Enligt vår mening är det viktigt att en ”prislapp” alltid medföljer ärenden inför politiska beslut. Särskilt i fall då det inte är fråga om en obligatorisk uppgift för nämnden.
- Sbk anser att kontoret borde få ett konkret övergripande ansvar som områdesexpert i diskussioner med stadsdelsförvaltningarna vad avser hur mark ska användas. Vi har noterat förslaget och anser att det överordnande ansvaret i stadsplanefrågornas vidaste mening behöver klargöras.
- Mindre omfattande bygglovsärenden handläggs av stadsdelsnämnderna. För varje stadsdelsnämnd handlar det om ca tio bygglovsärenden om året. Det kan ifrågasättas om stadsdelsnämnderna kan upprätthålla tillräcklig kompetens och god intern kontroll samt om effektivitet i handläggningen kan upprätthållas p.g.a. det ringa antalet bygglovsärenden. Det kan enligt vår mening vara skäl att överväga om dessa ärenden ska föras tillbaka till SBN.
- En tänkbar effektivisering när det gäller bostadsanpassningsbidrag är att se över riktlinjer för beslut och t.ex. vara mer restriktiv med bostadsanpassningsbidrag för tillbyggnader.
- Under genomlysningen har synpunkter framförts om att miljöförvaltningen borde integreras med Sbk ur ett effektiviseringsperspektiv. Här bör det noteras att det är frågan om två verksamheter med myndighetsutövning och där verksamheterna ofta har olika aspekter att beakta i sin myndighetsutövning. Vi anser att ett sådant förslag är tveksamt, då en effektiv avvägning av olika intressen i planeringen riskerar att inte tillräckligt bli tillgodosedd i planarbetet.
- I vår genomgång har det framkommit att ansvaret för Geoarkivet bör flyttas tillbaka till marknämnden från SBN. Vi anser också att detta är en lämplig åtgärd, eftersom Geoarkivet mer handlar om markfrågor.
- Ansvaret är, som tidigare framgått, ibland otydligt mellan Sbk och markkontoret i byggprojekt. De båda förvaltningarna utser idag var sin projektledare med olika ansvar. Markkontoret har budgetansvaret för byggprojekt medan Sbk ansvarar för en

samordning/avvägning mellan olika intressen. Vilket av kontoren som ska ha det överordnade ansvaret för det samlade projektet bör snarast klaras ut.

- Ansvar för trafikplaneringen finns idag på tre nämnder (mark-, trafik- och stadsbyggnadsnämnden). I vår granskning har synpunkter framförts om otydliga ansvarsförhållanden och risk för dubbelarbete. Vår bedömning är att ansvarsgränserna bör tydliggöras.
- En samlad bedömning från vår sida är att hela den samlade stadsplaneprocessen bör ses över för att tydliggöra ansvar och roller mellan de olika inblandade aktörerna såsom SBN, marknämnden, trafikinämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, stads-
museinämnden, stadsdelsnämnderna, skönhetsrådet m.fl. Det gäller även samordningen och kopplingen till den översiktliga planeringen och till bygglovshanteringen, eftersom samtliga funktioner är delar i den samlade fysiska planeringen. En sådan utvidgad studie har inte varit möjlig att genomföra, då den ligger utanför uppdraget för den nu föreliggande genomlysningen.

5. Samspel mellan nämnd och förvaltning

5.1 Arenor

De intervjuade anser att det finns ett tydligt gränssnitt mellan SBN och Sbk och att arenorna är tydliga. Enligt vår mening finns det inte heller något som talar mot detta.

SBN sammanträder var tredje vecka, vilket blir 15 ordinarie sammanträden per år.

5.2 Roll- och arbetsfördelning

Ansvars- och rollfördelningen mellan SBN och Sbk är tydlig och fungerar enligt vår mening bra.

I en tidigare revisionsrapport kritiserades SBN för att till viss del ha arbetat för detaljinriktat i stället för att ha helhetsperspektiv. Enligt vad som nu har framkommit arbetar nämnden mer med principuttalanden, strategier och ramar.

I vår granskning har synpunkter framförts på att SBN är alltför fokuserad på byggfrågor och att andra frågor anses vara mindre intressanta.

Enligt gällande arbetsordning har förvaltningschefen rätt att fatta beslut i upphandlingsärenden upp till 15 prisbasbelopp och avdelningschefer upp till 8 prisbasbelopp. Större upphandlingar beslutas av SBN.

SBN har delegerat beslutanderätten för bostadsanpassningsbidrag till avdelningschefen, vilket innebär att inga enskilda ärenden föredras för SBN. Endast principiella ärenden diskuteras och beslutas av nämnden. Delegationsrätten är tydligt formulerad och samspelet mellan nämnd och förvaltning fungerar bra. Verksamhetsstatistik och ekonomisk uppföljning av bostadsanpassningsbidrag rapporteras per tertial till nämnden.

5.3 Kommunikation

Kommunikationen mellan nämnd och förvaltning sker på flera sätt. Den främsta kanalen är genom ärenden som beslutas av SBN. Vidare har ordföranden, vice ordföranden och förvaltningschefen regelbundna träffar.

Vid genomlysningen har det framkommit, att nämndens ledamöter ibland efterfrågar information som inte kan besvaras under ett nämndsammanträde, vilket kan leda till att ärendet bordläggs. Därför har önskemål framförts att vid oklarheter bör förvaltningschefen kontaktas i god tid före sammanträdet.

5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

- SBN har inte beslutat om internkontrollplan för 2005, vilket innebär att en risk- och väsentlighetsanalys heller inte har gjorts. Vi anser att det är viktigt att det finns en internkontrollplan och framförallt att det finns ett tänkande ur ett internkontrollperspektiv i SBN/Sbk.
- Nämndledamöterna bör kontakta förvaltningschefen i god tid före nämndsammanträden för att få oklarheter förtydligade. Vi anser att det är en bra åtgärd om det minskar risken för bordläggning av ärenden.

6. Organisation – Inre effektivitet

6.1 Kontorets organisation

Den grundläggande principen i organisationen är en geografisk uppdelning framförallt vad gäller plan- och byggprocesserna. Det har ifrågasatts om denna indelning av plan- och bygglovsfrågor är den mest funktionella. Ansvar för plan- och byggprocessen är fördelat på en ytterstads- respektive innerstadsavdelning. Därutöver ligger ett särskilt utvecklingsansvar på respektive chef för dessa avdelningar.

Enligt vad som har framkommit i vår genomlysning finns det olika syn på hur långt serviceskyldigheten till medborgarna och samarbetspartners m.fl. sträcker sig. Vi har noterat att servicenivån skiljer sig mellan avdelningar och handläggare samt kundtyp (enskilda medborgare, samarbetspartners o.s.v.).

När en enskild medarbetare har kontakt med en sökande kan det ibland vara svårt att sätta en gräns för vad medarbetaren ska göra. Sbk har därför startat ett utvecklingsprojekt som syftar till att få fram en gemensam plattform för kontoret.

Av intervjuerna har framkommit att tjänstemännen emellanåt i planläggningen fokuserar på sådana detaljfrågor som intervjupersonen anser mer är hänförliga till den efterkommande bygglovshanteringen. Det ligger i sakens natur att det kan uppstå konflikter i gestaltningsfrågor mellan stadens företrädare och byggherren och hans konsulter. Denna fokusering kan innebära att vissa formfrågor tar överhand över andra väsentliga frågor i detaljplanearbetet p.g.a. det personliga engagemanget. Det är därför viktigt att arbetet med att skapa en gemensam värdegrund inom Sbk ges hög prioritet.

De framgångsfaktorer som anses viktiga är framförallt personalens kompetens och engagemang liksom förmågan att hålla sig väl framme inom teknikutvecklingen.

Kommunikationen i organisationen sker framförallt genom avdelningsmöten och sektionsmöten samt genom daglig kontakt i arbetet och genom intranätet.

6.2 Styrning och ledning

En stor del av verksamheten styrs genom regler och krav i gällande lagstiftning. På kommunal nivå är verksamhetsplanen och budgeten ett viktigt styrinstrument. Verksamhetsplanen utformas av avdelningarna där det framgår hur man har tolkat sitt uppdrag och vilka mål som finns. Varje avdelning har också ett balanserat styrkort där bl.a. mål och nyckeltal framgår. Det finns en tydlig delegationsordning som är formellt beslutad.

Ledningsstrukturen är accepterad bland chefer och övrig personal. I kontorsledningen ingår direktören, informations- och avdelningscheferna, däremot inte sektionscheferna som i stor utsträckning har det operativa ansvaret. Sbk har även tillskapat en planberedningsgrupp som sammanträder var tredje vecka för att följa arbetet. Beredningsgruppen är också ett forum för att diskutera frågor av mer principiell art. I intervjuer har det framförts att sektionscheferna önskar ett förtydligande av de olika chefsnivåerna, samt att se vilken funktion och roll som avdelningscheferna har i kontorsledningen. Enligt uppgift varierar synen på avdelningschefernas roll. Avdelningscheferna måste både se till avdelningens och hela Sbk: s intresse, vilket ibland kan innebära en intressekonflikt, men denna avvägning är trots allt en av avdelningscheferna viktigaste uppgifter. Vi anser dock att verksamheten i huvudsak styrs på sådant sätt att "stadens bästa" alltid sätts i främsta hand.

I en personalenkät har kritik framförts om hur ledningen fungerar i praktiken. Inom kontoret finns en gemensam värdering att ledaren – chefen – bör vara mer målinriktad, bör delegera ansvar till medarbetarna samt finnas med som stöd till gruppen. Konflikter och problem ska i första hand lösas av gruppen. Detta anses inte fungera i alla situationer, vilket kan ha sin förklaring i att enheterna inom Sbk är förhållandevis stora med kommunikationssvårigheter som följd. Vi anser att detta bör uppmärksammas i det fortsatta utvecklingsarbetet inom Sbk.

Följsamheten till fattade beslut är överlag tillfredsställande.

Många av personalen på Sbk har arbetat där länge. Det har framkommit synpunkter att det finns en trögrörlighet i organisationen. Under intervjuerna har det framkommit att det ibland vore önskvärt att "röra om i grytan". Vi har dock konstaterat att det inom kontoret pågår ett tämligen omfattande generationsskifte med flera yngre anställda. Det förefaller inte heller vara svårt för kontoret att få kvalificerade sökanden till ledigförklarade tjänster.

Planverksamheten är styrd av PBL vad gäller ramarna för processen. Kontorets (intranätbaserade) "planhandbok" bygger på de tre olika processer som är möjliga enligt PBL; enkelt planförfarande, normalt planförfarande utan program samt normalt planförfarande med program. För de mindre omfattande planärendena, som ofta initieras av privatpersoner, används i stort sett alltid enkla planförfaranden. För mer omfattande planärenden, vanligtvis initierade av professionella byggherrar, används i regel normala planförfaranden. På så sätt kan kontorets rutiner inom planverksamheten *indirekt* sägas vara anpassade till kundtypen. Om ett ärende kan handläggas utan programsamråd kortas handläggningstiden med i genomsnitt en tredjedel.

Ytterstadsavdelningen bedriver för närvarande, enligt beslut i kommunfullmäktige, ett försök med s.k. omvänd planprocess i en stadsdel. Den startar med en kartläggning av behov, krav och förväntningar från boende och andra berörda och därefter planeras den nya bebyggelsen.

Detta innebär att processen är mer resurskrävande i början och att medborgaren involveras på ett tidigt stadium. Den förväntade effekten är en minskad risk för överklaganden genom bättre lokal förankring.

Inom bygglovsverksamheten arbetar man efter kontorets ”bygghandbok” som i princip utgår från PBL. Ett bygglov, liksom en bygganmälan, kan dock se väsentligt annorlunda ut beroende på om det handlar om ett mer eller mindre omfattande byggprojekt.

I flera intervjuer har det framkommit att handläggningen av planärenden skiljer sig åt mellan inner- och ytterstadsavdelningen. Enligt en annan uppgift är skillnaderna mellan avdelningarna inte så stora, utan de största skillnaderna i handläggningen finns sannolikt mellan olika handläggare.

I planprocessen ges stadsdelsnämnden möjlighet att lämna remissyttrande om ärendet berör den egna stadsdelen. Medborgaren inbjuds att lämna synpunkter och diskutera frågan i anslutning till ett nämndsammanträde. Därefter sänds nämndens yttrande till Sbk eller markkontoret. I ett senare skede av planprocessen finns ett samrådsförfarande då ärendet finns tillgängligt som dokument och eventuell utställning på stadsdelsförvaltningen eller bibliotek eller annan plats. Då ges allmänheten möjlighet att tycka till om förslaget ännu en gång, vilket kan förvirra den enskilde, som redan har lämnat sina synpunkter i samband med stadsdelsnämndens remissyttrande.

Planprocessen är en kedja med många länkar, där t ex de många remissinstanserna utgör viktiga delar. För att nedbringa och hålla remisstiderna är det en nödvändighet att alla berörda aktörer i planprocessen känner ett gemensamt ansvar för denna. I syfte att inskräpa detta ansvar träffade kontoret, tillsammans med stadsledningskontoret, under 2004 och 2005 ett stort antal representanter för olika remissinstanser inom staden, såsom stadsdelsförvaltningar m.fl. och diskuterade vikten av remisstider och på vilket sätt alla kunde hjälpa till att korta och hålla dessa. Detta mot bakgrund av det kraftigt ökande antalet planer som förutsågs p.g.a. satsningen på projekt 20K.

Samtidigt igångsattes med stöd av stadens kompetensfond ett arbete med att digitalisera stadens interna remisshantering. En sådan tjänst skulle kunna nedbringa pappershanteringen, säkerställa likformiga rutiner och underlätta uppföljningen. Denna tjänst kommer att driftsättas under 2006.

I tidigare revisionsrapporter har kritik framförts över att SBN hade en benägenhet att bordlägga planärenden. I vår genomlysning har det framkommit att bordläggningarna har blivit mindre vanliga. I en annan revisionsrapport (nr 3, 1999) rekommenderades att ”Sbk, genom tidiga underhandsinformationer till politikerna, verkar för att partierna skall kunna inta en stabil hållning redan tidigt under planarbetets gång”. Under intervjuerna har sagts att ledamöterna nu får information tidigare i processen.

Detaljplanearbetet tar idag stora resurser i anspråk och detaljplaneprocessen tar ibland lång tid. Sbk bemannar projektet med en projektledare som ska samordna och driva arbetet framåt i enlighet med processen och de intentioner som finns för det aktuella området. Sbk utformar detaljplanen som sedan skickas på remiss. En möjlig effektivisering är att byggbolaget genom sitt projekteringsarbete tar fram underlag till detaljplaner, eftersom företaget har ett egenintresse av en snabb byggstart. Sbk kan då ge synpunkter på detta och lämna förslag till förbättringar.

För att samordna arbetet med bostadsbyggnads målet 20K över förvaltningsgränserna har stadsledningskontoret tagit ett stort ansvar för uppföljningen av de nyckeltal som berör detta. Uppföljning sker månadsvis. All planverksamhet följs också upp årligen och återförs till de berörda plansektionerna. Uppföljningsresultaten utgör ett viktigt redskap för resursplanering m.m.

Bostadsanpassningsavdelningen delar in ärenden i enklare respektive svårare ärenden. De svårare ärendena kräver utredning och delas upp i olika prioritetsgrupper. Det finns beslutade mål för handläggningstider för de båda grupperna.

6.3 Personalfrågor

Medelåldern för Sbk:s anställda är för närvarande 51,4 år, något högre för kvinnor än för män. Förra året var personalomsättningen knappt 2,6 %. Sjukfrånvaron under 2005 var 4,9 % av arbetstiden som är en förbättring jämfört med 2004 (5,1 %). Vid en jämförelse med övriga förvaltningar/stadsdelsförvaltningar var Sbk:s frånvaro låg.

I Stockholms stad finns ett antal program för olika policies och strategier inom personalområdet. Sbk har utformat följande program:

- Ett personalpolitiskt program med strategier, riktlinjer och mål för rekrytering, kompetensutveckling, chef och medarbetarskap, lön och lönepolitik, trygghet i arbetet samt jämställdhet.
- Personalhandboken som innehåller riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete m.m.
- En säkerhetspärm där Sbk:s säkerhetsorganisation, krisgrupp, rutiner samt checklistor finns beskrivna.
- En sammanställning av goda exempel, rutiner och checklistor för oförutsedda kriser där omedelbart agerande krävs, t.ex. vid olycksfall eller dödsfall.

Enligt vad flera framfört kan förankringen av det personalpolitiska programmet bland personalen förbättras, vilket vi också vill understryka.

Inom den administrativa avdelningen finns en personalenhet som består av en personalsamordnare, en personalkonsulent och en person som arbetar deltid med friskvård. Enheten har en mindre budget som ska täcka företagshälsovård, psykosocialt arbetsmiljöarbete, jämställdhet, friskvård och för kontoret gemensam kompetensutveckling. Företagshälsovård köps in från S:t Erikshälsan och löneadministrationen köps in från trafikkontoret. Varannan vecka träffar avdelningschefen de fackliga företrädarna i personalberedningsgruppen.

Personalenheten och IT-sektionen ansvarar för administration av och rutiner i tidrapporteringsystemet Personec Time.

På de flesta avdelningar finns en person som ansvarar för avdelningens personal- och ekonomiadministration. Avdelningarna rekryterar ny personal med stöd av personalenheten. Strategiska personalfrågor, löneförhandlingar, tolkningar av arbetsrätten samt kontakter med stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning hanteras av personalenheten.

Resurser för gemensam kompetensutveckling har använts för chefsutvecklingsprogram och enstaka dyrare utbildningar som en avdelning inte har råd med. Sbk driver ett lärandeprojekt

om effektivare stadsbyggnadsprocess som finansieras av kompetensfonden. Projektet pågår för närvarande.

Begreppet ”lärande organisation” är centralt i en kunskapsorganisation, där den väsentligaste tillgången är personalens kompetens. I synnerhet i en organisation som står inför ett generationsskifte, där det är viktigt att föra kunskap vidare. En metod som används på flera avdelningar/sektioner är att ta upp och diskutera principärenden internt för att lära av varandra.

Det finns inga särskilda belönings- och sanktionssystem på kontoret.

Personalarbetet följs upp på flera sätt:

- Individuella handlings-/kompetensutvecklingsplaner ska finnas för alla medarbetare och följas upp årligen i utvecklings- och lönesamtalen.
- 2004 genomfördes en genomgripande lönekartläggning av alla tjänster, kopplad till en ny BAS-värdering. I analysen noterades inga osakliga löneskillnader på kontoret. Uppföljning ska göras utifrån 2005 års löner.
- Arbetsmiljöenkät har gjorts årligen av utrednings- och statistikkontoret sedan fyra år tillbaka för all personal vid Sbk. Resultatet i medarbetarenkäten 2005 visade på att många ansåg att individuella insatser – både bra och dåliga – inte återkopplades till personalen.
- Arbetsmiljön följs upp av skyddskommittén som har minst fyra möten per år.

Personalen informeras om resultaten från de olika mätningarna.

Resultaten av dessa mätningar tas upp i nämnden, i verksamhetsprogram och verksamhetsberättelser. I samband med tertialrapporterna tas olika frågor upp i enlighet med anvisningar från stadsledningskontoret.

Resultaten från uppföljningarna jämförs inte systematiskt med liknande verksamheter. Jämförelser görs med tidigare års resultat från det egna kontoret.

Sbk har genomfört olika åtgärder utifrån de mätningar som har gjorts, t.ex. samordnings- och processgrupper samt effektiviseringsåtgärder och friskvårdsinsatser.

6.4 Ekonomifrågor

Ekonomisektionen är en av sektionerna inom den administrativa avdelningen. Sektionen ansvarar för budget och redovisning samt controllerfrågor. Den består av en chef och två handläggare. Ekonomisektionen är delvis avgiftsfinansierad och ser sig själv som en servicefunktion utan stark ställning inom kontoret.

Den administrativa chefen har ansvar för den interna kontrollen. I vår granskning har det framkommit, att alla chefer inte tydligt har prioriterat aspekter ur internkontrollperspektiv inom sitt ansvarsområde.

Bostadsanpassningsavdelningen administrerar sina egna fakturor. Den slutliga utanordningen (utbetalningen) handläggs dock alltid av ekonomisektionen. Förfarandet har sin grund i tradition och skiljer avdelningen åt från de övriga inom Sbk. På övriga avdelningar finns en sekreterare som har hand om viss ekonomiadministration.

Budget- och redovisningsarbetet följer de anvisningar som stadsledningskontoret har gett ut på ett tillfredsställande sätt. Ekonomisk uppföljning görs enligt anvisningar per månad, tertial och årligen. Vid tertial uppföljning och vid boksluten görs även prognoser för kommande år. Varje avdelning analyserar och rapporterar sina uppgifter till ekonomisektionen. Ekonomisektionen sammanställer och rapporterar till SBN och till stadsledningskontoret.

Varje avdelning följer upp och analyserar sin verksamhet med flera nyckeltal, bl.a. nettokostnad per ärende, varav ett antal som rapporteras till stadsledningskontoret. Andra nyckeltal är antal timmar per ärende, intäkt per ärende och kostnadstäckningsgrad. Stadsmätningssavdelningen intäktsfinansieras med 2/3 och följer därför utvecklingen noggrant. Respektive avdelning tar beslut om förbättringar om det finns behov av ändringar efter analysen.

För närvarande pågår ett utvecklingsprojekt inom bostadsanpassningsavdelningen om modeller för prognostisering av volymer och kostnader för bostadsanpassningen.

Kontoret har infört ekonomisystemet Agresso under hösten 2005. Införandet har inneburit mycket administration och en svårighet har varit uppdatering och förvaltning av behörighetsnivåer. Bland annat saknas en ansvarig person för behörighetssystemet. En fördel med Agresso jämfört med det tidigare ekonomisystemet är rapportgeneratoren. Det finns fler möjligheter att anpassa rapporter efter de krav som ställs av verksamhetsansvariga. Nackdelen är att det inte är möjligt att samköra register från ärendehanteringssystemet och Agresso för beräkning av produktivitet.

6.5 Stödprocesser

Vad avser de interna stödprocesserna vill vi hänvisa till den samlade översynen "Översyn av stadens administration" som för närvarande pågår inom staden.

De stödprocesser som finns inom Sbk är registratur, administration av ekonomi och personal, arkivering, lokalfrågor, IT samt administration av nämndens sekretariat. Tjänsterna sköts framförallt internt, men löneadministrationstjänster köps av trafikkontoret.

På alla avdelningar finns en person som hanterar fakturor, budget, ekonomisk uppföljning samt personaladministration med undantag för bostadsanpassningsavdelningen, där chefen hanterar budget, ekonomisk uppföljning samt viss del av personaladministrationen.

Avdelningarna ansvarar för rekrytering av personal med stöd av personalenheten.

Tidrapportering görs på intranätet i ett särskilt tidrapporteringsprogram. Tidigare gjordes rapportering på papper och/eller i Excel. Det nya tidrapporteringsprogrammet visar resultaten på aggregerad nivå vilket gör det svårare att upptäcka fel i tidrapporteringen.

Upphandlingar görs av avdelningarna med stöd av ekonomisektionen.

Uppföljning av varje sektion görs i samband med framför allt boksluten. Det förekommer inga nyckeltal i uppföljningen eller jämförelser med liknande verksamheter eller över tid.

6.6 IT-frågor

Utveckling, drift och förvaltning av IT-system är stödprocesser som IT-sektionen ansvarar för. IT-sektionen serverar både miljöförvaltningen och näringslivskontoret samt ansvarar för den grundläggande IT-driften av de tre systemen som finns inom kontoret. Dessa är:

- Ärendehanteringssystemet SIFON, som har funnits sedan 1995,
- Kartsystemet
- Fastighetsdatabasen.

IT-sektionen har också ett övergripande ansvar för samordningen av vissa IT-frågor inom staden.

Bostadsanpassningsavdelningen har framfört önskemål om förbättringar av systemet SIFON. Systemet SIFON, som är av äldre modell, börjar enligt fleras mening bli instabilt. IT-sektionen undersöker nu möjligheterna till uppgradering eller byte av stödsystem. Flera personer vid avdelningen har också önskat att de två systemen SIFON och Agresso ska kunna kopplas närmare varandra för att kunna utgöra ett bättre stöd i planerings- och prognosarbetet.

Personalens datamognad är mycket god överlag men varierar mellan de anställda och avdelningarna. Vi har dock noterat att IT-sektionen har hög status inom Tekniska nämndhuset och anlitas av andra nämnder i Tekniska nämndhuset.

I genomlysningen har det framkommit att uppföljning av IT-frågor görs av IT-sektionen. Det förekommer inga nyckeltal eller jämförelser med liknande verksamheter eller över tid.

6.7 Omvärlds- och framtidsbevakning

Omvärldsbevakning är ett viktigt område för Sbk. Kontoret har daglig nyhetsbevakning och anslår artiklar om stadsbyggnadsfrågor för att på så sätt göra dem tillgängliga för personalen. Kontoret planerar att starta elektronisk omvärldsbevakning som levereras via intranätet.

Sbk följer utvecklingen av det nya PBL-förslaget och har utarbetat ett remissvar som ligger till grund för stadens remissvar.

Inom stadsmättningsavdelningen har en framtidsgrupp nyligen lämnat en rapport där gruppen bl.a. anser att bevakning av teknikutveckling och möjligheter till lägre skatteuttag är viktiga framgångsfaktorer.

Flera avdelningar samarbetar med övriga storstadskommuner, kranskommuner och mälardalsregionen i de frågor som avdelningen ansvarar för. Medarbetare och chefer ingår även i olika nationella nätverk inom sina respektive arbetsområden. Stadsmättningsavdelningen deltar t.ex. i en samverkansgrupp för GIS (Geografiskt Informations System) som träffas var sjätte vecka. Flera personer på bostadsanpassningsavdelningen deltar i en nationell förening för bidragshandläggare.

Det finns inget som tyder på att kontoret som helhet arbetar på ett systematiskt sätt för att integrera information från omvärlden i det dagliga arbetet.

6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar

Kontorets organisation

- Idag bygger stora delar av arbetet med plan- och byggärenden vid innerstads- och ytterstadsavdelningen på den geografiska principen. Ansvaret för plan- respektive byggprocessen är uppdelat mellan de två avdelningscheferna. En funktionell indelning med en plan- och en bygglovsavdelning skulle vara effektivare, enligt svaren från flera intervjuade personer. Vi anser att denna organisationsfråga bör utredas närmare.
- Enligt vad som har framkommit i vår genomlysning finns det olika syn på hur långt serviceskyldigheten till medborgarna och samarbetspartners m.fl. sträcker sig. Vi anser att en gemensam plattform behövs för att exempelvis få acceptans för olika prioriteringar av verksamheten.
- I vår genomlysning har synpunkter framförts att arbetsbelastningen på vissa avdelningar är mer betungande än på andra. Vi anser att olika arbetsbelastning mellan avdelningar är en organisations- och ledningsfråga som bör utredas vidare.

Styrning och ledning

- Det har framkommit uppgifter att rutiner för plan- och bygglov skiljer sig åt mellan handläggare och/eller avdelningarna trots gemensamma riktlinjer och handböcker. Vår bedömning är att det finns stora effektiviseringsvinster att uppnå genom att arbeta mer likformigt och på ett gemensamt sätt mellan handläggare och avdelningar.
- Stadsdelsförvaltningarna har framfört att den enskilde medborgaren kan ha svårt att förstå hur planprocessen fungerar och att medborgaren kan lämna synpunkter till både stadsdelsförvaltningen och Sbk under samrådsförfarandet. Projektet om elektronisk remisshantering bör på sikt spara en hel del administration på Sbk.
- Ibland upptas en stor del av handläggarens arbetstid av att vara den sökande behjälplig med information, komplettering av handlingar m.m. Det blir en avvägningsfråga mellan vad sökanden ska åtgärda och hur mycket handläggaren ska göra med tanke på serviceskyldigheten, handläggningstider och vad som är effektiv resursanvändning. Om den sökande inte får hjälp från kontoret kan detta medföra längre handläggningstid. Det kan också innebära att stadsdelsförvaltningen i sin tur får avsätta resurser för att hjälpa medborgaren.
- I detaljplaneprocessen utformar Sbk detaljplanen, vilket tar tid och resurser. En möjlig effektivisering är att byggbolaget genom sitt projekteringsarbete tar fram underlag till detaljplaner, eftersom företaget har ett starkt egenintresse av en snabb byggstart. Sbk kan då ge synpunkter på detta och vidareutveckla detaljplanen innan det är dags för remissomgång. Vi anser att förslaget borde utredas vidare. Vi har noterat Sbk:s ambitioner att ständigt försöka förbättra de interna processerna, inte minst för att försöka hålla nere handläggningstiderna.

Stödprocesser och dess organisation

- Det finns tre funktioner som hanterar stödprocesser för personal, ekonomi och IT. Under intervjuerna märktes en medvetenhet hos flera personer att funktionerna kan vara sårbara (dock inte IT- sektionen), då endast ett fåtal medarbetare finns på funktionerna. Vid flera tillfällen har en sammanslagning med motsvarande funktioner inom andra förvaltningar framförts. Vi anser att detta är en möjlig effektiviseringsåtgärd.

- Ekonomi- och personaladministrationen på avdelningarna kommer att förändras under de närmaste åren, t.ex. genom planer på att införa skanning av fakturor och tidrapportering direkt i ett särskilt system. Vår bedömning är att administrationen på avdelningarna kommer att behöva mindre resurser i framtiden.
- Vi har uppmärksammat att flera kontroller som eventuellt kan hanteras av stöd-systemen idag görs manuellt. Det gäller exempelvis kontrollen av att medarbetare som inte tar ut semester under maj till augusti i stället får fler semesterdagar. Avdelningarna följer idag upp att tidrapporteringen är korrekt i stället för att registreringsregler läggs in i systemet som kan hindra en del misstag.
- Ärendesystemet SIFON är instabilt och anses vara föråldrat. Uppgradering eller byte till nytt system skulle kunna effektivisera både handläggning och uppföljning enligt kontoret.

Omvärlds- och framtidsbevakning

- Allt fler äldre ska ha möjlighet att bo kvar hemma, varför antalet ansökningar om bostadsanpassningsbidrag beräknas fortsätta öka även under kommande år. Sbk menar därför att bostadsanpassningsavdelningen måste fortsätta sitt arbete med att hitta ytterligare möjligheter till rationaliseringar, vilket enligt vår mening är mycket angeläget med avseende på den demografiska utvecklingen.
- Enligt uppgifter saknas det en systematisk hantering av klagomål. Vi anser att införandet av en mer systematisk hantering av klagomål på sikt kan medföra ett ökat lärande i syfte att ytterligare effektivisera verksamheten.

7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet

7.1 Uppföljningssystem och resultat

Den struktur och de krav som anges för uppföljning finns framför allt i verksamhetsplanen och det balanserade styrkortet. Kontoret använder ett antal nyckeltal i sin uppföljning och en del av dessa kan anses vara uppföljning av resultatet ur ett medborgar- eller kundperspektiv. Handläggningstider följs liksom antalet överklaganden. Resultaten rapporteras till nämnden. Alla nämndprotokoll läggs ut på hemsidan, som är tillgänglig för medborgarna.

Flera avdelningar använder sig av enkäter för att följa upp kundnöjdhet. Detta görs med viss regelbundenhet. Stadsmättningsavdelningens enkäter mäter nöjdhet med avdelningens grundläggande digitala kartverk. De önskemål som kom fram var snabbare uppdatering, mer detaljerad redovisning inom koloniområden och förbättrad höjdredovisning.

En av avdelningarna har uppgett att den vid flera tillfällen har begärt att få kritik/återföring av samarbetspartners.

Uppföljning med kvalitativa metoder görs inte systematiskt, t.ex. i form av intervjuer och fokusgrupper.

Sbk arbetar enligt e-strategin, som innebär att Internet ska vara ett komplement till nuvarande service, samt att medborgarna ska få ökad insyn i stadens tjänster. Sbk har en direktlänk – s.k. slashadress - till sin egen hemsida www.stockholm.se/sbk. Användarna hittar till Sbk:s

hemsida på en gång och behöver inte leta på hela stockholmsportalen. Sbk använder hemsidan i allt större utsträckning och har lagt upp mallar, anvisningar, länkar till lagtext m.m. Sbk har därmed åtgärdat viss del av kritiken i en revisionsrapport (nr 13 Nov. 2005) om att förbättra den utåtriktade informationen och lägga ut information om olika ärenden.

Tidigare uppdrogs åt stadens verksamheter att utarbeta åtaganden gentemot medborgarna. För planverksamhetens del gjordes detta bl.a. utifrån intervjuer med byggherrar m.fl. för att ta reda på vilka variabler som var viktigast ur brukarperspektiv. De två enskilt viktigaste faktorerna visade sig vara tidsåtgång och juridisk korrekthet.

Plan- och byggverksamheten samt stadsmätningen på Sbk har på övergripande nivå, avdelnings- och sektionsnivå, ett regelbundet utbyte med andra större kommuner i landet, framförallt de tre storstäderna. T.ex. står benchmarking på dagordningen för ett kommande trestadsmöte i vår. Två av avdelningarna har också uppgett att de jämför sina resultat och arbetsprocesser med andra kommuner.

Vidare noteras att utvecklingsarbete med uppföljning och analys av den yttre effektiviteten till viss del idag sker med externt konsultstöd och stort engagemang av förvaltningschefen.

7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:

- Vid vår genomlysning har vi inte sett att det finns en sammanställning över de kundenkäter som görs. En sammanställning kan underlätta samordning och minska risken för dubbelarbete.
- Enligt vad vi har erfarit ställs inte frågan om möjliga förbättringar regelmässigt i alla enkäter.
- Vi har noterat att kontoret har lagt ut information, anvisningar och mallar på hemsidan. Däremot har vi noterat att hemsidan inte används som en kanal för att fånga upp synpunkter från medborgare och kunder. Vi har noterat att möjligheten att använda t.ex. interaktiva enkätformulär inte ännu har utnyttjats.
- Det webbanteringsprogram som används av portalen innebär att kontoret inte kan följa upp hur många användare som har besökt hemsidan om de går in via portalens förstasida. Ett byte av webbanteringsprogram är planerat.

8. Analys av resultat

8.1 Användning av resultaten av uppföljningen

Resultaten från kundenkäterna används för att förbättra processer, mallar och anvisningar samt att förbättra bemötandet och informationsanpassningen. Exempel är stadsmättningsavdelningen som analyserat sina resultat och därefter förändrat arbetsprocessen t.ex. för att ta fram en baskarta. Avdelningen har infört ny teknik för att förbättra aktualiteten.

Bostadsanpassningsavdelningen diskuterar kontinuerligt möjliga förändringar bl.a. med utgångspunkt från kundenkäter och från jämförelser med andra kommuner.

Under våra intervjuer har det inte framkommit hur avdelningarna prioriterar mellan olika åtgärder och hur värderingen av åtgärderna görs. Vi vill därför understryka vikten av att skapa

underlag för gemensamma prioriteringar och om möjligt baserade på kriterier för risk- och väsentlighet.

8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar

SBN:s verksamhet kännetecknas av en omfattande kommunikering med andra aktörer, vilket framgår av tidigare redovisad tabell (tabell 2, Samarbetspartners). Detta innebär ett sätt att följa upp resultaten av verksamheten. Vi har också funnit att Sbk löpande arbetar med uppföljning och analys av sin verksamhet, vilket tidigare tagits upp i rapporten.

9. Reflexioner och slutsatser

Eventuell förändring av PBL

En utredning har tillsatts för att se över PBL och en proposition om lagförändring skulle ha lämnats under våren 2006. Tidplanen har emellertid försenats. Förslaget till lagförändring, såvitt vi förstår, innebär förmodligen att utrymmet för mindre avvikelser i detaljplaner kommer att minska. För Sbk:s del leder detta till att många detaljplaner sannolikt måste ändras och ytterligare resurser måste flyttas över till detaljplanearbetet. T.ex. går utvecklingen mot att soprum av arbetsmiljöskäl ska finnas på gårdarna och inte i trapphuset. Det innebär att flera detaljplaner behöver ritas om p.g.a. att de mer ses som en formaliaprocess än en reell detaljplaneprocess med alla dess skeden.

Effektivisering av processen

Sbk har under de senaste åren gjort ett antal effektiviseringsåtgärder för att snabba upp planprocesserna, vilket vi även kunnat konstatera att så blivit fallet.

Kommande regleringar som kan påverka planprocessen

EU:s miljökvalitetsnormer om kvävedioxid, och luftpartiklar med tillhörande åtgärdsprogram kommer att få legal status och påverkar därmed planprocessen.

Riksdagen har också tagit beslut om bl.a. bullernivåer, som också ger ramar för byggande.

Dessa nämnda regelverk anger bl.a. vilken typ av byggnation som är möjlig att göra. För Sbk:s del innebär detta att vissa handläggare blir specialister på de nya regleringarna och får en mer juridisk roll.

Osäkerhet om konjunktursvängningarna

Eftersom en del stor del av Sbk:s verksamhet styrs av inflöde – inkommande bygglovs-ärenden, översiktsplaner för olika delar av staden, finns en osäkerhet om hur konjunkturen utvecklas. Lågkonjunktur ger minskat byggande.

Effekter av 20K-projektet

20K-projektet har inneburit att en stor del av arbetet har handlat om översiktsplaner. Detaljplanearbetet har därmed fått motsvarande mindre resurser.

Det finns för närvarande ett uppdämt behov för detaljplanearbetet och antalet ärenden i kön är många. Det kan därför vara behovligt att omfördela resurserna inom kontoret.

Avsaknad av en gemensam värdegrund

I vår genomlysning har vi noterat att det inom kontoret finns olika syn på hur långt serviceskyldigheten till medborgarna och samarbetspartners m.fl. sträcker sig. Synpunkter har

också framförts om att det saknas gemensamma värderingar och mål samt att kulturen skiljer sig mellan avdelningarna.

Vi anser att det är viktigt att ha en gemensam grund att stå på i det dagliga arbetet vad gäller avvägningen mellan olika intressen. Det är viktigt att cheferna är bra budbärare vad gäller värderingar och hur arbetsklimatet ska vara.

Löpande diskussioner med samarbetspartner för att snabba upp processen

Planprocessen tar idag stora resurser i anspråk och tar ibland lång tid. Om ett byggbolag lämnar förslag till detaljplan till Sbk kan detta troligen spara tid och resurser. Sbk kan då "överta" förslaget och göra den slutliga utformningen inför remissförfarandet.

Planprocessen är en kedja med många länkar, där t.ex. de många remissinstanserna utgör viktiga delar. För att nedbringa och hålla remisstiderna är det en nödvändighet att alla berörda aktörer i planprocessen känner ett gemensamt ansvar för denna. Sbk m.fl. har informerat stadsdelsnämnderna och facknämnderna om betydelsen av att hålla sig inom givna tidsramar.

Vi har konstaterat att kontoret under senare år arbetat med att försöka minska handläggningstiderna, vilket också resulterat i att dessa successivt börjat minska.

Fortsatt förbättringsarbete med planprocesserna

Ur ett medborgarperspektiv finns det en risk att bli förvirrad av de olika processerna som medborgaren berörs av t.ex. avseende nybyggnationer. Medborgaren kan lämna sina synpunkter vid ett eller flera tillfällen, dels i programsamrådet, om sådant ingår, dels i plansamrådet. Dessutom förekommer det att stadsdelsnämnden inför sitt remissyttrande (om ärendet berör den egna stadsdelen) ger medborgarna möjlighet att lämna synpunkter även till dem. SBN och stadsdelsnämnderna borde tillsammans se över möjliga förenklingar av processen.

Ett projekt för att digitalisera stadens interna remisshantering pågår med planerad driftsättning under 2006. En sådan tjänst skulle på sikt kunna nedbringa pappershanteringen, säkerställa likformiga rutiner och underlätta uppföljningen.

I genomlysningen har det framkommit synpunkter på att det i stort sett är vattentäta skott mellan plan- och bygglovssektionerna på inner- och ytterstadsavdelningarna, vilket inte främjar ett rationellt arbete.

Vi anser att det är viktigt att även fortsättningsvis löpande följa handläggningstider och fortsätta att vidta åtgärder som ytterligare förenklar, förbättrar och snabbar upp arbetet inom de ramar som finns.

En svår balans mellan olika åsikter i planering och byggprojekt

Vidare har vi i vår genomlysning fått synpunkter på att estetiska värderingar från t.ex. Skönhetsrådet värderas högre jämfört med synpunkter från stadsdelsnämnderna. I stadsdelsnämndernas intresse ligger oftast i första hand att kunna erbjuda barnomsorgsplats, äldreboende eller annan service till sina medborgare inom en bestämd tid. Det konstnärliga utseendet är självfallet också väsentligt men kan ibland tillmätas mindre vikt av stadsdelsnämnden.

Gestaltningen i ett område är naturligtvis väsentlig, men måste vägas mot alla andra krav från staden och dess innevånare som ställs på miljöhänsyn, buller etc. och inte minst kravet på snabb anpassning till t.ex. ökad tillgång till bostäder, barn- och äldreomsorgsplatser m.m.

Den politiska ambitionen att fler äldre ska bo kvar hemma

Den politiska ambitionen är att fler äldre ska bo kvar i sina egna bostäder och helst inte behöva flytta till servicehus eller äldreboende. Samma ambition finns för funktionshindrade personer. Detta innebär med största sannolikhet att antalet personer som söker bostadsanpassningsbidrag kommer på sikt att öka.

En av de frågor som SBN bör ta ställning till är hur långt nämnden ska gå för att förverkliga den rubricerade politiska ambitionen. Utöver Lagen om bostadsanpassning med tillhörande föreskrifter och allmänna råd, lagens förarbeten m.m. bör nämnden se över riktlinjerna för vilka åtgärder som kan bekostas med bostadsanpassningsbidrag, inte minst vad gäller tillbyggnad av fastigheter.

Ansvarsfördelning mellan stadsdelsnämnderna och SBN

I vår genomlysning har synpunkter framförts på ansvaret för hantering av mindre bygglovsärenden som idag ligger på stadsdelarna. Antalet ärenden för varje stadsdelsförvaltning är ett fåtal varje år.

Det kan ifrågasättas om stadsdelsnämnderna kan upprätthålla tillräcklig kompetens och god intern kontroll samt effektivitet i handläggningen. Det kan enligt vår mening vara skäl att överväga om dessa ärenden ska föras tillbaka till SBN.

Arbetsfördelning mellan SBK och andra förvaltningar

Det finns anställda på Sbk: s strategiska avdelning och på trafikkontoret och markkontoret som har olika funktioner inom trafikplaneringen. I vår granskning har det framförts synpunkter på oklara ansvarsgränser och förekomst av dubbelarbete.

Sbk och markkontoret har ett nära samarbete i byggprojekt och förvaltningarna utser var sin projektledare. Ansvaret för projekten är därmed otydligt. Synpunkter har framförts att Sbk bör överföra handläggning av byggprojekt till markkontoret mot bakgrund av att markkontoret har budgetmedel för byggprojekten.

Sammanföra administrativa stödfunktioner för flera förvaltningar i Tekniska nämndhuset.

Inom den administrativa avdelningen finns det en personalenhet och sektioner för ekonomi, dokumentation samt sekretariat. Vid vår genomlysning har vi noterat att personalenheten och ekonomisektionen kan vara sårbara, då endast ett fåtal medarbetare finns på funktionerna.

Ett alternativ för att både minska sårbarheten och öka effektiviteten är att förvaltningar och nämnder vid Tekniska nämndhuset har en gemensam personal-, ekonomi- och IT-sektion som stöd till verksamheten.

Vi har uppmärksammat flera manuella kontroller som rimligen borde kunna hanteras av stödsystemen, vilket talar för att se över aktiviteterna i de olika stödprocesserna så att funktionerna i Agresso, Personec Time m.fl. system används på ett effektivt sätt.

BILAGA 2 - INTERVJUADE PERSONER

STADSBYGGNADSNÄMNDEN	
Py Börjeson	Ordförande
Lotta Edholm	Vice ordförande
STADSBYGGNADSKONTORET	
Förvaltningsledning	
Ingela Lindh	Stadsbyggnadsdirektör - Styrning och ledning
Christer Pedersen	Säkerhetschef
Administrativa avdelningen	
Leif Jalenius	Tidigare chef för Bost.anpassn - Utveckling och kvalitetsarbete
Gunilla Björklund	Ekonomichef
Roland Nell	Chef för personalfunktionen
Eva Goldinger	Personalsamordnare
Birgitta Stenbäck	IT-chef
Strategiska avdelningen	
Torsten Malmberg	Avdelningschef - Internationella och omvärldsfrågor
Innerstadsavdelningen	
Eva Henström-Thalberg	Avdelningschef samt ansvarig för byggprocessen
Ytterstadsavdelningen	
Magnus Andersson	Avdelningschef samt ansvarig för planprocessen
Stadsmättningsavdelningen	
Hans Sandler	Avdelningschef
Bostadsanpassningsavdelningen	
Annette Ejemark	Avdelningschef
ÖVRIGA	
Svante Torell	Regionchef Storstockholm-Uppsala Vasakronan, - Ordf i byggnadsföreningen
Anders Elfner	Vice VD Peab
Gunnar Söderholm	Chef för Miljöavgiftskansliet
Per Blomstrand, Bosse	Vice verkställande direktör vid Stockholms Stadshus AB
Göran Långsved	Markdirektör och chef för Markkontoret.
Monica Lind	Ordf Skarpnäcks stadsdelsnämnd
Olle Jonselius	Chef för Katarina-Sofia
Anders Möller	Chef för Hässelby-Vällingby
Cornelia Schroeder	Revisor
Clas Engvall	Konsult Bohlin och Strömberg

BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR

1. UPPDRAG

a. Vad styr verksamheten?

Vad styrs av lagstiftning, kommunfullmäktige-/kommunstyrelsebeslut respektive beslut i den egna nämnden? Vad i verksamheten är kommunen skyldig att tillhandahålla och vad är frivilliga åtaganden? Är det möjligt att göra andra prioriteringar av innehållet i nämndens uppdrag? Vad skulle kunna tas bort? Vilka konsekvenser skulle detta medföra? Finns det verksamheter eller delar av verksamheter som är som de är, därför att det bara blivit så eller att de en gång var ett utvecklingsprojekt som blivit kvar och som knappast skulle startas idag?

b. Är uppdraget avgränsat på ett organisatoriskt bra sätt?

Hur gränsar uppdraget till andra nämnder/bolag/stadsledningskontoret? Vilka områden gränsar till vad? Innebär gränsdragningen otydligheter i ansvarsfrågan? Vad skulle kunna samorganiseras med annan nämnd/förvaltning eller utgöra egen nämnd/förvaltning? Finns verksamheter som skulle kunna drivas av andra som företag, bolag eller förening? Vilka alternativa organisatoriska lösningar kan tänkas finnas?

2. SAMSPEL MELLAN NÄMND OCH FÖRVALTNING

Hur ser gränssnittet ut mellan nämnd och förvaltning? Hur definieras rollerna? Råder samstämmighet? Är rollfördelningen tydlig eller förekommer det ofta att man går in på varandras områden? Hur sker kommunikationen mellan nämnd och förvaltning? Vilka är de gemensamma arenorna och vilken är nämndens respektive kontorets arena? Finns förbättringsområden?

3. FÖRVALTNING/ORGANISATION

Inom frågeområdet förvaltning/organisation ryms allt det som kontoret gör för att utföra nämndens uppdrag, d.v.s. detta frågeområde fokuserar på den inre effektiviteten.

a. Hur ser organisationen ut?

Finns det vägledande principer eller en uttalad idé med organisationen? Är organisationen funktionell i förhållande till uppdraget? Sker kontinuerlig anpassning/justering till förändrade förutsättningar? Bör organisatoriska förändringar/justeringar genomföras? Finns det en uttalad vision kring begrepp som kultur, fokus, värderingar och människosyn? Vad anses som framgångsfaktorer i verksamheterna? Hur sker kommunikationen i organisationen?

b. Hur styrs verksamheten?

Hur sker kopplingen till lagstiftningen? Hur sker kopplingen till politiska mål (kommunfullmäktige och nämnd)? Hur tolkar kontoret sitt grunduppdrag och målet för verksamheten? Finns det ett uttalat fokus i kontorets arbete? Hur är följsamheten till fattade beslut? Hur ser ledningsstrukturen ut? Har ledningen en uttalad vision för styrningen? Vilka är de vägledande principerna för ledningsarbetet? Hur är ansvaret fördelat inom ledningen? Hur arbetar ledningen med prioriteringar? Vägs ”stadens bästa” in i prioriteringsarbetet? Finns det uttalade principer kring förhållandet centralisering respektive decentralisering? Är delegationsordningen tydlig? Hur kopplas enheternas mål till lagstiftning och politiska mål?

c. Hur styrs personalarbetet och med vilka verktyg?

Finns det en uttalad vision för personalarbetet? Hur är synen på ledar- och medarbetarskap? Finns det program eller uttalade policies för personalförsörjning? Finns det program för att behålla och utveckla personal (kompetens, kompetensutveckling, karriär, delaktighet, frisknärvaro, rehabilitering, etc.)? Är personalresursen rätt dimensionerad och med rätt kompetens? Vilka belönings-/sanktionssystem finns?

Hur är ansvarsfördelning mellan kontorets centrala del och verksamheterna?

Hur följs personalarbetet upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Genomförs regelbundet plussamtal och arbetsmiljöundersökningar? Genomförs regelbundet medarbetarenkäter? Sker återkoppling till organisationen/medarbetare, till nämnd? Görs jämförelser över tid med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten? Görs analyser som ligger till grund för förbättring?

d. Hur styrs ekonomin och med vilka verktyg?

Vilken roll har budget-/ekonomiarbetet i kontoret/nämnden? Finns det en uttalad vision för ekonomiarbetet? Hur ser budget- och redovisningsarbetet ut? Är arbetsmetoder och verktyg funktionella och anpassade för olika delar av organisationen, nämnd, ledning, enheter?

Hur är ansvarsfördelning mellan kontorets centrala och lokala del?

Hur följs ekonomin upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Hur sker avrapportering av resultaten till nämnd, ledning, enheter och ev. medborgare? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten över tid? Görs analyser som ligger till grund för förbättringar?

e. Stödprocesser

Hur arbetar kontoret med allt det som betraktas som stödprocesser, administration av personal, ekonomi, lokaler, IT, inköp och andra administrativa rutiner? Är flöden, inre processer, arbetssätt och rutiner funktionella och rätt dimensionerade? Görs justeringar och effektiviseringar regelbundet?

Har kontoret särskilda program eller aktiviteter för att effektivisera resursutnyttjandet, exempelvis studier av tidsanvändning, jämförelser över tid eller med andra förvaltningar, beräkning av kvalitetsbrister samt incitament- och belöningsystem? Hur fungerar internkontrollen?

Hur följs stödprocesserna upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten över tid? Görs analyser som ligger till grund för förbättringar?

f. Framtid/Omvärld

Arbetar kontoret på ett strukturerat sätt med omvärldsorientering, t.ex. demografiska förändringar och förändringar i befolkningens efterfrågan eller vad som händer i omgivningen, i andra förvaltningar, i staden, i andra kommuner, i landet eller på europainivå. Hur vägs troliga förändringar in i planeringsarbetet? Sker samverkan med andra myndigheter, som t.ex. andra kommuner och landsting?

g. Övrigt

Finns något särskilt som är utmärkande för kontoret? Hur är klimatet i kontoret? Vad präglas det av?

4. UPPFÖLJNING

Definitionen på yttre effektivitet innebär att organisationens insatser leder till förändringar/önskat resultat för brukare/kunder/ medborgare.

När organisationen önskat resultat? Hur väl genomför organisationen sitt uppdrag? Vad är resultatet utifrån ett brukar-/kund-/medborgarperspektiv?

Finns det en tydlig struktur för uppföljningen? Vilka metoder används? Använder man sig av enkäter, intervjuer, fokusgrupper, nyckeltal eller annat? Hur ofta görs uppföljningar? Hur avrapporteras resultatet till brukare/kunder/medborgare, till ledning och medarbetare och till nämnd?

5. ANALYS

Hur används resultatet av uppföljningen? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten? Hur används i så fall dessa jämförelser? Görs jämförelserna över tid? Hur sker analysen av den yttre effektiviteten? Görs kopplingar mellan resultat och arbetssätt och metoder? Utifrån resultatet, görs analyser som ligger till grund för förbättring, förändring och nya prioriteringar? I vilken utsträckning sätts mål för förbättringar? Använder organisationen sig av begrepp som ”lärande organisation”?