

Översyn av stadens administration

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Rapporten om översynen av stadens administration godkänns.
2. En servicenämnd för stadsövergripande samordning av löneadministration med vissa tilläggstjänster och inköp/upphandling inrättas fr.o.m. 1 juli 2007 i enlighet med förslag som redovisas i detta ärende.
3. Överföring av grundskolans löneadministration från stadsdelsnämnderna till servicenämnden genomförs 1 juli 2007. Övrig löneadministration i stadens nämnder överförs successivt till servicenämnden, dock senast 31 maj 2008.
4. Kommunstyrelsen får i uppdrag att skyndsamt utreda förutsättningarna för elektroniska personalakter.
5. Kommunstyrelsen får i uppdrag att konsolidera och standardisera stadens IT-infrastruktur samt förbereda införande av en stadsövergripande gemensam IT-service.
6. Kommunstyrelsen får i uppdrag att utreda förutsättningarna för gemensamma lösningar inom ekonomiadministrationen.
7. Kommunstyrelsen får i uppdrag att efter utvärderingen av de kontaktcenter som i dag finns i staden återkomma med förslag till gemensamma lösningar inom kontorsadministration och växel.
8. Kommunfullmäktige m.m., stadsledningskontoret, medges ökade kostnader om 4,0 mnkr 2007 för införande av servicenämnd att finansieras genom *Central medelsreserv: 2. Till kommunstyrelsens förfogande* i 2007 års budget. Eventuellt medelsbehov 2008 får beaktas i budget 2008.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del, under förutsättning av kommunfullmäktiges beslut ovan, följande

1. Stadsdirektören får i uppdrag att tillsätta en genomförandegrupp med uppdrag att förbereda bildandet av en serviceförvaltning, att samordna arbetet med att utveckla och införa nya systemstöd samt att i samverkan

med berörda förvaltningar utveckla och förankra nya administrativa arbetssätt i enlighet med detta utlåtande.

2. Stadsdirektören får i uppdrag att utarbeta förslag till reglemente samt instruktion för en gemensam servicenämnd.
3. Stadsdirektören får i uppdrag att till kommunfullmäktige föreslå tio tjänstemän från stadens förvaltningar, varav fem ordinarie och fem ersättare, till ledamöter i servicenämnden.

Föredragande borgarrådet Kristina Axén Olin anför följande.

Ärendet

I budget för 2005 beslöt kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheterna till administrativa effektiviseringar. Med anledning av detta bildade stadsdirektören under hösten 2005 en projektorganisation som fick i uppdrag att genomföra en översyn av stadens administration. Översynen har omfattat den interna stöd- och serviceadministrationen inom funktionsområdena ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/inköp samt kontorsadministration. Översynen inkluderar stadens förvaltningar och bolag, stadsledningskontoret samt Stockholms Stadshus AB.

De förslag till effektiviseringar som projektet föreslår är att inrätta en gemensam löneadministration med tilläggstjänster för samtliga förvaltningar, en gemensam växelfunktion för samtliga förvaltningar samt en gemensam IT-infrastruktur, servermiljö, IT-drift och support för de s.k. S:t Erik Net-förvaltningarna.

Vidare föreslås förstärkt kompetens för samtliga förvaltningar inom lokaladministration avseende ny-, om- och tillbyggnad. En konsultgrupp för beställarstöd föreslås inrättas i en gemensam servicefunktion. Förstärkt kompetens föreslås också inom upphandlingsområdet genom tydlig indelning i och ansvar för inköpsområden samt inom inköpsområdet för att nå ökad avtalsföljsamhet. En konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor föreslås inrättas i en gemensam servicefunktion.

Projektet föreslår att LISA självservice införs för samtliga månadsanställda, att ett nytt systemstöd för lokaladministration utvecklas samt att ett nytt avtalshanteringssystem och avropssystem för inköp/upphandling införs inom staden.

Avslutningsvis föreslås att enhetliga arbetssätt införs och utvecklas inom berörda administrativa områden samt att stadsledningskontorets funktion som samordnare tydliggörs och stärks gällande lokaladministration samt renodlas gällande inköp och upphandling.

Den sammanlagda effektiviseringspotential som utredningens förslag medför bedöms uppgå till 217 mnkr årligen när föreslagna förändringar är genomförda. Den gemensamma servicefunktionen föreslås bli placerad i en nyinrättad förvaltning. Projektets principiella uppfattning är att den nya förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd med representanter från stadens förvaltningar och bolag.

Beredning

Projektet överlämnade ett utredningsförslag till styrgruppen den 19 april 2006 (*bilaga 2*). Förslaget skickades omgående ut på remiss till stadsledningskontoret och samtliga förvaltningar och bolag.

Sammanfattning av remissinstansernas synpunkter på förslagen avseende IT-administration

Stadsledningskontoret ser positivt på utredningens förslag rörande konsolidering, standardisering och gemensam service för det infrastrukturella IT-stödet. Förslagen utgör ett första steg i utvecklingen av en ny organisation av utveckling, förvaltning och drift av IT som stöd för verksamheten. Verksamhetsutvecklingen med IT har i vissa avseenden varit decentraliserad till de olika nämnderna, vilket begränsat möjligheterna till en normering av IT-utvecklingen. Utredningens förslag presenterar en väg att hantera vissa gemensamma lösningar på ett enhetligt och sammanhållet sätt.

Brand- och räddningsnämnden anser att det är viktigt att verksamhetsspecifika system kvarstår lokalt. Nämnden anser att en djupgående analys bör göras av positiva och negativa effekter av en samordning av stadsdelsnämndernas IT-administration innan övriga nämnder ansluts. Nämnden föreslår en frivillig samverkan mellan förvaltningar.

Fastighets- och saluhallsnämnden framhåller att det finns stora problem förknippade med en konsolidering och standardisering av servermiljön på grund av förvaltningarnas olika behov liksom med en centralt placerad supportfunktion.

Idrottsnämnden anser att det skulle vara rationellt att konsolidera och standardisera all hantering av S:t Erik Net samt att bygga en central miljö med serverpark, backup-hantering, paketering, utveckling och förvaltning. Beträffande support bör det närmare övervägas vad som händer hos användaren i de förvaltningar som har många egna verksamhetssystem och lokala stödfunktioner.

Konsumentnämnden anser att staden i första hand bör överväga en regionalisering som ett första steg i syfte att underlätta genomförandet av utredningens förslag.

Kulturnämnden delar utredningens uppfattning om fördelarna med att konsolidera och standardisera servermiljön. Nämnden anser också att det finns en effektiviseringspotential med en gemensam servicefunktion, främst för stadsdelsnämnderna. Nämnden efterfrågar förslag på hur supporten för verksamhetsspecifika system kan integreras i en gemensam servicefunktion innan man tar ställning till förslaget.

Kyrkogårdsnämnden anser det är bra att hantering av den infrastrukturella IT-verksamheten förs samman till en för hela staden gemensam funktion, men hanteringen av de egna verksamhetssystemen måste finnas kvar inom kyrkogårdsförvaltningen.

Marknämnden och *trafiknämnden* delar utredningens uppfattning att endast en hård styrning kan effektivisera IT-verksamheten, men att detta inte behöver innebära en ökad centralisering. Nämnderna anser att det blir svårt att särskilja det infrastrukturella IT-stödet från verksamhetssystemen. Gemensam service på IT-området bör begränsas till stadsdelsnämnderna.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden anser att en uppdelning av infrastrukturellt IT-stöd och lokalt verksamhetsstöd blir svår att genomföra för fackförvaltningarna. Situationen förefaller vara annorlunda vad gäller stadsdelsförvaltningarna, där verksamheten är likartad och geografiskt indelad.

Renhållningsnämnden anser att samverkan inom IT-området i första hand ska ske mellan likartade verksamheter. Nämnden tror inte att det är praktiskt genomförbart att särskilja verksamhetsspecifika system som ska hanteras lokalt och övriga som ska hanteras i en gemensam funktion.

Socialtjänstnämnden ställer sig tveksam till om det i praktiken är möjligt att avgränsa det verksamhetsberoende IT-stödet från det IT-stöd som enligt utredningen i ett första steg ska vara kvar lokalt. Nämndens uppfattning är att det finns en överhängande risk för dubbelarbete med den föreslagna lösningen. De vinster som utredningen pekar på är inte beroende av att en gemensam servicefunktion inrättas.

Stadsbyggnadsnämnden är mycket tveksam till en gemensam servicefunktion för det infrastrukturella IT-stödet, som nämnden anser inte går att skilja från det övriga verksamhetsstödet. Nämnden arbetar redan i enlighet med de arbetsmetoder som utredningen förordar och har även åstadkommit de åtgärder som utredningen vill genomföra.

Stadsbyggnadsnämnden/USK anser, att för att uppnå erforderliga vinster är det avgörande att USK kan få ett fulltäckande stöd, inklusive de program som är verksamhetsspecifika för USK. Att bygga upp dubbla system gynnar varken kostnadseffektivitet eller kvalitet.

Stadsmuseinämnden ställer sig frågan när det gäller IT-området om inte de flesta av de uppräknade effekterna av centralisering lika väl skulle kunna uppnås genom tydliga och konsekventa anvisningar. Inom många områden saknas sådana helt idag.

Utbildningsnämnden anser att även EDU-nätet måste inkluderas från start om en gemensam IT-administration ska införas i staden. Införandet av gemensam service för EDU och administrativ IT tillsammans måste utredas och därefter remitteras till stadens nämnder för slutligt ställningstagande. Nämnden anser att fördelarna med standardiseringen och framförallt den gemensamma servicefunktionens möjlighet att säkra bemanning och kompetens väger tyngre än nackdelarna. Det torde finnas en betydande besparingspotential genom att all drift och teknik centraliseras och standardiseras.

Bromma stadsdelsnämnd ser möjligheterna till effektivisering av IT-stödet genom inrättandet av en gemensam servicedesk och införandet av ett gemensamt ärendehanteringssystem, men anser att staden i ett första steg ska bygga vidare på det regionala samarbete som etablerats mellan stadsdelarna i västerort, innerstaden och söderort. Denna regionala indelning bör senare utvärderas inför ett eventuellt beslut att gå vidare med ett stadsövergripande införande. Vissa andra delar i förslaget om gemensam service inger oro, bland annat frågor om IT-säkerheten, bemanningen, avsaknaden av teknisk IT-kompetens på förvaltningen och arbetsuppgifter utanför avgränsningen. Nämnden delar utredningens uppfattning om fördelarna med konsolidering. Vad gäller standardisering anser nämnden att det är förmågan att tillämpa och utveckla befintliga standarder som är problemet snarare än avsaknaden av sådana.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd är positiv till inrättandet av en gemensam och standardiserad IT-administration.

Farsta stadsdelsnämnd delar uppfattningen att en mer centraliserad IT-drift kan medföra effektivitetsvinster. Nämnden ser det som en förutsättning att den gemensamma servicen även kan hantera förvaltnings- och verksamhetsspecifika system. Det är också oerhört viktigt att den gemensamma servicen fungerar väl och snabbt motiverar sin existens genom att vara lyhörd och kompetent. Om den föreslagna organisationen inte fungerar kommer det istället att leda till att förvaltningarna skapar egna parallella lösningar.

Hägerstens stadsdelsnämnd ställer sig i huvudsak positiv till utredningens förslag. Nämnden menar dock att det finns risk att det blir svårt att särskilja det infrastrukturella IT-stödet från verksamhetsstödet. Utredningen bör fortsätta arbetet med att inventera stadens IT-system, behov, processer och organisation för att möjliggöra en gemensam struktur för stadens IT-utveckling. Nämnden är positiv till förslagen om konsolidering och standardisering av det infrastrukturella IT-stödet.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd ser fördelar med att konsolidera stadsdelsnämndernas servrar eftersom det kan ge ökad driftsäkerhet, men anser att frågan bör utredas ytterligare. Nämnden är positiv till förslaget att standardisera IT-stödet. Nämnden anser inte att det går att ta ställning till förslaget att inrätta en gemensam service utifrån utredningsmaterialet, utan förordar att frågan bereds ytterligare. Man bör undersöka om det samarbete runt IT-frågor, som det senaste året vuxit fram i stadsdelsnämndernas regionala grupper (väs-

terort, söderort och innerstaden) kan utvecklas i riktning mot gemensamma drift- och supportorganisationer.

Katarina-Sofia stadsdelsnämnd avstyrker förslaget om gemensam service där delarna servicedesk och support ingår. Nämnden förordar istället frivilligt samarbete mellan förvaltningar för att ta tillvara möjligheter till rationalisering och effektivisering. Nämnden tillstyrker förslaget om standardisering och konsolidering av IT-verksamheten i staden samt understryker behovet av ett gemensamt ärendehanteringssystem som alla kan ansluta sig till.

Kista stadsdelsnämnd är mycket positiv till förslagen som gäller konsolidering, standardisering och till viss del gemensam service, men menar att minst lika stora besparingar kan ske om stadsdelsförvaltningarna samverkar.

Kungsholmens stadsdelsnämnd anser att det finns en besparingspotential i IT-drift om frågan hanteras rätt. Någon form av hårdare central styrning är önskvärd. När det gäller själva driftorganisationen kan det dock vara ett alternativ att fortsätta samarbeta i mindre grupper av förvaltningar.

Liljeholmens stadsdelsnämnd är positiv till standardiserade och enhetliga IT-lösningar, men anser att det förutsätter att inga undantag görs för t.ex. vissa fackförvaltningar och bolag. Nämnden pekar på osäkerheten kring gemensam service ur såväl ekonomiska som kvalitetsmässiga aspekter och ställer sig tillsvidare negativ till förslaget.

Maria-Gamla stans stadsdelsnämnd anser att en gemensam service bl.a. kan leda till minskad sårbarhet, lägre kostnader genom minskad bemanning, minskat antal lokala system samt högre kompetens- och utbildningsnivå. I likhet med utredningen anser nämnden att de två IT-miljöerna som berör skolan helt bör integreras med stadens system.

Norrmalms stadsdelsnämnd anser att ur stadens perspektiv skulle en centralisering av det infrastrukturella IT-stödet sannolikt innebära en fördel i flera avseenden, bl.a. en jämnare IT-support. Den kompetenshöjning som väntas bli följd av en för staden gemensam IT-support måste vägas mot de nackdelar det innebär att inte längre ha tillgång till lokalt placerad support. Vid rekryteringen till en gemensam servicefunktion måste det ställas högre krav på kompetens och servicekänsla.

Rinkeby stadsdelsnämnd anser att en gemensam servicefunktion kan skapa stordriftsfördelar och därmed utrymme för specialisering och kvalitetshöjning, men att det är osäkert om det låter sig bäst göras om berörd personal samlas geografiskt. Det kan dock vara av värde att det finns en central helpdesk och ett ärendehanteringssystem som registrerar ärenden och styr ut dessa till lokala kompetenta tekniker.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd betonar vikten av snabb IT-service och support för att säkerställa en hög tillgänglighet till data och IT-system. Nämnden föreslår någon form av gemensam service även för lokala verksamhetssystem. Nämnden pekar också på att det finns risk att arbetet blir enformigt i en stor

gemensam servicefunktion samt att det finns risk för dubbelarbete om det bildas lokala supportgrupper som en gemensam servicefunktion ska hantera.

Skärholmens stadsdelsnämnds uppfattning är, att med den samlade IT-kompetensen lokaliserad på ett ställe och med IT som kärnverksamhet ökar också möjligheten till kompetensutveckling. Nämnden anser att samtliga förvaltningar bör ingå i en gemensam servicefunktion. Enligt nämnden är det viktigt med en lokalisering av gemensam IT-service för att undvika suboptimering. Nämnden förordar att även lokala IT-verksamhetssystem bör ingå i en gemensam servicefunktion, eftersom de kräver personella resurser för underhåll och service.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnds uppfattning är att förslaget kommer att leda till både fördyrning och kompetens- och kvalitetsutarmning. Nackdelen med lokal serverdrift är att utrustning och kompetens måste finnas på varje förvaltning. Här kan förvaltningen tänka sig att exempelvis stadsdelsförvaltningarna i västerort bygger upp en delvis gemensam server-organisation inom befintliga lokaler och personalresurser. Nämnden ställer sig bakom förslaget att IT-miljön ska vara fullständigt standardiserad och föreslår att stadsledningskontorets utvecklingsavdelning ges i uppdrag att samordna detta. Nämnden föreslår också att ett gemensamt felrapporteringsystem införs i staden.

Vantörs stadsdelsnämnd anser att styrkan i förslaget ligger i att staden på sikt får ett effektivare IT-stöd till en lägre kostnad. Det torde även bli enklare för den enskilde användaren med en långt driven standardisering. För ett lyckat genomförande anser förvaltningen att det är nödvändigt att förslagen omfattar samtliga fackförvaltningar och att genomförandet är obligatoriskt för samtliga berörda förvaltningar. Nämnden saknar dock en analys av effekten av alternativa lösningar, t.ex. regionala.

Älvsjö stadsdelsnämnd instämmer i att det finns möjlighet att effektivisera och göra kostnadsbesparingar genom en centralisering av stadens IT-organisation, drift och service. Nämnden menar dock att det är svårt att bedöma förslaget som helhet, då det är svårt att i praktiken särskilja det strukturella IT-stödet från det övriga stödet som verksamheterna behöver och som levereras inom staden. Nämnden föreslår därför att även drift och support av övriga IT-tjänster ingår i en gemensam servicefunktion.

Östermalms stadsdelsnämnd anser att förslaget att konsolidera och standardisera den infrastrukturella IT-miljön är nödvändigt för att uppnå kvalitet till en godtagbar kostnad. En gemensam funktion har större möjligheter att erbjuda specialistkompetens och 24-timmars support på sikt. Samtidigt krävs en hel del IT-support på plats för att hantera hårdvaran, men också vid flytt av verksamhet som visat sig kräva stora resurser under begränsad tid. Nämnden anser inte att det framgår vilka möjligheter en gemensam servicefunktion då erbjuder.

Sammanfattning av remissinstansernas synpunkter på förslagen avseende personaladministration

Stadsledningskontoret föreslår i enlighet med utredningens förslag att en för staden gemensam löneadministration inrättas samt att LISA självservice införs för samtliga månadsanställda på stadens förvaltningar.

Brand- och räddningsnämnden ser klara fördelar med en stadsgemensam lönehantering.

Fastighets- och saluhallsnämnden är positiv till en samordnad lönefunktion. Nämnden anser att förslaget om att införa LISA självservice för alla medarbetare i staden kräver ytterligare analys.

Idrottsnämnden anser att förslaget om gemensam service på löneområdet har fördelar beträffande minskad sårbarhet samt ger möjligheter till specialisering och fördjupning på ett sätt som är svårt i en liten lönefunktion. Specialisering i t.ex. frågor som pensioner och försäkringar är nödvändig vare sig man genomför en gemensam servicefunktion för löneområdet eller inte. LISA självservice bör utvecklas så att även timanställda och schemabundna lätt kan använda systemet.

Konsumentnämnden har positiva erfarenheter av att köpa tjänsten och har därmed haft tillgång till en hög kompetens och en mindre sårbarhet vid personalfrånvaro än vad nämnden skulle ha haft om man valt att bygga upp dessa funktioner i egen regi. Utifrån denna erfarenhet kan nämnden se fördelar med att inrätta en gemensam servicefunktion.

Kulturnämnden ser positivt på utredningens samtliga förslag som rör personaladministration. Nämnden framhåller bl.a. minskad sårbarhet och möjlighet till fördjupning och specialisering inom löneadministrationen. Nämnden är mycket positiv till förslagen till förbättringar avseende stöd från IT-system och införandet av elektroniska personalakter.

Kyrkogårdsnämnden anser att förslaget med en gemensam funktion för löneadministration, pensioner och försäkringar är en kostnadseffektiv lösning.

Marknämnden och *trafiknämnden* tillstyrker förslagen om gemensam löneadministration m.m. Däremot är nämnderna tveksamma till förslaget om LISA självservice till alla anställda. För förvaltningarna i tekniska nämndhuset innebär förslaget negativa konsekvenser om det leder till att den för kontoren integrerade flextids- och löneadministrationen går förlorad.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden är positiv till en gemensam löneadministration m.m. Nämnden anser däremot inte att förvaltningarna i tekniska nämndhuset ska tvingas att ansluta sig till LISA självservice.

Renhållningsnämnden ser positivt på en gemensam funktion för lönehantering och pensioner.

Socialtjänstnämnden instämmer i att fördelarna med en gemensam löneservice är att kompetensen kan förstärkas. Nämnden bedömer dock att närheten till verksamheten är viktig för att kunna ge den service som stadens anställda

ställer krav på och föreslår istället olika former av samverkan mellan förvaltningar. Nämnden är positiv till elektroniska personalakter och delar uppfattningen att alla förvaltningar ska utnyttja de systemstöd som utvecklats, t.ex. LISA självservice. Hanteringen av pensioner och försäkringar samt arbetet med att ta fram uppföljningsunderlag och skapa rapporter bör hanteras gemensamt för staden.

Stadsbyggnadsnämnden anser att en anslutning till gemensam service och LISA självservice får negativa konsekvenser i tekniska nämndhuset. Med det system som nu finns har nämnden kommit till rätta med brister i kvalitet och effektiviserat flexitids- och löneadministrationen.

Stadsbyggnadsnämnden/USK köper redan idag in löneadministration. Nämnden välkomnar möjligheten att köpa tjänster även inom pensions- och försäkringsfrågor eftersom USK har svårt att tillhandahålla den nischkompetens som krävs. Nämnden beklagar att översynen inte föreslår samordning av ytterligare funktioner inom personalområdet som är svårare att upphandla externt.

Stadsmuseinämnden har köpt löneadministration av andra förvaltningar de senaste åtta åren och förslaget skulle inte innebära någon märkbar förändring.

Utbildningsnämnden ser inga vinster med en sammanslagning till en gemensam servicefunktion i staden inom personaladministration och avstyrker därför förslaget. Nämnden är dock öppen för att förvaltningar samarbetar i en eller flera gemensamma lönefunktioner, att små förvaltningar ges möjlighet att köpa konsulttjänster inom personalområdet av den gemensamma servicefunktionen eller att effektivitet och rationalitet upprätthålls genom upphandling. Nämnden ställer sig bakom förslaget om införande av LISA självservice.

Bromma stadsdelsnämnd delar utredningens uppfattning att stora volymer ger möjlighet till högre effektivitet. Standardisering och sammanslagning av olika aktiviteter med mindre volym ger förstärkt kompetens och förhoppningsvis högre kvalitet. Nämnden ser dock risker med ett fjärmande av lokalt förankrad administrativ service från den direkta verksamheten och att verksamhetspersonal istället kommer att utföra viss administration.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd är positiv till inrättandet av en gemensam löneadministration och övriga förslag inom löneadministrationen, men ser en risk att lokal verksamhetskunskap går förlorad.

Farsta stadsdelsnämnd anser att utredningens förslag i stort sett är bra. Särskilt att man samlar kompetensen kring pensioner och försäkringar samt kring utveckling av systemstöd.

Hägerstens stadsdelsnämnd ställer sig i huvudsak positiv till utredningens förslag. Nämnden menar att en gemensam servicefunktion kan bli en attraktiv arbetsplats, att det är positivt att få tillgång till en samlad kompetens, att personberoendet minskar, att professionalismen kan öka samt att ett större verksamhetsområde kan ge ett mer varierat arbete. Nackdelen kan enligt nämnden bli en minskad lokal- och personkännedom.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd menar att olikheterna i lönehanteringen i stadens förvaltningar talar för en gemensam löneadministration. Nämnden ser fördelar med fokusering på kundperspektivet och gemensam kompetensutveckling över staden. En viktig förutsättning för gemensam löneadministration är att LISA självservice är genomförd på alla nivåer.

Katarina-Sofia stadsdelsnämnd anser inte att det är ändamålsenligt att bygga upp en stadsgemensam lönefunktion. I stället bör det enligt förvaltningens uppfattning finnas spetskompetens på varje förvaltning för att effektivt kunna stötta chefer och personalrapportörer lokalt. En effektivisering och en mer enhetlig hantering i staden av lönehanteringen kan uppnås genom införandet av systemstöd samt genom information och kompetensutveckling.

Kista stadsdelsnämnd anser att om tidplanen för införandet av LISA självservice ska hålla måste extra resurser sättas in för utbildningsinsatser och administration. Nämnden är positiv till införandet av elektroniska personalakter. Enligt nämnden redovisar utredningen inte vem som bär avvecklingskostnaderna och inte heller hur rekryteringen av personal till den nya förvaltningen kommer att ske.

Kungsholmens stadsdelsnämnd stöder förslaget om införandet av LISA självservice och central kompetens för pensioner och försäkringar. Nämnden menar dock att lönehanteringen kan effektiviseras utan en samordning av all lönehantering i staden. Möjligen bör en mindre central funktion inrättas för metodutveckling, gemensamt förhållningssätt samt stöd för förbättringar av kvaliteten på indata.

Liljeholmens stadsdelsnämnd är negativ till att löneadministrationen samlas i en gemensam servicefunktion, men stöder övriga förslag som gäller personaladministration. Nämnden har idag kombinerade löne- och ekonomihandläggare, vilket är en fördel ur flera aspekter. Nämnden anser också att om det införs en gemensam servicefunktion så kommer det ändå att behövas någon person med lönekompetens på varje förvaltning.

Maria-Gamla stans stadsdelsnämnd anser att en gemensam service för lönefunktionen kan leda till en ökad tydlighet i uppdraget, minskad sårbarhet, ökade möjligheter till kompetensutveckling, specialistkompetens och förbättrade uppföljningsverktyg för förvaltningarna. Enligt nämnden bör övergången till elektroniska personalakter vara genomförd och LISA självservice ha varit igång en tid och visat sig fungera stabilt innan en gemensam servicefunktion inrättas.

Norrmalms stadsdelsnämnd delar utredningens slutsatser och förslag som gäller personaladministration. Nämnden anser att förslagen på sikt bör kunna ge utrymme för att utveckla ett mer offensivt arbetssätt gentemot verksamheterna och också ge chefer ett bättre stöd i olika personalfrågor. Det är dock viktigt att löneadministratörernas arbetsuppgifter varieras och inte blir för ensidiga. Personalakterna bör enligt nämnden inte flyttas till en gemensam servicefunktion innan de finns tillgängliga elektroniskt.

Rinkeby stadsdelsnämnd ser ett antal fördelar men fler nackdelar med utredningens förslag. Fördelarna handlar bland annat om att kompetens samlas i en gemensam servicefunktion med ökad kvalitet och kapacitet som följd och att lönehanteringen blir mindre sårbar. Bland nackdelarna lyfter nämnden fram att det troligen bildas ny administration ute i verksamheterna, att smidigheten att få kontakt med chefer och anställda försvinner och att arbetet blir monotont.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd anser att en överföring av personalakterna till en gemensam servicefunktion förutsätter att de har konverterats till elektroniskt format. Nämnden instämmer i att hur staden arbetar för att förverkliga visionen IT för alla är avgörande för införandet av LISA självservice.

Skärholmens stadsdelsnämnd är i huvudsak positiv till förslagen som gäller personaladministrationen, men menar att en gemensam service för lönehanteringen inte är avgörande för dess kvalitet. Nämnden anser dock att en gemensam service har bäst förutsättningar att utveckla specialistkompetenser och bättre ge enhetlig information och utbildning till kunder. Utredningens tidplan för införande av LISA självservice anser nämnden dock vara orealistisk.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd delar inte utredningens förslag att organisera all löneadministration i en gemensam servicefunktion. Nämnden menar att idén med en decentraliserad organisation är att den utgår från lokala behov och förutsättningar. Det innebär att lösningar och hanteringsvolymerna blir olika mellan olika förvaltningar, vilket inte behöver betyda att det är ineffektivt. Nämnden anser att införandet av LISA självservice och LISA tid ger mer i effektivitet än en gemensam lönehantering.

Vantörs stadsdelsnämnd anser att en gemensam service för lönehantering kan minska sårbarheten och ge ökad kvalitet i handläggningen. Nämnden är tveksam till att separera lönehandläggningen från PA och ekonomihandläggning och anser att det bör utredas vidare om dessa i någon form kan sammanföras i en gemensam service. Nämnden anser att en styrka med gemensam service är just det geografiska avståndet mellan lönehandläggare och de som rapporterar, vilket kan innebära att rutiner förbättras och skriftliga underlag används i större utsträckning än idag.

Älvsjö stadsdelsnämnd stöder förslagen att samordna hanteringen av pensioner och försäkringar och en resurs för att ta fram uppföljningsunderlag m.m. Hanteringen av personalakterna bör utredas vidare. Nämnden motsätter sig inte förslaget att samordna löneadministrationen, men ser att det finns en risk att löneadministratörernas arbetsuppgifter blir mer monotona. Det finns också behov av en viss PA-kompetens inom lönehanteringen som måste tas hänsyn till i en gemensam servicefunktion.

Östermalms stadsdelsnämnd anser att löneadministrationens organisering är av underordnad betydelse. Det är processkartläggningar och gemensamma rutiner som är avgörande för effektiviteten. Problemen med brister i uppföljningsunderlag beror på att det är krångligt och att systemet inte har anpassats. Nämnden anser inte att man löser detta genom att flytta hanteringen till en

gemensam servicefunktion. LISA självservice bör utvecklas vidare innan systemet kan användas fullt ut.

Sammanfattning av remissinstansernas synpunkter på förslagen avseende lokaladministration

Stadsledningskontoret delar inte utredningens uppfattning om behovet av en konsultgrupp för beställarstöd och anser inte att lokal- och byggnadskonsulterna inom socialtjänstnämnden bör överföras till en gemensam service. Det är viktigt att beställarkompetensen behålls och utvecklas på förvaltningarna eftersom lokalfrågorna är en så viktig del för verksamheterna. När specialistkompetens krävs kan förvaltningarna köpa det externt, vilket många gör redan idag.

Brand- och räddningsnämnden tillstyrker utredningens förslag.

Fastighets- och saluhallsnämnden är positiv till utredningens förslag. Nämnden anser att den föreslagna funktionen för kommungemensamt beställarstöd även ska ha en kontrollfunktion och att den inte ska vara intäktsfinansierad.

Kulturnämnden är positiv till förslaget om att tydliggöra och stärka stadsledningskontorets roll avseende lokalfrågor. Förslaget om att inrätta en utvecklingsgrupp kring lokalfrågor är positivt. Nämnden är däremot tveksam till förslaget om en konsultgrupp för beställarstöd driven som en uppdragsfinansierad verksamhet. Beställarstödet bör istället utformas som en tydlig del av stadsledningskontoret i form av ett såväl stöttande som granskande organ.

Kyrkogårdsnämnden delar utredningens uppfattning om behovet av övergripande styrning och samordning och stöder förslaget om ett beställarstöd i en gemensam servicefunktion.

Marknämnden och *trafiknämnden* tillstyrker förslaget.

Miljö- och hälso- och skyddsnämnden konstaterar att den inte nämnvärt påverkas av förslagen som gäller lokaladministrationen.

Renhållningsnämnden har ingen egen kompetens inom området och är positiv till förslaget.

Socialtjänstnämnden är i allt väsentligt positiv till förslagen och menar att den övergripande samordningen och styrningen av lokaladministrationen i staden behöver förbättras. Nämnden instämmer i att det finns ett tydligt behov av beställarstöd och är positiv till förslaget att flytta lokal- och byggnadsenheten till den gemensamma funktionen. Kompetensen bör förstärkas för att konsultgruppen ska kunna ge ett bra beställarstöd genom hela processen.

Stadsmuseinämnden är positiv till utredningens förslag om beställarstöd i lokalprojekt och bättre systemstöd och håller med om att stadsledningskontoret behöver stärka sin roll inom lokaladministrationen.

Utbildningsnämnden ställer sig bakom samtliga förslag inom lokaladministrationen. En beställare som lägger resurser på det tidiga utredningsskedet kan undvika merkostnader för lokalprojektet totalt sett.

Bromma stadsdelsnämnd stöder utredningens uppfattning att stadsledningskontorets ansvar och roll avseende lokalfrågor bör stärkas och klargöras samt att en tydligare planerings- och styrmodell bör inrättas. Nämnden är tveksam till att bilda en utvecklingsgrupp kring lokalfrågor och anser att stadsledningskontoret bör kommunicera direkt med berörd stadsdelsförvaltning vid genomförandet av större lokalprojekt. Nämnden är inte övertygad om att en konsultgrupp för beställarstöd i en förvaltningsneutral gemensam servicefunktion har förutsättningar att bli efterfrågad. För det krävs specialistkompetens och erfarenhet inom respektive verksamhetsområde.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd är positiv till utredningens förslag inom lokaladministrationen.

Farsta stadsdelsnämnd delar utredningen slutsatser och anser att de åtgärder som föreslås är bra och bör genomföras.

Hägerstens stadsdelsnämnd är positiv till utredningens förslag. Ett professionellt stöd via en gemensam servicefunktion kan bidra till att minska investeringarna och i förlängningen minska hyreskostnaderna för förvaltningen. De stora skillnaderna i behovet av beställarstöd mellan förvaltningarna bör utredas för att se om en utökning av gemensam service är det mest lämpliga för att tillgodose behovet av kompetens och resurser.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd instämmer i utredningens förslag men anser att effektiviseringspotentialen uppskattas alltför schematiskt. Nämnden poängterar behovet av en strukturerad planering för lokalproduktion samt behovsanalys av lokalresurser innan olika lokalprojekt startar. Nämnden anser att det är positivt med stadsövergripande uppföljning och utvärdering samt att det är av stor vikt att skapa en central utvecklingsgrupp som prövar lokalutformningar mot olika verksamheters krav och önskemål.

Katarina-Sofia stadsdelsnämnd tillstyrker utredningens förslag och anser att konsultstöd för lokalfrågor i en gemensam servicefunktion bör vara anslagsfinansierad. Det skulle kunna finnas ett basutbud i form av lokalprogram för olika verksamheter som förvaltningarna ska tvingas följa. Möjlighet att göra avsteg från programmen ska finnas, men dessa måste i så fall motiveras och kostnadsberäknas.

Kungsholmens stadsdelsnämnd menar att staden bör ta ett större grepp än det som utredningen föreslår genom att inrätta en samlad expertkompetens inom de många bygg- och kontraktsfrågor som är sällan förekommande i förvaltningarna. För vissa frågor borde staden ha möjlighet att utnyttja sin storlek för att få bra villkor, t.ex. vid ny- och omförhandling av hyresavtal, där en central expertorganisation garanterar rätt hyresnivå.

Liljeholmens stadsdelsnämnd delar uppfattningen att det finns behov av ett beställarstöd inom lokaladministrationen, men tar inte ställning till var konsultgruppen bör vara placerad. Nämnden delar uppfattningen att stadsledningskontorets ansvar och roll avseende lokalfrågor bör stärkas och tydliggöras.

Maria-Gamla stans stadsdelsnämnd anser att hanteringen av lokalfrågorna även framledes i huvudsak bör hanteras lokalt. Samarbetet mellan nämnderna de senaste åren har resulterat i stora besparingar och bygger på god kännedom och närhet till verksamheterna, vilket nämnden befarar försvinner vid inrättandet av en gemensam servicefunktion.

Norrmalms stadsdelsnämnd delar uppfattningen att stadsledningskontorets roll som samordnare ska tydliggöras och stärkas och att nya stödsystem för olika typer av lokaladministration ska tas fram. Nämnden är positiv till att en konsultgrupp med hög specialistkompetens för beställarstöd inrättas.

Rinkeby stadsdelsnämnd anser att utredningens förslag är bra.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd delar utredningens uppfattning att ansvaret för lokaler ska ligga lokalt, men en decentraliserad organisation förutsätter en stark central funktion. Om lokal- och byggnadsenheten ska ombildas till en konsultgrupp för beställarstöd, så måste den kompletteras med kompetens som täcker alla typer av verksamhetslokaler.

Skärholmens stadsdelsnämnd delar uppfattningen att det behövs en tydligare styrning av lokalfrågorna från stadsledningskontoret samt att behovet av systemstöd är stort. Nämnden är positiv till en samlad beställarkompetens i en gemensam servicefunktion där lokal- och byggnadsenheten ingår.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd stöder utredningens förslag om att beställarkompetensen behöver finnas kvar ute i förvaltningarna samtidigt som stadsledningskontorets ansvar och roll stärks och tydliggörs.

Vantörs stadsdelsnämnd instämmer i förslagen men saknar ett resonemang om att det skulle kunna vara obligatoriskt för förvaltningarna att vid en viss ekonomisk nivå på lokala projekt köpa tjänster från den gemensamma servicefunktionen.

Älvsjö stadsdelsnämnd delar uppfattningen att stadens övergripande styrning och samordning bör förbättras och stöder förslagen till åtgärder. Nämnden framhåller behovet av central samordning och kompetensutveckling även inom andra områden inom lokalområdet, exempelvis säkerhetsfrågor.

Östermalms stadsdelsnämnd anser att ett modernare lokaladministrativt system som föreslås är angeläget och att även andrahandsuthyrningar kan hanteras där, eftersom detta för närvarande innebär ett omfattande manuellt arbete.

Hyresförhandlingar, inhyrning och uppsägning bör ligga lokalt med möjlighet att köpa konsultstöd i komplicerade ärenden. Nämnden föreslår ramavtal för t.ex. förskolelokaler som hyrs av stadens bostadsbolag, för att få en enhetlig tillämpning.

Sammanfattning av remissinstansernas synpunkter på förslagen avseende inköp/upphandling

Stadsledningskontoret tillstyrker utredningens förslag inom inköp/upphandling.

Brand- och räddningsnämnden tillstyrker utredningens förslag.

Fastighets- och saluhallsnämnden anser att förslaget är bra.

Kulturnämnden ser positivt på förslaget att inrätta en gemensam servicefunktion. Det finns ett stort behov av operativt stöd när det gäller att genomföra verksamhetsspecifika upphandlingar. Nämnden poängterar behovet av att följa upp och utvärdera ingångna avtal.

Kyrkogårdsnämnden ser mycket positivt på förslagen. Bättre stödfunktioner i en central funktion behövs för att effektivisera upphandling.

Marknämnden och *trafiknämnden* ställer sig bakom förslaget. Nämnderna menar att arbetet med en inköpsmodul måste påbörjas snarast eftersom en senareläggning av driftstarten medför betydande kostnader för provisoriska lösningar.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden ställer sig positiv till en gemensam funktion i staden för upphandlingsfrågor. Upphandlingsfrågor är ett komplext område under ständig utveckling. En korrekt upphandling är av största vikt och att det sker på ett likartat sätt inom staden är eftersträfvansvärt.

Renhållningsnämnden anser att en gemensam funktion för inköp/upphandling är bra, förutsatt det inte blir en kostnadsdrivande organisation i förhållande till Kommentus-upphandlingar.

Socialtjänstnämnden instämmer i att kompetensen inom upphandlingsområdet behöver förstärkas. Nämnden är positiv till förslaget att samordna de stadsövergripande upphandlingarna till en gemensam upphandlingsfunktion. Egna upphandlingar ska enbart genomföras där det ur verksamhetssynpunkt är nödvändigt.

Stadsmuseinämnden är positiv till förslaget om upphandlingsstöd i komplicerade upphandlingar och till förslagen om bättre systemstöd.

Utbildningsnämnden ställer sig bakom samtliga förslag inom inköp/upphandling, då dessa syftar till att skapa en organisation som på ett övergripande plan kan medföra en starkare upphandlingskompetens i staden.

Bromma stadsdelsnämnd anser att förslaget är bra. Det är angeläget för att nå ökad effektivitet i inköpsprocessen och systemstödet för elektroniska beställningar behöver snarast implementeras.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd är positiv till utredningens förslag.

Farsta anser att utredningens förslag om en förstärkt central upphandlingsfunktion i en gemensam servicefunktion är rimligt vid upphandlingar av okontroversiell försörjningskaraktär. Vid mer verksamhetsnära och verksamhetskritisk upphandling är närheten mellan upphandlaren och berörda verksamheter viktig och därför behövs även lokal upphandlingskompetens.

Hägerstens stadsdelsnämnd är positiv till utredningens förslag. Nämnden betonar att det är viktigt att en gemensam servicefunktion kan tillgodose förvaltningarnas lokala behov och profil och att arbetet med analys, strategier och uppföljning förankras hos ansvariga i förvaltningarna.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd stöder förslaget att inköpsfunktionen behöver förstärkas både centralt och lokalt, liksom resurserna för att följa upp avtalen.

Katarina-Sofia stadsdelsnämnd anser att förslaget medför möjligheter att samla och utveckla spetskompetens i upphandlingsfrågor, vilket också gör det möjligt att koncentrera resurserna till de mest strategiska områdena. Sårbarheten inom staden när det gäller bemanning minskar, samtidigt som möjligheten att utveckla gemensamma hjälpmedel ökar.

Kista stadsdelsnämnd menar att förslaget förutsätter att det finns beställarkompetens inom stadsdelsförvaltningarna. Svårigheten kan bli gränsdragningsproblem mellan expertfunktionen och stadsdelsnämndens kompetens.

Liljeholmens stadsdelsnämnd delar utredningens förslag, men pekar på behovet av operativt stöd i upphandlingens olika faser.

Maria-Gamla stans stadsdelsnämnd anser att förslaget innebär möjlighet att samla och utveckla spetskompetens i upphandlingsfrågor. Nackdelar är enligt nämnden att närheten till verksamheten och kunskapen om dess specifika frågor minskar.

Norrmalms stadsdelsnämnd är positiv till utredningens förslag.

Rinkeby stadsdelsnämnd instämmer i att centrala upphandlingar inom avgränsade områden ska genomföras i staden. Nämnden ser dock en fara i att alla upphandlingar genomförs centralt och pekar på risken att de lokala behoven försvinner i hanteringen.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd instämmer i utredningens förslag att centrala upphandlingar inom avgränsade områden ska genomföras i staden, men ser samtidigt en fara i att alla upphandlingar genomförs centralt. Nämnden betonar att de lokala behoven av varor och tjänster måste styra vissa upphandlingar.

Skärholmens stadsdelsnämnd är positiv till utredningens förslag. Det är bra att samla specialistkompetens inom upphandlingsområdet, eftersom de flesta nämnder inte har tillgång till sådan kompetens idag. Positivt är också att nämnden kommer att erhålla operativt stöd från en gemensam funktion för att genomföra upphandlingar utanför inköpsområden som inte är gemensamma.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd är positiv till ett förändrat arbetssätt där en upphandlingsgrupp ska ansvara för ett inköpsområde för hela staden med systematisk uppföljning av ramavtalen. Förslaget skulle innebära en ordentlig förstärkning av stödet till stadsdelsnämnderna.

Vantörs stadsdelsnämnd anser att förslaget att koncernupphandlingsgruppen ges ansvar för olika inköpsområden är bra och att det leder till professionalisering av upphandlingarna. Förslaget att implementera metoder och verktyg genom ändamålsenligt IT-stöd är mycket angeläget och bör enligt nämnden genomföras omgående, även om övriga förslag gällande en gemensam servicefunktion inte genomförs.

Älvsjö stadsdelsnämnd stöder förslaget till förstärkning av koncernupphandlingens operativa funktion och överföring av den till en gemensam ser-

vicefunktion. Nämnden framhåller också betydelsen av att den strategiska gruppen inom stadsledningskontoret och den operativa upphandlingsfunktionen inom en gemensam servicefunktion etablerar och upprätthåller ett samstämmigt förhållningssätt till hur staden ska hantera upphandlings- och inköpsfrågorna.

Östermalms stadsdelsnämnd anser att den föreslagna enheten med inköps- och upphandlarkompetens kan forma rutiner för strategiskt inköpsarbete och uppföljning inom stadens gemensamma inköpsområden. En gemensam servicefunktion måste kunna ge bra stöd till beställande verksamheter avseende stadens ramavtal, t.ex. leverantör och sortiment, och också samla in synpunkter på befintliga avtal inför en ny upphandling. Viktigt är att nämnden kan erhålla stöd från den gemensamma servicefunktionen även i förvaltningslokala upphandlingar i form av verksamhetsupphandlingar.

Sammanfattning av remissinstansernas synpunkter på förslagen avseende kontorsadministration

Stadsledningskontoret anser att utredningens förslag att skapa en samordnad växelfunktion för staden inte bör genomföras utan att försöksverksamheten med kontaktcenters i staden först utvärderats. Inom telefonin pågår dessutom en snabb teknisk utveckling, vilket utredningen inte genomlyser och stadsledningskontoret anser att en förändring inom telefoni måste ta till vara de möjligheter som den tekniska utvecklingen innebär.

Brand- och räddningsnämnden anser att samarbetet som brandförsvaret har med bl.a. länsstyrelsen och SOS Alarm innebär, att brandförsvaret inte bör ingå i en gemensam växelfunktion i staden.

Fastighets- och saluhallsnämnden anser, att utifrån nämndens erfarenhet av kund- och kontorsservice bör alternativet två centrala växelfunktioner beaktas eller utredas vidare. Det är möjligt att en gemensam växel är effektivare för stadsdelsförvaltningarna, men det är inte självklart att fackförvaltningarna ska ingå i samma lösning.

Kulturnämnden delar utredningens uppfattning om fördelarna med en gemensam växelfunktion.

Kyrkogårdsnämnden tilltalas av tanken med ett kontaktcenter som en länk mellan berörda verksamheter och en effektiv växelfunktion.

Marknämnden och *trafiknämnden* har inget att erinra mot utredningens förslag om en gemensam växelfunktion för staden.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden ser positivt på en gemensam växelfunktion, inte minst för att minska verksamheternas telefonikostnader och för ett gemensamt förhållningssätt i bemötandet av medborgarna.

Renhållningsnämnden anser att en gemensam växelfunktion skulle kunna avlasta förvaltningens kundservicegrupp och därigenom både öka kundnyttan och arbetstillfredsställelsen.

Socialtjänstnämnden instämmer i att det ur ett medborgarperspektiv är viktigt att staden går att identifiera som *en* stad och att telefonnumret till *en* växel har betydelse för detta.

Stadsbyggnadsnämnden ser som en förutsättning för en väl fungerande telefonväxel att personalen känner de verksamheter som tillhör växeln.

Stadsmuseinämnden har köpt växel som tjänst under mer än tio år och förslaget innebär därmed ingen märkbar förändring för nämnden.

Utbildningsnämnden ställer sig bakom förslaget om gemensam växelfunktion.

Bromma stadsdelsnämnd håller med om att en gemensam växelfunktion för Stockholms stad kan effektivisera hanteringen, men anser att de positiva effekterna förstärks i utredningen, då de huvudsakligen bygger på kvantitativa mått. För att garantera service och kvalitet anser nämnden att en gemensam växel förutsätter kontaktcenter(s) med specialister och enklare handläggning i kombination med en digital växel som väsentligt minskar antalet rena kopplingsamtal.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd är positiv till förslaget om en gemensam växelfunktion.

Farsta stadsdelsnämnd delar utredningens uppfattning om att införandet av en gemensam växelfunktion underlättar för medborgarna samtidigt som det skulle minska sårbarheten inom förvaltningarnas växlar.

Hägerstens stadsdelsnämnd är positiv till utredningens förslag och menar att det finns en potential till effektivisering inom området. En plan för hur växeln kan användas och fungera vid en extraordinär händelse, olycka eller katastrof, behöver utarbetas.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd menar att det finns andra möjligheter att effektivisera än en gemensam växelfunktion i staden, t.ex. kontaktcenter, olika klusterlösningar, outsourcing och digitala växlar. Enligt nämnden borde staden utreda hur tillgängligheten via telefon kan förbättras och inte göra förändringar utan ett klart syfte.

Katarina-Sofia stadsdelsnämnd avstyrker utredningens förslag. Nämnden delar inte uppfattningen att sårbarheten skulle minska och effektiviteten öka med en gemensam växelfunktion. Dels tjänstgör flertalet växeltelefonister vid stadsdelsförvaltningarna också som receptionister och har därmed ett bredare uppdrag, dels skulle övriga handläggare komma att belastas med fler samtal, felringningar och informationsuppgifter.

Kista stadsdelsnämnd anser att en gemensam växelfunktion innebär möjligheter att ge medborgarna ökad service genom kännedom om större delar av stadens verksamhet. Det blir lättare att hänvisa till rätt instans vid en första kontakt.

Kungsholmens stadsdelsnämnd vill fortsätta att utveckla det växelsamarbete de redan har med Östermalm och Norrmalm och lägga till andra arbetsuppgifter, t.ex. den lokala telefoniadministrationen.

Liljeholmens stadsdelsnämnd delar uppfattningen att en för staden gemensam växelfunktion med ett telefonnummer underlättar stockholmarnas kontakter med staden. Nämnden anser det önskvärt att även ansvaret för telefoni-administrationen flyttas till en central enhet för att få ett samlat grepp över telefonins samtliga delar.

Maria-Gamla stans stadsdelsnämnd delar uppfattningen att en för staden gemensam växel medför minskad sårbarhet och ökad effektivitet räknat i antal samtal/årsarbetare. Nämnden menar dock att det är viktigt att möjlighet finns till kombinationstjänster för att undvika arbetsskador.

Norrmalms stadsdelsnämnd anser att det finns en klar effektiviseringspotential vad gäller växelfunktionen och är mycket positiv till utredningens förslag. För att kunna ge bättre service i en gemensam telefonväxel bör staden också överväga möjligheten att bygga ett gemensamt kontaktcenter.

Rinkeby stadsdelsnämnd anser att en gemensam växelfunktion kan ha fördelar ur effektivitetssynpunkt och även för en del brukare. En mer lokal lösning kan dock enligt nämnden vara att föredra i en stadsdel som Rinkeby, där den lokala kännedomen är viktig för att upprätthålla en god service.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd anser att en gemensam växelfunktion försämrar lokalkännedomen, men att denna nackdel uppvägs av fördelarna.

Skärholmens stadsdelsnämnd menar att de fördelar som utredningen framhåller med en gemensam växelfunktion bör vägas mot den minskade lokalkännedomen som kan följa av att telefonisterna inte tjänstgör i respektive förvaltnings geografiska närhet, vilket ger en sämre service för medborgarna. Nämnden föreslår att försöken med kontaktcenter utvärderas samt att behov av lokala TA/MA-roller¹ vidare utreds innan en omorganisation av växelfunktionen genomförs.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd anser att en gemensam växelfunktion, där den lokala kännedomen saknas, skulle få negativa konsekvenser för medborgarna och innebära en högre arbetsbörda i receptionen och på medborgarkontoret.

Vantörs stadsdelsnämnd anser att en styrka med en gemensam växel är att sårbarheten gällande bemanning minskar och att det blir större möjligheter till gemensam utbildning och utveckling av yrkesrollen.

Älvsjö stadsdelsnämnd har inga invändningar mot att en gemensam växel inrättas för stadens förvaltningar. I en sammanhållen växelfunktion kan troligtvis grundläggande växel- och telefonifunktioner renodlas och utvecklas. Nämnden menar dock att de personaleffektiviseringar som redovisas inte är realistiska, eftersom de flesta växeltelefonister också arbetar som receptionister och denna funktion kräver fortsatt bemanning.

¹ TM=ansvarig för fast telefoni, MA=ansvarig för mobil telefoni

Östermalms stadsdelsnämnd anser att ett samtidigt införande av gemensam växel och kontaktcenter vid samtliga stadsdelsförvaltningar i lämpliga grupper skulle gynna stadens service till invånarna.

Sammanfattning av remissinstansernas synpunkter på förslagen avseende ekonomiadministration

Stadsledningskontoret delar utredningens bedömning att det finns starka skäl för att genomföra gemensam service inom ekonomiadministrationen i ett senare skede. Däremot bör stadsledningskontoret redan nu utreda formerna för hur ekonomiadministrationen kan infogas i en gemensam servicelösning.

Marknämnden och *trafiknämnden* anser att någon form av samordning eller samarbete inom ekonomiområdet mellan olika förvaltningar på sikt bör komma till stånd. Nämnderna bedömer dock att detta är möjligt först när systemet med elektroniska fakturor är mer utbyggt än idag.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden finner köp- och samverkansförfarandet intressant. Nämnden förordar att staden överväger en servicefunktion inom staden som kan hjälpa till med rådgivning och praktiskt arbete vid särskilt besvärliga perioder.

Stadsbyggnadsnämnden/USK beklagar att översynen inte föreslår samordning av funktioner inom ekonomiområdet.

Stadsmuseinämnden anser att en mer radikal förändring för stadens nämnder blir den dag när ekonomiadministrationen centraliseras i staden, vilket skissas i utredningen. Införandet av det nya ekonomisystemet i staden möjliggör att de flesta redovisningsprocesser i framtiden kan skötas på distans.

Utbildningsnämnden stödjer all vidareutveckling av funktionerna i programmet och är positiv till återkommande framtida versionsbyten som både ger bättre funktionalitet och effektivare hantering.

Farsta stadsdelsnämnd delar utredningens slutsats att det omfattande förändrings- och effektiviseringsarbete som följer av införandet av ett nytt ekonomisystem måste fullföljas. Först därefter kan ställning tas till om det finns ytterligare effektiviseringsmöjligheter inom ekonomihanteringen.

Hägerstens stadsdelsnämnd anser att införandet av ett nytt ekonomisystem har inneburit stora förändringar vad gäller arbetsrutiner och arbetssätt. Det elektroniska flödet ger nya förutsättningar för att effektivisera stadens ekonomiadministration. Nämnden delar uppfattningen att inte lägga fram några förslag till förändringar inom ekonomiadministrationen, med hänvisning till pågående utvecklingsarbete inom ramen för det nya ekonomisystemet.

Norrmalms stadsdelsnämnd delar utredningens slutsats vad gäller ekonomiadministrationen, men anser att det redan nu finns funktioner som med fördel skulle kunna samordnas, t.ex. behörighetshantering.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd delar slutsatsen att det omfattande förändrings- och effektiviseringsarbete som följer av införandet av ett nytt ekonomisystem måste fullföljas innan ställning tas till ytterligare effektiviseringsmöjligheter.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd anser att en framtida ekonomifunktion, som i vissa delar stöder flera stadsdelsnämnder, kan vara något som växer fram allteftersom de nya arbetssätten rotat sig i organisationen.

Älvsjö stadsdelsnämnd delar slutsatsen att det omfattande förändrings- och effektiviseringsarbete som följer av införandet av ett nytt ekonomisystem måste fullföljas innan ställning tas till ytterligare effektiviseringsmöjligheter.

Sammanfattning av remissinstansernas synpunkter rörande utredningens förslag avseende genomförande samt övriga förslag

Stadsledningskontoret vill understryka vikten av att om beslut fattas att genomföra de föreslagna förändringarna bör samtidigt en plan tas fram för det fortsatta arbetet med effektiviseringarna samt att målet bör vara att alla stadens nämnder och bolag ska omfattas på sikt.

Brand- och räddningsnämnden anser att en tydlig strategi krävs för hanteringen av övertaligheten i samband med effektiviseringarna. Nämnden menar att den nya förvaltningen får en monopolställning och att det saknas tydliga incitament för effektivisering.

Fastighets- och saluhallsnämnden upplever att vissa förslag innebär en tillbakagång när det gäller administrativa rutiner. Nämndens uppfattning är också att utredningen till stor del bygger på erfarenheter från stadsdelsförvaltningarna och att det är angeläget att ytterligare kartlägga och analysera fackförvaltningarnas behov.

Idrottsnämnden framhåller vikten av att hålla kostnaderna nere och att det därför kan vara motiverat att inlemma den gemensamma servicefunktionen i en befintlig förvaltning.

Konsumentnämnden ställer sig i huvudsak positiv till att effektivisera stadens samlade administration och att utredningen lägger fram intressanta förslag som kan leda till en effektivare och mindre kostnadskrävande administration. Nämnden anser att staden i första hand bör överväga en regionalisering som ett första steg i syfte att underlätta genomförandet av utredningens förslag.

Kulturnämnden ser i huvudsak positivt på utredningens förslag, men framhåller osäkerheten beträffande den bedömda effektiviseringspotentialen.

Kulturnämnden/stadsarkivet anser att utredningen ger en bra utgångspunkt för organisationen av stadens gemensamma administration. Nämnden framhåller att det är viktigt att alla moment också fortsättningsvis utreds grundligt och att stadens olika verksamheter får tid att anpassa sig till den nya organisationen.

Kyrkogårdsnämnden tycker att utredningen kommer med ett flertal kostnadseffektiva förslag med realistiska tidsplaner. Förslagen bygger på att ny

teknik möjliggör annat arbetssätt så att man åter kan ta tillvara stor-driftsfördelarna. Den nya tekniken får fylla upp luckorna i att hanteringen sker på längre avstånd med mindre lokalkännedom och känsla för verksamheten.

Marknämnden och *trafiknämnden* är i grunden positiva till gemensamma lösningar som ger en för staden effektiv administration. Det är dock av underordnad betydelse om administrativa tjänster köps från en befintlig förvaltning, från en särskild serviceförvaltning eller från en extern part. Nämnderna anser att en eventuell serviceförvaltning måste ges starka incitament att arbeta med sin egen kvalitets- och effektivitetsutveckling.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden menar att utredningen inte har ett tillräckligt gediget underlag, beskrivning och analys av nuläget, som håller för att bygga ett förslag till lösningar på. En farhåga som nämnden kan se är att den nya serviceförvaltningen i kraft av sin storlek riskerar att bli styrande. Nämnden framhåller möjligheterna med intranätet och att de administrativa processerna är intranätbaserade, t.ex. att beställningar och support hanteras elektroniskt.

Renhållningsnämnden ser fördelar med inrättandet av en gemensam servicefunktion inom vissa områden. Många förvaltningar, särskilt de mindre, har svårt att upprätthålla kompetensen och är sårbara vid personalfrånvaro. Nämnden är dock tveksam till den beräknade effektiviseringspotentialen.

Stadsrevisorerna begränsar sitt yttrande till det revisionella. Kommunfullmäktige ska ha möjlighet att utkräva ansvar av de eller den som styr verksamheten i en gemensam servicefunktion. Oavsett om styrformen blir en nämnd, stiftelse eller ett kommunalt bolag ska de ansvariga styresmännen väljas enligt reglerna för kommunal verksamhet.

Socialtjänstnämnden delar utredningens uppfattning att staden ska ha en bra och kostnadseffektiv administration och är positiv till flera av förslagen. Nämnden ställer sig däremot tveksam till att inrätta en gemensam servicefunktion. De föreslagna effektiviseringarna och förändringarna bör kunna genomföras inom ramen för nuvarande organisation, bl.a. genom ett bättre utnyttjande av befintliga stödsystem och tydligare styrning. Nämndens uppfattning är att interna tjänsteköp i staden ska bygga på frivillighet för respektive nämnd.

Stadsbyggnadsnämnden/USK ställer sig i grunden positiv till att staden försöker utnyttja skalfördelar för att sänka kostnaderna för administrationen. Enligt nämnden bör dock staden även använda modern, ny teknik i högre utsträckning för att effektivisera administrationen. Nämnden ser möjligheter att ytterligare samordna det administrativa stödet i staden, men ser risker i såväl kvalitets- som effektivitetsutveckling om en stor egenregiverksamhet byggs upp.

Stadsbyggnadsnämnden anser att en alternativ lösning till en gemensam serviceförvaltning är att förvaltningar samverkar i frågor där de har likartade problem och att denna samverkan vidareutvecklas och att goda exempel sprids mellan förvaltningarna. Nämnden ställer sig därför negativ till att inrätta en ny gemensam serviceförvaltning.

Stadsmuseinämnden är positiv till ansatsen i detta uppdrag om att betrakta administrativa funktioner ur ett utvecklingsperspektiv och nämnden är positiv till att söka nya lösningar på administrativa frågor.

Utbildningsnämnden anser att mycket skulle kunna göras med en tydlig styrning och ledning från stadsledningskontoret i samråd med förvaltningscheferna. Enligt nämnden bör frågan om att genom styrning förändra arbetssätt utredas ytterligare. Nämnden anser att den föreslagna gemensamma servicefunktionen är underdimensionerad och inte kan genomföra uppgifterna med den kvalitet som utredningen bygger sina huvudsakliga argument på.

Överförmyndarnämnden har inget att erinra mot förslagen i utredningen, då nämnden redan idag utnyttjar den stöd- och serviceadministration som finns inom stadsledningskontoret.

Bromma stadsdelsnämnd är positiv till utredningens ambition att effektivisera administrativa processer och pekar på några punkter som behöver klargöras eller utredas vidare innan beslut fattas. Nämnden är tveksam till om de besparingar utredningen beräknar i sitt förslag till fullo kommer att uppnås. En analys av de ekonomiska beräkningarna är önskvärd innan beslut fattas.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd ser positivt på utredningens förslag som helhet. Inrättandet av gemensam och standardiserad löneadministration, växel-funktion och infrastrukturellt IT-stöd kan innebära fördelar som exempelvis minskad sårbarhet genom förbättrad bemanning, bättre service för de som ringer till växeln, förutsättningar för en likartad hantering och större möjligheter till regelbunden fortbildning för respektive yrkesgrupp.

Farsta stadsdelsnämnd delar i stort uppfattningen att delar av stadsdelsförvaltningens administration kan samordnas med andra förvaltningars i en gemensam serviceförvaltning i syfte att effektivisera verksamheten. Nämnden har dock invändningar mot delar av resonemangen i utredningen och hyser vissa farhågor inför en centralisering av uppgifterna. Nämnden påpekar att de beräkningar av effektiviseringar som görs i utredningen är mycket osäkra. Nämnden ser också problem med hur kostnadsutvecklingen för den gemensamma servicen ska kunna styras.

Hägerstens stadsdelsnämnd konstaterar att det inte finns några principiella hinder för att de föreslagna uppgifterna skulle kunna utföras av en gemensam servicefunktion. En gemensam administration utgör tvärtom en bättre plattform för framtida förändringar. Enligt nämnden finns det dock frågetecken kring konsekvenserna av vad en ny organisation innebär för berörda verksamheter, t.ex. vad gäller ansvar, former för inflytande, nämndens möjlighet att välja servicepartner, att överbrygga kulturskillnader samt bedömning av effektiviseringsvinsterna.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd ser positivt på att det görs en översyn av den samlade administrationen i staden. Nämnden framför skepsis till de beräkningar avseende besparingseffekter som gjorts. Nämnden anser vidare att ef-

fekter av pågående teknikutveckling, bl.a. LISA självservice, bör beaktas innan beslut tas om genomgripande organisatoriska förändringar.

Katarina-Sofia stadsdelsnämnd bedömer att det kommer att uppstå en ökad administration inom verksamheterna om gemensam service införs inom löneadministrationen, växelfunktionen och IT-området.

Kista stadsdelsnämnd är i grunden positivt inställd till utredningen, som på ett bra sätt beskriver och jämför kostnader för att bedöma effektiviteten. En central funktion behöver dock inte automatiskt innebära en ökad effektivitet. En nackdel med en gemensam funktion är att personkännedom minskar. Nämnden framhåller att alternativ bör utredas där några stadsdelsförvaltningar samverkar eller genom sammanslagning av administrativa verksamheter mellan stadsdelsförvaltningar.

Kungsholmens stadsdelsnämnd är generellt tveksam till en centraliserad administration. Nämnden menar att det finns risk att verksamheten inte får den service man behöver och kanske tvingas bygga upp viss egen administration.

Liljeholmens stadsdelsnämnd delar med några undantag projektets grundläggande uppfattning, att delar av förvaltningarnas administration kan samordnas i en gemensam serviceorganisation.

Maria-Gamla stans stadsdelsnämnd menar att det i en genomförandeplan klart bör framgå hur de besparingar som beräknas i projektet ska tillfalla kärnverksamheterna i staden. En genomförandeplan för hur övertaligheten ska hanteras måste också upprättas. Enligt nämnden framgår det inte av utredningen var det yttersta ansvaret för löne-, IT- samt lokal- och upphandlingsfrågorna ska ligga, vilket måste klargöras inför en eventuell omorganisation.

Norrmalms stadsdelsnämnd är i allt väsentligt positiv till utredningens förslag. Enligt nämnden ger rapporten en bra bild av stadens nuvarande administration och förslagen till förändringar verkar väl underbyggda.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd delar i huvudsak utredningens slutsatser.

Skärholmens stadsdelsnämnd anser att det är positivt att staden tar ett helhetsgrepp över den samlade administrativa verksamheten. Nämnden anser att fler verksamheter än vad utredningen föreslår bör omfattas av omorganisationen för optimal kvalitetsökning och effektivisering. Nämnden konstaterar att utredningen inte redovisar de negativa effekterna och kostnaderna för omstruktureringar i samband med skapandet av en gemensam servicefunktion.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd anser att utredningens förslag inte bör genomföras utan att vara väl förankrade i kärnverksamheterna. I stället för att centralisera administrationen och öka avståndet till verksamheterna bör den lokala administrationen effektiviseras i nära samråd med dem som den ska ge service. Nämnden menar att i en decentraliserad och målstyrd organisation som staden har, måste man också tillåta den lokala förvaltningsnivån att ha olika lösningar för hur man ska utforma sin administrativa service.

Vantörs stadsdelsnämnd ställer sig generellt positiv till utredningens förslag. Nämnden bedömer att det är viktigt att staden tar ställning till förslagen och

fattar beslut om genomförande så snart som möjligt. Risken är annars att underlaget blir inaktuellt och att utredningen genomförts till ingen eller liten nytta.

Älvsjö stadsdelsnämnd uppfattar rapporten som en nyttig genomlysning av stadens administrativa stödfunktioner och stöder i huvudsak projektets slutsatser att det finns möjliga effektiviseringar att uppnå genom att samordna delar av förvaltningarnas administration. Nämnden är dock tveksam till om den besparingspotential som redovisats är realistisk.

Östermalms stadsdelsnämnd anser att det finns samordningsvinster att göra när det gäller smala områden där nämnden av ekonomiska skäl inte kan upprätthålla tillräcklig egen kompetens eller där funktionen är sårbar. Även uppgifter som hanteras på respektive förvaltning och som med fördel skulle kunna hanteras med en insats för hela staden på en gång, t.ex. gemensam serverdrift och uppgraderingar, kan med fördel läggas i gemensam service. Inom andra områden där en lokal verksamhetskunskap och närhet krävs för styrning och utveckling av verksamheten överväger en lokal placering, t.ex. där ett standardiserat serviceutbud inte kan täcka behovet.

Stockholms Stadshus AB anser att det finns en effektivitetspotential i att samverka inom ett antal områden inom koncernen. Koncernledningen och bolagen framhåller dock att en gemensam, centraliserad förvaltning av administrationen i sig inte är en garanti för en större effektivitet, förbättrad kvalitet eller en bättre service utan att man även på andra sätt kan nå den effektiviseringspotential som utredningen säger vara möjlig.

Bolagen framhåller vidare att koncernen redan idag framgångsrikt arbetar med att minska de administrativa kostnaderna och att det är ett av de mål som ägaren ställt för bolagens verksamheter. Bolagen försöker också finna lösningar för att gemensamt kunna använda sig av varandras tjänster, personal och system, där så kan ske med bibehållen eller förbättrad kundnytta och stöd till bolagens kärnverksamheter.

Flera av bolagen anser att deras verksamheter skiljer sig på många punkter från stadens övriga verksamheter och att behov och förutsättningar därmed ser annorlunda ut.

Projektet har också lämnat ett förslag till genomförandeplan som överlämnades till styrgruppen den 1 juni 2006 (*bilaga 3*). Föreliggande tjänsteutlåtande har behandlats på CESAM den 20 februari 2007 (*bilaga 4*).

Mina synpunkter

Denna översyn av stadens administration påbörjades under den förra mandatperioden och har pågått under en längre tid. Samtliga stadens nämnder och styrelser har beretts möjlighet att inkomma med synpunkter.

Jag vill inledningsvis kommentera de olika delarna av utredningens förslag och de inkomna synpunkterna i de olika delarna.

Utredningens förslag rörande standardisering inom det infrastrukturella IT-stödet till stadens verksamheter möter positiva reaktioner av berörda nämnder och bolag och svarar väl mot de ambitioner som den politiska ledningen har på området. Staden behöver ett effektivt IT-stöd som sätter medborgarna i centrum och därmed krävs det gemensamma lösningar och ökad grad av standardisering i stadens användning av IT.

Jag instämmer i stadsledningskontorets förslag att staden snarast ska påbörja samordningen av det infrastrukturella IT-stödet för hela staden med sikte på att ha en gemensam lösning under 2009. Detta förberedande arbete ska ha som huvudinriktning att gemensam IT-service ska drivas av extern entreprenör.

Utredningen föreslår att en för staden gemensam löneadministration inrättas samt att LISA självservice införs för samtliga månadsanställda på stadens förvaltningar. Det är ett förslag som de flesta remissinstanser ställer sig bakom. En gemensam funktion ger minskad sårbarhet och en ökad möjlighet till fördjupning och specialisering samt sätter fokus på kundperspektivet.

Inriktningen för det framtida arbetet med löneadministration ska vara att funktionen på sikt upphandlas i konkurrens efter en konsolideringsfas. Utredningen om förutsättningarna för och införande av elektroniska personalakter bör påbörjas omgående för att underlätta samarbetet mellan förvaltningarna och löneadministrationen.

Stadens hantering av pensioner och försäkringar bör organiseras i den gemensamma servicefunktionen. Genom att hantera pensioner och försäkringar i gemensam servicefunktion så kan kvaliteten höjas.

I och med överförandet av ansvaret för grundskolorna från stadsdelsnämnderna till utbildningsnämnden vid halvårsskiftet 2007 ska servicenämnden inrättas till halvårsskiftet så att löneadministrationen direkt kan föras till denna instans. Löneadministrationen för övriga verksamheter inom utbildningsnämnden bör överföras till servicenämnden snarast möjligt därefter. Projektledningen som ges i uppdrag att skapa en gemensam serviceförvaltning i staden bör arbeta i nära samverkan med utbildningsnämnden för att göra övergången så smidig som möjligt.

Staden har ett stort behov av en övergripande samordning och styrning avseende lokalfrågor, vilket konstaterats många gånger tidigare och som också lyfts fram av remissinstanserna. Stadsledningskontorets roll i denna del bör stärkas och göras tydligare. Den övergripande och strategiska funktionen gällande fastighets- och lokalfrågor måste utvecklas för att kunna driva effektiviseringar av stadens lokalanvändande. Utredningens synpunkter har beaktats i formandet av stadsledningskontorets nya organisation.

Jag delar inte utredningens uppfattning att det behövs en särskild konsultgrupp för beställarstöd. Det är viktigt att beställarkompetensen behålls och utvecklas på förvaltningarna. När specialistkompetens krävs kan förvaltningarna köpa det externt, vilket många gör redan idag.

Avseende utredningens förslag inom inköp/upphandling står det klart att den allmänna bilden bland remissinstanserna är att stadens förmåga inom inköpsområdet kan förbättras genom en ökad specialisering.

Syftet med en gemensam upphandlingsfunktion är att det ska finnas resurser för att tillhandahålla de upphandlingstjänster som efterfrågas, att aktivt förvalta alla gemensamma inköpsområden samt att förbättra arbetssättet. För att åstadkomma detta delar jag stadsledningskontorets bedömning att koncernupphandlingsgruppen ska placeras i en gemensam servicefunktion.

I staden pågår nu ett gediget förberedelsearbete för att förändra stadens IT-arbete i syfte att underlätta för medborgarna att ta del av det utbud av välfärdstjänster som staden själv eller via entreprenörer tillhandahåller. Ett naturligt steg i det arbetet är att stadens kontorsadministration och växel också görs kommungemensam.

Inriktningen bör vara att en samordnad funktion för staden införs efter det att de kontaktcenters i staden som nu finns utvärderas. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utreda förutsättningarna och möjligheterna för hur detta skulle kunna organiseras. I utredningen ska de farhågor som uttrycks främst från stadsdelsnämnderna om att en samordnad växel riskerar att förlora viktig lokal- och personkännedom beaktas.

Jag delar vidare utredningens bedömning att det finns starka skäl för att genomföra gemensam service inom ekonomiadministrationen. Kommunstyrelsen bör utreda formerna för hur ekonomiadministrationen kan infogas i en gemensam servicelösning. Kan detta genomföras innan staden uppgraderar ekonomisystemet till en ny version är det en fördel.

Avslutningsvis vill jag understryka att stadens organisation ska anpassas för att på bästa sätt kunna möta medborgarnas krav på effektivt och professionellt bemötande samtidigt som verksamheten ska sträva efter att vara så kostnadseffektiv som möjligt. Av den anledningen har vi i samband med budgeten för 2007 genomfört ett antal organisatoriska förändringar och av den anledningen går vi nu vidare med att vidta åtgärder som förbättrar möjligheterna för staden att svara upp mot medborgarnas krav på en modern och effektiv stad.

Bilagor

- Bilaga 1: Reservationssammanställning
- Bilaga 2: Översyn av stadens administration - slutrapport
- Bilaga 3: Förslag till genomförandeplan
- Bilaga 4: Protokollsutdrag från CESAM

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Reservation anfördes av borgarrådet *Carin Jämtin* (s) enligt följande.

Jag föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta följande.

1. Återremittera Översynen av stadens administration.
2. Därutöver anför följande

En översyn av administrationen i stadens förvaltningar och bolag initierades av den röd-gröna majoriteten under den förra mandatperioden för att hitta effektiviseringsvinster. Det var en viktig och välbehövlig översyn som har gett svar på många frågor och kommer med flera bra förslag.

Det är dock viktigt att de effektiviseringar som görs för att ge ekonomiska vinster, också ger kvalitativa vinster. Efter en bred remissrunda kan vi dels konstatera att en centralisering inte alltid innebär att kostnaderna minskar, eftersom nämnder kan komma att behöva bygga upp parallella administrationer för att tillfredsställa behovet av service hos medborgarna. Dels kan centraliseringar också minska verksamhetsanpassningar och därmed kan ett centralt IT, ekonomi eller lönehanteringssystem inte fylla de funktioner som är viktiga för uppföljning, ledning och styrning inom de olika verksamhetsområdena. Skälet till en centralisering är inte längre att förbättra kvaliteten i det administrativa stödet till våra verksamheter vilket gör att förändringarna som nu ska genomföras blir ogenomtänkta och fyller inte de syften som var tänkta från början. Istället tyder majoritetens förslag på centralisering av stadens administration på att den har ideologiska förtecken och en icke genomtänkt analys av konsekvenserna. Detta har bekräftats i föredragande borgarrådets uttalande om att vilja privatisera denna strategiska verksamhet, något vi vänder oss emot. Om privatisering är en dold avsikt som motiverar detta ärende så är det allvarligt att kommunfullmäktige inte får ta del av det när ärendet behandlas.

Vad gäller inköp/upphandling visar översynen och remissrundan att stora effektiviseringsvinster, såväl ekonomiska som kvalitativa, uppnås genom en centralisering. Här faller uppgiften naturligt på stadsledningskontoret.

Lönehantering-, ekonomi-, växel-, och kontorsadministration kan uppenbart effektiviseras ytterligare men i en ogenomtänkt och snabbt genomförd centralisering kommer många funktioner att gå förlorade. På samma sätt kommer en konsolidering av IT-stödet ge upphov till standardiseringar där, om det genomförs ogenomtänkt, förvaltningar ändå kommer att tvingas bygga upp egna lösningar för att fylla de olika behov om exempelvis tekniska förvaltningar, stadsdelsförvaltningar och andra förvaltningar har. Då kommer varken ekonomiska besparingar eller kvalitativa vinster att uppstå. Remissinstanserna är tydliga på detta och ändå väljer stadens ledning att utan vidare fördjupning fatta beslut om konsolidering av IT-infrastrukturen. Det bidrar inte till att hushålla med skattebetalarnas resurser på ett ansvarsfullt sätt.

I en återremiss ska de kvalitativa aspekterna belysas bättre, en utredning genomföras av vilka parallella administrationer som kommer att behöva byggas upp på stadsdelsförvaltningarna samt konsekvenserna för medborgarservice och verksamheterna belysas bättre. Dessutom ska de fackliga organisationernas synpunkter behandlas i ärendet.

Reservation anfördes av borgarrådet *Yvonne Ruwaida* (mp) enligt följande.

Jag föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta att

1. rapporten om översyn av stadens administration godkänns
2. att avslå följande punkter i förslaget 2, 3, 5, 7, och 8
3. att besluta enligt förslagen i punkterna 4 och 6
4. att kommunstyrelsen får i uppdrag att i samverkan med stadsdelsnämnder, facknämnder och bolag utveckla en gemensam IT strategi samt utveckla gemensamma lösningar inom ekonomiområdet
5. samt att därutöver anföras följande:

Det är av stor vikt att service till medborgarna utförs med hög kvalitet och med så stor effektivitet som möjligt. En viktig kvalitet för invånarna är tillgänglighet och att man i kontakten med kommunen möter kunniga och engagerade människor. Denna kvalitet kan man bäst utveckla och uppnå i en decentraliserad organisation. Stadsdelsnämnderna är den nivå i organisationen som bäst kan anpassa sin verksamhet utifrån lokala förutsättningar. Detta gäller också personaladministration och löneadministration som bör finnas så nära de anställda som möjligt. Utvecklandet av elektroniska personalakter ställer vi oss bakom under förutsättning att tillgängligheten till dessa inte centraliseras.

Konsekvenserna av de beräknade besparingarna är inte tillräckligt utredda och bör utredas vidare. Om besparingen genomförs i den föreslagna storleksordningen så kommer servicen både till invånarna samt till de anställda att radikalt försämrats. Det är tveksamt att minska antalet anställda i staden då det fortfarande finns viktiga arbetsuppgifter att utföra.

Kommunstyrelsen bör få ett uppdrag att arbeta vidare med att utvecklas en gemensam IT-strategi samt gemensamma lösningar inom ekonomiområdet och återkomma med förslag.

Reservation anfördes av borgarrådet *Ann-Margarethe Livh* (v) enligt följande.

Jag föreslår borgarrådsberedningen föreslå kommunstyrelsen besluta följande.

1. Rapporten om översynen av stadens administration återremitteras för komplettering av beslutsunderlaget med
 - fler och oberoende analyser av hur tillförlitliga de beräknade besparingarna är
 - redovisning av goda exempel på regional samverkan mellan stadsdelsnämnderna och övrig samverkan mellan förvaltningar och bolag i staden
 - komplettering av materialet med kvalitativa mått
 - redovisning av alternativa förslag till en central servicenämnd
 - komplettering med en analys av förslagen ur medborgarperspektiv
 - komplettering med en analys av konsekvenserna för arbetsmiljön
 - komplettering med en analys av förslagen ur genusperspektiv
 - redovisning av omstruktureringskostnader
 - plan för hur effektiviseringsvinsterna ska fördelas till kärnverksamheterna.

Vänsterpartiet anser att det är bra att systematiskt granska stadens verksamheter för att se över arbetssätt, rutiner, systemstöd, organisation, samverkan och administration och försäkra sig om att resurserna används på bästa sätt. Staden måste därför bli duktig på att ta vara på den potential som ny teknik, höjd kompetens, nya samverkansformer och nya forskningsrön ger.

I en lärande organisation måste vi ha medarbetarna med oss, eftersom de har de bästa kunskaperna om hur rutiner och arbetssätt fungerar "på golvet". För att nå dit måste medarbetarna vara trygga med att vinsterna av ett effektivare arbetssätt går tillbaka till staden och inte medför nedskärningar eller privatiseringar. En sådan trygghet kan endast skapas av partier som vill värna och bygga ut den offentliga sektorn.

Översynen av stadens administration har stora brister som påtalats av flera remissinstanser. Det finns framförallt en mycket stor skepsis inför den besparingspotential som redovisas i översynen, vilket i sig är så allvarligt att det bör medföra att processen stoppas och oberoende analyser görs av de uppskattade besparingarna. En övertro på kostnadsvinster kan äventyra kvaliteten i förvaltningarnas verksamheter, vilket är ytterst allvarligt ur medborgarperspektiv. Om organisationen genomförs utan tillförlitliga beräkningar kan inte motivet vara annat än att majoriteten till varje pris vill sälja ut så mycket som möjligt av vår gemensamma välfärd.

Vidare redovisas i remissvaren många olika exempel på samverkan mellan förvaltningar som redan äger rum och som ger goda resultat. Det är en avgörande svaghet i översynen att inga alternativa förslag redovisas till införandet av en central service-nämnd. Ingen hänsyn har tagit till stadsdelsnämndernas helt olika förutsättningar vad gäller befolkningens förankring i det svenska samhället vad gäller språk och samhällsorientering, vilket ställer höga krav på en lyhörd, nära och tillgänglig administration. Ett alternativt angreppssätt som vore intressant att få belyst ur effektiviseringssynpunkt är om man ser verksamheten och administrationen som två kommunicerande kärl. I en sådan analys väger givetvis kvalitetsmåten tungt. Vi menar att i en decentraliserad och målstyrd organisation som stadsdelsnämnderna måste man tillåta och uppmuntra att det även finns olika lösningar på den administrativa servicen.

Andra brister är att utredningen fastnar i kvantitativa överbälganden och analyser och att kvalitetsmått saknas, vilket tas upp bland annat av miljöförvaltningen och utbildningsförvaltningen. Utredningen talar om stordriftsfördelar men tiger om stordriftsnackdelar som långa avstånd mellan verksamheter och en central förvaltning, verksamhetskunskapen betydelse, enformigare arbetsuppgifter samt att lokal administration kan komma att byggas ut för att kompensera bristerna. I flera remissvar påpekas att den största effektiviseringspotentialen ligger i ökad användning av modern teknik samt ett bättre utnyttjande av befintliga stödsystem.

Översynen måste också kompletteras med en analys av de alternativa förslagens konsekvenser för arbetsmiljön, åldersfördelningen bland medarbetarna, för den service som erbjuds medborgarna och för jämställdheten. Enligt stadens jämställdhetspolicy ska "alla förslag ska analyseras ur ett genusperspektiv". Vi befarar att åldersfördelningen i en serviceförvaltning kan bli skev, vilket kommer att öka påfrestningarna i arbetet och kan medföra ökad sjukfrånvaro. För trovärdighetens och medarbetarnas skull måste beräknade omstruktureringskostnader redovisas i klara siffror. För medborgarnas skull måste majoriteten redovisa hur de tänkt att effektiviseringsvinsterna ska fördelas till kärnverksamheterna.

Det finns också bra förslag i översynen, till exempel behovet av förstärkning av den stadscentrala funktionen för inköp och upphandling, lokalfrågor och hanteringen av pensioner och försäkringar. Sådana funktioner kan med fördel organiseras under stadsledningskontoret istället för att byggas in i en ny byråkrati. Vi anser att det bästa sättet att gå vidare efter återremissen är att staden bjuder in de fackliga organisationerna till en partssammansatt grupp. Uppdraget skulle vara att ta fram de förslag som är möjliga att genomföra utan att riskera sämre arbetsmiljö och minskad jämställdhet eller att förslaget får andra negativa konsekvenser såsom nedskärningar och privatiseringar.

Kommunstyrelsen delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Rapporten om översynen av stadens administration godkänns.
2. En servicenämnd för stadsövergripande samordning av löneadministration med vissa tilläggstjänster och inköp/upphandling inrättas fr.o.m. 1 juli 2007 i enlighet med förslag som redovisas i detta ärende.
3. Överföring av grundskolans löneadministration från stadsdelsnämnderna till servicenämnden genomförs 1 juli 2007. Övrig löneadministration i stadens nämnder överförs successivt till servicenämnden, dock senast 31 maj 2008.
4. Kommunstyrelsen får i uppdrag att skyndsamt utreda förutsättningarna för elektroniska personalakter.
5. Kommunstyrelsen får i uppdrag att konsolidera och standardisera stadens IT-infrastruktur samt förbereda införande av en stadsövergripande gemensam IT-service.
6. Kommunstyrelsen får i uppdrag att utreda förutsättningarna för gemensamma lösningar inom ekonomiadministrationen.
7. Kommunstyrelsen får i uppdrag att efter utvärderingen av de kontaktcenter som i dag finns i staden återkomma med förslag till gemensamma lösningar inom kontorsadministration och växel.
8. Kommunfullmäktige m.m., stadsledningskontoret, medges ökade kostnader om 4,0 mnkr 2007 för införande av servicenämnd att finansieras genom *Central medelsreserv: 2. Till kommunstyrelsens förfogande* i 2007 års budget. Eventuellt medelsbehov 2008 får beaktas i budget 2008.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del, under förutsättning av kommunfullmäktiges beslut ovan, följande

1. Stadsdirektören får i uppdrag att tillsätta en genomförandegrupp med uppdrag att förbereda bildandet av en serviceförvaltning, att samordna arbetet med att utveckla och införa nya systemstöd samt att i samverkan med berörda förvaltningar utveckla och förankra nya administrativa arbetssätt i enlighet med detta utlåtande.

2. Stadsdirektören får i uppdrag att utarbeta förslag till reglemente samt instruktion för en gemensam servicenämnd.
3. Stadsdirektören får i uppdrag att till kommunfullmäktige föreslå tio tjänstemän från stadens förvaltningar, varav fem ordinarie och fem ersättare, till ledamöter i servicenämnden.

Stockholm den 21 mars 2007

På kommunstyrelsens vägnar:
KRISTINA AXÉN OLIN

Anette Otteborn

Reservation anfördes av *Carin Jämtin, Tomas Rudin, Teres Lindberg och Malte Sigemalm* (alla s), *Stefan Nilsson* (mp) och *Ann-Margarethe Livh* (v) med hänvisning till att återremissyrkandet ej bifallits.

Särskilt uttalande gjordes av *Carin Jämtin, Tomas Rudin, Teres Lindberg och Malte Sigemalm* (alla s) enligt följande.

En översyn av administrationen i stadens förvaltningar och bolag initierades av den röd-gröna majoriteten under den förra mandatperioden för att hitta effektiviseringsvinster. Det var en viktig och välbehövlig översyn som har gett svar på många frågor och kommer med flera bra förslag.

Det är dock viktigt att de effektiviseringar som görs för att ge ekonomiska vinster, också ger kvalitativa vinster. Efter en bred remissrunda kan vi dels konstatera att en centralisering inte alltid innebär att kostnaderna minskar, eftersom nämnder kan komma att behöva bygga upp parallella administrationer för att tillfredsställa behovet av service hos medborgarna. Dels kan centraliseringar också minska verksamhetsanpassningar och därmed kan ett centralt IT, ekonomi eller lönehanteringssystem inte fylla de funktioner som är viktiga för uppföljning, ledning och styrning inom de olika verksamhetsområdena. Skälet till en centralisering är inte längre att förbättra kvaliteten i det administrativa stödet till våra verksamheter vilket gör att förändringarna som nu ska genomföras blir ogenomtänkta och fyller inte de syften som var tänkta från början. Istället tyder majoritetens förslag på centralisering av stadens administration på att den har ideologiska förtecken och en icke genomtänkt analys av konsekvenserna. Detta har bekräftats i föredragande borgarrådets uttalande om att vilja privatisera denna strategiska verksamhet, något vi vänder oss emot. Om privatisering är en dold avsikt som motiverar detta ärende så är det allvarligt att kommunfullmäktige inte får ta del av det när ärendet behandlas.

Vad gäller inköp/upphandling visar översynen och remissrundan att stora effektiviseringsvinster, såväl ekonomiska som kvalitativa, uppnås genom en centralisering. Här faller uppgiften naturligt på stadsledningskontoret.

Lönehantering-, ekonomi-, växel-, och kontorsadministration kan uppenbart effektiviseras ytterligare men i en ogenomtänkt och snabbt genomförd centralisering kommer många funktioner att gå förlorade. På samma sätt kommer en konsolidering av IT-stödet ge upphov till standardiseringar där, om det genomförs ogenomtänkt, förvaltningar ändå kommer att tvingas bygga upp egna lösningar för att fylla de olika behov om exempelvis tekniska förvaltningar, stadsdelsförvaltningar och andra förvaltningar har. Då kommer varken ekonomiska besparingar eller kvalitativa vinster att uppstå. Remissinstanserna är tydliga på detta och ändå väljer stadens ledning att utan vidare fördjupning fatta beslut om konsolidering av IT-infrastrukturen. Det bidrar inte till att hushålla med skattebetalarnas resurser på ett ansvarsfullt sätt.

I en återremiss ska de kvalitativa aspekterna belysas bättre, en utredning genomförs av vilka parallella administrationer som kommer att behöva byggas upp på stadsdelsförvaltningarna samt konsekvenserna för medborgarservice och verksamheterna belysas bättre. Dessutom ska de fackliga organisationernas synpunkter behandlas i ärendet.

Särskilt uttalande gjordes av *Stefan Nilsson* (mp) enligt följande.

Det är av stor vikt att service till medborgarna utförs med hög kvalitet och med så stor effektivitet som möjligt. En viktig kvalité för invånarna är tillgänglighet och att man i kontakten med kommunen möter kunniga och engagerade människor. Denna kvalité kan man bäst utveckla och uppnå i en decentraliserad organisation. Stadsdelsnämnderna är den nivå i organisationen som bäst kan anpassa sin verksamhet utifrån lokala förutsättningar. Detta gäller också personaladministration och löneadministration som bör finnas så nära de anställda som möjligt. Utvecklandet av elektroniska personalakter ställer vi oss bakom under förutsättning att tillgängligheten till dessa inte centraliseras.

Konsekvenserna av de beräknade besparingarna är inte tillräckligt utredda och bör utredas vidare. Om besparingen genomförs i den föreslagna storleksordningen så kommer servicen både till invånarna samt till de anställda att radikalt försämrats. Det är tveksamt att minska antalet anställda i staden då det fortfarande finns viktiga arbetsuppgifter att utföra.

Kommunstyrelsen bör få ett uppdrag att arbeta vidare med att utvecklas en gemensam IT-strategi samt gemensamma lösningar inom ekonomiområdet och återkomma med förslag.

Särskilt uttalande gjordes av *Ann-Margarethe Livh* (v) enligt följande.

Vänsterpartiet anser att det är bra att systematiskt granska stadens verksamheter för att se över arbetssätt, rutiner, systemstöd, organisation, samverkan och administration och försäkra sig om att resurserna används på bästa sätt. Staden måste därför bli duktig på att ta vara på den potential som ny teknik, höjd kompetens, nya samverkansformer och nya forskningsrön ger.

I en lärande organisation måste vi ha medarbetarna med oss, eftersom de har de bästa kunskaperna om hur rutiner och arbetssätt fungerar "på golvet". För att nå dit måste medarbetarna vara trygga med att vinsterna av ett effektivare arbetssätt går tillbaka till staden och inte medför nedskärningar eller privatiseringar. En sådan trygghet kan endast skapas av partier som vill värna och bygga ut den offentliga sektorn.

Översynen av stadens administration har stora brister som påtalats av flera remissinstanser. Det finns framförallt en mycket stor skepsis inför den besparingspotential som redovisas i översynen, vilket i sig är så allvarligt att det bör medföra att processen stoppas och oberoende analyser görs av de uppskattade besparingarna. En övertro på kostnadsvinster kan äventyra kvaliteten i förvaltningarnas verksamheter, vilket är ytterst allvarligt ur medborgarperspektiv. Om organisationen genomförs utan tillförlitliga beräkningar kan inte motivet vara annat än att majoriteten till varje pris vill sälja ut så mycket som möjligt av vår gemensamma välfärd.

Vidare redovisas i remissvaren många olika exempel på samverkan mellan förvaltningar som redan äger rum och som ger goda resultat. Det är en avgörande svaghet i översynen att inga alternativa förslag redovisas till införandet av en central servicenämnd. Ingen hänsyn har tagit till stadsdelsnämndernas helt olika förutsättningar vad gäller befolkningens förankring i det svenska samhället vad gäller språk och samhällsorientering, vilket ställer höga krav på en lyhörd, nära och tillgänglig administration. Ett alternativt angreppssätt som vore intressant att få belyst ur effektiviseringssynpunkt är om man ser verksamheten och administrationen som två kommunicerande kärl. I en sådan analys väger givetvis kvalitetsmåten tungt. Vi menar att i en decentraliserad och målstyrd organisation som stadsdelsnämnderna måste man tillåta och uppmuntra att det även finns olika lösningar på den administrativa servicen.

Andra brister är att utredningen fastnar i kvantitativa överväganden och analyser och att kvalitetsmått saknas, vilket tas upp bland annat av miljöförvaltningen och utbildningsförvaltningen. Utredningen talar om stordriftsfördelar men tiger om stordriftsnackdelar som långa avstånd mellan verksamheter och en central förvaltning, verksamhetskunskapen betydelse, enformigare arbetsuppgifter samt att lokal administration kan komma att byggas ut för att kompensera bristerna. I flera remissvar påpekas att den största effektiviseringspotentialen ligger i ökad användning av modern teknik samt ett bättre utnyttjande av befintliga stödsystem.

Översynen måste också kompletteras med en analys av de alternativa förslagens konsekvenser för arbetsmiljön, åldersfördelningen bland medarbetarna, för den service som erbjuds medborgarna och för jämställdheten. Enligt stadens jämställdhetspolicy ska "alla förslag ska analyseras ur ett genusperspektiv". Vi befarar att åldersfördelningen i en serviceförvaltning kan bli skev, vilket kommer att öka påfrestningarna i arbetet och kan medföra ökad sjukfrånvaro. För trovärdighetens och medarbetarnas skull måste beräknade omstruktureringskostnader redovisas i klara siffror. För medborgarnas skull måste majoriteten redovisa hur de tänkt att effektiviseringsvinster ska fördelas till kärnverksamheterna.

Det finns också bra förslag i översynen, till exempel behovet av förstärkning av den stadscentrala funktionen för inköp och upphandling, lokalfrågor och hanteringen av pensioner och försäkringar. Sådana funktioner kan med fördel organiseras under stadsledningskontoret istället för att byggas in i en ny byråkrati. Vi anser att det bästa sättet att gå vidare efter återremissen är att staden bjuder in de fackliga organisationerna till en partssammansatt grupp. Uppdraget skulle vara att ta fram de förslag som är möjliga att genomföra utan att riskera sämre arbetsmiljö och minskad jämställdhet eller att förslaget får andra negativa konsekvenser såsom nedskärningar och privatiseringar.

ÄRENDET

De förslag till effektiviseringar som projektet föreslår är att inrätta en gemensam löneadministration med tilläggstjänster för samtliga förvaltningar, en gemensam växelfunktion för samtliga förvaltningar samt en gemensam IT-infrastruktur, servermiljö, IT-drift och support för de s.k. S:t Erik Net-förvaltningarna.

Vidare föreslås förstärkt kompetens för samtliga förvaltningar inom lokaladministration avseende ny-, om- och tillbyggnad. En konsultgrupp för beställarstöd föreslås inrättas i en gemensam servicefunktion. Förstärkt kompetens föreslås också inom upphandlingsområdet genom tydlig indelning i och ansvar för inköpsområden samt inom inköpsområdet för att nå ökad avtalsföljsamhet. En konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor föreslås inrättas i en gemensam servicefunktion.

Projektet föreslår att LISA självservice införs för samtliga månadsanställda, att ett nytt systemstöd för lokaladministration utvecklas samt att ett nytt avtalshanteringssystem och avropssystem för inköp/upphandling införs inom staden.

Avslutningsvis föreslås att enhetliga arbetssätt införs och utvecklas inom berörda administrativa områden samt att stadsledningskontorets funktion som samordnare tydliggörs och stärks gällande lokaladministration samt renodlas gällande inköp och upphandling.

Den sammanlagda effektiviseringspotential som utredningens förslag medför bedöms uppgå till 217 mnkr årligen när föreslagna förändringar är genomförda. Vid ett beslut om genomförande av förslagen senast vid årsskiftet 2006/2007 bedöms effektiviseringen vara genomförd senast under 2009. Den sammanlagda effektiviseringen t.o.m. 2009 beräknas till drygt 500 mnkr. Utredningen har beräknat kostnaderna för genomförande av förslagen till 130 mnkr under åren 2007-2009. Den gemensamma servicefunktionen föreslås bli placerad i en nyinrättad förvaltning. Projektets principiella uppfattning är att den nya förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd med representanter från stadens förvaltningar och bolag.

Förslagen avseende IT-administration

Utredningen föreslår följande:

- Genomför en fullständig konsolidering av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön.
- Genomför en fullständig standardisering av den resterande infrastrukturella IT-miljön.
- Inrätta en gemensam servicefunktion, d.v.s. en organisation och ett arbetssätt för gemensam drift, support, förvaltning och utveckling av det infrastrukturella IT-stödet.

Samtliga förslag ovan avser de s.k. S:t Erik Net-förvaltningarna².

Följande föreslås utredas vidare:

- Bolagens och övriga fackförvaltningars (de som inte är S:t Erik Net-förvaltningar) förutsättningar för att anslutas till en gemensam servicefunktion.
- Förutsättningar för en standardisering och anslutning till en gemensam servicefunktion gällande IT i skolan (EDU-nätet) och publika datorer.
- Möjligheten att integrera det administrativa nätet och EDU-nätet.
- Förutsättningar för att drift, support och förvaltning av lokala verksamhetssystem kan anslutas till en gemensam servicefunktion.

Förslagen avseende personaladministration

Utredningen föreslår följande:

- All löneadministration i stadens förvaltningar organiseras i en för staden gemensam servicefunktion.
- Den förvaltningslokala hanteringen av pensioner och försäkringar i stadens förvaltningar organiseras i en för staden gemensam servicefunktion.
- I den gemensamma servicefunktionen skapas en resurs för att ta fram uppföljningsunderlag och skapa rapporter enligt ett överenskommet basutbud.
- Personalakterna flyttas till den gemensamma servicefunktionen och ett fokuserat arbete med att på sikt införa elektroniska personalakter inom Stockholms stad påbörjas.
- LISA självservice införs för alla medarbetare i stadens förvaltningar och detta är genomfört när den gemensamma servicefunktionen etableras.

Följande föreslås utredas vidare:

- Förutsättningar för elektroniska personalakter.
- Förutsättningar för ett gemensamt lönehanteringssystem för bolagen.

² S:t Erik Net-förvaltningarna idag är idrottsförvaltningen, konsumentförvaltningen, kulturförvaltningen, kyrkogårdsförvaltningen, skönhetsrådet, stadsledningskontoret, stadsmuseiförvaltningen, stadsrevisorerna, utbildningsförvaltningen, USK, valnämnden, överförmyndarnämnden samt samtliga stadsdelsförvaltningar.

Förslagen avseende lokaladministration

Utredningen föreslår följande:

- Förstärkt kompetens avseende i första hand ny-, om- och tillbyggnad. Inrätta en konsultgrupp för beställarstöd i en gemensam servicefunktion.
- Inför ett nytt systemstöd för lokaladministration.
- Stadsledningskontorets funktion som samordnare tydliggörs och stärks gällande lokaladministrationen.

Förslagen avseende inköp/upphandling

Utredningen föreslår följande:

- Förstärkt kompetens inom upphandlingsområdet genom tydlig indelning i och ansvar för inköpsområden.
- Förstärkt kompetens inom inköpsområdet för att nå ökad avtalsföljsamhet. Inrätta en konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor samt för upphandling i en gemensam servicefunktion.
- Inför ett nytt avtalshanteringssystem och avropssystem för inköp/upphandling.
- Renodla stadsledningskontorets roll gällande inköp/upphandling.

Förslagen avseende kontorsadministration

Utredningen föreslår följande:

- En gemensam växelfunktion för samtliga förvaltningar inrättas.

Följande föreslås utredas vidare:

- Förutsättningar för att ansluta bolagen till en gemensam växelfunktion.

Utredningen lägger inga förslag till effektiviseringar inom ekonomiadministration med hänvisning till det pågående arbetet med vidareutveckling av det nya ekonomisystemet. En utvärdering om eventuell samordning av ekonomiadministrationen bör ske när det nya ekonomisystemet varit i drift ett tag. Utredningen förespråkar att det bör finnas möjlighet för mindre förvaltningar att köpa tjänsten ekonomiadministration, eftersom dessa förvaltningar har låg bemanning och därför blir sårbara vid frånvaro.

BEREDNING

Projektet överlämnade ett utredningsförslag till styrgruppen den 19 april 2006. Förslaget skickades omgående ut på remiss till stadsledningskontoret och samtliga förvaltningar och bolag. Projektet har också lämnat ett förslag till genomförandepplan som överlämnades till styrgruppen den 1 juni 2006. Före-

liggande tjänsteutlåtande från stadsledningskontoret har behandlats på CESAM den 20 februari 2007.

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 20 februari 2007 är i huvudsak av följande lydelse

En projektgrupp har på stadsdirektörens uppdrag gjort en översyn av stadens administration. Syftet med översynen har varit att klargöra i vilken utsträckning det är möjligt att reducera kostnader, effektivisera och höja kvaliteten i stadens administration samt omfördela resurser till kärnverksamheterna. Översynen har omfattat den interna stöd- och serviceadministrationen inom ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/ inköp samt kontorsadministration. Översynen inkluderar samtliga förvaltningar och bolag, stadsledningskontoret och Stockholm Stadshus AB.

Utredningens slutsats är att det finns en effektiviseringspotential inom stadens interna stöd- och servicefunktioner genom ökad samordning och bättre utnyttjande av systemstöd. Samordningen av vissa administrativa stödfunktioner kan utvecklas för att nå stordrifts- fördelar och därmed inte bara kunna effektivisera berörd administration utan också höja kvaliteten. Utredningen bedömer att det inom några områden saknas ändamålsenliga systemstöd samt att stadsledningskontorets roll för strategi och styrning behöver tydliggöras avseende bl.a. lokaladministrationen.

Stadsledningskontoret anser i sitt samlade remissvar att den översyn av administrationen som genomförts klargör att det går att omfördela resurser till kärnverksamheterna genom att effektivisera de administrativa stöd- och servicefunktionerna. Stadsledningskontoret delar utredningens uppfattning, att en ökad samordning av de administrativa stöd- och servicefunktionerna är en förutsättning för att ta tillvara effektiviseringspotentialen. Stadsledningskontoret delar även utredningens uppfattning, att ytterligare förutsättningar för effektiviseringar är bättre systemstöd, kompetensförstärkning, utveckling av nya arbetssätt samt tydligare styrning från stadsledningskontoret sida. Detta har också kontoret tagit fasta på i sin nya organisation från 1 januari 2007.

Stadsledningskontoret menar att gemensam service väl lämpar sig för att utföras av andra än staden, efter upphandling. När det gäller löneadministration, som är det första större området som föreslås ingå i en gemensam serviceförvaltning från 1 juli 2007, så bedömer stadsledningskontoret att uppbyggandet av en samlad verksamhet bör ske i stadens regi. Detta för att säkra att staden når bedömda rationaliseringsvinster. I ett senare skede bör dock upphandling av tjänsten ske. Inom IT-stöd bör dock huvudalternativet vara att genomföra en gemensam lösning i extern regi.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag avseende IT-administration

Utredningens förslag rörande standardisering inom det infrastrukturella IT-stödet till stadens verksamheter möter i allt väsentligt positiva reaktioner av berörda förvaltningar och bolag. I fråga om konsolidering inom det infrastrukturella IT-stödet finns det en positiv grundton men vissa frågetecken rörande tillvägagångssätt och lönsamhet. I

frågan om en gemensam servicefunktion för det infrastrukturella IT-stödet finns också en positiv inställning, även om åsikterna går isär både med avseende på den föreslagna organisationsformen och de redovisade besparings- och effektivitetsvinsterna.

Utredningens förslag innebär väsentliga förändringar i stadens nuvarande arbetssätt. Enligt stadsledningskontoret svarar förslagen väl mot den debatt som förts inom staden rörande ledning av vissa IT-frågor. I ett flertal beslut i kommunfullmäktige, t.ex. rörande en gemensam informationsteknisk plattform och införande av IT-stöd för effektiv service med medborgare i centrum, pekas på behovet av gemensamma lösningar och ökad grad av standardisering i stadens användning av IT.

Stadsledningskontoret ser positivt på utredningens förslag rörande konsolidering, standardisering och gemensam service för det infrastrukturella IT-stödet. Förslagen utgör ett första steg i utvecklingen av en ny organisation av utveckling, förvaltning och drift av IT som stöd för verksamheten. Verksamhetsutvecklingen med IT har i vissa avseenden varit decentraliserad till de olika nämnderna, vilket begränsat möjligheterna till en normering av IT-utvecklingen. Utredningens förslag presenterar en väg att hantera vissa gemensamma lösningar på ett enhetligt och sammanhållet sätt.

Flertalet av remissinstanserna bland S:t Erik Net-förvaltningarna är positiva till en gemensam servicefunktion för IT-administrationen. De fördelar som framhålls är att det innebär ett effektivare IT-stöd till lägre kostnad, minskad sårbarhet, färre lokala verksamhetssystem samt högre kompetens- och utbildningsnivå. Någon framhåller att en gemensam funktion har större möjligheter att erbjuda 24-timmarssupport på sikt. Flera av stadsdelsnämnderna anser att en gemensam IT-servicefunktion ska omfatta samtliga nämnder, d.v.s. även de tekniska nämnderna och övriga som idag inte är anslutna till S:t Erik Net.

Utbildningsförvaltningen är positiv till en gemensam IT-administration under förutsättning att IT i skolan – EDU-nätet – omfattas.

De farhågor som lyfts fram är svårigheten att särskilja det infrastrukturella IT-stödet från verksamhetssystemen och slutsatsen bland flertalet av S:t Erik Net-förvaltningarna är därför att de lokala verksamhetssystemen också bör hanteras i en gemensam servicefunktion. Andra farhågor är risken för dubbelarbete, särskilt om de lokala verksamhetssystemen är kvar i förvaltningarna, försämringar i IT-säkerheten och att handläggningstiderna kan bli längre.

En del stadsdelsnämnder förespråkar regionala serviceenheter som alternativ till eller som ett första steg till införandet av en gemensam IT-servicefunktion.

De tekniska nämnderna är genomgående mer emot bildandet av en gemensam IT-servicefunktion och anger som huvudsakliga skäl att verksamheterna skiljer sig åt och att varje förvaltning måste ha sin egen IT-infrastruktur. De tekniska nämnderna anser att samverkan ska ske mellan likartade verksamheter och förespråkar en gemensam servicefunktion för i första hand stadsdelsnämndssektorn.

Stadsledningskontoret anser att ett av huvudskälen till att bilda en gemensam servicefunktion för IT-administrationen är att skapa en organisationsoberoende hantering av infrastrukturen. Ett annat skäl är att skapa kostnadseffektivitet. En regionalisering av IT-administrationen inom stadsdelsnämndssektorn vore kontraproduktiv för båda dessa mål.

Stadens ambitioner att utveckla IT som ett redskap för verksamhetsutveckling och medborgarservice ställer höga krav på effektivitet och där stadsgemensamma standardiserade IT-lösningar är en förutsättning för att nå målen.

IT-infrastruktur är i alla väsentliga avseenden en icke strategisk och verksamhetsberoende stödfunktion som rätt tillämpad både kan och bör vara stadsgemensam. Stadsledningskontoret förslår att staden snarast påbörjar samordningen av det infrastrukturrella IT-stödet för hela staden med sikte på att ha en gemensam lösning under 2009. Stadsledningskontoret förordar vidare att i det fortsatta arbetet ha som huvudinriktning att gemensam IT-service ska drivas av extern entreprenör.

Lokala verksamhetssystem

Många remissinstanser föreslår att konsolidering avseende drift och teknisk förvaltning av eventuella lokala verksamhetssystem på berörda förvaltningar, i synnerhet inom stadsdelsnämndssektorn, genomförs i samband med inrättandet av en gemensam servicefunktion. Inför en etablering av gemensam service bör därför stadsledningskontoret få i uppdrag att utreda på vilket sätt och i vilken omfattning detta kan ske.

IT i skolan och publik IT

Av utbildningsnämndens remissvar framgår att om en gemensam IT-administration ska införas i staden måste även IT i skolan, d.v.s. EDU-nätet, inkluderas från starten. Stadsledningskontoret delar utbildningsnämndens uppfattning. Det finns inte längre några skäl att hålla de administrativa och pedagogiska IT-miljöerna separerade vare sig tekniskt eller organisatoriskt. Stadsledningskontoret föreslår att staden utreder förutsättningarna för ett införlivande av EDU-nätet i en gemensam servicefunktion och att ett genomförande tidigast sker i anslutning till etableringen av en gemensam service.

Stadsledningskontoret ställer sig bakom utredningens förslag att staden utreder vidare hur och i vilken omfattning övriga publika IT-miljöer, exempelvis IT för medborgare och besökare i medborgarkontor och på bibliotek, kan standardiseras och införlivas i en gemensam servicefunktion.

Konceptuell förvaltning av infrastruktur

Stadsledningskontoret föreslår att om en gemensam IT-servicefunktion etableras utses den till konceptansvarig för infrastrukturen. Den gemensamma servicefunktionen får på detta sätt det operativa ansvaret för den löpande förvaltningen av det infrastrukturrella IT-stödet. Förvaltningsrelaterade arbetsuppgifter som idag utförs inom stadsledningskontoret kommer då istället att utföras inom den gemensamma servicefunktionen. Detta renodlar, tydliggör och förenklar såväl stadsledningskontorets som serviceförvaltningens uppdrag.

Stadsledningskontoret föreslår även att samtliga områden där serviceförvaltningen levererar ett stöd paketeras som tjänster och prissätts. På detta sätt kan respektive förvaltning på egen hand bestämma vilka tjänster som behövs och till vilket antal. Ansvaret för att få en effektiv användning av IT som ett stöd inom verksamheten läggs då på respektive förvaltning

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag avseende personaladministration

Stadsledningskontoret föreslår i enlighet med utredningens förslag att en för staden gemensam löneadministration inrättas samt att LISA självservice införs för samtliga månadsanställda på stadens förvaltningar. Enligt utredningens beräkningar skulle en gemensam löneadministration för stadens förvaltningar på två års sikt innebära en effektivisering motsvarande ca 46 årsarbetskrafter, vilket betyder minskade kostnader om ca 24 mnkr. Kontoret menar samtidigt att funktionen på sikt ska upphandlas i konkurrens. I nuläget är bedömningen att marknaden inte är mogen att direkt ta över stadens samlade löneadministration samt att staden bättre kan tillgodogöra sig rationaliseringsvinster om förändringarna genomförs i två steg.

De flesta av stadens nämnder delar utredningens uppfattning att en gemensam löneadministration innebär ett effektivare resursutnyttjande och ställer sig i huvudsak positiva till utredningens förslag. Stadens löneadministration hanterar omfattande volymer och har relativt standardiserade rutiner med det gemensamma målet att rätt lön ska utbetalas i rätt tid till rätt person.

De möjligheter som skapas med införande av en gemensam servicefunktion för löneadministrationen och som framförts i remissvaren är bl.a. att sårbarheten minskar på respektive förvaltning. Löneadministrationen blir en "kärnverksamhet" som möjliggör specialisering och fördjupning och ger ökade möjligheter till kompetensutveckling samtidigt som ett gemensamt arbetssätt ger förutsättningar till en likartad lönehantering för alla medarbetare i staden.

En negativ konsekvens som framförts är att löneadministratörerna kommer att få minskad lokal- och personkännedom i och med att arbetet inte kommer att utföras i direkt geografisk närhet till respektive verksamhet. Stadsledningskontoret menar dock att detta kan hanteras genom att organisationen kundorienteras. Varje förvaltning/enhet får då, för den rena lönedelen, sin utpekade löneadministratör/grupp att samarbeta med, vilket har visat sig vara en väl fungerande struktur där gemensam service införts.

Utredningen om förutsättningarna för och införande av elektroniska personalakter bör påbörjas omgående för effektivisera både administration och åtkomst samt underlätta samarbetet mellan förvaltningarna och löneadministrationen.

I enlighet med utredningens förslag föreslår stadsledningskontoret vidare, att den förvaltningslokala hanteringen av pensioner och försäkringar organiseras i en gemensam servicefunktion. Genom att hantera pensioner och försäkringar i gemensam servicefunktion så kan kvaliteten höjas och tjänsten bli mer lika för alla medarbetare i stadens

förvaltningar. De löneadministratörer som ska arbeta med dessa frågor ges möjlighet att utveckla alternativt bibehålla en hög specialistkompetens för detta ändamål.

Stadsledningskontoret föreslår också i enlighet med utredningens förslag att en resurs skapas i den gemensamma servicefunktionen för att ta fram uppföljningsunderlag och skapa rapporter inom personalområdet enligt ett överenskommet basutbud. Det ska vara frivilligt för förvaltningarna att köpa dessa tjänster. För det behov av utdata som finns för uppföljningar saknar många förvaltningar tillräcklig kompetens i och med att det är en sällan förekommande arbetsuppgift samtidigt som den kräver ingående kunskap om både rapportverktyg och lönesystemet. Genom att skapa denna resurs får staden förutsättningar att fokuserat arbeta med uppföljningsunderlag och samtidigt stödja förvaltningarnas arbete med uppföljning.

Grundskolor m fl pedagogiska verksamheter överförs från stadsdelsnämnderna till utbildningsnämnden fr o m 1 juli 2007. Det är önskvärt att en gemensam löneadministration kan skapas för grundskolan inom stadens utbildningsnämnd per detta datum. Löneadministrationen för övriga verksamheter inom utbildningsnämnden bör överföras till servicenämnden snarast möjligt därefter. Projektledningen som ges i uppdrag att skapa en gemensam serviceförvaltning i staden bör arbeta i nära samverkan med utbildningsnämnden för att göra övergången så smidig som möjligt.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag avseende lokaladministration

Det finns en samstämmighet i remissvaren om att stadens övergripande samordning och styrning avseende lokalfrågor är otydlig och bör förbättras och att arbetet med lokal-frågorna måste ges högre prioritet. Det finns också ett stort behov av ökad informationsöverföring, ett ökat erfarenhetsutbyte samt behov av uppföljning och utvärdering av genomförda lokalprojekt i staden

Stadsledningskontoret delar utredningens uppfattning att stadsledningskontorets roll måste stärkas och göras tydligare. Den övergripande och strategiska funktionen gällande fastighets- och lokalfrågor måste utvecklas för att kunna driva effektiviseringar av stadens lokalanvändande. Utredningens synpunkter har beaktats i forandet av stadsledningskontorets nya organisation.

Utredningen bedömer att det finns ett stort behov av informationsöverföring och erfarenhetsutbyte inom staden och föreslår därför bildandet av en utvecklingsgrupp kring lokal-frågor med representanter för berörda verksamhetsområden. Uppdraget bör vara att fokusera på aktuella utvecklingsområden, att leda idéutvecklingen inom stadens verksamheter samt att bedriva omvärldsbevakning. Det skulle också kunna bidra till att återföra förvärvade erfarenheter genom en tydligare stadsövergripande uppföljning och utvärdering av genomförda projekt i staden.

Stadsledningskontoret instämmer i behovet att ett mer strukturerat erfarenhets- och informationsutbyte och stödjer tanken med en utvecklingsgrupp. Samtidigt är det viktigt att understryka att stadsledningskontoret vid alla större lokalprojekt också måste kommunicera direkt med berörd förvaltning.

Stadsledningskontoret delar inte utredningens uppfattning om behovet av en konsultgrupp för beställarstöd och anser inte att lokal- och byggnadskonsulterna inom socialtjänstnämnden bör överföras till en gemensam service. Det är viktigt att beställarkompetensen behålls och utvecklas på förvaltningarna eftersom lokalfrågorna är en så viktig del för verksamheterna. När specialistkompetens krävs kan förvaltningarna köpa det externt, vilket många gör redan idag.

Utredningen konstaterar att behovet av förbättrat systemstöd inom lokalområdet är stort, dels för lokalhantering i allmänhet, dels för att hantera andrahandsuthyrningar. Stadsledningskontoret föreslår att framtagandet av ett nytt ändamålsenligt systemstöd för lokalhantering ges hög prioritet och att en tidplan för genomförande och implementering av ett nytt systemstöd snarast tas fram.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag avseende inköp/upphandling

Stadsledningskontoret ställer sig i likhet med de flesta remissinstanser bakom utredningens förslag inom inköp/upphandling.

Genomgående är remissinstanserna överens med utredningen om att stadens förmåga inom inköpsområdet kan förbättras genom en ökad specialisering. Den ökade specialiseringen uppnås genom att stadens hela inköpsvolym delas in i inköpsområden och kategoriseras samt att en upphandlare tilldelas ansvaret för ett inköpsområde. Det uppdraget innefattar allt från att förstå verksamhetens behov och leverantörsmarknaden till att följa upp avtalsföljsamhet inom inköpsområdet.

Andra fördelar som framhålls är att en gemensam upphandlingsfunktion möjliggör mer professionella upphandlingar, att sårbarheten minskar och att detta möjliggör förbättrade rutiner för strategiskt inköpsarbete och uppföljning. De farhågor som lyfts fram är att närheten till verksamheterna minskar och att de lokala behoven försvinner i hanteringen.

Stadsledningskontoret stöder förslaget att etablera en gemensam funktion som kan stödja förvaltningarna avseende deras specifika inköpsområden och i vilken upphandlare får ansvar för ett verksamhetsområdes specifika inköpsbehov inom hela staden. Syftet med en gemensam upphandlingsfunktion är att det ska finnas resurser för att tillhandahålla de upphandlingstjänster som efterfrågas, att aktivt förvalta alla gemensamma inköpsområden samt att förbättra arbetssättet.

Stadsledningskontoret stöder utredningens förslag att koncernupphandlingsgruppen, som hanterar upphandlingar inom det för hela staden gemensamma inköpsområdet, förstärks och placeras i en gemensam servicefunktion. Förslaget om placering baseras mer på principiella ställningstaganden än på effektiviseringsaspekter. Den typ av operativ upphandlingsgrupp som den förstärkta upphandlingsfunktionen utgör bör inte ligga inom stadsledningskontoret, som ska ha en mer strategisk och styrande roll/inriktning. En placering inom en gemensam servicefunktion understryker också upphandlingsgruppens förstärkta betydelse som en servicefunktion åt verksamheterna.

Stadsledningskontoret instämmer i utredningens förslag att staden bör införa ett ändamålsenligt systemstöd i syfte att effektivisera inköpsprocessen och förbättra internkontrollen. Stadsledningskontoret föreslår att en särskild projektgrupp inrättas i staden med uppdrag att förbereda införandet av en inköpsmodul.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag avseende kontorsadministration

Stadsledningskontoret anser att utredningens förslag att skapa en samordnad växel-funktion för staden inte bör genomföras med hänvisning till de farhågor som uttrycks i remissvaren samt att försöksverksamheten med kontaktcenters i staden först bör utvärderas. Inom telefonin pågår dessutom en snabb teknisk utveckling, vilket utredningen inte genomlyser och stadsledningskontoret anser att en förändring inom telefoni måste ta till vara de möjligheter som den tekniska utvecklingen innebär.

De farhågor som uttrycks främst från stadsdelsnämnderna är att en samordnad växel riskerar att förlora viktig lokal- och personkännedom, vilket krävs för att upprätthålla en god och anpassad service. Många medborgare behöver också längre samtalstid på grund av språksvårigheter eller svårigheter med att uttrycka sina behov. För att effektivisera sitt mottagande av medborgarna har flertalet stadsdelsnämnder kombinerat växel och reception, vilket minskar utredningens besparingspotential. Även facknämnderna påpekar vikten av verksamhetskännedom, vilket de anser minskar betydligt med en gemensam växel. De fördelar som lyfts fram med en samordnad växel är att sårbarheten minskar och att medborgarna möter ett gemensam förhållningssätt.

När det gäller kontaktcenter så följer den organisationen andra principer än den traditionella telefoniväxelfunktionen. Kontaktcenter kommer att vara helt integrerat med stadens informationssystem och därigenom kunna klara av många av brukarnas ärenden direkt och därigenom nå en hög servicegrad till lägre kostnader. Det vore därför olyckligt att genomföra radikala ändringar i växelfunktionen innan bilden av kraven från en utbyggd kontaktcenterverksamhet har klarnat. Den försöksverksamhet som pågår t.ex. i Bromma och i Hässelby-Vällingby bör kunna ge tillräckliga indikationer på vilka krav en framtida lösning bör uppfylla. Utvärderingen av kontaktcenter genomförs under 2007 och ska ligga till grund för beslut om framtida arbetssätt.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag avseende ekonomiadministration

Stadsledningskontoret delar utredningens bedömning att det finns starka skäl för att genomföra gemensam service inom ekonomiadministrationen i ett senare skede. Där- emot bör stadsledningskontoret redan nu utreda formerna för hur ekonomiadministrationen kan infogas i en gemensam servicelösning. Det bör finnas påtagliga effektiviserings effekter. Om staden ska uppgradera ekonomisystemet finns skäl att utreda om gemensam service bör införas innan uppgraderingen görs, då det kan bedömas medföra lägre kostnader för staden.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag avseende genomförande samt övriga förslag

Stockholms stad, i likhet med övriga kommuner i landet, står inför stora utmaningar i framtiden för att klara av att ge service och omsorg till sina kommuninvånare. De demografiska förändringar som sker innebär att allt färre förväntas försörja allt fler.

Det är därför av stor vikt att stadens resurser används så effektivt som möjligt och att en tydlig styrning av resurserna sker till det som är stadens kärnverksamheter.

Stadsledningskontoret anser att den översyn av administrationen som genomförts klargör att det går att omfördela resurser till kärnverksamheterna genom att effektivisera de administrativa stöd- och servicefunktionerna.

I likhet med utredningen ser stadsledningskontoret att det finns förutsättningar att genom ökad samordning, utnyttjande av IT-teknik och med kompetenshöjning reducera kostnader och samtidigt höja kvaliteten i de administrativa stöd- och servicefunktionerna. Den kartläggning som utredningen genomfört visar att administrativa arbetssätt och processer kan utvecklas och förädlas och att det finns en effektiviseringspotential i en stadsövergripande samordning av vissa funktioner. Stadsledningskontoret delar även utredningens slutsats att det krävs bättre systemstöd och kompetensförstärkning samt tydligare styrning från stadsledningskontorets sida för att uppnå effektiviseringar.

Utgångspunkten för utredningen har varit att förslagen ska vara genomförbara under en treårsperiod, vilket innebär begränsningar, t.ex. att hela bolagssektorn inte omfattas av förslagen. Stadsledningskontoret vill därför understryka vikten av att om beslut fattas att genomföra de föreslagna förändringarna bör samtidigt en plan tas fram för det fortsatta arbetet med effektiviseringarna samt att målet bör vara att alla stadens nämnder och bolag ska omfattas på sikt.

Samordning och gemensam service

Ett av utredningens förslag är att bilda en gemensam servicefunktion för administrativa stöd- och servicefunktioner. Stadsledningskontoret delar uppfattningen att en samordnad funktion är en förutsättning för staden att ta tillvara effektiviseringspotentialen. Genom att bryta ut delar av administrationen från förvaltningar och bolag och förlägga den till en särskild enhet ges den en större uppmärksamhet än tidigare, vilket är en viktig förutsättning för att kunna identifiera och förbättra arbetssätt. Administration blir på så vis en kärnverksamhet i den nya organisationen, vilket kan ge en ökad professionalism samt större fokus på den administrativa personalens behov av kompetensutveckling etc. Vidare synliggörs stadens kostnader för administration bättre med en gemensam service och ökade möjligheter ges för s.k. benchmarking, som innebär att staden kan jämföra sig med andra organisationer avseende hur man arbetar, om man är kostnadseffektiv o.s.v.

Stadsledningskontoret bedömer vidare att kostnadseffektiva stöd- och servicefunktioner med god kvalitet är till fördel för kärnverksamheterna och viktigare än geografisk och organisatorisk närhet.

En samlad administration utgör också en bättre plattform för framtida förändringar. Vid exempelvis en omorganisation av stadens förvaltningar är en gemensam servicefunktion mer flexibel och enklare att anpassa till de nya förutsättningarna. En stadsövergripande stöd- och servicefunktion fungerar oberoende av förändringar i förvaltningsorganisationen. Erfarenheter vid tidigare omorganisationer, t.ex. sammanslagningar av stadsdelsnämnder, har visat att enbart sammanslagningen av IT-

administrationen i de berörda förvaltningarna blir ett eget omfattande projekt. Med en gemensam serviceorganisation blir påverkan på IT-administrationen betydligt mindre.

Utredningen föreslår att staden inrättar en ny nämnd med uppdrag att sälja administrativa tjänster inom staden. Stadsledningskontoret delar uppfattningen att en ny nämnd ger möjligheter att bygga upp och etablera en verksamhetskultur som utgår från ett tydligt kundfokus och en utpräglad serviceverksamhet. Nämnden bör som utredningen föreslår vara tjänstemannastyrd, dels för att administrativ service inte är ett politikområde, dels för att möjliggöra för kunderna/förvaltningarna att påverka verksamheten. Stadsledningskontoret föreslår att nämnden består av tjänstemän från stadens förvaltningar, att antalet ledamöter är fem ordinarie och fem ersättare samt att stadsdirektören är förslagsställare till valberedningen.

Stadsledningskontoret menar dock att gemensam service väl lämpar sig för att utföras av andra än staden, efter upphandling. När det gäller personaladministration, som är det första större området som föreslås ingå i en gemensam serviceförvaltning från 1 juli 2007, så bedömer stadsledningskontoret att uppbyggandet av en samlad verksamhet bör ske i stadens regi. Detta för att säkra att staden når bedömda rationaliseringsvinster. I ett senare skede bör upphandling av tjänsten däremot ske.

Genomförande, kostnader och finansiering

I den genomförandeplan (bilaga 3) som överlämnades av utredningen till styrgruppen och stadsdirektören den 1 juni 2006 ges förslag på hur etablerandet av en gemensam servicefunktion och genomförandet av övriga förslag i utredningen kan hanteras. Vid ett beslut om genomförande av hela eller delar av utredningens förslag utgör enligt stadsledningskontoret genomförandeplanen en bra utgångspunkt för det arbetet. Stadsledningskontoret föreslår att staden tillsätter ett genomförandeprojekt i enlighet med förslaget i genomförandeplanen. Genomförandeprojektets uppdrag blir att bygga upp en ny gemensam servicefunktion och att i samverkan med berörda förvaltningar utveckla och förankra nya arbetssätt. I uppdraget bör även ingå att samordna arbetet med att utveckla och införa de nya systemstöd som utredningen föreslår och som stadsledningskontoret anser är en förutsättning för att uppnå de beräknade effektiviseringarna.

Utredningen beräknar att i och med bildandet av en gemensam service kan Stockholms stad på två års sikt realisera en effektivisering inom löneadministration om ca 35 % motsvarande ca 46 årsarbetskrafter, vilket skulle kunna innebära en minskad kostnad om ca 24 mnkr.

Utredningens förslag om gemensam IT-service för samtliga förvaltningar beräknas fullt genomfört innebära en årlig besparing på 35 respektive 40 mnkr om förändringen genomförs för St Erik Net-förvaltningarna respektive för samtliga förvaltningar. Antalet årsarbetskrafter beräknas minska från 118 till 60 om förändringen genomförs enbart inom St Erik Net-förvaltningarna och ytterligare minskning om förändringen omfattar alla förvaltningar. Därutöver kommer andra stordriftsfördelar att leda till positiva ekonomiska konsekvenser inom IT-området, t ex att större volymer vid inköp ger lägre priser, snabbare ärendehantering och högre tillgänglighet. Detta är effektiviseringsvinster som dock har varit svåra för utredningen att beräkna.

Effektiviseringspotentialen inom inköp/upphandling gällande ett förändrat arbetssätt och organisatoriska förändringar samt etablering av stöd till stadsdelsspecifika inköpsområden uppskattas till 75 mnkr per år.

Kostnaden för att förbereda etablerandet av en servicenämnd som den 1 juli 2007 kan överta löneadministrationen för grundskolan beräknas av stadsledningskontoret till 4,0 mnkr. Stadsledningskontoret föreslår att kommunstyrelsen tillförs dessa medel från central medelsreserv. Kvarvarande medel per den 1 juli föreslås överföras till den nya nämnden.

En fullt utbyggd gemensam service finansierar helt sina egna driftskostnader genom prissättning på tjänsterna, t ex en avgift per lönespecifikation. Prissättningen baseras på en kostnad som ska vara lägre i jämförelse med den kostnad förvaltningarna har idag. Redan i samband med övergången till den gemensamma servicefunktionen kommer en väsentlig del av effektiviseringspotentialen att realiseras. Enligt utredningen innebär dock uppbyggnadsskedet att det tar viss tid innan en gemensam service uppnår sin beräknade långsiktiga effektivitet och därmed fullt ut kunna täcka kostnaderna. Under hösten 2007 bedömer stadsledningskontoret att en gemensam service inte har förutsättningar att uppnå budgetbalans på grund av att lokaler och förvaltningsorganisation redan från 1 juli måste byggas så att det finns utrymme att ta emot all löneadministration. Avsikten är att del av de 4 mnkr som tillförs ska finansiera dessa kostnader så att budgetbalans kan uppnås 2007. Stadsledningskontoret anser att ambitionen måste vara att servicenämnden fullt ut ska finansiera sina driftskostnader från och med 2008. Bedömning kan bättre göras i samband med budgetarbetet för 2008.

Fastighets- och saluhallsnämnden beslutade den 24 augusti 2006, efter propositioner på framställda yrkanden, enligt det av ordföranden Karin Wanngård m.fl. (s), ledamoten Åke Mezán (v) och ledamoten Martin Michel (mp) yrkande d v s att överlämna kontorets utlåtande utan eget ställningstagande.

Reservation anfördes av vice ordföranden Rolf Könberg m.fl. (m), ledamoten Johnny Munkhammar m.fl. (fp) och ledamoten Mats Rosén (kd) enligt det av dem framställda yrkandet, *bilaga 1*.

Fastighets- och saluhallskontorets tjänsteutlåtande daterat den 12 juni 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Kontorets allmänna synpunkter

Projektet som genomfört översynen av administrationen har haft ett stadsövergripande perspektiv. Enligt rapporten kan detta innebära att de förslag till effektiviseringar som redovisas i rapporten kan innebära att enskild förvaltning inte nödvändigtvis uppfattar förändringarna som en kvalitetshöjning.

Kontoret anser att detta är en märklig utgångspunkt. Det kan inte vara stadens ambition att vissa förvaltningar ska flytta tillbaka sin utveckling? Har projektet hunnit

beakta de olika lösningar och behov som finns inom staden? I vilken utsträckning har projektet vägt verksamheternas (för vår del fackförvaltningarnas) behov mot de stadsovergripande behoven? Enligt kontorets utgångspunkt måste verksamhetens behov väga mycket tungt i dessa sammanhang.

IT-administration

Kontoret handlar upp IT-drift och support från trafikkontoret. Inom IT-området går utvecklingen snabbt och det gäller "att hänga med". Mot den bakgrunden är det en stor fördel att fritt kunna välja varifrån IT-tjänsterna handlas upp.

Sammanfattningsvis har kontoret följande synpunkter. Inrättandet av en gemensam service inom IT kräver stor hänsyn till respektive förvaltnings särskilda behov. En konsolidering av servermiljön kan få stora problem med tillgänglighet av datalagring, säkerhetskopiering, skrivvarhantering m.m. p.g.a. att dessa funktioner oftast är kopplade till de egna verksamhetssystemen. Att standardisera den infrastrukturella miljön innebär stora svårigheter. Att t.ex. anpassa en standard-PC för alla stadens program skulle vara svårt att uppnå. Viktigt att verksamhetens behov tillgodoses vid konfiguration av en PC. För fackförvaltningar med unika verksamhetssystem och unika frågeställningar och krav är det komplicerat för en centralt placerad support, långt ifrån verksamheten, att bli den effektiva och snabba support som är nödvändig för att verksamheten ska fungera.

Personaladministration

Kontoret köper idag löneadministration och vissa personaltjänster av trafikkontoret. Erfarenheten ifrån detta är bra och kontoret är positivt till projektets förslag om en centraliserad lönefunktion. Givetvis under förutsättning att den gemensamma servicefunktionen har en professionell, flexibel och serviceinriktad inställning.

Förslaget om att LISA självservice införs för alla medarbetare i staden kräver en ytterligare konsekvensanalys. I likhet med förvaltningarna i Tekniska nämndhuset använder kontoret Personec Time som flextidssystem, integrerat med lönesystemet. Detta har effektiviserat löneadministrationen och avsevärt minskat tiden för hantering av flextid för all personal. Det har också inneburit att man kommit tillrätta med den bristande kvalitet i indata vilket projektet tagit upp som ett stort problem.

Möjligheterna att integrera Personec Time med LISA självservice bör utredas. Det kan inte vara stadens mening att översynen av administrationen leder till en tillbakagång till pappershantering för ett stort antal av stadens personal, med bristande effektivitet och sämre kvalitet på indata som följd.

Lokaladministration

Fastighets- och saluhallskontoret har en betydande roll i staden när det gäller att leverera lokaler och vara stadens "egen kompetens" inom fastigheter och byggnader. De senaste årens överföring av verksamhetslokaler till bolag har dock inneburit en viss förändring av denna roll. Överföringen kan ha fått till följd en brist på samordning när det gäller lokaler och risk för att helhetssynen tappats.

Mot bakgrund av detta är kontoret positiv till att det inrättas en kommunsamordnande enhet för lokalfrågor. Det är dock viktigt att respektive förvaltning inte frångår det kort- och långsiktiga ansvaret för sina lokaler och lokalkostnader.

I egenskap av fastighetsägare och förvaltare av stadens lokaler har kontoret stor kunskap om både lokaler, kontrakt och annat. Denna kunskap bör användas på ett adekvat sätt samlat inom staden.

Kontoret anser att projektets föreslagna beställarstöd inte bör vara intäktsfinansierad. Den bör ge stöd och service men även ha en kontrollfunktion, i syfte att skapa enhetlighet, effektivt lokalutnyttjande samt ha kontroll över kostnader och framtida behov. Om det bedöms lämpligt att avgiftsfinansiera stödet måste tydliga gränsdragningar mellan den mer kontrollerande och behovsorienterade delen och konsultdelen göras. Rollfördelningen mellan konsult, verksamhetsförvaltning och fastighets- och saluhallskontoret kan annars bli komplicerad. Alla tillhör staden och ska arbeta för stadens bästa men har olika utgångspunkter.

Kontoret fungerar även i vissa fall som ett beställarstöd för andra förvaltningar. Även i dessa fall är det viktigt att kontoret och den föreslagna beställarfunktionen i en gemensam service hittar en bra ansvarsfördelning, till nytta för stadens gemensamma. Staden bör dessutom dra nytta av den fastighetskompetens som finns samlad inom kontoret. I vissa sammanhang kan det vara ett värde att nyttja den "egna" organisationen och vara oberoende av externa konsulter och fastighetsägare.

Inköp/upphandling

För kontorets del är upphandlingsverksamheten relativt omfattande och sker framför allt i samband med ny- och ombyggnadsprojekt. En tjänsteman vid kontoret svarar för att Lagen om Offentlig Upphandling och stadens regler inom upphandlingsområdet efterföljs.

Projektet föreslår att fackförvaltningarna (bl.a. fastighets- och saluhallskontoret) behåller det ansvar de har idag för att genomföra upphandlingar inom sina verksamhetsspecifika områden. Förslagen är därför inriktade på stadsövergripande och stadsdelsanknutna upphandlingar samt inköp av varor och vissa tjänster. Kontoret har intresse av detta inom bl.a. området kontorsmaterial.

Det förslag om systemstöd som presenteras är bra och kan överbrygga olägenheterna med de lokala och svaga stödsystem som finns idag.

Kontorsadministration

Utifrån förvaltningens erfarenhet av kund- och kontorsservice anser kontoret att alternativet två centrala växelfunktioner behöver beaktas eller utredas vidare. Det är möjligt att man kan få en bättre effektivare telefonlösning för stadsdelsförvaltningarna genom en gemensam växel. Det är dock inte självklart att fackförvaltningarna skall ingå i samma lösning. Stadsdelsförvaltningarna har en homogen verksamhet. Fackförvaltningarna är var och en unika i sin verksamhetsinriktning. För att uppnå en framgångsrik växel är det förutom personal- och lokalkännedom viktigt med verk-

samhetskänedom. Kan två centrala växelfunktioner vara ett alternativ (en för stadsdelsförvaltningarna och en för fackförvaltningarna?)

Idrottsnämnden beslutade den 22 augusti 2006 att som svar på remissen överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande.

Idrottsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 11 juli 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förslagen beträffande lokaladministration, inköp/upphandling och kontorsadministration berör åtminstone inte initialt idrottsförvaltningens organisation i nämnvärd omfattning. Dessa förslag till förbättringar innebär i större utsträckning förtydligade processer och förstärkning av central kompetens på områdena. Beträffande området kontorsadministration berörs idrottsförvaltningen marginellt av förslaget om central växelfunktion för alla förvaltningar. Förvaltningen köper redan idag sin växelfunktion från saluhalls- och fastighetsförvaltningen.

Idrottsförvaltningen väljer därför att lägga synpunkter på i första hand förslagen beträffande IT-administration och personaladministration.

IT-administration

Det som ur IT-hänseende kan skilja en verksamhet från en annan är behovet av olika verksamhetsspecifika system. Idrottsförvaltningen har följande behov av ett bokningssystem för upplåtelser av idrottsytor, ett system för kassa/entré, ett system för aktivitetsbokning, ett system för digital teknisk dokumentation och ett system för fastighetsadministration. Alla verksamheter har också behov av system för personal och ekonomiadministration. Stadens hantering av sådana verksamhetssystem omfattas inte av den här utredningen.

Den ursprungliga idén med S:t Erik Net var just att staden skulle ha en gemensam standard mm. Att fullfölja denna idé med att nu konsolidera och standardisera verkar naturligt och innebär sannolikt rationaliseringspotential.

När det gäller supportorganisationen finns det däremot frågetecken. Idrottsförvaltningen förvaltar och utvecklar själva och/eller tillsammans med leverantörer flera helt verksamhetsspecifika system. Förslaget fungerar sannolikt bra för sådant som går att åtgärda på distans, t ex lösenordsbyte, instruktioner och enklare rådgivning. Farhågor finns om att service som kräver åtgärd på plats hos användaren kan komma att ta längre tid om supportresurserna ska vara placerade i ett IT-center.

Som användare är det även svårt att avgöra om de problem som kan uppkomma beror på infrastrukturella problem eller om de finns i det verksamhetsspecifika systemet eller dess hantering. Den s.k. SPOC (Single Point Of Contact) kommer i praktiken att bli den lokala support som förvaltningen åtminstone i början behöver ha kvar för de verksamhetssystem som finns. Där kommer en utsortering att ske av de frågor som gäller endast infrastrukturen. Datorkunskap på en nivå som gör det möjligt att avgöra

om problemet är infrastrukturellt eller ett problem i ett verksamhetssystem finns inte hos så många av idrottsförvaltningens användare.

Alternativt får gemensam service ta emot alla samtal, även när det gäller verksamhetssystem, och sortera ärendet rätt. Den största resursåtgången hos idrottsförvaltningen ligger i arbetet med de verksamhetsspecifika systemen. Att lämna infrastrukturellt IT-stöd parallellt med support i dessa har inte varit betungande och kompetens finns idag för båda. En stor del av de fördelar som framhålls kring en gemensam service desk förlorar i värde om man behåller en initial sorteringsproblematik hos användaren eller den lokala stödfunktionen för verksamhetssystem

Ur förvaltningens synvinkel skulle det därför vara rationellt att konsolidera och standardisera all hantering av S:t Erik Net samt bygga en central miljö med serverpark, backuphantering, paketering, utveckling och förvaltning. Beträffande support bör man närmare överväga vad som händer hos användaren hos de förvaltningar som har många egna verksamhetssystem och lokala stödfunktioner för dessa även fortsättningsvis.

Vidare utgår utredningen från att förvaltningarna skall köpa sina supporttjänster från gemensam service. Det framgår dock inte klart på vilket sätt och inte heller vad kostnadsläget kan bli.

Personaladministration

Förvaltningen har en mycket liten enhet för löneadministration. Den har utvecklat ett verksamhetsnära arbetssätt som innebär fördelar även i det övriga personalarbetet. Löneadministratörerna sitter centralt i den administrativa avdelningen och anställda och arbetsledare kan sköta sina frågor inom alla administrativa områden vid samma tillfälle. Samtidigt innebär förvaltningens litenhet att lönearbetet är sårbart vid oplanerad frånvaro. Löneadministratörerna har även med något undantag andra administrativa arbetsuppgifter som ett sätt att lindra sårbarhetsproblematiken.

Sammantaget innebär förslaget om gemensam service på löneområdet fördelar beträffande minskad sårbarhet samt ger möjligheter till specialisering och fördjupning på ett sätt som är svårt i en liten lönefunktion. Samtidigt är det viktigt att inte förlora det engagemang och den erfarenhet som idag finns tack vare löneadministratörernas regelbundna besök i linjen. De har stor kunskap om verksamheten och därigenom även om medarbetarnas vardag och förutsättningar.

Vid en samordning av lönearbetet bör man se till att anställda och chefer fortfarande får en initierad service. Det måste vara tydligt vilken/vilka person/er som har ansvar för just förvaltningens lönearbete. Ett stort mått av förtroende behövs åt båda håll för att lönearbetet ska ske snabbt och smidigt.

Införande av LISA självservice till alla månadsanställda anges som en förutsättning för att en gemensam service skall införas. Det som skulle kunna frigöra mest resurser i förvaltningens lönearbete är att utveckla LISA självservice så att även timanställda och schemabundna lätt kunde rapportera i programmet. Sådan inregistrering utgör en

tung del av förvaltningens lönearbete idag. LISA är även ett system som förutsätter nära kontakt med anläggningarnas medarbetare och chefer vid t ex utbildning och uppläggning av behörigheter. Vidare ser den lokala personalenheten ett behov av snabb tillgång till personalakterna. En central hantering av dessa förutsätter därför omedelbart genomförande av elektroniska akter.

Specialisering i t ex frågor som pensioner och försäkringar är nödvändig vare sig man genomför en gemensam service för löneområdet eller inte. Idrottsförvaltningen, likväl som flera av de övriga förvaltningarna, står inför pensionering av många medarbetare de närmaste åren. Idag är det mycket svårt att ge de anställda som så önskar upplysningar eller rådgivning i pensionsfrågor.

Slutligen är det ytterst viktigt att förvaltningen även inom en gemensam service får möjlighet att snabbt få olika typer av specialrapporter t ex om löner, frånvaro, arbetade timmar mm för olika ändamål. Detta innefattar inte enbart rapporter ur FLIS/LIS utan även olika specialrapporter ur LISA, enstaka eller återkommande.

Övriga synpunkter

I utredningsförslaget förutsätts att en gemensam service skall byggas upp i form av egen förvaltning med en tjänstemannastyrelse med representanter från förvaltningarna. I utredningsarbetet har även prövats idén att knyta en gemensam service till en befintlig förvaltning.

I dagsläget finns de ingående verksamheterna insprängda å olika nivåer av befintliga förvaltningar. En flyttning av föreslagna verksamheter till gemensam service kommer sannolikt inte att medföra någon minskning av ledningsorganisationen på avlämnande förvaltningar. En ny förvaltning, med ledningsorganisation inkl styrelse, lokaler mm kommer att medföra kostnader. Utredningen redovisar även olika grundmodeller för avgiftsfinansiering av den gemensamma servicen. Det är av vikt att kostnaderna och därmed avgifterna hålls så låga som möjligt. Ur denna synvinkel hade det kanske varit motiverat att behålla förslaget att inlemma den gemensamma servicen i en hos staden befintlig verksamhet.

En annan farhåga gäller själva genomförandet. Någon plan redovisas inte i föreliggande projektrapport. Det som föreslås är en stor och genomgripande förändring av system och flöden som påverkar i princip samtliga anställda i staden. Möjligen bör man överväga att börja med antingen fackförvaltningar eller stadsdelsförvaltningar. Ett stegvis införande ger erfarenheter längs vägen som kan innebära att misstag och störningar begränsas. Berörda nämnder bör få möjlighet att yttra sig över genomförandeplanen om förändringen ska genomföras.

Konsumentnämnden beslutade den 29 augusti 2006 att godkänna och överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Reservation anfördes av ledamoten Yvonne Fernell-Ingelström (m) som anmälde en för (m) och (fp) gemensam reservation med hänvisning till sitt gemensamma yrkande, *bilaga 1*.

Konsumentförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 16 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till att effektivisera stadens samlade administration och anser att slutrapporten lägger fram intressanta synpunkter och förslag som i många avseenden är tänkvärda, och ett genomförande helt eller delvis kan leda till en effektivare och mindre kostnadskrävande administration.

Förvaltningen har valt att inte i detalj kommentera de åtgärder rapporten föreslagit eftersom man inte har någon administration i egen regi av det slag som projektgruppen har haft i uppdrag att se över. De kommentarer som lämnas i ärendet är därför till sin karaktär av ett mer övergripande slag.

Konsumentförvaltningen inrättades under senhösten 2003 och eftersom förvaltningen i förhållande till antalet anställda är stadens minsta valde man medvetet att köpa administrativa stödfunktioner för att inte i onödan bygga upp en administration på bekostnad av den operativa verksamheten.

Förvaltningen har samarbetsavtal med stadsledningskontoret när det gäller personal, IT/telefoni/post/vaktmästeri och lokalfrågor samt socialtjänstförvaltningen när det gäller ekonomihantering. Samarbetet har hitintills fungerat bra. Man har haft tillgång till en hög kompetens och en mindre sårbarhet vid personalfrånvaro än vad förvaltningen annars skulle ha haft om man valt att bygga upp dessa funktioner i egen regi. Utifrån denna erfarenhet kan förvaltningen se fördelar med att inrätta en gemensam servicefunktion. Å andra sidan finns det inga hinder mot att förvaltningar och bolag redan idag helt eller delvis samverkar kring nämnda funktioner i syfte att minska kostnaderna för administration.

En gemensam servicefunktion förutsätter givetvis att den är flexibel, lyhörd och har ett obyråkratiskt och serviceinriktat förhållningssätt gentemot förvaltningar och bolag i egenskap av beställare/kund. Stadens verksamheter är av vitt skilda slag och det är därför naturligt att de behov och de krav som ställs på administrativ service också varierar. Det är viktigt att påpeka att den föreslagna gemensamma servicefunktionen måste vara lyhörd och så kundorienterad att den svarar mot de faktiska behov och krav på administrativt stöd som finns ute i verksamheterna idag och framdeles. Att arbeta med standardiserade lösningar/utbud som ska passa alla verksamheter riskerar att bli alltför likriktade och på sikt tvingas man ändå att ta fram särlösningar till ökade kostnader, därmed minskar bl.a. besparingspotentialen och de stordriftsfördelar rapporten pekar på.

Möjligen kan verksamheterna med en enda central förvaltning förlora den geografiska och organisatoriska närheten till de administrativa stödfunktionerna. Stadens förvalt-

ningar är till antalet anställda så pass stora och geografiskt spridda att man bör ställa sig frågan om de i rapporten tänkta stordriftsfördelarna, effektiviseringarna, höjning av produktionskapacitet och kvalitet verkligen är realistiska och genomförbara. Med tanke på stadens storlek anser förvaltningen att staden i första hand bör överväga en regionalisering som ett första steg i syfte att underlätta genomförandet av översynens förslag.

Förvaltningen anser i likhet med rapporten att en konkurrensutsättning av de administrativa stödrutinerna som översynen omfattar inte bör konkurrensutsättas idag. Det vore som rapporten uttrycker det: ”mycket olyckligt om staden ”gav bort” ” den rationaliseringspotential som kan finnas i att föra samman dessa administrativa funktioner i en gemensam servicefunktion till en extern leverantör. De ekonomiska vinster som finns i att genomföra rapportens förslag helt eller delvis anser förvaltningen i första hand ska komma staden tillgodo.

Stockholms stad är dessutom tillräckligt stort för att internt lyckas med att uppnå såväl stordriftsfördelar som effektivitets- och kvalitetshöjningar när det gäller att utföra dessa administrativa stödfunktioner i egen regi utan att behöva ta till konkurrensutsättning. Att behålla stödfunktionerna internt har fördelar: staden behåller den kompetens som behövs för att kunna utveckla och effektivisera administrationen. Möjligheterna till fortsatt kontroll över kostnadsutvecklingen och de anställdas möjligheter till kompetensutveckling bidrar bl.a. till en hög kompetens, flexibilitet och arbetstillfredsställelse och ökar troligtvis också stadens attraktionskraft som arbetsgivare; särskilt mot bakgrund av den spetskompetens rapporten menar kommer att behövas, bl.a inom IT- och inköp respektive upphandlingsområdet. Detta talar också för att behålla stödfunktionerna i egen regi.

Att utveckla en gemensam upphandlingsfunktion med en hög upphandlingskompetens och effektivisera inköpsprocessen bedöms enligt rapporten uppgå till 90 mnkr per år. Förvaltningen vill i detta sammanhang ge ett konkret exempel på att det finns ytterligare samordningsvinster att göra utöver de beräkningar projektgruppen har gjort. Kostenheten vid förvaltningen har uppskattat att staden i dagsläget kan spara drygt 2 mnkr per år om gemensam upphandling och förbättrade inköpsrutiner införs när det gäller stadsdelsförvaltningarnas behov av sondnäring till personer med t.ex. tugg- och sväljsvårigheter (dysfagi) inom äldre- och handikappomsorgen.

Kulturnämnden beslutade den 29 augusti 2006 att som svar på remissen till kommunstyrelsen överlämna och återöppna kulturförvaltningens och stadsarkivets tjänsteutlåtanden gällande Översyn av stadens administration.

Reservation anfördes av vice ordförande Madeleine Sjöstedt m.fl. (fp), ledamöterna Cecilia Brinck, Elisabeth Fleetwood (m), Rasmus Jonlund (fp) och Robert Lisborg (kd), *bilaga 1*.

Kulturförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 16 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Kulturförvaltningen ser i huvudsak positivt på förslagen att samordna de administrativa funktionerna, som hanterar omfattande volymer och har relativt standardiserade rutiner samt de funktioner där det inte är möjligt att upprätthålla specialistkompetens inom varje förvaltning. Att detta ger samordningsvinster och ett effektivare resursutnyttjande har förvaltningen upplevt, om än i mindre skala, genom en egen central samordning av viss administration, i syfte att värna kärnverksamheten. Förvaltningen delar dessutom projektets bedömning av behovet av ökad informationsöverföring och ökat erfarenhetsutbyte inom staden samt ett förtydligande av stadsledningskontorets roll. I övrig kommenterar förvaltningen förslagen under respektive rubrik.

IT-administration

Kulturförvaltningen delar projektets uppfattning att kostnaderna för såväl hårdvara som personal kan reduceras vid en *konsolidering* av stadens infrastrukturella servermiljö. Enligt projektet kan konsolideringen genomföras internt i staden eller utkontrakteras till TietoEnator i enlighet med KITT-avtalet (Kommunikation, IT och Telefoni).

Kulturförvaltningen köper redan idag all sin administrativa serverdrift som en tjänst i enlighet med KITT-avtalet. Detta innebär att kulturförvaltningen redan nyttjar de kostnadsreduceringar och kvalitetssäkringar som projektet uppskattar att en konsolideringsåtgärd innebär. Lösningen fungerar utmärkt och kulturförvaltningen har svårt att tro att konsolidering i stadens egen regi, med tanke på de stora investeringar som detta innebär, verkligen är ett realistiskt val för staden. Kulturförvaltningen köper även sin kommunikation samt drift och övervakning av lokala nätverk som en tjänst av Stokab för att ytterligare säkra tillgängligheten.

Kulturförvaltningen delar projektets uppfattning om fördelarna med en *standardisering* av den infrastrukturella IT-miljön. Kulturförvaltningen har under senaste året arbetat fokuserat med att standardisera sin IT-miljö i syfte att öka tillgängligheten och effektivisera service- och supportarbetet.

Kulturförvaltningen delar projektets uppfattning om att det finns en effektiviseringspotential inom Stockholms stad genom inrättande av en *gemensam service*. Förslaget i sin nuvarande form passar förmodligen bäst för stadsdelarna, i och med de avgränsningar som projektet gjort.

För att kulturförvaltningen skall kunna dra nytta av en gemensam service måste förvaltningens medarbetare kunna vända sig till en kontaktyta/service desk med alla sina ärenden, även de som rör det verksamhetsspecifika IT-stödet. Förvaltningens medarbetare skall inte behöva avgöra vart de skall vända sig med sina ärenden. Då försvinner fördelarna med "Single Point Of Contact" – SPOC, som projektet mycket korrekt hävdar är grundförutsättningen för att fördelarna med en gemensam service skall kunna förverkligas. Därför efterfrågar kulturförvaltningen konkreta förslag på hur det verksamhetsspecifika IT-stödet, med tillhörande verksamhetsspecifik service och support, skall integreras i gemensam service för att kunna ta ställning till detta förslag. Det finns stora risker att projektets nuvarande avgränsningar stjälper, snarare än

hjälper, effektiviserings- och kvalitetsförbättringspotentialen för kulturförvaltningen och andra fackförvaltningar med många verksamhetsspecifika system.

Etablerandet av en mer "utvidgad" stadsgemensam service än den projektet föreslår skulle innebära att kulturförvaltningen kan fokusera på förvaltning, utveckling, service och support av det verksamhetsspecifika IT-stödet (både det stöd som är förvaltningsövergripande och det stöd som är avdelningsspecifikt). Kulturförvaltningen ser mycket positivt på en sådan utveckling.

Personaladministration

Förvaltningen ser positivt på förslaget att inrätta en för staden gemensam service för löneadministration, pensioner och försäkringar, liksom att gemensamma resurser skapas för att ta fram statistik, nyckeltal och övriga uppföljningsunderlag inom löne- och personaladministrationen. En gemensam service innebär ett effektivare resursutnyttjande, då synergieffekter kommer att uppstå. Dessutom minskar sårbarheten på respektive förvaltning. Löneadministrationen blir "kärnverksamhet" och möjliggör specialisering och fördjupning. Detta medför också en förhöjd kompetens i pensions- och försäkringsfrågor. I en gemensam service finns dessutom förutsättningarna att komma tillrätta med den alltför stora skillnaden mellan förvaltningarna när det gäller "antal lönespecifikationer" per årsarbetare. De administrativa rutinerna blir gemensamma och kraven tydligare på korrekt indata från rapporterande chef till löneadministratören, möjligen också en tydligare kundrelation. Förslaget innebär dessutom en ökad service till förvaltningarna gällande framtagande av statistik och nyckeltal, vilket är mycket positivt.

En för staden gemensam löneadministrativ service får också inledningsvis vissa negativa effekter, bland annat i minskad effektivitet i samband med själva omorganiseringen och förmodligen en relativt omfattande övertalighet bland löneadministratörerna. Personalfunktionen som av hävd även innefattat löneadministration måste finna nya interna samarbetsformer. Löneadministratörerna själva upplever också att det varit personligt utvecklande att ta del av förvaltningens övriga verksamhet. Detta kommer inte att kunna göras i samma utsträckning, oavsett samarbetsformer, när man de facto inte är en del av förvaltningen.

Förvaltningen ser mycket positivt på förslagen till förbättringar avseende stöd från IT-system. Kulturförvaltningen är en av få förvaltningar som har infört LISA Självservice på samtliga arbetsplatser och ser att behovet av ökad användarvänlighet i systemet är mycket stort. Den manuella lönehanteringen finns kvar i relativt stor omfattning, delvis på grund av brister i systemet. För att få ytterligare effektivitetsvinster krävs det att LISA Självservice mer utvecklas mot eller kompletteras av ett användarstöd för chefer avseende det personaladministrativa arbetet..

Projektet föreslår vidare att personalakterna ska finnas på gemensam service och att elektroniska personalakter ska införas, vilket effektiviserar både administration och åtkomst. Förvaltningen delar projektets syn på fördelarna med detta liksom de förslag som presenteras för att minimera problemen då såväl förvaltning som gemensam service önskar tillgång till akten.

Lokaladministration

Förvaltningen delar projektets uppfattning att stadens övergripande samordning och styrning avseende lokalfrågor är otydlig och bör förbättras samt att arbetet med lokalfrågorna måste ges en högre prioritet. Projektets förslag ligger också i linje med kommunstyrelsens beslut om omorganisation av stadsledningskontoret, där bl a anges att den övergripande och strategiska funktionen gällande fastighets- och lokalfrågor behöver stärkas för att kunna driva effektiviseringar av lokalanvändandet.

Förvaltningens bedömer förslaget om att inrätta en utvecklingsgrupp kring lokalfrågor som positivt och delar projektets bedömning att det finns ett stort behov av ökat informations- och erfarenhetsutbyte inom staden. För att detta ska fungera i praktiken är det formaliserade stadsövergripande forum för information och kommunikation som projektet föreslår en nödvändighet. Förvaltningen menar att den inledande fasen i olika lokalprojekt är den viktigaste. Dessutom finns behov av en övergripande organisation med beslutsmandat oavsett gränsdragning mellan t ex stadsdelsförvaltningar. Kulturförvaltningen erfarenhet är att det saknas dels ett "helikopterperspektiv", dels en beslutsordning som tar större hänsyn till möjligheterna att samverka. Det är av stor vikt att öka informationsöverföringen och erfarenhetsutbytet mellan förvaltningarna.

Förvaltningen bedömer att förslaget om en konsultgrupp för beställarstöd, driven som en uppdragsfinansierad verksamhet, är tveksamt. Förvaltningen vill påminna om att staden har haft en sådan verksamhet (Bygga/Stockholm Konsult). Den är nu är avvecklad och drivs som ett privat konsultföretag (Carl Bro). Förvaltningen föreslår att beställarstödet istället utformas som en tydlig del av stadsledningskontoret i form av ett såväl stöttande som granskande organ. Förvaltningen gör bedömningen att den stöttande delen skall vara utformad som en tydlig projektledarroll. Den styrande delen skall vara utformad som en granskande/styrande del.

Inköp/Upphandling

Förvaltningen ser positivt på förslaget att inrätta en gemensam servicefunktion. Det finns ett stort behov av operativt stöd att genomföra verksamhetsspecifika upphandlingar. Förvaltningen vill också poängtera behovet av att följa upp och utvärdera ingångna avtal. Samtidigt behövs IT-verktyg för hantering av upphandlingsobjekt samt kontinuerligt utbildningar inom upphandlingsområdet. Det skulle också behövas betydligt mer av kvalificerad juridisk kunskap att tillgå kring tolkning av LOU.

Kontorsadministration

Projektet finner i sin analys efter kartläggningen att det är svårt att föreslå generella effektiviseringar inom kontorsadministrationen bl a beroende på att bemanningen inom området är snäv och att det ofta sker en blandning av kärnverksamhet om administrativt stöd inom den funktionen. Förvaltningen vill framhålla att renodlade administrativa funktioner visar en klar tendens att minska genom införandet av nya administrativa system som t ex LISA Självservice, Agresso samt nya diariesystem, vilket medför att det administrativa arbetet fördelas och decentraliseras. Projektet föreslår dock effektiviseringar inom växelfunktionen, då det fortfarande förekommer egen växel bland vissa förvaltningar. Kulturförvaltningen delar projektets analys beträffan-

de kontorsadministrationen, dessutom köper förvaltningen sin växelfunktion enligt gällande ramavtal.

Sammantagen effektiviseringspotential

Förvaltningen vill understryka att dessa antaganden om effektiviseringar är högst osäkra. De bygger bl a på de skattningar som gjorts av enskilda tjänstemän av tidsåtgången för olika arbetsuppgifter. Dessa skattningar är osäkra då det är svårt att i efterhand beräkna hur många timmar och minuter man lägger ned på olika arbetsmoment. Omfattande rationaliseringar och effektiviseringar pågår dessutom eller har redan genomförts inom förvaltningarnas administration. Under en övergångsperiod kommer också förvaltningarna drabbas av effektivitetsförluster och omställningskostnader för övertalig personal, lokaler m m.

Stadsarkivets tjänsteutlåtande daterat den 17 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Detta är en bra utredning. I rapporten beskrivs på ett tydligt sätt de tankegångar som ligger till grund för förslaget. Den nulägesbeskrivning man presenterar bygger på en omfattande datainsamling, vilken har analyserats på ett övertygande vis. Den besparingspotential man har identifierat känns trovärdig och slutsatserna balanserade.

Rapporten är väldisponerad och ger en tydlig bild av vad som är direkt förslag och sådant som behöver utredas vidare. Den ger en klar bild av översynen som helhet.

Även om vinsterna med en ökad centralisering, eller samordning som man föredrar att kalla det, i ett helhetsperspektiv ofta kan bli betydande, finns alltid risken att resultatet för små eller starkt specialiserade verksamheter i stället blir det motsatta. Det är alltid en svår avvägning att bestämma en centraliserings optimala nivå. Man måste finna en minsta gemensam nämnare som även tillåter verksamhetsspecifika lösningar inom de ramar som samordningen förutsätter. Att alla tvingas in i samma stor-driftslösning kan för vissa verksamheter vara ineffektivt. Alltför stora ”tekniska lösningar” kan för mindre verksamheter vara både krångligt och olönsamt.

Att vara beroende av en enda stor leverantör kan också verka hämmande för verksamhetsutveckling. Därför är det viktigt att hitta en nivå för centralisering som är lätt att hantera och som ger både små och stora förvaltningar samma möjligheter.

Rapporten ger en bra utgångspunkt för organisationen av stadens gemensamma administration. För att det också ska bli bra i praktiken är det viktigt att alla moment också fortsättningsvis utreds grundligt och att stadens olika verksamheter får tid att anpassa sig till den nya organisationen. Det är också viktigt att införandet sker successivt så att avveckling av det gamla och införandet av det nya kan göras utan störningar.

Kyrkogårdsnämnden beslutade den 22 augusti 2006 att godkänna förvaltningens förslag till svar på remissen och överlämna tjänsteutlåtandet som nämndens svar på remissen.

Särskilt uttalande gjordes av vice ordföranden Louise du Rietz-Svenson (m), Lotta Gravenius (fp) och tjänstgörande ersättaren Gerd Knutsdotter (fp) samt ersättaren Birgitta von Hofsten (kd), *bilaga 1*.

Kyrkogårdsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 29 juni 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Remissen är bra genomarbetad med detaljerat studerade nulägesbeskrivningar och välmotiverade förslag i ett välskrivet material. Förslagen medför genomgripande förändringar i stadens förvaltningar.

Mycket kan ses som en återgång till tidigare organisationsidéer i staden som förvaltningarna lämnat i samband med andra idéer om decentralisering och teser som att administration ska utföras så nära verksamheten som möjligt. Förslagen bygger på att ny teknik möjliggör annat arbetssätt så att man åter kan ta tillvara stordriftsfördelarna. Den nya tekniken får fylla upp luckorna i att hanteringen sker på längre avstånd med mindre lokalkännedom och "känsla" för den verksamhet och de människor som ska betjänas av administrationen.

Det är viktigt att en ny centraliserad administration inte blir centralbyrå-kratisk, helt opersonlig och diffus för dem som den ska betjäna. Genomförandet av en ny organisation måste därför göras så att förtroendet för verksamheten bevaras ända ut till den enskilda verksamheten och den enskilde anställda.

IT-administration

Förvaltningen tycker att det är bra att hantering av den infrastrukturella IT-verksamheten förs samman till en för hela staden gemensam funktion.

Enligt förslaget ska de förvaltningsspecifika verksamhetssystemen inte omfattas av samordningen utan skötas av respektive förvaltning. Det är viktigt att hanteringen av förvaltningens egna verksamhetssystem blir kvar inom förvaltningen. Dessa system är det bara förvaltningen som använder inom staden vilket gör att den enda drivkraften för vidareutveckling och förädling finns hos förvaltningen själv. En överföring av det infrastrukturella IT-arbetet borde dock ge en effektivisering även av arbetena med våra verksamhetssystem.

I förslaget anges att varje förvaltning kommer att behöva en samordnarfunktion (eller motsvarande). Det är oerhört viktigt att förvaltningarnas verksamhetsrelaterade IT-kompetens inte urholkas. Lokalt bör det finnas resurser för e-strategiskt, verksamhetsutvecklande IT-arbete. Det innebär att förvaltningen bör ha kvar en IT-samordnare/It strateg.

Personaladministration

Att löneadministration och arbete med pensioner och försäkringar läggs på en gemensam funktion är troligen en mycket kostnadseffektiv lösning.

Arbetsuppgifter som i huvudsak utförs av personalsekreterare föreslås även fortsättningsvis att utföras på respektive förvaltning.

För vår del har förvaltningens två löneadministratörer betydligt mycket fler arbetsuppgifter än ren löneadministration. Om båda löneadministratörerna överförs till en gemensam lönefunktion i staden måste andra delar av förvaltningens administration förstärkas.

En förutsättning för att en gemensam löneadministration ska fungera är att förvaltningen kan leverera korrekta indata enligt upprättad och överenskommen tidsplan. Alla anställda måste också vara anslutna och använda LISA Självservice. Det betyder att en investering i infrastruktur, utbildning och datorer behöver göras för att alla medarbetare ska få tillgång till en till LISA-systemet uppkopplad PC.

Lokaladministration

Förvaltningen delar utredningens uppfattning att stadens övergripande samordning och styrning avseende lokalfrågor är otydlig och bör förbättras.

Utredningen är i detta avsnitt främst inriktad på stadsdelsförvaltningarna och utbildningsförvaltningen vilka har det största lokalbeståndet. Kyrkogårdsförvaltningen lokalbestånd består främst av ceremonilokaler och ekonomibyggnader samt några få bostadsfastigheter. Det inhyrda beståndet begränsas till två lokaler.

Inte desto mindre skulle ett sådant beställarstöd som utredningen föreslår komma vara intressant även för kyrkogårdsförvaltningen. Det gäller framförallt specialistkunskaper i samband med renoveringar och ombyggnader. Ett sådant beställarstöd placerat i en intäktsfinansierad gemensam service innebär dock inte några synbara rationaliseringsvinster i form av färre anställningar. Däremot kan ett sådant specialiststöd, som ett alternativ till externt konsultstöd, ge mer kostnadseffektiva insatser.

Inköp/Upphandling

Förslaget att skapa en gemensam upphandlingsfunktion med uppdrag att ansvara för vissa inköpsområden och systemstöd för inköpsprocess och en inköpssupport med elektroniska beställningar och order är mycket positivt.

Projektet föreslår dock att fackförvaltningar och bolag behåller det ansvar de har idag för att genomföra upphandlingar inom sina verksamhetsspecifika inköpsområden. För gemensamma inköpsområden för staden föreslås en gemensam upphandlingsfunktion med ansvar för att genomföra upphandlingar. Hur definieras gemensamma respektive verksamhetsspecifika inköpsområden. Exempelvis borde asfaltsarbeten, trädvård, gräsklippning m.m. kunna samordnas för många av stadens förvaltningar.

Inom den funktion som föreslås ingå i Gemensam service bör även upphandlingsstöd kunna köpas av mindre fackförvaltningar i stället för att vända sig till externa konsulter. Förslaget påverkar troligen inte förvaltningens numerär. Bättre stödfunktioner i en central funktion behövs för att effektivisera upphandling.

Kontorsadministration

Tankarna om ett kontaktcenter tilltalar förvaltningen, konceptet bygger på att en övervägande del av samtalen till förvaltningen aldrig ska slussas vidare, utan att respektive samtal kan klaras av under kundens första kontakt med ett kontaktcentrum (kundcentrum). Förutom samtal, ska kontaktcentret även hantera andra kanaler såsom e-post, fax och i förekommande fall fysiska möten. Vid införandet av e-tjänster (Beställning av skötsel, kontakt för ”skyltade gravar”) har ett kontaktcentrum en viktig roll att spela. Ett kontaktcentrum avlastar handläggarna i de bakomliggande verksamheterna genom att hantera en stor del av inkommande ärenden så att specialiserade handläggare kan fokusera sin arbetstid på mer komplexa ärenden och frågeställningar.

Ett kontaktcentrum ger en strukturerad organisation och tydliggör rutiner för att hantera inkommande frågor och ärenden till berörda verksamheter och är en länk mellan en effektiv växelfunktion och den lokala verksamheten. I de allra flesta fall ska frågeställningen eller ärendet kunna besvaras/avslutas direkt i kontaktcentrumet, eller i andra hand slussas vidare till relevant handläggare.

En Gemensam Serviceorganisation

De administrativa stöd- och servicefunktionerna lämpar sig väl att organisatoriskt placera i en gemensam servicefunktion. Den gemensamma funktionen är också lämpad för specialistkompetens som av olika skäl inte kan finnas inom varje organisation. Var i stadens organisation den ska vara placerad och juridiska aspekter på detta samt hur den ska finansieras bör utredas vidare.

Gemensam service måste uppfattas som en gemensam funktion inriktad på att erbjuda operativ service till stadens olika verksamheter. Den har i den rollen ingen styrande uppgift mer än att svara för att det skapas enhetliga processer och arbetssätt inom staden för att upprätthålla en god effektivitet och en jämn kvalitetsnivå inom ramen för de uppgifter som förläggs där. Förvaltningens liksom Projektets uppfattning är att en gemensam servicefunktion i staden ska vara intäktsfinansierad. Avtal upprättas mellan kund och leverantör. Projektets principiella uppfattning är att den nya förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd. Denna styrning bör utföras av representanter för förvaltningar och bolag. Tjänstemannastyrningen har således att bevaka förvaltningarnas intresse i frågan.

Marknämnden beslutade den 31 augusti 2006 att som svar på remiss av rapporten Översyn av stadens administration överlämna och återopa förvaltningens tjänsteutlåtande.

Reservation anfördes av vice ordföranden Mikael Söderlund (m), ledamöterna Berthold Gustavsson (m), Anna Wersäll (m), Ulf Fridebäck (fp) och Martina Lind (fp) samt tjänstgörande ersättaren Helena Bonnier (m), *bilaga 1*.

Trafiknämnden beslutade den 29 augusti 2006 att överlämna och återopa utlåtandet som svar på remissen till kommunstyrelsen.

Särskilt uttalande gjordes av ledamöterna Helena Bonnier (m), Ulf Fridebäck (fp) och Claes Fleming (fp) samt tjänstgörande ersättarna Berthold Gustavsson (m), Kathlén Nilsson (m) och Hannah Ekeroos (kd), *bilaga 1*.

Markkontorets och **traffikkontorets** gemensamma tjänsteutlåtande daterat den 27 juli 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Kontoren är i grunden positiva till samverkan inom det administrativa området och menar att det är av underordnad betydelse om administrativa tjänster köps från en befintlig förvaltning, en särskild serviceförvaltning eller en extern part, förutsatt att kostnaderna och kvaliteten på de tjänster man tillhandahåller är likvärdig. Kontoren vill också peka på nödvändigheten av att en eventuell administrativ serviceförvaltning ges starka incitament att arbeta med sin egen kvalitets- och effektivitetsutveckling så att kundförvaltningarnas verksamhet och ekonomi inte påverkas negativt, t ex genom att nyttjandet av dess tjänster inte är bindande.

Kontorens uppfattning är vidare att utredningen inte tagit tillräcklig hänsyn till var förvaltningar och bolag befinner sig i sin egen utveckling av de administrativa processerna. Stadsdelsförvaltningarnas situation synes ha varit dominerande vid utformning av förslaget.

Eftersom trafik- och markkontoren i många avseenden, framför allt inom löne- och IT-administration, kommit långt i sin strävan att effektivisera verksamheten kan utredningens förslag i flera avseenden innebära en tillbakagång till mindre effektiva rutiner. Detta påverkar i sin tur personalens arbete ute i verksamheterna. Utredningens förslag kan alltså innebära att man flyttar tillbaka vissa administrativa uppgifter till kärnverksamheterna. Såvitt kontoren har kunnat finna har utredningen i sin ekonomiska kalkyl inte beaktat effekter av detta slag. Kontoren anser också att beräkningarna i fråga om effektiviseringsvinster i vissa fall varit alltför schematiska.

Kontorens principiella uppfattning är att utformningen av en gemensam administrativ service måste ta hänsyn till förvaltningarnas/verksamheternas behov och inte erbjuda tjänster som är en medelväg mellan de bra och mindre bra rutiner. Stor hänsyn måste tas till vad förvaltningarna själva behöver för sin egen utveckling av administrationen.

Löne- och personaladministration

Kontorens samlade bedömning är ändå att utredningens förslag i delarna gemensam service för löneadministration, hantering av pensioner och försäkringar mm kan till-

styrkas. Beträffande överflyttning av personalakter med sikte inställt på elektroniska personalakter vill kontoren dock fästa uppmärksamheten på de praktiska tillgänglighetsproblem som kan uppstå om personakterna förvaras centralt. Dessa kan innehålla bl a rehabiliteringsutredningar och dokumentation kring disciplinära åtgärder och andra frågor som även fortsättningsvis kommer att hanteras lokalt på respektive förvaltning.

Vad gäller utredningens förslag om LISA självservice till alla anställda ställer sig kontoren tveksamma. Trots systemets förtjänster skulle förslaget för såväl markkontoret och trafikkontoret som för andra förvaltningar, placerade i tekniska nämndhuset, få negativa konsekvenser om det skulle innebära att den för kontoren integrerade flexitids- och löneadministrationen går förlorad. Integrationen innebär hög kvalitet i indata och minskad kringadministration i verksamheterna.

Växel

Kontoren har inget att erinra emot en förläggning av växelfunktionen i en gemensam service under förutsättning att tjänsten rent kvalitetsmässigt inte försämras.

Lokaladministration

Lokaladministration utgör en mycket liten del i kontorens verksamhet, varför kontoren inte kan ha mer än allmänna synpunkter. Av utredningen att döma synes effektiviseringsvinster vara stora. Kontoren tillstyrker därför förslaget.

Upphandling/inköp

Kontoren delar utredningens uppfattning att det är viktigt att utveckla och förbättra processer och arbetssätt samt utveckla metoder och verktyg genom ändamålsenligt systemstöd. Kontoren arbetar fortlöpande med detta, t ex genom en levande handbok för upphandling och ett beställningssystem. Det senare kommer att ersättas av Agreskos inköpsmodul. Då kontorens upphandlingar i huvudsak avser anläggningsentreprenader och tjänster, inte varor, behöver inköpsmodulen skräddarsys för att uppfylla kontorens krav på bl a beställningsbrev och statistikfunktioner. För att hinna med detta bör arbetet med inköpsmodulen påbörjas i början av september 2006. En senareläggning av driftstarten för inköpsmodulen medför betydande kostnader för provisoriska lösningar.

En viktig uppgift för kontoren, men framför allt för en centralt placerad funktion, är att utveckla inköpsstrategier för utökad konkurrens och större affärsmässighet vid upphandling.

Ekonomiadministration

Kontoren delar uppfattningen att det nya ekonomisystemet måste få "sätta sig" innan man tar ställning till någon form av kommungemensam samordning inom ekonomiområdet. Samtidigt måste framhållas att många förvaltningar - inte bara de allra minsta - är snävt dimensionerade med avseende på ekonomiadministrationen. Detta är som beskrivits ovan en följd av successiva neddragningar av de administrativa resurserna. Samtidigt har införandet av Agresso inneburit att betydligt större systemförvaltaransvar förts över på de enskilda förvaltningarna. Sammantaget har detta medfört att bl a

hanteringen av fakturor blir mycket sårbar vid semester och sjukdom. Kontoren anser därför att någon form av samordning eller samarbete mellan olika förvaltningar på sikt bör komma till stånd. Kontoren bedömer dock att detta är möjligt först när systemet med elektroniska fakturor är mer utbyggt än i dag.

IT-administration

Kontoren ser i många fall en annan verklighet än utredningen och delar inte heller flera av dess slutsatser eller de antaganden som ligger bakom dessa. Kontoren delar dock utredningens uppfattning att endast en hård styrning kan effektivisera IT-verksamheten. Detta behöver dock inte innebära att en ökad centralisering är lösningen. En av grundtankarna bakom S:t Erik Net var att få till stånd en effektiv förvaltning och utveckling av stadens datanät. Kontoren anser för sin del att det faktum att kontoren ligger utanför S:t Erik Net har varit en fördel från effektiviseringssynpunkt. Detta stöds av att den totala kostnaden per PC inom de båda kontoren är klart lägre än inom t ex S:t Erik Net. Kontoren (tidigare gatu- och fastighetskontoret) har under flera år målmedvetet arbetat med att effektivisera och standardisera sin IT-verksamhet. Genom i IT-branschen etablerade mätmetoder har verksamheten följts upp. Motsvarande mätningar har inte skett inom S:t Erik Net.

Den skiljelinje som utredningen dragit mellan infrastrukturellt IT-stöd och verksamhetssystem låter sig svårigen upprätthållas i praktiken. Hantering av lokala programs uppdateringar och installationer ska enligt förslaget även fortsättningsvis ske lokalt, trots att dessa mycket väl kan ha påverkan på infrastrukturen.

Vad gäller utredningens genomgång av metoder och arbetssätt kan framhållas att mark- och trafikkontoren redan idag upphandlar och hanterar sin support enligt utredningens "bör-läge" (rutiner och ärendehantering) samt genom ITIL (best practise" sammanställt sedan 1980-talet), som kontoren påbörjade införandet av för ett år sedan. Kontoren bedömer att den centrala supportorganisation som utredningen föreslår blir tungrodd med bl a längre väntetid för användarna.

En standardiserad lösning för hela staden rymmer, enligt kontorens sätt att se det, svårlösta problem. Sammantaget rymmer stadens verksamheter 350-400 programsystem, varav ett trettioal är stadsgemensamma. Att få till stånd en standardisering, samtidigt som verksamheterna även fortsättningsvis ska hantera sina lokala program, och få dessa att fungera utan att menligt inverka på den standardiserade infrastrukturen, är en svår uppgift. Kontorens mening är att kostnaden, förutom själva komplexiteten, skulle överstiga nyttan. De stordriftsfördelar som anförs menar kontoret inte är skalbara, då branschuträkningar visar att de riktiga stordriftsfördelarna nås vid en volym om 500-1500 PC, för att därefter plana ut och rent av avta.

Kontorens uppfattning är vidare att utredningen inte tagit tillräcklig hänsyn till var förvaltningar och bolag befinner sig i sin egen utveckling av de administrativa processerna. Vid den tänkta lösningen görs prioriteringarna rimligtvis centralt, varvid risken är stor att enskilda förvaltningar blir lidande.

Kontoren delar inte slutsatsen om enhetsvis (förvaltningsvis eller genom en grupp av förvaltningar) uppbyggnad som något negativt, under förutsättning att IT-ansvariga arbetar för och genomför effektiviseringar inom sina egna verksamheter. Utredningens kartläggning visar att de förvaltningar som arbetat med effektiviseringar också kommit långt. För dessa förvaltningar skulle en central lösning snarast leda till en försämring.

Kontoren menar sammanfattningsvis att den styrning som krävs för att åstadkomma effektiviseringar inom IT mycket väl kan även ske på en enskild förvaltning eller i samarbete mellan flera förvaltningar med näraliggande verksamheter, så som är fallet med de tekniska förvaltningarna. Ett annat sådant område skulle kunna vara stadsdelssektorn. Med en sådan samordning kan dessutom hänsyn tas till de speciella krav som de enskilda verksamheterna kräver.

Vad gäller förslaget om *konsolidering* så tillstyrker kontoren förslagen vad gäller gemensamma tjänster som kommunikation, e-postsystem, ID-portal mm, vilka inte på något sätt inverkar på klientmiljön eller de lokala verksamhetssystemen. Kontoren vill emellertid peka på de risker som kan vara förenade med backup-tagning, filer och katalogstrukturer och vissa utskrifter enligt en sådan ordning, då dessa funktioner oftast är kopplade till de egna verksamhetssystemen.

Effektiviseringspotential

Utredningen redovisar en effektiviseringspotential på 35 Mkr. Denna bygger på en minskning av antalet årsarbetskrafter som hanterar det infrastrukturella IT-stödet från det i nuläget av utredningen redovisade 118 tjänster till 60. För denna effektiviseringspotential har man använt en schablonkostnad av 600 Tkr/år och anställning. Denna schablon syns relativt hög om man tar hänsyn till löneläget i staden. En rimlig schablon borde vara ca 500 Tkr/år vilket skulle minska vinsten med ca 5 Mkr.

Utredningen redovisar alla besparingar enbart i minskad årsarbetskraft. Hänsyn har dock, som redovisats inledningsvis, inte tagits till att vissa förslag kan innebära att arbetsmoment flyttas tillbaka till personalen i verksamheten. Gör man antagandet att 10 000 anställda får 15 min mer per vecka att göra i egen administration motsvarar detta 58 årsarbetskrafter. Då har hela vinsten försvunnit och det enda som kvarstår är en centraliserad lösning med vare sig högre kostnadseffektivitet eller högre kvalitet.

Utredningen tar också upp andra exempel på vinster, t.ex. att man kan få lägre priser på PC genom större inköpsvolym. Detta har dock redan uppnåtts genom de avtal som SLK:s upphandlingsenhet redan tecknat.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutade den 29 augusti 2006 att tillstyrka delförslagen om ny gemensam löneadministration och en gemensam stadsövergripande växelfunktion samt att avstyrka förslaget om en gemensam IT-infrastruktur, servermiljö och IT-drift och support och i övrigt överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen

Miljöförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 29 juni 2006 har i huvudsak följande lydelse.

IT-administration

Att effektivisera administrationen för att göra den kostnadseffektiv är något som alla förvaltningar i staden kontinuerligt arbetar med. Detta faktum förefaller inte ha ingått som en variabel i de beräkningar över kostnadsvinster som utredningen redovisar. Utredningen tar heller inte hänsyn till den beställarkompetens som kommer att krävas på förvaltningarna, de gränsdragningsproblem som uppstår gentemot central servicefunktion eller de dolda IT-kostnader som uppstår när användare i linjen ska störas vid support på verksamhetssystem. Eftersom en stor del av de förslag som redovisas i utredningen redan genomförts så ställer sig förvaltningen undrande till storleken av den redovisade effektiviseringspotentialen. Förvaltningen ifrågasätter därför projektets slutsats, att förslagen är fördelaktiga både ur ett stadsövergripande- och ett förvaltningsperspektiv. En övertro på kostnadsvinster kan äventyra kvaliteten i den av förvaltningar och stadsdelsnämnder bedrivna verksamheten.

Förvaltningen ställer sig frågande till delningen av infrastrukturellt IT-stöd och lokalt verksamhetsstöd. En sådan uppdelning blir svårgenomförbar för fackförvaltningarnas del. Situationen förefaller vara annorlunda vad gäller stadsdelsförvaltningarna där verksamheten är likartad och geografiskt indelad. Förutsättningarna för ett gemensamt och standardiserat infrastrukturellt IT-stöd torde således vara bättre för stadsdelarnas del än för fackförvaltningarnas. Andra alternativ än en centraliserad IT-stödsverksamhet har heller inte undersökts varför det ur ett ekonomiskt perspektiv gör det svårt att tränga in i de kostnadseffektiviseringar som redovisas i utredningen. Det kan finnas andra lösningar än den föreslagna som på ett bättre sätt kan gynna såväl kostnadsbilden som de olika verksamheter som bedrivs i staden.

I utredningen om gemensam service föreslås också att man måste ytterligare utreda om tekniska förvaltningar och bolag ska ingå i gemensam administration. Förvaltningen kan konstatera att vi och flera andra fackförvaltningar liksom bolagen har ett annat tekniskt koncept än S:t Erik Net. För fackförvaltningar och bolag som har helt olika verksamheter och en betydligt mer mogen IT-verksamhet med stor mångfald är det ytterst tveksamt om en gemensam service ger rationaliseringar. Datorer är inte att betrakta som skrivmaskiner utan är nära förknippade med alla de verksamhetssystem som gör att helheten måste fungera. I Göteborg och Malmö diskuteras det också om att tvinga in de tekniska förvaltningarna i en gemensam servicefunktion. Även där är förvaltningarna starkt skeptiska.

Det förtjänar att noteras att stadsdelarna som sedan ca 10 år haft grunden till ett gemensamt IT-stöd i S:t Erik Net ändå inte har lägre IT-kostnader än många fackförvaltningar och bolag. Förvaltningen delar inte slutsatsen att enhetsvis uppbyggnad är något negativt under förutsättning att de som ansvarar för IT-verksamheten hela tiden arbetar för att effektivisera sin verksamhet. En förklaring till att många fackförvaltningar och bolag har lägre driftskostnader än stadsdelarna idag är att de ofta har ett starkt ledningsstöd i IT-utvecklingen och stor verksamhetskunskap på sina IT-enheter. De har också ofta medvetet satsat på effektiviseringar och genomfört alla de

åtgärder som föreslås i utredningen. Om det fortfarande finns organisationer inom staden som inte genomfört dessa är det säkert en fördel om de genomförs. Detta kan ske genom erfarenhetsutbyte förvaltningar och bolag emellan och kräver ingen central serviceenhet.

Miljöförvaltningen delar SBK:s syn att IT ska utgöra en väl integrerad del i verksamhetsutvecklingen. IT-sektionen ska fungera som brygga mellan verksamhet och IT och agera beställare av systemstöd och projektledare vid verksamhetsutveckling. Vi kan konstatera att mycket få av våra datorer kan använda samma plattform som stadsdelsnämnderna. Vi har ett stort antal verksamhetsspecifika system. Detta medför att det blir mest effektivt att vi sköter hela datormiljön själva eller i begränsade samverkansformer där den tekniska och verksamhetsmässiga strukturen är likartad. Vi vet av erfarenhet att det lätt blir konflikter mellan systemen. Det förslag utredningen kommer med att en grundnivå kan köpas centralt innebär att datorn blir lösryckt ur sitt sammanhang och ansvarsgränser blir otydliga. Förvaltningen anser att med den föreslagna lösningen är risken för dubbelarbete överhängande och ansvarsgränser blir svåra att hantera.

Miljöförvaltningen kommer att ingå i den redan i dag starkt styrda och standardiserade miljö som råder hos SBK där de åtgärder som utredningen pekar på redan är genomförda.

Personaladministration

Miljöförvaltningen köper redan idag lönehanteringen och har positiva erfarenheter av detta. Som liten förvaltning har vi inte möjlighet att ha kompetens inom alla områden. Vi är alltså i grunden positiva till den föreslagna nya gemensamma löneadministrationen. Utredningen konstaterar att anslutningen till LISA-självservice går trögt och föreslår en tvångsanslutning till systemet. En förklaring kan vara att applikationen inte svarar mot behovet. I tekniska nämndhuset skulle ett tvångsmässigt införande av LISA-självservice innebära negativa konsekvenser.

Lokaladministration

Förvaltningen berörs endast i mindre omfattning av området då vi är en liten verksamhet i staden och vi hyr endast en typ av lokaler och på i huvudsak en plats. Det är en relativt okomplicerad fråga för förvaltningen.

Kontorsadministration

Förvaltningen anser det vara värdefullt för medborgarna att de olika växelnumren till förvaltningarna behålls och att växelpersonalen svarar som om den uppringande har hamnat hos den förvaltning som söks. Det är också viktigt att växelfunktionen klarar av fackförvaltningarna på ett bra sätt då de skiljer sig från stadsdelsförvaltningarna. Det får inte bli så att fackförvaltningarna kommer på undantag och helt överskuggas av den mycket stora delen av stadens verksamhet som bedrivs i stadsdelarna. Förvaltningen ser dock positivt på att föra in hela stadens verksamhet i en växelfunktion inte minst för att minska verksamheternas telefonikostnader och ett gemensamt förhållningssätt i bemötandet av medborgarna.

Ekonomiadministration och Inköp/upphandling

I rapporten föreslås att det för mindre förvaltningar bör finnas en möjlighet att köpa tjänsten ekonomiadministration då dessa har liten bemanning och är sårbara vid frånvaro. Man tänker sig ett köpförfarande av andra förvaltningar eller att de små förvaltningarna går samman om en gemensam redovisningsfunktion. Förvaltningen finner köp-/samverkansförfarandet intressant. Det finns en tydlig sårbarhetsaspekt kopplad till bristfällig kompetensspridning och begränsad centraliserad bemanning. En utveckling av förslaget som förvaltningen förordar är att överväga en servicefunktion som kan hjälpa till med rådgivning och praktiskt arbete vid särskilt besvärliga perioder.

Projektet behandlar också upphandlings- och inköpsfunktionen och ser en möjlighet till en gemensam service. Förvaltningen är positiv till en sådan centraliserad funktion vad gäller upphandlingsfrågor. Upphandlingsfrågor är ett komplext område under ständig utveckling. En korrekt upphandling är av största vikt och att det sker på ett likartat sätt inom staden är eftersträvänsvärt. Förvaltningen ifrågasätter dock de i rapporten redovisade beräknade effektiviseringsvinsterna. Vissa arbetsmoment kan ta mindre tid, nya arbetsmoment tillkommer som tar tid. Befintligt ekonomisystem, Agresso, är ganska tungarbetat vilket medför ett behov av en organisation av viss storlek. Dessutom är förvaltningen tämligen liten vilket begränsar stordriftfördelarna jämfört med större förvaltningar.

Övriga synpunkter

Underlaget som utredningen utgår ifrån, enkät och intervjuer, är enligt förvaltningens mening bristfälligt. De enkäter som skickades ut definierade inte de verksamheter som resp. enkät avsåg. Vad avses t.ex. med kontorsadministration? Vilka administrativa stödfunktioner ska inkluderas? Hur ska man förhålla sig till/beräkna de administrativa funktioner som har utlokaliserats till verksamhetsavdelningarna? Vissa förvaltningar har svarat väldigt kortfattat andra utförligt. De beräkningar som inkom varierade ibland kraftigt. Enligt den information förvaltningen nåtts av har projektet misslyckats med att plocka russin ur kakan genom att inte besöka alla de goda exempel som finns i staden på effektiva och lyckade lösningar. Sammantaget menar förvaltningen att utredningen inte har lyckats skapa ett tillräckligt gediget underlag, beskrivning och analys av nuläget, som håller för att bygga förslag till lösningar, ett bör läge, på. Det kan sannolikt förklaras av en för snävt satt tidsram för projektet.

En farhåga som förvaltningen kan se är att den nya förvaltningen i kraft av sin storlek riskerar bli styrande. Det är av stor vikt att organisationen är kundorienterad och att förvaltningarna får inflytande över hur arbetet på den nya förvaltningen utförs. Miljöförvaltningen är också angelägen om att det kommer att finnas tekniska lösningar som tillgodoser våra behov. Som exempel kan nämnas den lösning som idag finns i Tekniska nämndhuset med Personec Time för registrering av flexitid, övertid och ledigheter. Den lösningen tillgodoser mycket väl förvaltningens behov. Förvaltningen kan inte ställa sig bakom förslaget om det medför att vi riskerar en sänkning av systemens funktionalitet.

Förvaltningen ställer sig också tveksam till den dimensioneringsbedömning som görs och slutsatsen att kvalitén på indata kommer att stiga betydligt bara det styrs upp. Utredningen fastnar i kvantitativa överväganden och analyser. Förvaltningen saknar kvalitativa analyser som också beaktar tidsaspekterna (brist på tid) och det faktum att fler och fler administrativa arbetsuppgifter lagts ut i verksamheten.

En ökad centralisering enligt redovisat förslag ökar avstånden. Därmed ökar behovet, i motsvarande grad, av förbättrad intern kommunikation. Detta nämns endast förbigående i rapporten. Enligt förvaltningens mening är detta ett centralt, viktigt och generellt problem som behöver utredas ytterligare. En bristfällig internkommunikation medför att funktionaliteten i centraliserade rutiner blir bristfällig.

Utredningen har heller inte tittat på hur intranätet kan användas för att effektivisera de interna administrativa processerna. Det anser förvaltningen vara en allvarlig svaghet i utredningen. Intranätet skulle, i ett användarperspektiv, kunna ha en mycket central roll i effektivisering, styrning och vägledning för interna arbetsprocesser. Många processer borde kanske t.o.m. utgå från och kretsa kring just intranätet som ett nav i den interna administrationen. Genom intranätet skulle beställningar och support med mera kunna skötas elektroniskt, information och handledningar kunna göras tillgängliga och förklaras och man skulle kunna få hjälp med att veta vem som gör vad, hitta avtal med mera. Utredningen bör inför genomförandet kompletteras, utvecklas och samordnas så att informationsstrukturen som byggs upp på stadens nya intranät stöder de nya processerna på ett genomtänkt sätt. De administrativa processerna bör, redan i uppbyggnadsskedet utgå från att de i första hand är intranätsbaserade.

Förvaltningen anser att en av de viktigaste nyttorna med en gemensam service funktion är kostnadseffektiviteten och att funktionen innebär att ekonomiskt utrymme för kärnverksamheten på fackförvaltningar och stadsdelsnämnder frigörs. Miljöförvaltningen hoppades på reducerade kostnader för gemensamma stödresurser i Tekniska Nämndhuset i samband med vår flytt senhösten –05. Erfarenheterna visar dock på ett annat resultat. Endast posthanteringsrutinen, som samtliga förvaltningar i TN nyttjar, kostar över 500 000 kr/år för Miljöförvaltningen. Denna service utgjorde tidigare en del av en vaktmästartjänst.

Det nämns inte i utredningen huruvida köp av centrala administrativa tjänster ska vara frivilligt eller inte. Denna diskussion är dock av stor vikt. Om frivilligheten blir generös finns risk för att en mängd olika orsaker till att inte anlita servicefunktionen anges och att omfattningen blir för liten för att uppnå effektiviseringarna. Ett obligatoriskt läge medför å andra sidan en uppenbar risk att en stor centraliserad enhet blir svår att kostnadseffektivisera p.g.a. begränsad konkurrensutsatthet. Om beslut tas att gå vidare med en centralisering enligt utredningens förslag föreslår förvaltningen att benchmarking procedurer införs och sker kontinuerligt för uppföljning av kostnaderna så att priset för tjänsterna hålls låga även i framtiden. Uppföljningen bör göras av Slk för att skapa en neutralitet i frågan och få en samlad bedömning. Risker är annars att den föreslagna lösningen kommer att medföra en kostnadsökning för resp. förvaltning och således äventyra den uppskattade effektiviseringspotentialen, grunden till centraliseringsförslaget.

Avslutningsvis vill förvaltningen bara lyfta den problematik som aktualiseras av en aktuell remiss om Anvisningar för nämnders och styrelser risk- och ledningsanalyser. Det handlar om beredskapen för större oönskade negativa händelser. Hur hanteras risken för större händelser där en centralt placerad administration drabbas? Sårbarheten ur ett sådant större perspektiv kan vara omfattande och behöver beaktas.

Renhållningsnämnden beslutade den 21 juni 2006 att förvaltningens yttrande överlämnas som svar på remissen.

Renhållningsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 8 juni 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Allmänna synpunkter

Ur kvalitetshänseende ser förvaltningen fördelar i inrättandet av en gemensam servicefunktion inom vissa områden. Många förvaltningar, särskilt de mindre, har svårt att upprätthålla kompetensen och är ofta sårbara vid personalfrånvaro. Däremot är det tveksamt att projektets förslag skulle ge sammanlagd effektiviseringspotential i storleksgraden om 217 mnkr. Många förvaltningar har redan slimmade organisationer där det inte finns renodlade tjänster. Detta innebär att om en del arbetsuppgifter lyfts bort så kvarstår andra och erfarenhetsmässigt uppkommer nya arbetsuppgifter, ofta av mer kontrollkaraktär. En annan aspekt, som innebär att kostnadseffektiviseringen uteblir för den enskilda förvaltningen, är att dessa tjänster redan upphandlas.

Löneadministration

Förvaltningen ser positivt på en gemensam funktion för lönehantering och pensioner i förhoppning om att det sker en fortlöpande kompetensutveckling och utveckling av spetskompetenser inom funktionen. Förvaltningen köper tjänsten idag från Trafikkontoret.

Lokaladministration

Förvaltningen har idag ingen kompetens inom området och är positiv till en gemensam funktion.

Upphandling/inköp

Över 90 % av förvaltningens kostnader härrör sig till förvaltningsspecifika upphandlingar avseende insamling samt behandling av hushållsavfall och är således inte berörda av organisationsförändringen. Resterande inköp sker nästan uteslutande genom centralupphandlade ramavtal som hittills i stort uppfyllt förvaltningens behov. Rent allmänt känns en gemensam funktion för detta ändamål bra förutsatt det inte blir en kostnadsdrivande organisation i förhållande till nuvarande Kommentusupphandlingar.

Växelfunktion

Den absoluta merparten av samtalen till förvaltningens kundservicefunktion (svarsgrupp), som också är handläggare, avser synpunkter och klagomål på avfallshanteringen, ägarbyten och volymförändringar. En gemensam växelfunktion skulle inte

innebära någon kostnadseffektivisering för förvaltningen. Däremot är svarsgruppen tidvis dock hårt belastad och en gemensam ren växelfunktion skulle kunna avlasta handläggarna och därigenom både öka kundnyttan och arbetstillfredsställelsen.

IT-funktion

Inom IT-området begränsar sig översynen till att gälla det administrativa IT-stödet. Rapporten bedömer att det finns en effektiviseringspotential med en gemensam stöd- och servicefunktion och drar slutsatsen att förutsättningarna för effektiviseringar på den enskilda förvaltningen är begränsade inom denna del. Utredningen uttrycker också att IT i Stockholms stad är ett tydligt resultat av långtgående enhetsvis uppbyggnad och att det får negativa konsekvenser. Man menar att resursförbrukningen inte alltid korrelerar med användarupplevd kvalitet. Förvaltningen delar inte denna uppfattning – den uppbyggnad som sker har hela tiden varit för att effektivisera arbetet och öka kvaliteten gentemot kunderna, vilket förvaltningen också lyckats väl med.

Rapporten föreslår också att lokala verksamhetssystem på sikt ansluts till en gemensam service och att det skulle finnas stora fördelar med att hantera drift och support i en gemensam funktion. Renhållningsförvaltningen anser att samverkan i första hand bör knytas mellan likartade verksamheter. Inom stadsdelarna där verksamheterna är lika finns det stora möjligheter till samverkan medan det inom andra områden ställs helt andra krav. Den gemensamma funktionen föreslås vara intäktsfinansierad och därför bör det vara mer naturligt och effektivt att fackförvaltningar och bolag köper det IT-stöd de har behov av.

Renhållningsförvaltningens verksamhetssystem är, förutom ett faktureringsystem, ett ärendehanteringssystem samt kart- och ruttsystem som också är kopplat till entreprenörerna. Verksamhetssystemet ska dessutom kunna hantera olika viktbaserade system hos olika entreprenörer. Med en konsolidering av servermiljön kan man få stora problem med tillgänglighet, datalagring, säkerhetskopiering, skrivarhantering m.m. Det finns risk för att driftsäkerheten försämrats. Förvaltningen har tecknat nya avtal med insamlingsentreprenörerna som bygger bl.a. på att verksamhetssystemet har en stabil uppkoppling och att det finns snabb support. Den standardisering som redan har idag med t.ex. ID-portalen, entreprenörernas ingång till verksamhetssystemet, är inte den optimala lösningen då uppkopplingen ideligen går ned och därmed också förtroende för stadens gemensamma system. Hade förvaltningen haft möjlighet så hade man använt sig av en driftsäkrare lösning.

En gemensam support, som omöjligtvis kan ha kompetens inom de olika verksamhetssystemen, innebär ett långt avstånd från verkligheten och användarna, vilket i sin tur innebär att ärendena ändå slutligen hamnar hos den lokala IT-funktionen. Detta innebär ineffektivitet och produktionsbortfall.

Förvaltningen tror inte heller att det är praktiskt genomförbart att bryta ut och särskilja verksamhetsspecifika system som ska hanteras lokalt från övriga som hanteras i en gemensam funktion – det blir varken hackat eller malet.

Revisorskollegiet beslutade den 22 augusti 2006 att revisionskontorets tjänsteutlåtande överlämnas och återopas som svar till kommunstyrelsen på remissen om Översyn av stadens administration.

Revisionskontorets tjänsteutlåtande daterat den 22 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Revisionskontoret begränsar sig i sitt yttrande till det revisionella och har en synpunkt.

Beträffande förslaget att den tänkta servicefunktionen ska få formen av en ny förvaltning med tjänstemannastyre måste revisionskontoret göra kommunstyrelsen och stadsledningskontoret uppmärksamma på att kommunfullmäktige ska ha möjlighet att utkräva ansvar av de eller den som styr verksamheten – d v s svarar för förvaltningen av verksamheten. Oavsett om styrformen blir en nämnd, en stiftelse eller ett kommunalt bolag ska de ansvariga styresmännen väljas enligt reglerna för kommunal verksamhet. Se t ex kommunallagens kapitel 4. De valda ska fatta nödvändiga beslut för att styra/förvalta verksamheten. Fullmäktige eller bolagsstämman ska sedan årligen pröva om ansvarsfrihet ska beviljas eller vägras.

Revisionskontoret tar inte ställning till rapportens övriga förslag.

Socialtjänstnämnden beslutade den 22 augusti 2006 att överlämna tjänsteutlåtandet till kommunstyrelsen utan eget ställningstagande.

Socialtjänstförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 10 juli 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Allmänna synpunkter

Förvaltningen kan inledningsvis konstatera att målet och huvudinriktningen för projektet – att inrätta en gemensam servicefunktion för stadens förvaltningar – är klart och tydligt formulerat. Förvaltningen delar helt projektets uppfattning att staden ska ha en bra och kostnadseffektiv administration. För att uppnå detta finns det emellertid, enligt förvaltningens uppfattning, flera möjliga lösningar. Projektet har i sitt förslag valt att enbart redovisa en lösning – gemensam service. Förvaltningens uppfattning är att en stor del av effektiviseringspotentialen inom administrationen ligger i väl utvecklade arbetssätt och rutiner samt fungerande systemstöd som används av alla. Detta nämns också i förslaget. Förvaltningens bedömning är att möjligheten att uppnå detta inte är avhängigt en gemensam service.

Projektet menar att en poäng med en gemensam service är de stordriftsfördelar som detta ger. Förvaltningen instämmer i att det kan finnas stordriftsfördelar med centraliserade lösningar. Små organisationer har svårt att kostnadseffektivt ha all kompetens som kan behövas för att utföra arbetet. Hur stor en organisation behöver vara eller kan vara för att hålla hög kvalitet och kostnadseffektivitet är dock svårt att definiera.

Förvaltningens befarar dock att om den centrala organisationen blir för stor finns det en risk att stordriftsfördelarna istället blir stordriftsnackdelar. Det finns också, enligt förvaltningens uppfattning, en gräns för hur stor en gemensam service kan vara innan man tappat kännedom om den verksamhet och personal som är föremål för servicen.

Statens ansvarskommitté har belyst frågan i två rapporter; "Färre kommuner?" och "God vård på lika villkor". Av dessa rapporter framgår bl a att det saknas ett tydligt samband mellan storleken på en kommun eller ett landsting och kostnader och kvalitet. Här menar man att problemet i stället tycks vara de arbetsuppgifter som utförs sällan i en organisation och i den mån man rekommenderar centrala lösningar är det för arbetsuppgifter som utförs sällan och som kräver specialistkompetens.

Staden har under årens lopp haft centrala/samordnade lösningar för flera administrativa processer, exempelvis löneadministration och IT-drift. Dessa lösningar har man dock lämnat till förmån för decentraliserade lösningar som ansetts ge bättre kvalitet och lägre kostnader. Stadens nuvarande organisation bygger på ett decentraliserat ansvar med självständiga nämnder där synsättet är att lokala lösningar ger en god kvalitet och en hög kostnadseffektivitet. Det förslag som projektet redovisar avviker således från den ansvarsfördelning som idag gäller mellan nämnder och kommunstyrelsen.

IT-administration

Förvaltningen ingår inte i St Erik Net-samarbetet och är således inte aktuell för någon anslutning till den gemensamma IT-lösningen i det första skedet. Förslaget pekar på ett antal fördelar/vinster med en gemensam IT-service. Enligt förvaltningens erfarenhet är dessa vinster inte beroende av att en gemensam service inrättas. Förvaltningen påbörjade redan 1997 en standardisering av sin IT-drift och IT-miljö. Denna standardisering är nu helt genomförd för samtliga verksamheter i förvaltningen. Förvaltningen har också under de senaste åren regelbundet låtit genomföra externa granskningar av kvalitet och kostnadseffektivitet i förvaltningens IT-drift. Resultaten är goda och samtliga de vinster som projektet redovisar med en gemensam service har förvaltningen redan uppnått. Projektets kartläggning verifierar också att förvaltningens kostnad beräknad per PC är låg vid jämförelse med andra förvaltningar i staden.

I projektet definieras den del som ska överföras till en gemensam lösning som det infrastrukturella IT-stödet. Med detta avser utredningen ett i "teorin helt verksamhetsoberoende IT-stöd". Förvaltningen ställer sig tveksam till om det i praktiken är möjligt att göra en sådan avgränsning. Det IT-stöd som enligt projektet i ett första steg ska vara kvar lokalt är i alla avseenden helt beroende av det man definierat som det infrastrukturella IT-stödet. Förvaltningens uppfattning är att det med den föreslagna lösningen finns en överhängande risk för dubbelarbete. Exempelvis måste en användare som får sin behörighet för det lokala nätet registrerad av gemensam service dessutom registreras lokalt för behörighet i lokala verksamhetssystem. I praktiken tar det längre tid att få en behörighet och dubbelarbetet medför en ökad administrativ kostnad. Detta är bara ett av många exempel där man, enligt förvaltningens uppfattning, kan befara dubbelarbete och därmed minskad kostnadseffektivitet och lägre kvalitet.

Projektet redovisar en effektiviseringspotential på 35 mnkr. Denna bygger på en minskning av antalet årsarbetskrafter som hanterar det infrastrukturella IT-stödet från det i nuläget av projektet redovisade 118 tjänster till 60. För denna effektiviseringspotential har man använt en schablonkostnad av 600 Tkr/år och anställning. Utgår man från genomsnittslönen för en nätverksadministratör i stadens lönestatistik blir den faktiska kostnaden 437 Tkr/år. Det framgår inte ur rapporten vad som ingår i schablonen men även med ett tillägg för exempelvis lokaler och kompetensutveckling är schablonen högt räknad. En schablon på 500 Tkr skulle enligt samma beräkningsmodell minska effektiviseringspotentialen med 5 Mnkr. En beräkning från genomsnittslönen för en IT-tekniker ger en ännu lägre schablonkostnad och därmed en lägre effektiviseringspotential.

Den besparing man redovisar i form av minskat behov av årsarbetskraft i staden medför att den del av IT-stödet som blir kvar lokalt minskar sin effektivitet. Förvaltningen har idag 5 nätverksadministratörer. Utredningen har kommit fram till att 3,7 av dessa tjänster är att hänföra till det infrastrukturella IT-stödet. De 1,3 tjänster som skulle bli kvar kan inte täcka behovet att stöd för lokala verksamhetssystem. Det är rimligt att anta att samma förhållanden råder på många av stadens förvaltningar. Var i staden den effektiviseringspotential som utredningen anser sig ha funnit i praktiken finns är inte redovisat.

Det nuvarande S:t Erik Net-samarbetet har funnits under snart 10 år. Samarbetet har också en delvis gemensam driftlösning, en form av gemensam service. Trots detta visar inte kartläggningen att de förvaltningar som ingår i konceptet har en effektivare IT-drift än övriga förvaltningar. Projektet har i nulägeskartläggningen funnit flera goda exempel på effektiva IT-lösningar inom staden. Dessa redovisas dock inte i slutrapporten. Däremot hänvisar man i rapporten till Västerås stad och de effektiviseringsvinster man där gjort. Förvaltningen saknar dock en redovisning av vilket kostnads- och kvalitetsläge som var utgångspunkten när Västerås började sitt förändringsarbete.

I delprojektets referensgrupp redovisade de IT-chefer som ingick att ett av problemen i dagsläget är den ibland låga tekniska kompetensen bland stadens IT-tekniker. Trots detta definierar projektet inte någon kompetensnivå för de som ska arbeta i gemensam service.

Den gemensamma servicelösning som projektet föreslår bygger på en obligatorisk anslutning med lokala avtal och kundstyrning. Förvaltningens uppfattning är att avtal bygger på två fria parter och att det således inte är möjligt att kombinera med ett obligatorium.

I rapporten anges att det inom IT-området ”råder en uppenbar brist på stadsövergripande styrning”. Förvaltningen finner detta konstaterande något märkligt, då stadsledningskontoret sedan 1997 har haft det övergripande ansvaret för styrning och samordning av stadens IT-verksamhet.

Personaladministration

En av fördelarna som anges i förslaget med att samla all löneadministration i en gemensam service är att kompetensen på så sätt kan förstärkas. Förvaltningen instämmer i att det kan bli en effekt. Dock är det förvaltningens bedömning att närheten till verksamheten som innebär såväl verksamhets- som personkännedom, är viktig för att kunna ge den service som stadens anställda ställer krav på. Detta innebär emellertid inte att det måste finnas löneadministration på varje förvaltning. Regionala lösningar alternativt samverkan mellan förvaltningar bör, enligt förvaltningens uppfattning, utredas som ett alternativ till en helt samlad central funktion.

Förvaltningen delar projektets uppfattning att alla stadens förvaltningar ska utnyttja de stödsystem som utvecklats, exempelvis LISA självservice och elektronisk fakturahantering, webbinfo mm i ekonomisystemet Agresso. Därigenom skulle en stor effektivisering av administrationen kunna uppnås.

Som tidigare angivits är det förvaltningens uppfattning att den största effektiviseringspotentialen inom administrationen inte ligger i en gemensam service utan snarare i ett bättre utnyttjande av möjligheterna i de stödsystem som finns. Projektet föreslår att LISA självservice införs för alla medarbetare i stadens förvaltningar för att öka effektiviteten inom löneadministrationen. I detta sammanhang ligger förvaltningen långt framme och samtliga tillsvidareanställda är idag anslutna LISA självservice. Förvaltningen har således genomfört en betydande del av de rationaliseringar som projektet föreslår.

Detsamma gäller den elektroniska fakturahanteringen. Idag attesterar och godkänner förvaltningens samtliga enheter fakturor i ekonomisystemet Agresso.

Projektet föreslår att personalakterna ska finnas på gemensam service med målet att elektroniska personalakter ska införas, vilket kan effektivisera både administration och åtkomst. Förvaltningen delar uppfattningen att personalakter i elektronisk form möjliggör snabb tillgänglighet för samtliga yrkeskategorier.

Projektet antar att personalakterna kommer att användas något mer på gemensam service, dvs av löneadministratörerna, än på respektive förvaltning. Förvaltningens erfarenhet är dock att personalakterna används avsevärt mer av personalsekreterare och administrativa assistenter än av löneadministratörer. Deras löpande arbete och möjligheterna att ge snabb service kommer att försvåras under tiden akterna inte finns på förvaltningen eller är tillgängliga i elektronisk form. Förvaltningens uppfattning är därför att personalakterna inte bör överföras till en gemensam service förrän konverteringen till elektronisk form ska ske.

För att kunna säkerställa bevarandet av personalakterna för framtiden är det också viktigt att inhämta stadsarkivets synpunkter när det gäller elektroniska personalakter.

Projektet föreslår att hanteringen av pensioner och försäkringar ska hanteras i en gemensam service. Förvaltningen delar uppfattningen att dessa frågor bör hanteras gemensamt för staden. Pensionsfrågor och försäkringsfrågor är komplexa och kräver

en hög specialistkompetens. Det är också angeläget att stadens medarbetare får bra service och korrekt information i dessa frågor. Om dessa frågor hanteras gemensamt för staden minskar sårbarheten och det skapar också goda förutsättningar för en bättre kvalitet.

Projektet föreslår att det skapas en mindre grupp som ger stöd till förvaltningarnas arbete med uppföljningsunderlag via stadens rapportsystem FLIS/LIS och upphandlade verktyg. Förvaltningen är positiv till förslaget och menar att de tillgängliga verktygen för att ta fram statistik och nyckeltal är komplexa och de frågor som uppstår löser varje förvaltning för sig trots att problemen kan vara likartade över staden. En grupp i enlighet med förslaget kan leda till bättre och effektivare utnyttjande av tillgängliga verktyg.

Lokaladministration

Projektet föreslår att kompetensen inom lokaladministrationen för ny-, om- och tillbyggnad förstärks, att en konsultgrupp för beställarstöd inrättas samt att ett nytt systemstöd för lokaladministration utvecklas. Förvaltningen är i allt väsentligt positiv till förslagen och menar att den övergripande samordningen och styrningen av lokaladministrationen i staden behöver förbättras. I förslaget uttalas att det finns ett tydligt behov av beställarstöd, vilket förvaltningen instämmer i. Ett beställarstöd av det slag som föreslås kan minska sårbarheten för de beställande nämnderna och också erbjuda stöd och en bred kompetens i aktuella frågor. Förvaltningens uppfattning är vidare att man genom att samla de lokaladministrativa frågorna gemensamt för staden ger förutsättning för en högre kompetens och därigenom högre status. Kostnaderna för lokaler belastar en stor del av förvaltningarnas budgetar och det är därför angeläget att kompetensen inom detta område förstärks.

Inom förvaltningen finns idag en beställarstödsgrupp för lokalfrågor -lokal- och byggnadskonsulterna (LoBen). LoBen ger stöd till i första hand stadsdelsförvaltningarna i lokalfrågor och erfarenheterna är att detta stöd är såväl efterfrågat som uppskattat. Projektet föreslår att LoBen flyttas till gemensam service och den föreslagna konsultgruppen. Förvaltningen är positiv till detta förslag och menar att det därigenom torde finnas goda förutsättningar att föra ut kunskap och erfarenheter till uppdragsgivarna och ge dem professionellt stöd i lokalfrågor.

Konsultation inom lokaladministrationen berör ett antal olika områden, exempelvis teknik, ekonomi, juridik, hyresrätt och förhandling. Inom området teknik ingår bl a plan- och bygglovsfrågor, arkitektur, konstruktion, projektledning, ventilation, sanitet mm. Inom de övriga områdena finns liknande underområden. Det är därför angeläget att det inom den föreslagna konsultgruppen finns en bred kompetens för att kunna ge ett bra beställarstöd genom hela processen. Förvaltningen instämmer således i projektets uppfattning att kompetensen inom lokaladministrationen bör förstärkas.

I förslaget anges att konsultgruppen ska fungera som beställarens ombud. Förvaltningens uppfattning är att den juridiska innebörden av detta begrepp bör tydliggöras när det gäller befogenheter och mandat att fatta beslut.

Projektet föreslår att det för stadens förvaltningar ska vara obligatoriskt att köpa tjänster inom löne- och IT-administration av den gemensamma servicen. När det gäller lokaladministrationen anges dock en frivillig uppdragsfinansiering. Denna blandning av tvingande och frivilliga lösningar kan, enligt förvaltningens bedömning, leda till problem. Förvaltningen menar att tjänsteköp generellt ska bygga på frivilliga överenskommelser.

I förslaget anges en effektiviseringspotential om minst 59 mnkr/år under förutsättning att förslagets tre delar genomförs. Förvaltningen delar uppfattningen att de förändringar som föreslås med all säkerhet innebär en effektivare lokaladministration inom staden och en högre kvalitet. Förvaltningen saknar däremot möjlighet att bedöma hur stor den totala effektiviseringspotentialen kan bli.

Inköp/upphandling

Förvaltningen delar projektets uppfattning att kompetensen inom upphandlingsområdet bör förstärkas. På sikt bör detta kunna medverka till en högre grad av avtalsföljsamhet och lägre kostnader för staden.

Förvaltningen är positiv till förslaget att samordna de stadsövergripande upphandlingarna till en gemensam upphandlingsfunktion. Inriktningen för staden är att förvaltningarna i största möjliga utsträckning ska ansluta sig till de för staden gemensamma upphandlingarna. Egna upphandlingar ska enbart genomföras där det ur verksamhetssynpunkt är nödvändigt.

Gemensamma upphandlingar inom socialtjänstområdet genomförs idag centralt i staden. Socialtjänstnämnden (SotN) har i detta sammanhang stadsdelsnämndernas uppdrag att genomföra upphandlingar när det gäller vård- och boende för vuxna missbrukare samt barn och ungdomar. Vidare genomför SotN upphandlingar av vissa boenden enligt SoL och LSS samt daglig verksamhet enligt LSS på uppdrag av stadsdelsnämnderna. Detta finansieras genom att stadsdelsnämnderna betalar en fast årsavgift för tjänsten. Upphandlingarna hanteras inom förvaltningens stab.

Förvaltningen är positiv till förslaget att fackförvaltningarna behåller det ansvar de har idag för att genomföra upphandlingar inom sina verksamhetsspecifika inköpsområden. För detta arbete krävs, enligt förvaltningens uppfattning, en specialistkompetens inom den egna förvaltningen. Om man skulle flytta en sådan specialistfunktion till en större central enhet finns en stor risk att man tappar kompetens. Erfarenheten visar också att man många gånger bygger upp ny kompetens på förvaltningen för att klara de verksamhetsspecifika upphandlingarna.

Kontorsadministration

Förvaltningen instämmer i att det ur ett medborgarperspektiv är viktigt att staden går att identifiera som en stad. I detta sammanhang har telefonnumret till en växel betydelse. Redan idag finns denna identifikation för stora delar av staden genom 508-serien.

Förvaltningen har idag avtal med Svensk Bevakningstjänst AB som utförare av reception- och telefonisttjänster. Det finns fördelar med att ha reception och telefoni samordnade både när det gäller kännedom om personalen och verksamheten. Förvaltningens erfarenhet är dock att det finns en risk att receptionstjänsten och mottagandet av besökare blir eftersatt eftersom telefonisttjänsten är prioriterad. Mot denna bakgrund ser förvaltningen inga hinder i att skilja de båda tjänsterna åt. Om man gör det kan man mycket väl köpa telefonisttjänst från en gemensam växelfunktion i staden.

Nybildad, tjänstemannastyrd förvaltning

Projektet föreslår att den gemensamma servicefunktionen placeras i en nybildad, tjänstemannastyrd förvaltning med representanter från förvaltningar och bolag. Förvaltningen ställer sig tveksam till förslaget att inrätta en ny organisation för gemensamma servicefunktioner. De förslag som projektet redovisar bör i stor utsträckning kunna genomföras inom nuvarande organisation genom tydligare styrning och bättre utnyttjande av de stödsystem som finns. För de frågor där projektet föreslår att konsultgrupper ska inrättas – upphandlingsområdet och lokalområdet – bör sådana kunna tillskapas inom ramen för nuvarande organisation.

Som förvaltningen uppfattar förslaget är anslutningen till den gemensamma servicen obligatorisk för förvaltningarna. Förvaltningens uppfattning är att interna tjänsteköp i staden bygger på frivillighet för respektive nämnd. Som exempel kan nämnas att förvaltningen säljer tjänster till stadsdelsnämnderna när det gäller bl a vård och boende för missbrukare, barn och ungdomar. I detta sammanhang finns inget köptvång för stadsdelsnämnderna utan här gör man egna individuella bedömningar. Förvaltningens uppfattning är att samma förhållningssätt rimligen borde gälla administrativ service i det fall en gemensam serviceförvaltning inrättas.

Effektiviseringspotential

Projektet anger att den sammanlagda effektiviseringspotentialen bedöms uppgå till 217 mnkr/år eller sammanlagt drygt 500 mnkr t o m år 2009. Som främsta orsak anges de stordriftsfördelar som kan uppnås. Förvaltningen tar till sig den uppskattade besparingen med en viss försiktighet och menar att full effekt av förändringen inte kan uppnås förrän stadens verksamheter tar till sig de nya stödsystem som finns och som utgör en stor del av den förväntade effektiviseringen. De förslag som projektet presenterar innebär också en uppenbar personalminskning inom exempelvis löneadministrationen. Erfarenheterna från tidigare organisationsförändringar visar att kostnaderna i form av övertalighet eller olika avgångslösningar finns kvar i stadens budget och att de förväntade effekterna dröjer. I det fall en ny förvaltning bildas för den gemensamma servicefunktionen uppstår högst troligt också investerings- och omställningskostnader som torde minska den förväntade effektiviseringspotentialen om 500 mnkr.

Stadsbyggnadsnämnden beslutade den 7 september 2006 att som svar på remissen överlämna och återopa kontorets utlåtande.

Reservation anfördes av Mats G. Nilsson (m), Joakim Larsson (m), Ingvar Snees (m), Katariina Güven (fp), Bengt Gunnar Herrström (fp) och Kerstin Rossipal (kd), *bilaga 1*.

Stadsbyggnadskontorets tjänsteutlåtande daterat den 24 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

I utredningen berörs inte på något sätt den samverkan som redan idag sker t ex mellan förvaltningarna i tekniska nämndhuset, till exempel att förvaltningarna där redan har ett väl fungerande system för tidrapportering och löneadministration som underlag för lönehanteringen. Det är erfarenheter och exempel på goda lösningar som man bör ta tillvara och bygga vidare på i staden. Utredningen utgår till stora delar från stadsdelsnämndernas situation. Enligt stadsbyggnadsnämndens uppfattning bör den typen av samordning som finns i tekniska nämndhuset kunna vara ett alternativ till en gemensam serviceförvaltning. Fördelen är att förvaltningar med likartad verksamhet och likartade problem kan samverka.

Lokaler

Utredningen föreslår att en gemensam funktion inrättas för ny-, om- och tillbyggnader. Den typ av lokalfrågor som stadsbyggnadskontoret har berörs inte av utredningens förslag.

Upphandling

Utredningen föreslår att ett upphandlingsstöd inrättas i gemensam funktion. Den typ av upphandling som är aktuell för stadsbyggnadsnämnden berörs inte av utredningens förslag.

Personaladministration

Utredningen konstaterar att anslutningen till LISA-självservice går trögt och föreslår en obligatorisk anslutning till systemet. Enligt stadsbyggnadskontoret är en anledning till att anslutningen går trögt att applikationen inte svarar mot behoven.

I tekniska nämndhuset skulle en anslutning till LISA självservice i den form som utredningen förespråkar innebära stora negativa konsekvenser. Vi har kommit avsevärt mycket längre i vår effektivisering av flex- och löneadministration än vad utredningen föreslår.

För förvaltningarna i tekniska nämndhuset är hanteringen av flextid integrerad med löneadministrationen. Det görs i systemet Personec Time (Tieto Enator). Det har avsevärt minskat tiden för hantering av flextid för all personal samtidigt som löneadministrationen effektiviserats. Det har också inneburit att man kommit tillrätta med den bristande kvalitet i indata till Lisa vilket utredningen tagit upp som ett stort problem. Systemet ger kontroll på all frånvaro liksom flextid.

Utredningen föreslår att all lönehantering centraliseras till den nya gemensamma serviceförvaltningen. Stadsbyggnadskontoret köper idag lönehanteringen från Trafik-

kontoret och kan konstatera att det fungerar mycket bra. En förutsättning för detta är att löneadministrationen är kopplad till Personec Time.

Utredningen föreslår även att frågor om pensioner och försäkringar hanteras centralt. Enligt kontorets uppfattning är det en fråga som med fördel kan centraliseras eller lösas i samverkan mellan förvaltningar.

Kontorsadministration

Utredningen föreslår en gemensam telefonväxel för hela staden. Idag finns en gemensam telefonväxel för förvaltningarna i tekniska nämndhuset och flera andra förvaltningar. Stadsbyggnadskontoret anser att växeln i tekniska nämndhuset idag fungerar bra och att personal som arbetar i växeln känner verksamheterna och därför kan slussa folk rätt. Kontoret ser som en förutsättning för en bra fungerande telefonväxel att personalen känner de verksamheter som tillhör växeln.

Ekonomifrågor

För ekonomihanteringen föreslår utredningen endast att arbetet med att införa det nya ekonomisystemet Agresso ska fortsätta.

IT

Stadsbyggnadskontoret förutsätter att, innan beslut fattas om övriga förvaltningars anslutning, en noggrann utredning görs om konsekvenser och att kontoret får tillfälle att utveckla sina synpunkter. Redan nu vill dock kontoret framföra en stor tveksamhet mot att anslutas till en gemensam service av flera skäl:

Utredningen föreslår att det "infrastrukturella IT-stödet" ska överföras till en gemensam service. Med detta avser utredningen ett i "teorin helt verksamhetsoberoende IT-stöd". Utredningen föreslår att allt lokalt verksamhetsstöd ska ligga kvar på verksamheten.

Enligt stadsbyggnadskontorets mening går det inte att skilja det "infrastrukturella stödet" från övrigt verksamhetsstöd. Merparten av stadsbyggnadskontorets system är verksamhetsspecifika system. Kontoret använder enbart personal- och ekonomihandtering av stadens gemensamma system.

De åtgärder som utredningen vill genomföra är sådana som stadsbyggnadskontoret redan åstadkommit.

IT är en integrerad del i kontorets verksamhetsutveckling. IT-personal ingår i många utvecklingsprojekt för att kunna ge stöd under pågående process. Närmare 70 % av IT-sektionens tid går åt till verksamhetsutveckling.

Stadsbyggnadskontorets drift är kostnadseffektiv enligt gjorda oberoende mätningar. Det beror på ett starkt ledningsstöd i IT-utvecklingen, stor verksamhetskunskap på IT-enheten och närhet till användarna.

Kontoret arbetar redan med de arbetsmetoder utredningen förordar (t ex ITIL³ med bland annat HelpDesk/IT-support). Kontorets IT-support sköts av IT-sektionen och ger snabbt användarna rätt hjälp och stöd. Ärenden loggas för uppföljning i ett ärendehanteringssystem. Att dela upp supporten beroende på vilket system det gäller skulle skapa förvirring och onödigt dubbelarbete.

Kontoret har ett verksamhetssystem för ärende- och dokumenthantering. Detta system kommer att leverera data till ett elektroniskt e-arkiv som byggs upp under hösten 2006 i samarbete med Stadsarkivet. Här kommer alla ärenden, inklusive personalärenden, som tillhör stadsbyggnadskontorets diarium att hållas samman. Detta kan inte kombineras med utredningens förslag om skilda system för olika frågor.

Stadsbyggnadskontoret anser att en förutsättning för gemensam service är att det finns stora likheter mellan förvaltningarna. Stadsbyggnadskontoret, flera fackförvaltningar och bolagen har ett annat tekniskt koncept än S:t Erik Net. För förvaltningar och bolag med helt olika verksamheter och med stor mångfald är det tveksamt om en gemensam service ger rationaliseringar. Datorer är nära förknippade med alla de verksamhetssystem som gör att helheten måste fungera.

Stadsbyggnadskontoret arbetar för standards som innebär att data kan samutnyttjas mellan organisationer oavsett system. Kontoret deltar därför aktivt i standardisering inom SIS och ISO. Kontoret har även stort utbyte av erfarenheter med andra förvaltningar i staden och samverkar i flera IT-frågor.

Slutsatser

Stadsbyggnadskontoret anser att staden ska ha en bra och kostnadseffektiv administration. För detta finns flera möjliga lösningar.

För förvaltningar som kommit långt i utvecklingen av administrativa rutiner och arbetssätt innebär gemensamma lösningar ofta en tillbakagång och att nedlagt arbete i utveckling för att effektivisera och rationalisera går förlorat. Utredningens förslag innehåller åtgärder som för stadsbyggnadskontoret skulle innebära en sådan tillbakagång och därmed ökade kostnader. En alternativ lösning till en helt ny förvaltning med gemensam service kan vara att förvaltningar med likartad verksamhet, med likartade problem och på samma utvecklingsnivå samverkar med varandra och bygger upp samarbetsformer.

Utrednings- och statistikkontorets tjänsteutlåtande daterat den 1 juni 2006 har i huvudsak följande lydelse.

³ ITIL är en internationell, processinriktad modell för hur IT kan drivas effektivt och serviceinriktat. Den är indelad i ett antal sammanhängande områden och innehåller riktlinjer och förslag på hur arbetet i de olika områdena bör struktureras. ITIL är "best practise" sammanställt sedan 1980-talet. "Best Practise" (bästa praxis) kan definieras som en praxis som är införd, fungerar och används, samt bedömd av experter på området som det bästa som finns i bruk just nu.

Kontoret ställer sig i grunden positiv till att staden försöker utnyttja skalfördelar för att sänka kostnader för administration. Enligt USK:s mening bör dock staden även använda modern, ny teknik, i högre utsträckning för att effektivisera administrationen. Det handlar inte bara om vald organisation. Dessa frågor berörs inte av ÖSA, men påverkar i hög grad slutsatserna av hur administration bör organiseras. Det gäller t ex idéer som contact center, där medborgarna enkelt ska få svar på frågor från mer kvalificerad personal och tjänster som kan göras tillgängliga via internet. Ambitionen bör även vara god kvalitet i tjänsterna. Kontoret ser risker i såväl kvalitets- som effektivitetsutveckling om en stor egenregiverksamhet byggs upp.

Möjligheter med förslagna åtgärder

USK är en av stadens minsta förvaltningar och har därmed svårt att bygga upp egen kompetens inom flera av de administrativa stödprocesserna. Vi ser därför möjligheter i utredningens förslag att ytterligare samordna det administrativa stödet inom staden. En större samlad organisation som hanterar delar av administrationen blir mindre sårbar än en liten förvaltning då det finns fler som kan hantera ärendena. Det bör även kunna innebära kvalitetsvinster, då en samlad organisation som har administration som huvuduppgift kan bli en mer attraktiv arbetsgivare samt kan fokusera på utveckling av administrativa tjänster.

En gemensam organisation för stöd till förvaltningarna kan erbjuda tjänster som det idag inte finns utrymme eller möjlighet att bygga upp inom förvaltningarna. Behovet kan vara ojämnt fördelat, exempelvis lokalstödet, eller en förvaltning kan ej sysselsätta en nischkompetens i tillräcklig omfattning, exempelvis IT-stödet. Vi ser även på de upphandlingar som vi gjort att det finns utrymme att sänka kostnaderna för administrationen inom staden. Det visar även ÖSA-utredningens kartläggning.

Farhågor för föreslagna åtgärder

Att tvinga förvaltningarna att köpa tjänsterna från en annan förvaltning innebär flera risker då kunden inte kan välja en annan leverantör om man är missnöjd avseende kvalitet, tillgänglighet eller pris. USK är idag fri att köpa det stöd som översynen behandlar från en annan förvaltning inom staden eller extern leverantör. Vi ser en risk med att dessa tjänster kommer att bli dyrare för oss då verksamheten idag, enligt översynen, bedrivs ineffektivt inom många förvaltningar i staden. Genom att verksamheten inte heller föreslås konkurrensutsättas saknas de naturliga mekanismerna för en ständig effektivisering.

USK vill även framhålla vikten av att en omorganisation av administrationen i staden inte ska medföra ökade administrativa uppgifter för medarbetare i verksamheterna.

De stödfunktioner som idag hanteras inom USK är inte längre en ett par steg ifrån nyttjarna. Risken är att tillgängligheten blir sämre när man exempelvis tvingas vända sig till centrala kontaktpunkter för att få IT-stöd. Alla verksamheter har sina särskilda behov, inte minst en förvaltning med en så specialiserad verksamhet som USK har särskilda behov med exempelvis specifika dataprogram. Kontoret kan se risker med att

en central lösning inte hörsammar dessa i tillräcklig omfattning då man inte förstår de verksamhetsspecifika behoven.

Begränsningar med föreslagna åtgärder

De föreslagna åtgärderna omfattar sådana verksamheter som redan idag utan svårigheter kan handlas upp. USK köper redan många av de verksamheter som nu föreslås bedrivas i en särskild organisation inom staden. Det hade varit mer värdefullt om utredningen koncentrerat sig mer på de områden som kan vara svårare att handla upp på marknaden. Det kan exempelvis röra sig om högre ekonomi- och personalkunskaper som är anpassade till Stockholms stad.

Stadsmuseinämnden beslutade den 31 augusti 2006 att som svar på remissen om Översyn av stadens administration överlämna och återopa detta tjänsteutlåtande.

Stadsmuseiförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 22 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsmuseiförvaltningen är positiv till ansatsen i detta uppdrag om att betrakta administrativa funktioner ur ett utvecklingsperspektiv. Förändringstakten inom detta område är väl så snabb som inom många andra områden. Manuella rutiner övergår till elektroniska, personliga tjänster ersätts av standardiserade systemlösningar, registreringsarbete förutsätts bli utfört av den enskilde medarbetaren, supportfunktioner "slimmas" etc. En annan stark tendens är att stöd- och servicefunktioner allt mer sällan drivs i egen regi.

Stadsmuseiförvaltningen är inte negativ till utvecklingen och att söka nya lösningar på administrativa frågor. Det är svårt att bedöma vilken roll den gemensamma servicefunktion som föreslås inrättas kommer att få. Den föreslås bli ett slags "administrationsförvaltning", men en förvaltning utan nämnd och istället styrd av tjänstemän. Stadens nämnder blir tvungna att köpa sina tjänster från denna, men får de möjlighet att bestämma i vilken omfattning? Hur kommer kostnaderna att fördelas? Skall denna verksamhet hålla sig fristående till stadsledningskontoret? etc.

De tjänster som föreslås ingå i ett första skede är sådana som redan köps mellan förvaltningar eller efterhand kommer att övervägas att "outsouras" eller helt enkelt köpas externt. Det som utredarna i denna översyn föreslår läggas under gemensam service vad gäller IT finns samtidigt med som option i avtalet mellan staden och TietoEnator för att helt eller delvis "outsouras". För förvaltningens del skulle därför inte utredningens förslag innebära någon märkbar förändring. Växel har köpts som tjänst under mer än tio år och löneadministration har köpts av andra förvaltningar de senaste åtta åren. Förvaltningen har också följt teknikutvecklingen inom området infrastrukturellt IT-stöd och är inte främmande för nya lösningar. En gemensam service skulle avlasta förvaltningens enda IT-tjänst upp till 10%. Användarna skulle dock uppleva att utredarnas förslag i en del bli en direkt kvalitetsförsämring, mer anonym telefonsupport skulle ersätta möjligheten att elektroniskt göra anmälan och få "på-platsen-stöd".

Det som skulle bli en mer radikal förändring för stadens nämnder blir den dag när ekonomiadministrationen centraliseras i staden vilket skissas i utredningen. Införandet av AGRESSO-systemet i staden möjliggör att de flesta redovisningsprocesser i framtiden kan skötas från distans. Förvaltningen kan inte idag värdera för- och nackdelar och utredarna lägger heller inte något konkret förslag om ekonomiadministration i sin rapport.

Stadsmuseiförvaltningen håller med utredarna om att effektiviseringar inom administrativa områden mycket handlar om standardisering, konsolidering och enhetlig tillämpning. Med förvaltningen vill också understryka att enhetlighet och standardisering inte nödvändigtvis förutsätter stordrift och central handläggning. I utredningen framställs det detta emellanåt som ett axiom. Förvaltningen ställer sig frågan när det gäller IT-avsnittet om inte de flesta av de uppräknade effekterna av centralisering lika väl skulle kunna uppnås genom tydliga och konsekventa anvisningar. Inom många områden saknas sådana helt idag.

Förvaltningen är annars positiv till utredningens förslag om förstärkt kompetens och bättre systemstöd i staden. Det gäller sådant som beställarstöd i lokalprojekt, upphandlingsstöd i komplicerade upphandlingar och förslagen om att förbättra stadsövergripande gemensamma system. Stadsmuseiförvaltningen håller med om att stadsledningskontoret behöver stärka sin roll inom lokaladministration och upphandling för att utveckla och införa enhetliga arbetssätt i staden.

Brand- och räddningsnämnden beslutade den 24 augusti 2006 att som svar på remissen överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande.

Brandförsvarets tjänsteutlåtande daterat den 2 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Allmänt

Brandförsvaret är positivt till grundtanken att effektivisera administrationen i syfte att överföra medel till stadens kärnverksamhet.

Mot bakgrund av den relativt korta genomförandefasen, ställt mot handläggningstiden för hantering av övertalighet, är förvaltningen tveksam inför kalkylerade effektiviseringsvinster.

Hantering av ovan nämnda övertalighet är en nyckelfråga för att nämnda vinster skall realiseras, därför bör en tydlig strategi för handläggningen skyndsamt tas fram. Genomförs föreslagna åtgärder utan att hanteringen av övertalighet är löst, kan det innebära att stadsdelar/förvaltningar i ett inledande skede tvingas betala ”dubbelt” för vissa tjänster. Brandförsvaret anser därför att övertaligheten bör finansieras med kommuncentrala medel.

Av rapporten framgår att ansvaret för bland annat löne- och IT-hanteringen fortfarande ligger på respektive stadsdel/förvaltning. Det ansvaret kommer dock att bli svårare att hantera, då berörd personal är anställd av annan förvaltning.

Dessutom kommer den centrala förvaltningen att ha en monopolställning när det gäller utförandet av vissa tjänster inklusive prissättning. Därmed saknas tydliga incitament för den nybildade förvaltningen att bli så effektiv som möjligt. Samtidigt utesluts möjligheten för stadsdelar/förvaltningar att söka effektivare lösningar om anslutningen blir tvingande. I rapporten redovisas hypotesen att kvalitén på ifrågavarande tjänster höjs, eftersom de utgör den nya förvaltningens kärnverksamhet. Härvid uppkommer naturligt frågan, vilken kvalitetsnivå som avses bli norm och hur denna nivå kommer att fastställas? Mot bakgrund av det ovan nämnda, ser vi en risk att förändringarna kan medföra en högre kostnad för anslutna stadsdelar/förvaltningar.

IT-administration

Först och främst anser brandförsvaret att det är viktigt att verksamhetsspecifika system kvarstår lokalt, eftersom en centralisering av dessa inte kommer att innebära någon effektivisering.

I ett första steg föreslås i rapporten ett samgående för stadsdelsförvaltningarna. Härvid anser vi att det är viktigt att en djupgående analys genomförs av positiva och negativa effekter av nämnda samgående innan beslut tas om eventuell anslutning av övriga förvaltningar.

Brandförsvaret har nyligen inlett en samverkan med trafikkontoret gällande drift, förvaltning och utveckling av en gemensam teknisk IT - infrastrukturell plattform. Vi anser att en frivillig samverkan mellan förvaltningarna i Stockholm Stad, som till struktur, regelverk och omvärldsberoende är likartade, kan vara ett alternativ till den i rapporten föreslagna lösningen.

Vi anser vidare att hänsyn måste tas till att brandförsvaret måste kunna fungera på ett tillfredsställande sätt även i en krissituation, när övrig infrastruktur är helt eller delvis utslagen.

Personaladministration

Brandförsvaret har endast två löneassistenter anställda, vilket gör oss sårbara vid semester, sjukdom m.m. Vi kan därför se klara fördelar med en stadsgemensam funktion för lönehantering.

Vid en bedömning av effektivitetsvinster av en sådan åtgärd, måste dock beaktas att nämnda löneassistenter även arbetar med andra personaladministrativa arbetsuppgifter, som vid ett genomförande av förslag enligt rapport, måste handläggas av på förvaltningen kvarvarande personal. Rationaliseringseffekten blir därför inte två heltidsanställningar.

Lokaladministration - Inköp och upphandling

Brandförsvaret ställer sig bakom föreliggande förslag och ser fram emot ett utökat centralt stöd beträffande rubricerade områden.

Kontorsadministration

I rapporten redovisas att brandförsvaret har 2,3 befattningar i växelfunktionen. Detta är ett missförstånd. Vi bemannar vår växel/reception med så kallade kombinations-tjänster. Det innebär att befattningshavarna även handhar registratur, vaktmästeri och reception. Tidsåtgången för den rena växeltjänsten motsvarar en årsarbetare.

Ovan nämnda organisation med kombinationstjänster är nyligen genomförd. Om enbart växeldelen skulle separeras, så måste hela konceptet omprövas. Det vore djupt olyckligt.

Rent tekniskt skulle en anslutning till stadens centrelösning innebära att brandförsvaret inte kan ringa internt i händelse av att den centrala växeln slås ut. Dessutom utgör idag vår fasta telefoni ett reservsystem för vår datakommunikation. Med hänvisning till vad som tidigare har sagts om att brandförsvaret måste kunna fungera även i en krissituation, vore detta allvarligt.

Brandförsvaret har idag ett nära samarbete med SOS Alarm för att på bästa sätt kunna bistå allmänheten. För att säkerställa kommunikationen mellan brandförsvaret och SOS är respektive växlar förbundna med interna direktledningar. Dessa förbindelser utgör även reservväg för samtalen om någon av växlarna skulle drabbas av avbrott på in- och utgående ledningar. Tack vare vår ledningscentral, som övertar den administrativa växeln efter kontorstid, så kan vi svara dygnet runt även på "administrativa samtal".

Allmänheten och övriga som ringer till brandförsvaret får redan idag ett professionellt bemötande av personalen i den administrativa växeln och ledningscentralen. Allmänhetens ofta mycket "öppna" frågor kring brand och säkerhet kräver att vår växel redan idag har funktionen som i rapporten benämns "kontaktcenter".

Genom ett stort projekt, som har genomförts i samarbete med Räddningsverket, så har numera räddningscentralerna i Lindvreten, Täby och Stockholm egna förbindelser via radiolänk mellan varandra och till länsstyrelsen. Syftet är att centralerna ska kunna fungera som reserver för varandra samt att Länsstyrelsen, vid en stor påfrestning på samhället, ska kunna ha säkra förbindelser med samtliga kommuner i länet. Den tekniska lösningen bygger på att det finns separata televäxlar på respektive ställe.

Mot bakgrund av ovan angivna skäl, anser vi att det är nödvändigt att undanta Stockholms Brandförsvär från en eventuell central växelfunktion.

Utbildningsnämnden beslutade den 24 augusti 2006 att överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt yttrande över remissen.

Reservation anfördes av vice ordföranden Lotta Edholm m fl (fp), ledamoten Mikael Söderlund m fl (m) och ledamoten Nina Ekelund (kd), *bilaga 1*.

Utbildningsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 9 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

IT-administration

I utredningens kartläggning ingick administrativ och publik IT (S:t Eriks publika nät för såväl lärare som elever benämns EDU). Slutrapporten är avgränsad till att endast gälla administrativ IT. Denna typ av avgränsning är inte lämplig att göra för utbildningsförvaltningen då det är samma personer som arbetar med administrativ IT och EDU, varav många av tjänsterna är fördelade med större andel EDU och en begränsad andel administrativ IT. Samordningsuppgifter och support av skolans kommunikationsplattform m.m. innebär också att uppgifter inom administrativ IT behöver finnas kvar vid varje skola.

Förslaget innebär helt olika supportorganisationer för administrativ IT och EDU, eftersom EDU inte ingår i Gemensam Service. Lärarna använder båda delarna och en och samma person skulle behöva vända sig till olika supportorganisationer beroende på vilken typ av fel som uppstår. Idag kan man vända sig till en och samma person oavsett vilken typ av support det gäller. Det är inte självklart att man vet om det support man behöver kan hänföras till administrativ IT eller EDU. Förslaget innebär en avsevärd försämring av IT-stödet för utbildningsförvaltningens närmare 3 000 lärare. Problematiken gäller även stadsdelsförvaltningarnas lärare.

Utbildningsförvaltningen anser därför att om en gemensam IT-administration ska införas i staden, måste man avvakta så att även EDU-nätet kan inkluderas från starten. Införandet av Gemensam Service för EDU och administrativ IT tillsammans måste utredas och därefter remitteras till stadens förvaltningar för slutligt ställningstagande. Om en sådan utredning visar att det inte går att förena EDU och administrativ IT avstyrker utbildningsförvaltningen förslaget om Gemensam Service för IT.

Utbildningsförvaltningen ställer sig positiv till införandet av standardiserad utrustning i hela staden. Till fördelarna hör bland annat att standardisering på produktnivå (hård- eller mjukvara) kan på grund av större volymer ge bättre avtal och lägre priser vid upphandlingar, att förändringar sker snabbare och billigare (det räcker att utveckla och testa nya produkter och lösningar en gång / på ett ställe - dvs. varje förvaltning behöver inte uppfinna hjulet på nytt), samt att vem som helst (anställd) kan logga in var som helst - särskilt viktigt inom vissa användargrupper som ibland bedriver sin verksamhet oberoende av förvaltnings- och bolagsgränser; till exempel lärare eller revisorer.

Vid konsolideringen av all utrustning kommer mycket av den investering som förvaltningarna har gjort att vara bortkastad då troligtvis ny utrustning behöver inköpas för att få enhetlighet. Denna kostnad kommer sannolikt att drabba förvaltningarna.

Utbildningsförvaltningen anser att en kostnadsberäkning bör göras för att ge en rättvisande bild av förslagets besparingspotential.

Man kan ställa sig frågan om stordriftsfördelarna ökar proportionellt eller etappvis med antalet användare. Utbildningsförvaltningen finner det sannolikt att det finns en grundnivå som man bör uppnå för att kunna få stordriftsfördelar, men att det också finns en brytpunkt där stordriftsfördelarna kan bli stordriftsnackdelar. Var denna grundnivå respektive brytpunkt finns bör utredas.

Utbildningsförvaltningens organisation är dock redan så stor att man kunnat inhämta effektivitetsvinster genom stordriftsfördelar när det gäller organisationen av IT-verksamheten och förvaltningen ställer sig därför tveksam till möjligheten till ytterligare stordriftsfördelar. Det finns en risk att förvaltningen istället drabbas av stordriftsnackdelar.

Utredningen redovisar en effektiviseringspotential på 35 mnkr för Staden genom en minskning av antalet årsarbetare inom IT-stödet från 118 tjänster till 60. Kostnaden för (genomsnittliga) löner, inklusive kringkostnader, är enligt utbildningsförvaltningen högt räknad. Förvaltningen tror inte att besparingen kan komma att bli så stor som utredningen räknar med.

Hänsyn måste tas till att utbildningsförvaltningen är en organisation som är decentraliserad och geografiskt spridd över hela staden, vilket kräver mer resurser för en given supportnivå än vid en mer centraliserad organisation.

Utredningen uppger också att en fördel med Gemensam Service är den "jämnare kvalitet" som kan uppnås. Utbildningsförvaltningen anser att målet snarare bör vara hög kvalitet. Förvaltningar som idag har hög kvalitet på IT-stödet ska självklart inte ha en kvalitetssänkning som mål för att uppnå någon form av utjämning.

Gemensam service

Enligt utbildningsförvaltningen är en viktig fördel med gemensam IT-service att bemanning och kompetens kan säkras, vilket är viktigt ur sårbarhetssynpunkt. Ökad kunskapsöverföring (all IT-personal är samlad och arbetar med gemensamma arbetsätt och system), bidrar till att minska personberoendet. Dokumentation gör att all IT-personal kan ta del av kunskaperna. Samma ärende löses inte på flera ställen eller på flera olika sätt. I nuläget kan olika IT-enheter arbeta med samma problem (eller med incidenter relaterade till samma problem). En annan fördel är att Gemensam Service ger en rättvis och kostnadseffektiv prioritering och resursfördelning (beslutad av beställaren av IT-stödet). Sitter nära, skriker högst, gillar dig etc. är inte skäl för att få hjälp. Detta innebär också minskat personberoende genom att personliga kontakter och kunskaper inte behövs hos användaren för att få hjälp.

Genomförande av Gemensam Service riskerar samtidigt att för förvaltningen innebära en förlust av beställarkompetens som är nära knuten till den egna verksamheten. Detta skulle försämra förutsättningarna för förvaltningens IT-utveckling. Ett införande av en Gemensam Service kräver att förvaltningarna har resurser för att kunna beskriva

verksamheternas behov och att den gemensamma funktionen har i uppgift att bidra till verksamheternas måluppfyllelse.

Utbildningsförvaltningen bedömer också att det blir praktiskt svårt att effektivisera och rationalisera om utbildningsförvaltningen – och stadsdelsförvaltningarna – ska hantera två separata driftsorganisationer för IT, en (stadsgemensam) administrativ och en (nämndspecifik) kopplad till de pedagogiska verksamheterna.

Under förutsättning att en Gemensam Service för IT-området även inkluderar EDU, enligt ovan, ställer sig utbildningsförvaltningen generellt bakom förslaget om en Gemensam Service för IT-området, men anser att dessa båda ska utredas gemensamt och sedan remitteras till förvaltningarna för slutligt ställningstagande.

Personaladministration

Utbildningsförvaltningen är kritisk mot utredningens kvalitetsmått. Som mått på kvaliteten har utredningen genomfört en kartläggning av processer och arbetssätt genom att studera blankettflödet och vem som gör vad. Enligt utbildningsförvaltningen är denna kartläggning av rutiner och blankettflöden i själva verket en effektivitetsmätning - *inte* en kartläggning av kvaliteten i det utförda arbetet. För att bedöma kvaliteten i arbetet bör man ta fram statistiska mått på felfrekvenser bland exempelvis löner och pensioner.

Liksom under IT-administration vill utbildningsförvaltningen lyfta fram att målet med förändrad personaladministration bör vara hög kvalitet, inte en jämnare kvalitet.

Utbildningsförvaltningen räknar inte med någon kvalitetshöjning med en central lönehantering. I kraft av förvaltningens storlek finns redan stordriftsfördelarna. Lönehantering i stordrift i staden ger inte möjlighet till förvaltningsanpassad lönehantering. Lönehanteringen tappar närheten *till* (framförallt kundernas upplevda närhet) och kunskaper *om* verksamheten, och riskerar att försämrats ur kvalitetssynpunkt.

Utbildningsförvaltningen ser inga vinster med en sammanslagning till en Gemensam Service i staden inom personaladministration. Förvaltningen är dock öppen för att förvaltningar samarbetar i en eller flera gemensamma lönefunktioner, att små förvaltningar ges möjlighet att köpa konsulttjänster inom personal / löneområdet av Gemensam Service, eller att effektivitet och rationalitet upprätthålls genom upphandling.

Utbildningsförvaltningen anser att utredningens förväntningar på effektiviseringspotentialen genom åtaganden och arbetssätt är orealistiska. Dimensioneringen är enligt förvaltningen orealistisk med tanke på att det även skall finnas utrymme för betydligt mer än bara inrapportering, till exempel utbildning och information. Det är utredningens och även förvaltningens uppfattning att det är mycket viktigt att ge stöd och service till stadens chefer i deras arbetsgivarroll. Det är svårt att se tid / utrymme för detta i den föreslagna dimensioneringen av Gemensam Service.

LISA självservice

En förutsättning för att Gemensam Service skall kunna införas är enligt utredningen att LISA självservice är helt och fullt genomförd. Med detta skulle den totala lönehanteringen i staden kunna reduceras. LISA självservice medför sannolikt en lägre kostnad för lönehantering vid förvaltningen och i hela staden. Men utbildningsförvaltningen anser att effektiviseringsvinsten kan bli densamma efter genomförande av LISA självservice även utan införandet av Gemensam Service, förutsatt att förvaltningarna effektiviserar / rationaliserar.

Det finns för närvarande begränsningar i införandeförutsättningarna för LISA självservice, då alla anställda inte har obehindrad tillgång till det administrativa nätet, beroende på tekniska och/eller personliga förutsättningar. Utbildningsförvaltningen har inlett införandet av LISA självservice med central förvaltning och har en plan för det fortsatta införande ute i verksamheterna.

Utredningen förutsätter tydligare krav på kvalitet hos indata, vilket förväntas leda till att tidsåtgången för kontroll och rättningar minskar. Utbildningsförvaltningen anser att förväntningarna på indatakvaliteten inte är realistiska och ifrågasätter att indata plötsligt skulle kunna bli så mycket bättre. LISA självservice ställer ökade krav på tid för att kunna rapportera rätt, och innebär ett ökat kontrollarbete för chefer och assistenter. Det finns snarare en risk att felprocenten i lönehanteringen ökar och att även kostnader för rättning av löner, återkrav etc. ökar.

Utbildningsförvaltningen ställer sig bakom förslaget avseende LISA självservice, men anser att effektiviseringsvinsten kan bli densamma även utan införandet av Gemensam Service, förutsatt att förvaltningarna effektiviserar / rationaliserar.

Utbildningsförvaltningen ser få vinster med en sammanslagning till *en* Gemensam Service i staden inom personaladministration. Det är tveksamt om utredningens kalkyler går att omsätta i praktisk handling. Flera förvaltningar har redan en erforderlig storlek som ger stordriftsfördelar samtidigt som det går att säkerställa en god kvalitet genom personlig och verksamhetsanpassad service. En Gemensam Service skulle leda till en försämring för kärnverksamheterna inom utbildningsförvaltningen.

Utbildningsförvaltningen avstyrker därför förslaget avseende *en* Gemensam Service för personaladministration, men anser att förvaltningar bör kunna samarbeta i en eller flera gemensamma lönefunktioner, att små förvaltningar ges möjlighet att köpa konsulttjänster inom personalområdet av Gemensam Service, alternativt att effektivitet och rationalitet upprätthålls genom upphandling. Alternativa lösningar diskuteras också under avsnittet "Organisation av Gemensam Service".

Lokaladministration

Genom bland annat förvaltningens erfarenheter som kansli för stadens referensgrupp för skollokaler konstateras att flertalet förvaltningar har behov av förstärkt kompetens i samband med om-, ny- och tillbyggnad av skollokaler. Det är svårt att ge en rättvisande bild av de besparingsmöjligheter som finns i en starkt beställarkompetens. Det är däremot utom all tvivel att en beställare som lägger resurser på det tidiga ut-

redningsskedet kan undvika merkostnader för projektet totalt och löper en mindre risk att genomföra projekt som inte är långsiktigt ekonomiskt försvarbara. För de större projekten som förutsätter investeringsmedgivande i kommunstyrelsens ekonomiskskott handlar det normalt om miljonbelopp i merkostnad. Vad avser lokaladministration stöder således utbildningsförvaltningen förslaget om att bygga upp en enhet för beställarstöd.

Samtidigt är uppbyggnaden av en beställarstödsenhet på inget sätt en garanti för att beställarens kompetens verkligen ska stärkas. Redan idag har alla förvaltningar möjlighet att köpa stöd både internt inom staden och från externa konsulter. Avsaknad av tillräcklig kompetens för att efterfråga stöd eller för att utnyttja stöd på rätt sätt är en förklaring till brister. Det förutsätter därför att stadsledningskontoret stärker sin roll i fråga om att underhålla och kommunicera stadsgemensamma policys och krav. Utan större tydlighet om vad som förväntas levereras i samband med inriktningsbeslut, genomförandebeslut och slutredovisning så riskerar en uppbyggnad av beställarstöd att ske utan att leda till märkbar förändring. Det är viktigt att stadsledningskontoret stärker sin roll oavsett om en ny stadsintern beställarstödsfunktion bildas eller inte.

Det argument som finns för att bygga upp en kompetens i egen regi inom staden är att det för en många gånger ovan beställare är lättare att anlita en enhet med kompetens om stadens regelverk och krav. Det är däremot ingen självklarhet att enheten ska ha alla tjänster i egen regi. Delar av tjänsteutbudet kan mycket väl förmedlas genom underkonsulter. Det viktigaste är att enheten kan hålla samman ett kvalificerat och brett professionellt stöd med kompetens även om stadsgemensamma policys och krav.

Stadsledningskontoret utreder för närvarande ett nytt systemstöd för lokaladministration i staden. Utbildningsförvaltningen vill särskilt betona vikten av att ett sådant systemstöd blir verklighet och stöder därför detta förslag i föreliggande utredning.

Utbildningsförvaltningen ställer sig bakom samtliga delförslag inom lokaladministration.

Inköp/Upphandling

Överlag anser utbildningsförvaltningen att de föreslagna förändringarna som gäller inköp och upphandling är bra då dessa syftar till att skapa en organisation som på ett övergripande plan kan medföra en starkare upphandlingskompetens i staden.

Att genomföra den föreslagna uppdelningen av dagens samordnade strategi- och koncernupphandlingsfunktion är dock olyckligt då man kommer att tappa delar av både kompetens och synergieffekter som dagens samlade Upphandlingsenhet besitter och möjliggör. Utbildningsförvaltningen ställer sig bakom samtliga delförslag inom inköp / upphandling.

Kontorsadministration

Utbildningsförvaltningen köper idag växelfunktionen via stadens ramavtal. De skolor som idag har egna växellösningar arbetar förvaltningen för att inordna under samma

ramavtal. Att låta växelfunktionen ingå i Gemensam Service skulle inte innebära någon större förändring för förvaltningen, och förvaltningen ställer sig bakom detta förslag. Gemensam Service i stadens egen regi skulle kunna leda till förbättrad verksamhetskänedom, vilket annars kan vara ett problem med upphandlad växelfunktion.

Utbildningsförvaltningen ställer sig bakom förslaget avseende en gemensam växel-funktion i hela staden.

Ekonomiadministration

Stadens samtliga förvaltningar använder Agresso sedan den 1 januari 2006. Utbildningsförvaltningen stödjer all vidareutveckling av funktionerna i programmet och är positiv till återkommande framtida versionsbyten som både ger bättre funktionalitet och effektivare hantering.

Organisation av Gemensam Service

Rationaliseringar och effektiviseringar kan enligt utbildningsförvaltningen ske inte enbart genom organisatoriska förändringar, utan även med förändrade arbetssätt genom styrning. Utbildningsförvaltningen anser att mycket skulle kunna göras med en tydlig styrning och ledning från stadsledningskontoret i samråd med förvaltningscheferna. Effektivitet och rationalitet kan upprätthållas genom exempelvis upphandling. Utredningen har inte i relevant utsträckning beaktat möjligheterna att genom styrning förändra arbetssätt. Förvaltningen bedömer att till exempel stödsystem såsom LISA självservice genom styrning kan ge önskvärda effektiviseringsvinster, utan att föreslagen organisationsförändring genomförs.

Utredningen jämför med andra kommuner som har gemensam servicefunktion. Vid en sådan jämförelse måste man vara medveten om att dessa kommuner är avsevärt mindre än Stockholm och motsvarar storleksmässigt flera olika gemensamma service-ställen i Stockholms stad. En organisation av Gemensam Service med flera service-center / kluster skulle kunna vara ett realistiskt alternativ. Klustren skulle kunna vara inriktnings- och verksamhetsindelade, exempelvis utbildningsförvaltningen skulle kunna vara ett sådant kluster. På så sätt uppnås effektiviseringsvinster för små förvaltningar samtidigt som risken för stordriftsnackdelar minskar. Rent organisatoriskt skulle förvaltningar kunna samarbeta i en eller flera gemensamma lönefunktioner eller så ges (små) förvaltningar möjlighet att köpa konsulttjänster inom personal / löneområdet av en gemensam servicefunktion.

I diskussionen om Gemensam Service är det enligt utbildningsförvaltningen viktigt att inte glömma bort att det fortfarande måste vara verksamheterna som definierar behoven. Beställarkompetensen måste därför lyftas fram i det fortsatta arbetet. Det krävs att förvaltningarna har resurser för att kunna beskriva verksamheternas behov och att den gemensamma funktionen har i uppgift att bidra till verksamheternas mål-uppfyllelse.

Förvaltningen anser att föreslagen organisation av Gemensam Service är underdimensionerad och därmed inte kan genomföra uppgifterna med den kvalitet som utredningen bygger sina huvudsakliga argument på.

I utredningen saknas beräkningar som visar på den kostnad som kan uppstå vid införandet av Gemensam Service avseende nya lokaler, och avvecklingskostnader till exempel i form av övertalighetskostnader för förvaltningen.

Övriga synpunkter av generell karaktär

Utbildningsförvaltningen menar avslutningsvis att utredningen genomförts under stor tidspress och är behäftad med vissa felaktigheter. Förvaltningsbesök och enkäter var inte helt entydiga och skulle besvaras alltför snabbt. Framförallt har avgränsningar som gjorts i enkätaterialet inte alltid uppfattats av de personer som besvarat enkäten. Individen har haft svårt att tolka avgränsningen vilket gör att en stor osäkerhet finns i materialet. Risken finns för felaktigheter i underlaget, och man bör vara försiktig med att dra alltför långtgående slutsatser av materialet.

Utbildningsförvaltningen konstaterar att det övergripande syftet med översynen av stadens administration har varit att klargöra i vilken utsträckning det är möjligt att reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvaliteten. I slutrapporten redovisas huvudsakligen förslag på effektiviseringar och hur kostnaderna kan reduceras. Förvaltningen anser att utredningen inte ägnat tillräckligt utrymme åt kvalitetsaspekterna.

Överförmyndarnämnden beslutade den 25 augusti 2006 att överlämna förvaltningens förslag till yttrande över remiss gällande översyn av stadens administration utan eget ställningstagande.

Överförmyndarförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 25 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen har inget att erinra mot förslagen i remissen då överförmyndarnämnden redan idag, i tillämpliga delar, utnyttjar den stöd- och serviceadministration som finns inom stadsledningskontoret.

Bromma stadsdelsnämnd beslutade den 31 augusti 2006 att ställa sig bakom förvaltningens förslag till remissvar.

Bromma stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 22 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till utredningens ambition att effektivisera administrativa processer, något förvaltningen arbetar med kontinuerligt. Vi pekar på några punkter som behöver klarläggas eller utredas vidare innan beslut fattas. Vi pekar också på möjligheten till en alternativ och successiv uppbyggnad av IT-servicen i Västerort som bygger på befintligt samarbete.

Nulägeskartläggningen

Det statistiska underlaget har en direkt inverkan på bedömningen av möjliga framtida effektiviseringsvinster. På grund av undersökningens metodiska svagheter gör förvaltningen bedömningen att den framräknade besparingspotentialen innehåller ett stort mått av osäkerhet.

Noggrannare analyser bör därför genomföras för att säkerställa projektets uppgifter om bemanning och möjliga besparingar.

Kvalitet och kostnader för IT-stödet i staden idag

Utredningen framhåller också den bristande kvaliteten som råder idag vad gäller centrala paketeringar av program (applikationer). Med paketering avses här de "förinställningar" och anpassningar som görs i de applikationer som stadsledningskontorets IT-avdelning distribuerar ut till förvaltningarna för vidare installation i de lokala nätverken. Förvaltningen instämmer i uppfattningen att paketen innehåller brister och felaktigheter. Detta bör man kunna komma till rätta med genom bättre planering och noggrannare testning av paketen inför release. Om så icke görs kommer programpaket med bristfällig kvalitet att utgöra ett problem även efter ett eventuellt införande av gemensam service.

Problemlösningen inom stadens IT-stöd sker i stor utsträckning, enligt projektet, i form av "brandsläckning" där lite tid ägnas åt att lösa de bakomliggande orsakerna till problemen. Provisoriska och kortsiktiga tekniska lösningar är inte, enligt förvaltningens uppfattning, typiskt för stadens arbetssätt. I de fall där sådana lösningar ändå förekommer är de ofta beroende på brister i centrala instruktioner och programdistributioner. Denna typ av problem kommer man inte ifrån genom inrättandet av en gemensam service.

I projektet framhålls att det infrastrukturella IT-stödet i staden "kostar betydligt mer än det skulle kunna göra". Förvaltningen instämmer i uppfattningen om möjligheten till effektiviseringar. Vi efterlyser dock en redovisning av möjliga alternativa organisatoriska lösningar för att höja kvalitet och effektivitet i av det infrastrukturella IT-stödet i staden.

Ett ökat samarbete mellan stadsdelarna i IT-frågor har stegvis redan vuxit fram och det finns nu väl etablerade samarbetsrutiner i tre stadsdelsgrupperingar i staden. Ett utökad och mer formaliserat sådant regionalt samarbete – som alternativt skulle kunna medföra rationaliseringsvinster med bibehållen lokal förankring.

Konsolidering

Förvaltningen delar utredningens uppfattning om de ekonomiska och praktiska fördelarna med att samla stadsdelarnas serverutrustning till en central plats. Konsolidering av servrar för datalagring, säkerhetskopiering och e-post borde kunna innebära bibehållen eller ökad kvalitet till reducerade kostnader.

Standardisering

I utredningen redogörs för fördelarna med att genomföra en standardiserad IT-miljö och man understryker att detta saknas i St Erik Net. Enligt förvaltningens uppfattning

är det dock förmågan att tillämpa och utveckla befintliga standarder som är problemet snarare än avsaknaden av sådana.

I utredningen framhålls bristen på stadsövergripande styrning inom IT-området. Förvaltningen delar den uppfattningen och anser att stadsledningskontoret ska ha en tydligare roll vad gäller strategi och styrning även inom IT-området.

Gemensam service

Förvaltningen delar projektets uppfattning om möjligheterna till effektivisering av IT-stödet genom inrättandet av en gemensam service desk och införandet av ett gemensamt ärendehanteringssystem.

Vi menar dock, att man i ett första steg, ska bygga vidare på det regionala samarbete som etablerats mellan stadsdelarna⁴ i Västerort, Innerstaden och Söderort. I Västerort skulle då en gemensam service desk och gemensamt ärendehanteringssystem införas för Bromma, Hässelby-Vällingby, Spånga-Tensta, Rinkeby och Kista.

Denna regionala indelning, som för övrigt gör jämförelsen med Västerås mer passande, bör senare utvärderas inför ett eventuellt beslut att gå vidare med ett stadsövergripande införande.

Vissa andra delar i förslaget om gemensam service inger oro och vi vill kommentera några. Det gäller bland annat frågor om IT-säkerhet, bemanningen på gemensam service, avsaknaden av teknisk IT-kompetens på förvaltningen och arbetsuppgifter utanför avgränsningen.

IT-säkerhet

Projektet redovisar inte närmare i vilken utsträckning IT-säkerhetsrelaterade arbetsuppgifter omfattas av utredningens förslag. Det finns emellertid skäl att anta att endast ett fåtal tekniskt inriktade säkerhetsfrågor omfattas av tjänsteutbudet från gemensam service. Förvaltningen anser därför att ett klargörande behövs vad gäller det organisatoriska och operativa ansvaret för IT-säkerhetsfrågorna vid förvaltningarna.

⁴ Västerortsgruppen är ett nätverk som består av IT-chefer/IT-ansvariga från Bromma, Hässelby-Vällingby, Kista, Rinkeby och Spånga-Tensta. Söder om Södergruppen består av Vantör, Skarpnäck, Hägersten, Älvsjö, Skärholmen, Farsta, Enskede-Årsta samt ITi stadshuset. Innerstadsgruppen omfattar Katarina-Sofia, Kungsholmen, Maria-Gamla stan, Norrmalm och Östermalm

Bemanningen på gemensam service

Utredningens förslag till minskning av personalstyrkan inom IT innebär att hälften av personalen ska bort. Med en sådan omfattande personalnedskärning är risken uppenbar att servicen till våra användare försämras. Den IT-intensifiering som sker inom många av stadens verksamheter, framväxandet av 24-timmarsmyndigheten och mobila arbetsplatser och inriktningen mot alltmer flexibla arbetstider innebär ett också ett ökande behov av användarstöd. Support enbart under kontorstid kommer därför inte vara tillräcklig för att möta användarnas behov. Utredningen diskuterar inte denna problematik närmare men understryker vikten av tillräcklig bemanning med IT-tekniker än mer.

Projektet framhåller vikten av att gemensam service bemannas med ”rätt man på rätt plats”. Turordningsreglerna kommer dock medföra att även gemensam service inte alltid kan rekrytera den personal som man efterfrågar i första hand. Det är ändå viktigt att arbetsuppgifterna görs intressanta, innehållsrika och utmanande. Annars riskerar staden tappas på bra IT-kompetens då yngre duktiga tekniker kommer att se sig om efter annat jobb utanför staden.

Avsaknaden av teknisk IT-kompetens på förvaltningen

Centralisering av teknikerna och bilresorna ut till användarna kan komma att innebära längre väntetider för support och service. Enhetliga och hårt standardiserade arbetsstationer och en service desk som kan lösa de flesta problem på distans innebär dock ett minskat behov av IT-stöd på plats.

Förvaltningen vill peka på att oacceptabla väntetider kan leda till att lokala, mindre kostnadseffektiva, lösningar kommer att växa fram, till exempel genom att IT-tekniker efterhand kommer att anställas lokalt för att ta hand av visst användarstöd på plats.

Trots projektets ambition att support i stor utsträckning ska skötas på distans så är det ändå så att visst arbete måste ske på plats. Det gäller till exempel installationer av vissa program på datorer vid anläggningar med ADSL-anslutningar eftersom kapaciteten (bandbredden) är för låg för fjärrinstallation.

Projektet bedömer att varje förvaltning/bolag behöver en hel- eller deltid IT-samordnarfunktion för att utföra beställningar hos gemensam service och för att medverka i stadens gemensamma IT-utveckling. Det finns en risk, enligt vår uppfattning, att IT-samordnaren kommer att behöva prioritera andra arbetsuppgifter än utvecklingsfrågor. Det kan till exempel gälla lokalt användarstöd och IT-support och arbetsuppgifter som inte omfattas av basutbudet hos gemensam service.

Arbetsuppgifter som inte omfattas av basutbudet

Idag utgörs en del av IT-personalens arbetsuppgifter av det som utredningen benämner som andra arbetsuppgifter än infrastrukturellt IT-stöd, det vill säga arbetsuppgifter utanför avgränsningen. Vissa av dessa kommer att kunna köpas av gemensam service som tilläggstjänst enligt särskild prislista.

De tjänster som inte kan köpas av gemensam service får förvaltningen ordna på annat sätt, till exempel med hjälp av externa leverantörer eller egen lokal IT-personal. Vi bedömer att det i Bromma åtgår totalt 1,3 årsarbetskrafter till arbete av detta slag. Observeras bör att detta avser IT-personalens samlade tidsåtgång och att det arbete som utförs är av varierande slag och kräver kompetens inom olika områden. I den mån det finns lokal IT-tekniker att tillgå efter genomförandet av utredningens förslag så är det inte alls säkert att kvarvarande personal har den kompetens som krävs för att utföra arbetet.

Bland arbetsuppgifter utanför avgränsningen kan följande nämnas;

Bromma har ett tiotal lokala system och ett motsvarande antal servrar. Det är här fråga om schemalägningsprogram för vårdpersonal, system för flextid, bil- och lokalbokningsprogram, digitaliserade nyckelskåp med flera. IT-sektionen sköter idag drift och förvaltning av dessa system och servrar. Utredningen lämnar inga klara besked om hur denna drift ska skötas i framtiden och vi efterlyser därför ett samlat grepp i denna fråga. Enligt vår uppfattning borde en särskild insats göras för att inventera, standardisera och centralisera lokal system.

IT-teknikerna i Brommas skolor är verksamma såväl inom det administrativa nätet som inom IT i skolan (S:t Erik Edu). Utredningens förslag är begränsat till det administrativa IT-stödet varför viss del av användarstödet på skolan får skötas av lokal tekniker medan andra delar ska hanteras av gemensam service. Förvaltningen befärar att denna tudelning av användarstödet kommer skapa förvirring och osäkerhet bland skolans personal, inte minst bland lärarna. Det kommer att vara svårt för lärarna att avgöra vad som räknas som ett administrativt IT-problem och vad som är en Edu-fråga.

Av säkerhetsskäl är verksamheterna i vissa fall förhindrade att sköta behörighetsregistrering till sina egna verksamhetssystem. Upplägg av användare i t.ex. Agresso sker i ett antal olika steg i samverkan mellan en behörighetsadministratör på ekonomifunktionen och en behörighetsregistrerare på IT-funktionen. Frågan är hur detta ska lösas efter genomförandet av utredningens förslag om lokal IT-personal inte finns att tillgå och behörighetsregistrering i verksamhetssystemen inte utförs av gemensam service.

I utredningen sägs att ingen tid kommer att åtgå för behörighetsadministration om systemstöd för detta inrättas. Enligt vår uppfattning är denna bedömning orealistisk eftersom det rimligen även fortsättningsvis kommer att finnas ett behov av manuella inmatningar. Vi menar också att den föreslagna lösningen kan medföra en del dubbelarbete eftersom gemensam service inte registrerar behörigheter till lokala system.

Bromma genomför årligen ett stort antal IT-utbildningar för nyanställda och nytillkomna användare i stadsdelens lokala nät. Under 2006 har hittills cirka 500 personer genomgått sådana utbildningar. Utbildningarna utförs av IT-sektionens personal och IT-teknikerna iordningställer den mobila utbildningsmiljön.

Inköp av IT-utrustning ska enligt utredningen utföras av gemensam service efter beställning. Det är dock oklart hur godsmottagning, uppackning reklamationer och installationer av denna utrustning ska ske när det saknas lokala IT-tekniker.

Förvaltningen delar utredningens uppfattning om att personliga skrivare bör undvikas. Verkligheten är dock den att det av olika skäl ändå kommer att finnas ett antal sådana. Servicen av dessa utförs idag av IT-teknikerna på förvaltningen.

Vid förvaltningen finns ett fåtal internetuppkopplade datorer för medborgarnas räkning. Servicen av dessa utförs idag av IT-teknikerna på förvaltningen.

Förvaltningens lokala IT-support ger användarna stöd och råd i frågor om GroupWise, Internet och i viss utsträckning Word, Excel och PowerPoint. I utredningen redovisas inte hur detta användarstöd ska utföras i framtiden.

Stordriftsfördelar

Utredningen hänvisar till de stordriftsfördelar som en gemensam service ger och man pekar på den framgång som uppnåtts med detta arbetssätt i Västerås. Förvaltningen delar projektets uppfattning om alltför små organisationers begränsade möjligheter till kostnadseffektivitet. Staden åtnjuter därför redan idag, i kraft av sin storlek, betydande kostnadsfördelar genom centralupphandling av varor och tjänster. Den optimala storleken för en organisation avseende gemensam service är svår att definiera. Det kan dock konstateras att Västerås, med sina cirka 8 000 anställda inte är jämförbar med Stockholm i detta avseende.

Besparingspotentialen

I utredningen görs ett antal uppskattningar av behovet av årsarbetskraft för olika arbetsprocesser efter genomförd organisationsförändring och man redovisar en effektiviseringspotential på 35 Mkr. Beräkningen utgår från en minskning med 58 årsarbetskrafter och man har här använt en schablon motsvarande en årskostnad på 600 tkr per årsarbetskraft. Hur mycket som avser rörliga kostnader respektive fast/halvfast kostnad (tex. lokalkostnader) av detta framgår inte.

Med utgångspunkt i medellönen för en IT-tekniker i staden kan ca 34 % av kostnaden beräknas avse lokaler, IT, utbildning, utrustning, overhead mm. Beroende på om förvaltningarna kan avveckla de fasta/halvfasta kostnaderna eller inte kommer givetvis besparingens storlek i realiteten att påverkas. I utredningen finns inte heller någon uppgift om kostnaderna för att alla S:t Erik Net-förvaltningar ska anställa en IT-samordnare eller ha medel för köpa tjänster av den gemensamma servicen eller etablerandet av en ny förvaltning.

Gränsdragningsproblematiken och svårigheterna att avgöra vilka arbetsuppgifter som ryms inom respektive utanför avgränsningen försvårar beräkningen av besparingspotentialen ytterligare. Det finns en risk att kostnader "spiller" över på andra verksamheter. Det vill säga kostnader för arbetsuppgifter som inte beräknats av projektet. Godsmottagning, uppackning, reklamationer och installationer av IT-utrustning torde till exempel ingå i det infrastrukturella men vi ser inte att bemanningsberäkningen inne-

håller uppgifter om detta. Dessa arbetsuppgifter, som IT-personalen tidigare utförde, får uppenbarligen även fortsättningsvis skötas och bekostas av förvaltningarna själva.

Utredningen framhåller att den relativa kostnaden, t ex kostnaden per PC, kommer att minska kraftigt jämfört med nuläget om projektets förslag till börläge förverkligas.

Det kan konstateras att effektiviteten i Bromma redan har ökat sedan enkättillfället, från 180 till 250 PC per årsarbetskraft, utan sådana organisatoriska förändringar som utredningen föreslår. Bakom detta ligger den satsning på "IT-för alla" som genomförs i stadsdelen och som inneburit att en mängd nya datorer införskaffats utan motsvarande personalförstärkningar. Siffran kommer att öka ytterligare eftersom utbyggnaden ännu inte är helt genomförd och personalstyrkan förväntas vara oförändrad.

Förvaltningen saknar uppgifter om beräknade genomförandekostnader för utredningens förslag. Förutom de kostnader som är förknippade med konsolidering, standardisering, systemstöd, utbildning med mera vill vi att behovet av investeringar i infrastrukturen särskilt observeras. Sådana investeringar kan komma att bli aktuella vid anläggningar, till exempel förskolor, som idag har så begränsad bandbredd (ADSL) att fjärrinstallationer av program inte är möjliga. Alternativet till att ansluta dessa anläggningar med fiber är ju terminalanslutningar eller att installationerna utförs av tekniker på plats.

Personaladministration

Förvaltningen delar projektets uppfattning att stora volymer ger möjlighet till högre effektivitet. Standardisering och sammanslagning av olika aktiviteter med mindre volym ger förstärkt kompetens och förhoppningsvis högre kvalitet. Flera förvaltningar uppger idag att de saknar kompetens inom t ex pensioner och försäkringar. Hanteringen vid en gemensam service blir lika för alla medarbetare i stadens förvaltningar.

Den tid som förvaltningar idag lägger ned på att skapa egna rutiner, blanketter och handböcker minskar, synergieffekter kan tillvaratas.

Idag lägger löneadministratörerna mycket tid på kontroll, rättningar och korrigeringar av felaktig indata.

Verksamheterna är vana vid en hög tillgänglighet och förlitar sig i hög grad på att felaktigheter upptäcks av lönehandläggaren. Vid en gemensam service blir det tydligare krav på förvaltningarna att lämna korrekta indata och anpassa sig till gränssnittet, krav som sannolikt kommer att uppfattas som lägre flexibilitet och tillgänglighet.

Vi kan dock inte utesluta att ett fjärmande av lokalt förankrad administrativ service från den direkta verksamheten medför att verksamhetspersonal i stället kommer att utföra viss administration eller behöva tillägna sig sådan kunskap som dagens förvaltningspersonal med personkännedom kan tillhandahålla. Ett överflyttande av löneadministrativ personal från förvaltningen torde medföra ett ökat behov av avtalskunskap bland enhetscheferna. Hur det ska tillgodoses framgår inte

Förutsättning för att en gemensam service ska klara sitt uppdrag är enligt projektet att informationen från förvaltningarna är tydlig och snabb, information med god framförhållning. Det kommer att vara tydligare krav på att uppgifter kommer in i rätt tid, i rätt form och med rätt innehåll. Om kraven inte uppfylls försenas medarbetarens lön och budgetunderlagen blir felaktiga. Krav på korrekta underlag finns idag men det händer att det fallerar. Idag kan lönehandläggare snabbt rätta med medarbetarens rätt till lön i rätt tid i fokus.

PA- och lönesystemet LISA⁵ och LISA självservice (som ger möjlighet för medarbetaren att själv registrera uppgifter) ägs av staden. Det finns inga planer på att ersätta LISA med något annat PA- och lönesystem. Systemet används av alla förvaltningar och är ett s.k. obligatoriskt system som präglas av tidsödande manuella rutiner och tungarbetad registrering. Några budgeterade medel för systemutveckling av LISA finns inte idag. Under åren 2004-2005 har medel från Kompetensfonden finansierat utvecklingen av självservice som beräknas ge både ett rationellt stöd till arbetsledare och minska pappershanteringen.

Projektet gör bedömningen att ca 30 årsarbetare (jmf med minskning av 46 årsarbetare i och med bildandet av gemensam service) kan minska i och med fullt införd självservice. Idag finns inget centralt krav på att förvaltningar ska ansluta sig utan det är en ambition. Projektet föreslår att LISA självservice ska införas på alla förvaltningar som ansluts till gemensam service.

Förvaltningen anser att oavsett gemensam service ska samtliga förvaltningar använda självservice samt att staden bör avsätta medel och tid för att utveckla användarvänligheten och övrig funktionalitet av pa- och lönesystem. Staden bör ha ett modernt och rationellt stöd för att förenkla personal- och lönehanteringen.

Lokaladministration

Vi delar projektet uppfattning att SLK:s ansvar och roll avseende lokalfrågor bör stärkas och klargöras samt att en tydligare planerings- och styrmodell inrättas.

Även projektet bedömer att det finns ett stort behov av ökad informationsöverföring, ett ökat erfarenhetsutbyte samt uppföljning och utvärdering av genomförda projekt inom staden vilket vi ser som positivt. Stadens intranät kan vara en del i denna utveckling.

Däremot ställer vi oss tveksam till projektets förslag att bilda en utvecklingsgrupp kring lokalfrågor. Vi anser att SLK bör kommunicera direkt med berörd stadsdelsförvaltnings vid genomförande av större lokalprojekt. Hur denna kommunikation skall ske samt i vid vilket tidsskede av projektet bör klargöras.

⁵ LISA= Löner och information om Stockholms Anställda. Lisa har sitt ursprung i KPAI och har utvecklats och anpassats under åren 1991-1996.

Gemensam service

Vi är inte lika övertygade som projektets är att en konsultgrupp för beställarstöd i en förvaltningsneutral gemensam service har goda förutsättningar att bli efterfrågad. Det krävs specialistkompetens och erfarenhet inom respektive verksamhetsområde (förskolor, skolor, äldreboenden m.m.) samt inom hyres- och avtalsfrågor vilket även projektet påtalar.

Projektet påtalar att den befintliga kompetensen inom LoBen, som föreslås överföras till gemensam service och utgöra stommen i konsultgruppen, *sannolikt* bör kompletteras utifrån anpassning till uppdragsgivarnas behov och önskemål. Vi menar att det utifrån nuvarande stora volymökning av lokalprojekt, inom i första hand skola och förskola, innebär att konsultgruppen/LoBen måste utökas avsevärt för att på ett effektivt sätt kunna serva förvaltningarna.

Vi ser även vikten av att behålla och utveckla beställarkompetensen på stadsdelsförvaltningarna eftersom lokalfrågorna är en så viktig del för verksamheterna. Varje lokalförändring måste processas i nära samarbete ansvariga verksamhetschefer.

Effektiviseringspotential

Vi delar inte projektets bedömning att genom en förbättring av planering och styrning av i första hand större projekt kan de årliga investeringarna initialt minskas med ca 5 %. Möjligen kan mer långsiktiga planeringsprocesser med väl genomförda analyser av befolkningsutvecklingen ge kostnadseffektiviseringar genom att kortsiktiga och provisoriska lösningar kan undvikas. Dagens höga byggkostnader beror till stor del på en överhettad byggmarknad.

Vi delar projektets uppfattning att ett bättre systemstöd för uppföljning och kontroll av hyresavtal och hyresdebiteringar, kontroll på uppsägningstider och omförhandlingstillfällen etc, bör det ge möjligheter att sänka hyreskostnaden.

Inköp/upphandling

Förvaltningen anser att förslaget är bra. Vi genomför för närvarande mycket få upphandlingar helt själva. De allra flesta upphandlingar genomförs tillsammans med en eller flera andra förvaltningar eller med hjälp av upphandlingskonsulter. De upphandlingar vi genomför helt själva är närmast s.k. konkurrensutsättning av verksamhet som bedrivs i egen regi.

Utredningen berör inte närmare om den tänkta centrala upphandlingsgruppen även – i förekommande fall- ska genomföra nämndernas upphandlingar av verksamhet i egen regi. Förvaltningen utgår ifrån att nämndernas ställning som upphandlande enheter enligt LOU⁶ inte kommer att påverkas.

Det är angeläget för att nå ökad effektivitet i inköpsprocessen att systemstöd för elektroniska beställningar snarast implementeras. Det är i de vardagliga inköpen som sker ute på enheterna den största effektiviseringspotentialen finns.

⁶ Lagen om offentlig upphandling

Kontorsadministration

Förvaltningen håller med om att en gemensam växelfunktion för Stockholm stad kan effektivisera hanteringen av de 10 000-tals samtal som varje dag når staden. De positiva effekterna förstärks dock i rapporten då de huvudsakligen bygger på kvantitativa mått.

En gemensam växelfunktion i staden innebär att staden bygger upp en verksamhet som redan är etablerad inom näringslivet och där staden kommer att få svårt att uppnå samma effektivitet samt professionalism, i alla fall inom överblickbar tid. Därtill kommer investeringskostnader.

Erfarenheterna från gemensamma växlar torde bli samma som i en köpt tjänst (outsourcad), effektiviteten höjs något i växelfunktionen och därtill uppnås viss kostnadsreducering. Samtidigt ökar antalet felkopplade samtal eftersom centraliserade/outsourcade telefonister rimligtvis inte kan en organisation lika bra som lokalt placerade telefonister. Risken blir således att den effektivisering som uppnås i den centrala växeln äts upp då antalet felaktigt kopplade samtal ökar ineffektiviteten hos de organisationer som växeln betjänar. Erfarenheter visar att förvaltningarna arbetar väldigt olika med telefonin och det innebär stora åtgärder för att standardisera förvaltningarna.

Bromma har under drygt ett och ett halvt år haft förmånen att bygga upp och driva ett kontaktcenter där kunnig personal inom olika verksamhetsområden besvarar inkommande samtal och därmed minskar antalet samtal till bakomvarande avdelningar. Enklare handläggning utförs också av Kontaktcenter vilket ytterligare minskar behovet av att koppla samtal vidare till bakomliggande avdelningar.

En digital växel "DigiTala" har också införts på försök i Bromma stadsdelsförvaltning och i Hässelby/Vällingby stadsdelsförvaltning. Inledningsvis för interna samtal men det finns inga hinder att lansera tjänsten externt och skulle väsentligt förenkla telefonin och ev. väntetid för de som vet vem de söker inom förvaltningen.

För att garantera service och kvalitet anser förvaltningen att en gemensam växel förutsätter kontaktcenter(s) med specialister och enklare handläggning i kombination med en digital växel som väsentligt minskar antalet rena kopplingssamtal. Det är dessutom ett avsevärt mer offensivt och modernt förslag än att enbart upprätta en stor gemensam växel i Stockholm stad.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd beslutade 24 augusti 2006 att förvaltningens tjänsteutlåtande överlämnas som svar till kommunstyrelsen.

Reservation anfördes av ledamöterna Anders Hellström m.fl. (m), Hans Larsson m.fl. (fp), tjänstgörande ersättaren Claes Karlsson (kd), *bilaga 1*.

Enskede-Årsta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 9 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser positivt på remissens förslag som helhet. Inrättandet av gemensam och standardiserad löneadministration, växelfunktion och infrastrukturellt IT-stöd kan innebära fördelar som exempel minskad sårbarhet genom förbättrad bemanning, bättre service för de som ringer till växeln, förutsättningar för en likartad hantering och större möjligheter till regelbunden fortbildning för respektive yrkesgrupp. Vid införande av centrala funktioner bör beredskap finnas för eventuellt merarbete i ett övergångsskede när gemensamma rutiner införs. Förvaltningen ser positivt på att centrala servicefunktioner i form av konsultgrupper för lokaladministration respektive upphandling inrättas. Om föreslagna centraliseringar genomförs kommer ändå behov att finnas av lokala funktioner som besitter kompetens inom berörda områden.

Förvaltningen vill särskilt lyfta fram några synpunkter på förslaget.

Vid redovisning av nulägeskartläggningens resultat framförde utredarna att Enskede-Årsta har en effektiv löneadministration i jämförelse med staden som helhet. Vid införandet av en central löneadministration kan en risk vara att den lokala verksamhetskunskapen går förlorad. Denna verksamhetskunskap är uppskattad av såväl löneadministratörer som enhetschefer. Det är förvaltningens uppfattning att det är viktigt att bevaka att stöd och service till stadens chefer i deras arbetsgivarroll inte försämras med den nya organisationen. Vissa frågor kan vara gemensamma för personalkonsulter och löneadministratörer exempelvis rutiner vid löneöversyn. I den nya organisationen bör därför förutsättningar för samarbete skapas. Förvaltningen anser att pensionsfrågor bör hanteras centralt oavsett om gemensam service genomförs eller inte.

Inrättande av en gemensam växelfunktion kan ge möjlighet till ökad professionalism genom koncentration på huvuduppdraget samt ge en möjlighet att arbeta mot ett större verksamhetsområde. En risk kan vara att om arbetsuppgifterna blir för specialiserade kan de bli mindre stimulerande än idag. Förvaltningen anser att vid bemanning av den gemensamma växelfunktionen är det viktigt att rutiner och kompetens svarar upp mot stadens myndighetsansvar. I förvaltningen bemannar växelfunktionen även receptionen. Vid införande av gemensam service kommer förvaltningen fortfarande ha behov av en bemannad reception.

Vad gäller IT kommer ett visst behov av ”korridorsupport” att behövas lokalt på förvaltningen. Viktigt är också att handläggning och support från den centrala funktionen sker snabbt och effektivt.

Farsta stadsdelsnämnd beslutade den 15 juni 2006 som svar på remissen överlämna och i huvudsak återoppta stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande. Nämnden anför därutöver följande:

Nämnden har i verksamhetsplanen gett förvaltningen i uppdrag att genomlys verksamheten för att ta tillvara alla möjligheter till kostnadssänkningar – inte minst genom minskat lokalbehov. Förvaltningen har arbetet med detta under våren. Nämnden är således angelägen om att alla möjligheter till effektiviseringar och kostnadssänkningar tas tillvara.

Nämnden delar förvaltningens uppfattning att det är viktigt att viss verksamhet t ex IT-support finns nära och att vi kan styra över dessa resurser. Nämnden delar förvaltningens generella farhåga att en mer centraliserad administration kan upplevas som alltför avlägsen. Avståndet medför ett mer byråkratiskt och formaliserat arbetssätt. Kostnadsutvecklingen och debiteringarna måste kunna kontrolleras av användarna. Effektiviseringspotentialen är mycket osäker.

Nämnden ser väsentligt större besparingar i att utveckla IT-stödet för våra olika verksamheter. Detta gäller inte minst att utveckla den s k 24-timmarsmyndigheten där vi som invånare gör mera arbete, jämför utvecklingen i bank, Skatteverket, Vägverket. En mycket stor andel av invånarna har genom sin bank en elektronisk legitimation vilket gör att underskrifter kan ske elektroniskt. I elektroniskt stöd för t ex ärendehantering och processtöd finns enligt nämndens uppfattning betydande potential för kostnadssänkningar.

Farsta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 29 maj 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen delar rapportens huvudsakliga slutsatser att det finns möjliga effektiviseringar och kostnadsminskningar att uppnå genom att i högre grad samordna delar av förvaltningarnas administration.

IT-administration

Stadsdelsförvaltningen delar uppfattningen att en mer centraliserad IT-drift kan medföra effektiviseringsvinster. Datormognaden inom organisationen är dock låg och datorkunskaperna ofta bristfälliga hos användarna. Att förutsätta att användarna själva ska kunna göra enklare IT-arbeten, t.ex. sätta upp och koppla in en arbetsstation eller åtgärda t.ex. enklare skrivarfel, går inte. Även om många supportärenden kan klaras av via fjärrstyrning kommer det ändå att krävas en organisation för stöd och service på plats. Kanske i form av ambulerande IT-vaktmästare.

Då en centralisering medför att lokal- och personkännedom inte blir densamma måste det skapas formella forum ("användarråd") för erfarenhetsutbyte och utvecklingsdiskussioner.

Rollen som beställare/samordnare vid förvaltningen blir oerhört viktig. Dels måste insynen i verksamheternas behov vara omfattande och dels måste en nära kontakt hållas med den gemensamma servicen.

Förvaltningen ser det som en förutsättning för den föreslagna organisationen att den gemensamma servicen även kan hantera förvaltnings- och verksamhetsspecifika system. Annars tvingas förvaltningarna att skapa särskilda lösningar för dessa, vilket avsevärt skulle minska effektiviseringsvinsterna.

Det är också oerhört viktigt att den gemensamma servicen fungerar mycket väl och snabbt motiverar sin existens genom att vara lyhörd och kompetent. Om den föreslagna organisationen inte fungerar kommer det istället att leda till att förvaltningarna skapar egna parallella lösningar.

I rapporten anges: "Fattas inte ett snabbt beslut om projektets förslag till förändringar skall man vara medveten om att detta "icke beslut" i praktiken kan vara likställt med ett beslut i sig." Förvaltningen vill med anledning av detta påpeka att det trots allt är viktigare att de beslut som fattas blir bra och att de är väl förberedda än att de är snabba.

Personaladministration

Stadsdelsförvaltningen anser att utredningens förslag i stort sett är bra, särskilt att man samlar kompetensen kring pensioner och försäkringar samt kring utveckling av systemstöd.

Även de personalfunktioner som inte föreslås överföras till gemensam service (PA-konsulter, personalkonsulenter) behöver ha tillgång till personalakterna. En överföring av dessa till gemensam service förutsätter därför att de kan konverteras till elektroniskt format tämligen omgående och att de kan göras tillgängliga mellan den berörda förvaltningen och gemensam service.

Lokaladministration

Stadsdelsförvaltningen delar projektets slutsatser och anser att de åtgärder som föreslås är bra och bör genomföras.

Inköp/Upphandling

Stadsdelsförvaltningen anser att projektets förslag om en förstärkt central upphandlingsfunktion, i en gemensam service inom staden, är rimliga vad gäller upphandlingar av okontroversiell försörjningskaraktär, särskilt vad gäller varor där staden måste bli bättre på att utnyttja sin storlek för att få bättre villkor, samtidigt som självfallet staden måste bli en trognare och attraktivare avtalspart. Erfarenheterna från de senaste åren talar för att staden själv bör svara för den här typen av upphandlingar. Förvaltningens erfarenheter av tidigare central upphandlingsorganisation inom staden (MFO) säger att samarbetet mellan förvaltningarna och den gemensamma upphandlingsservicen måste vara omfattande och mycket väl organiserat för att inte upphandlingsorganisationen och de avtal som sluts genom den ska förlora i legitimitet.

Vad gäller mer "verksamhetsnära" och verksamhetskritisk upphandling, (t.ex. utbildning, städning i enskilda hem, bemanningstjänster m.m.) är närheten mellan upphandlaren och berörda verksamheter en avgörande framgångsfaktor. Stadsdelsförvaltningen har svårt att se att det nära samarbetet inte blir lidande om förvaltningen inte har egen upphandlar-kompetens.

Vid konkurrensutsättning av verksamheter ser stadsdelsförvaltningen det som en del av stadsdelsnämndens styrmöjligheter att såväl planering, som genomförande och uppföljning genomförs inom den egna förvaltningen med egen upphandlarkompetens.

Vid denna typ av upphandling är också en fördjupad kännedom om de "lokala förhållandena" av vikt för ett bra genomförande.

Kontorsadministration

Stadsdelsförvaltningen delar rapportens uppfattning att införandet av en gemensam växelfunktion för, i första hand, samtliga stadsdelsförvaltningar, underlättar för medborgarna samtidigt som det skulle minska sårbarheten inom förvaltningarnas växlar. Det torde också leda till att personalen stärks i sin yrkesroll, då utbytet med andra kollegor avsevärt skulle öka i jämförelse med i dagsläget (där en växel ofta är bemannad med bara en eller två personer).

En nackdel med en gemensam växel för hela staden är naturligtvis att lokalkännedomen inte blir densamma, förvaltningen delar dock projektets bedömning att denna nackdel uppvägs av fördelarna.

Vid många förvaltningar, t.ex. i Farsta stadsdelsförvaltning, är växeln kombinerad med förvaltningens reception; en funktion som måste finnas kvar och bemannas lokalt, varför förvaltningens kostnadsminskning med en samordnad växelfunktion inte blir nämnvärt stor.

En gemensam service

Stadsdelsförvaltningen hyser en generell farhåga inför en mer centraliserad administration att den kan komma att upplevas som alltför avlägsen. Det organisatoriska avståndet i sig medför behov av ett mer formaliserat, och därmed byråkratiskt, samarbete mellan kärnverksamheterna och administrationen. I rapporten avfärdas värdet av att ha "sin" löneadministratör eller "sin" IT-tekniker nära sin egen verksamhet (såväl geografiskt som organisatoriskt) lite nonchalant med påståendet att det "troligen i första hand är medarbetare i administratörens omedelbara närhet (samma korridor/byggnad) som kommer att påverkas av det faktum att det framdeles i huvudsak handlar om telefonkontakter med den "egna" administratören". Stadsdelsförvaltningen anser att ett sådant svepande och icke belagt påstående saknar fog och skadar rapportens trovärdighet, förutom att det tyder på underskattning av behovet av informella kontaktvägar inom en stor organisation.

Förvaltningen delar annars projektets förslag att den gemensamma servicen, om den ska samordnas, bör organiseras som en självständig, intäktsfinansierad och tjänstemannastyrd förvaltning. Förutsättningarna för intäktsfinansiering och tjänstemannastyrning är dock inte klarlagda, utan kräver fortsatt utredning.

Effektiviseringspotential

Förvaltningen vill påpeka att man anser att de beräkningar som görs i utredningen ang. antal årsarbetare, besparingspotential m.m. utifrån insamlade data i projektets första steg delvis är mycket osäkra och omöjliggör jämförelser eller slutsatser om hur stora effektiviserings-vinsterna av de lämnade förslagen kan tänkas bli. Förvaltningen har under hand framfört detta till projektet. Hur förslagen kan komma att påverka de framtida administrativa kostnaderna för stadsdelsförvaltningen kan inte uppskattas i dagsläget.

Stadsdelsförvaltningen ser också problem med hur kostnadsutvecklingen för den gemensamma servicen ska kunna styras. Förvaltningen har ju ingen reell möjlighet att som "god konsument" rösta med fötterna om den gemensamma servicens avgifter upplevs som för höga. Inte heller kan förvaltningen avstå från de administrativa uppgifterna. Ett alternativ kan vara att formellt ompröva driftsformen kontinuerligt och regelbundet (avseende såväl kostnad som kvalitet), t.ex. en gång per år, och då överväga en återgång till "förvaltningsspecifik" administration eller konkurrensutsättning av hela, eller delar av, den gemensamma servicen.

Hägerstens stadsdelsnämnd beslutade den 24 augusti 2006 att lämna ärendet utan eget ställningstagande.

Reservation anfördes av ledamoten Bengt Sundell (-), *bilaga 1*.

Särskilt uttalande gjordes av Margaretha Cederfeldt (m), *bilaga 1*.

Hägerstens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 14 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen håller med om att ett samlar ansvar för flera delar av stadens administration är rationellt och stödjer i huvudsak förslaget om en ny organisation för en gemensam service och en förstärkt kompetens

Med en samlad administrativ funktion kan samordningseffekter och stordriftsfördelar uppstå vilket i sig är en grogrund för effektiviseringar och för en kvalitetsökning. Mot detta ska vägas behovet av att de administrativa funktionerna finns geografiskt och/eller organisatoriskt nära verksamheterna. En enskild förvaltning behöver inte nödvändigtvis uppfatta förändringarna som en kvalitetshöjning.

Med utgångspunkt från detta resonemang har förvaltningen diskuterat och analyserat det nya förslaget och hur väl det svarar mot de behov som finns i stadsdelen i syfte att lyfta fram styrkor/möjligheter eller svagheter/faror ur ett lokalt perspektiv som bör utredas vidare, överbryggas eller undvikas.

Den genomförda analysen grundar sig utöver medarbetarnas synpunkter på de kunskaper och erfarenheter som framkommit i förvaltningsledningen. Nedan presenteras resultatet av diskussionerna och analysen på ett övergripande plan som generella synpunkter men också mer specifikt inom respektive funktionsområde.

Generella iakttagelser och synpunkter

Förvaltningen konstaterar att det rent principiellt inte finns några egentliga hinder att de föreslagna uppgifterna skulle kunna utföras av en gemensam service. En gemensam administration utgör tvärtom många gånger en bättre plattform för framtida förändringar. Vid exempelvis en omorganisation av stadens förvaltningar är en gemensam service mer flexibel och enklare att anpassa till de nya förutsättningarna.

Det finns dock flera frågetecken kring gemensam service som gör det svårt att på grundval av utredningen bedöma alla konsekvenser av vad en ny organisation innebär för berörda verksamheter.

Inom ramen för vår genomgång av stadsledningskontorets rapport om översyn av stadens administration har vi sett ett antal förbättringsområden av olika karaktär och betydelse. De viktigaste områdena gäller ansvar, former för inflytande, förvaltningens möjlighet att välja servicepartner, att överbrygga kulturskillnader och bedömning av effektiviseringsvinsterna som nog behöver övervägas i det fortsatta arbetet.

Tydlig ansvarsfördelning mellan förvaltningar

En effektiv administration förhindras av oklara roller samt oklarheter avseende ansvar och spelregler för effektivt samspel. Det är viktigt att den nya gemensamma servicens ställning i förhållande till andra förvaltningar blir tydlig och att gränsdragningar och direktiv för de uppdrag de ska utföra blir tydliga för att kunna fungera effektivt och för att t.ex. undvika att frågor faller mellan stolarna och att den centrala administrationen kan ge ett likvärdigt stöd och service till alla förvaltningar.

Ansvar för övertalighet

I rapporten berörs inte frågan om hur den uppkomna övertaligheten kommer att hanteras organisatoriskt eller ekonomiskt. Förvaltningen förutsätter att de personer som idag innehar tjänster inom respektive funktionsområde organisatoriskt kommer att följa med till den nya förvaltningen som tar ett samlat ansvar, grepp och kostnader för den övertalighet som beräknas uppstå. Det är viktigt att så fort som möjligt informera om hur tjänstetillsättningen kommer att gå till och vilka kriterier som blir avgörande för att komma ifråga för en tjänst.

Ansvarsfråga som arbetsgivare och myndighet

Den administrativa verksamheten ska organiseras så att det är klart vem som ansvarar för att uppfylla kraven som myndighet och arbetsgivare när det gäller system, löner och dylikt.

Inflytande och fortsatt dialog

Det är viktigt för gemensam service att vinna förtroende i hela staden. Det kan uppnås genom att fokusera på organisationsgemensamma lösningar istället för centralt stöd för att frigöra resurser till andra ändamål. Genom det angreppssättet förändrar man en kravställarkultur till en förändrings- och resultatkultur som bygger på ett gemensamt ansvar.

Många obesvarade frågor behöver klaras ut under det fortsatta arbetet. Därför är den fortsatta dialogen i referens- och arbetsgrupper central i det fortsatta arbetet. På så sätt uppnås också delaktighet i förändrings- och effektiviseringsarbetet och information sprids om utvecklingsläget och obefogad oro minskas. Projektets utredare kommer att bjudas in till förvaltningens ledardagar.

Förvaltningen menar att det är viktigt att vara kompetent inom sin profession inom gemensam service men det är också viktigt att ha kunskap och insikt i förutsättningarna för stadens verksamheter så att beslut fattas med tillräcklig hänsyn till de konsekvenser de medför för stadsdelarna.

Projektets förslag om tjänstemannastyre behöver också klargöra hur inflytandet ska kanaliseras och fördelas mellan förvaltningarna. Vem lägger nivån på tjänsterna, vilken typ av support ska vi kunna beställa, vem prioriterar och hur undviker staden att inte tjänsterna blir kostnadsdrivande för stadsdelen och att inte parallella processer byggs upp i de fall då kvalitén inte motsvarar de behov som finns.

Valmöjlighet och prissättning

Förvaltningen tolkar att projektet utgår ifrån att alla förvaltningar automatiskt ansluts till den gemensamma servicen och obligatoriska system införs. Rapporten har inte behandlat frågan om hur möjligheter att välja servicepartner eller kompletterande system ska hanteras. Vår erfarenhet visar att det kan finnas skäl att välja en annan leverantör beroende på tjänsternas utförande. Det blir i det sammanhanget viktigt att veta hur valmöjligheten ser ut och rymmer i den nya organisationen.

Prisbildningen är idag oklar och det är svårt att förutse förvaltningens framtida kostnader. När det gäller prissättning vill vi framföra att det bör utvecklas incitament för att spara resurser för båda parterna och att transparens av prissättning bör finnas för köparen. Prissättningen ska baseras på utförd tjänst och inte för exempelvis ett besvarat samtal där problemet inte kan lösas.

Prissättningssystem i sig kan vara ett komplicerat område som felaktigt skött kan riskera att överformalisera stadens service. Systemet bör eftersträva att utveckla goda former för internkontroll för att tillförsäkra den service som förvaltningarna beställt.

Förvaltningen menar också att intäktsfinansiering är nödvändig för att anpassa verksamheten till efterfrågan. Det är också positivt att skapa en kostnadsmedvetenhet för den administrativa verksamheten generellt.

Flexibilitet inom förvaltningen minskar

Projektet upplever att de har en god bild av hur man arbetar inom de aktuella stöd- och servicefunktionerna, hur man är organiserad, vilken bemanning som finns osv.

I motsats till projektet anser förvaltningen att det finns en dold tillgång i att vara en organisation av en viss storlek som inte påvisas i utredningen. I förvaltningen utnyttjas de resurser som hela organisationen utgör i en allmän omfördelning vid omställningar. Förvaltningen bedömer att handlingsutrymmet och flexibiliteten vid den egna förvaltningen kraftigt minskar genom att fler kostnader binds upp och att antalet tjänster minskar. Förvaltningsadministrationen möjliggör ett samutnyttjande av resurser och en flexibilitet som har använts vid exempelvis arbetsprövning och rehabiliteringsstöd eller att täcka upp för varandra i någon av servicefunktionerna.

Bedömning av effektiviseringsvinsterna

Vi vill uppmärksamma projektet på att inkörnings- och upplärningsperioden såväl i den nya förvaltningen som i den överlämnande förvaltningen påverkar effektiviseringsvinsterna initialt och att effektiviseringspotentialen inom de olika funktionsområdena utgår från nuvarande volymer av användare som i en framtid både kan komma att minska och öka.

Vi ifrågasätter besparingspotentialen som redovisas inom området upphandling/inköp. Merparten av upphandlingarna genomförs förvaltningsgemensamt redan idag och den strategiska betydelsen är svår att särskilja från upphandlingsprocessen i sin helhet.

En noggrannare erfarenhetsbaserad analys av besparingspotential av upphandlingsenhetens, i den form som föreslås i rapporten bör därför genomföras.

En noggrannare erfarenhetsbaserad analys för effektiviseringsvinsterna generellt bör också genomföras för att utreda om en del av de beräknade effektiviseringsvinsterna redan har uppnåtts eller om det kan finnas dolda kostnadsförskjutningar. Ett exempel är ett samtal som tidigare kunde lösas i växeln efter omorganisationen behöver besvaras av en handläggare. Ett annat är att en utökad beställarkompetens behövs på förvaltningen vilket också fordrar resurser.

Synpunkter inom respektive funktionsområde

IT-administration

Enligt förvaltningens uppfattning är olikheterna mellan stadsdelarnas administrativa infrastrukturella IT stöd små då konsolidering och standardisering i de flesta förvaltningar redan är genomförd. Bättre priser uppnås redan idag genom de stadsövergripande upphandlingar som görs. Att minimera administrativa rättigheter och hantering av flera typer handdatorer mm är redan självklara åtgärder på en förvaltning. Förvaltningen anser att införandet av LISA självservice och ekonomisystemet Agresso är oberoende av projektet.

Med ledning av dessa faktorer uppfattas effektiviseringspotentialen i projektet som överskattad. Förvaltningens uppfattning är att de beräknade vinsterna räknas hem först när hela den strukturella förändringen inom IT-området inkluderat EDU-nätet och de lokala systemen är genomförda inom större delar i staden.

Förvaltningens IT-tekniker menar att huvuddelen av de driftstörningar som uppkommer på förvaltningarna orsakas av bristande kvalitetskontroller av de förändringar i kommunikationsnät och servermiljö som levereras som tjänster inom staden. Dessa tjänster är redan idag upphandlade och levereras till förvaltningarna inom S:t Erik Net. Om ett tydligare ansvar via en gemensam service kan medverka till att höja kvaliteten på dessa tjänster eller om resultatet blir att stadens systemägare och beställare av tjänster tar ett större ansvar för sina system ser förvaltningen det som positivt. Något som kan bidra till en ökad kvalitet är att det uppdrag som idag finns inom stadsledningskontoret att utveckla och godkänna nya system och tecknande av SLA:er place-ras inom en gemensam service.

Det blir avgörande att systemet är hållbart då ett avbrott drabbar hela staden i stället för som nu då det drabbar ett mindre antal. Verksamheterna kan därmed komma att uppleva en försämring av servicen och behöver förberedas på detta.

Några andra faktorer att överväga är att det finns en risk att det blir svårt eller näst intill omöjligt för användaren att särskilja det infrastrukturella IT stödet från det övriga stödet. Otydligheten kan därför uppfattas som en kvalitetsförsämring inom området. I det nuvarande förslaget kan inte en sammanhållen service för hela förvaltningens IT infrastruktur ges ifrån den föreslagna Gemensam service vilket gör att det inte går att uppfylla den kvalité som projektet framhåller.

Ytterligare en möjlighet att hjälpa användaren vid val av handdatorer och telefoner och i förlängningen erbjuda en effektiv support bör kunna underlättas med en skräddarsydd produktkatalog som svarar mot användarens behov av funktionerna och ger rekommendationer för en viss telefon eller handdator.

Förvaltningen menar att projektet omgående bör fortsätta arbetet med att inventera stadens IT system, behov, processer och organisation för att möjliggöra en gemensam struktur för stadens IT-utveckling.

Förvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till att genomföra en fullständig konsolidering av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön, genomföra en fullständig standardisering av den resterande infrastrukturella IT-miljön och inrätta en gemensam service, d v s organisation och arbetssätt för gemensam drift, support, förvaltning och utveckling av det infrastrukturella IT-stödet.

Däremot kommer en lokal IT-kompetens att vara nödvändigt för att agera beställare gentemot gemensam service och för att medverka i stadens gemensamma IT-utveckling.

Personal- och löneadministration

Förvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till att inrätta en gemensam service för löneadministration med tilläggstjänster pensioner, att en resurs skapas i en gemensam service att ta fram uppföljningsunderlag och skapa rapporter, att på sikt införa elektroniska personalakter inom Stockholms stad och att LISA självservice införs för alla medarbetare i stadens förvaltningar och att detta är genomfört när gemensam service etableras.

Förvaltningens anställda menar att gemensam service kan bli en intressant/attraktiv arbetsplats, att det är positivt att få tillgång till en samlad/delad kompetens, att personberoendet minskar, att den nya organisationen innebär en minskad lokal personkännedom, att mer fokus och koncentration troligen kommer att öka professionalismen och att ett större verksamhetsområde kan ge ett mer varierat arbete.

Det är viktigt att medarbetare och chefer som är vana vid ett individuellt lokalt stöd förbereds på förändringen av organisationen.

I det löpande arbetet på löneenheten upptäcks ibland felaktigheter, i dessa fall får enhetschefen en kopia på vad som blev fel och återkoppling på hur de ska göra för att det ska bli rätt i fortsättningen. Förvaltningens rutiner för kontroll vid enheterna och vid löneenheten för att minska riskerna för utbetalning av felaktiga löner mm behöver ses över i samband med införandet av den nya gemensamma servicen.

Förslaget kommer att ställa högre krav på enhetschefernas kontroll och att de är uppdaterade på nyheter vilket kan medföra ett merarbete för verksamheterna istället för som idag för löneenheten.

När det gäller planerna på att utveckla kompetensen inom pensioner och försäkringar bör delar av stadsledningskontorets service via pensionsenheten inkluderas.

Lokaladministration

Förvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till förslaget om förstärkt kompetens inom lokaladministration avseende i första hand ny-, om- och tillbyggnad och stadsledningskontorets förstärkta roll med ett stadsövergripande forum för erfarenhetsutbyte inom staden, uppföljning och utvärdering, och bildandet av utvecklingsgrupper för särskilda lokalfrågor och ett förbättrat systemstöd införs.

Inom lokalområdet händer mycket som kräver samordning, utredningar och snabba svåra beslut på ibland osäkra underlag inför omstruktureringar. Inget är statiskt. Många är inblandade och det är ganska rörigt. Förvaltningens anställda menar att ett professionellt stöd via t.ex. en gemensam service kan bidra till att minska investeringarna och i förlängningen hyreskostnaderna för förvaltningen.

Förvaltningen anser att det är angeläget att utreda de stora skillnaderna i behovet av beställarstöd mellan förvaltningarna för att se om en utökning av gemensam service är den mest lämpliga att tillgodose behovet av kompetens och resurser. Hur kan förvaltningen försäkras en professionell nivå på den insats som inte förvaltningen själv äger. Ett sätt att fokusera på att projektet ska kunna genomföras är att riskerna för projektet fördelas. Vår erfarenhet från konsulter hittills har visat att ett dubbelarbete många gånger har utförts.

Det är viktigt att inte bara en flytt av LOBEN sker utan att kompetensen också förnyas och att metoder utvecklas så att ansvaret mellan konsult och uppdragsgivaren samt gränssnitt gentemot SISAB, Micasa, Markkontor och Stadsbyggnadskontor förtydligas. Det kan också vara värdefullt att utöka kompetensen med hyresjuridik inom hyresavtalsområdet. Förvaltningen är idag väl försörjd inom området men det kan vara svårt att upprätthålla en egen kompetens i ett längre perspektiv.

Ytterligare en möjlighet att hjälpa förvaltningarna till en effektiv beställarprocess skulle kunna underlättas med en standardiserad förskolekatalog (jmf småhuskatalog) som svarar mot stadsdelens och förskolans kostnadsramar och behov.

Inköp upphandling

Förvaltningen ställer sig positiv till förslaget om förstärkt kompetens inom inköp för en förbättrad avtalsefterlevnad och ställer sig i huvudsak positiv till förslaget om att inrätta en konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor samt för upphandlingar i en gemensam servicefunktion.

Inom inköp kan arbetssätten i förvaltningen variera från att göra alla inköp (från att förhandla, teckna avtal och göra beställningar) till att sätta ramar för inköp genom att teckna avtal och fungera som rådgivare åt verksamheten när de vill beställa olika varor och tjänster, men att verksamheten själv får göra själva beställningen.

Det är viktigt att en gemensam service kan tillgodose stadsdelsförvaltningens lokala behov och profil då upphandling på sikt kommer att ske centralt istället för lokalt. Då större delar av stadsdelarnas upphandling kommer att ske gemensamt krävs att stadsledningskontorets arbete med analys, strategier och uppföljning förankras med ansvariga inom stadsdelsförvaltningarna bl.a. för att svara mot förvaltningarnas behov och att undvika dubbelarbete.

Kontorsadministration - växel

Förvaltningen bedömer att det finns en potential till effektivisering inom området och ställer sig i huvudsak positiv till att inrätta en gemensam växelfunktion.

Förvaltningens anställda menar att en gemensam service för en växelfunktion kan bli en intressant arbetsplats och att sårbarheten minskar (verksamheten klarar bättre av och fungera trots sjukdom, personalomsättning etc.), att växeln riskerar att förlora lokal- och personalkännedom för den kundgrupp som socialtjänsten möter t.ex. personer med handikapp eller hotfulla personer, att mer fokus och koncentration troligen kommer att öka professionalismen, att risken för lägre kvalitet finns på grund av att en stor mängd data ska hanteras, att målet att förmedla ett samtal på 40 sekunder är för kort tid att ta meddelanden eller att lotsa förvirrade personer rätt eller få dem att acceptera att en handläggare inte finns tillgänglig.

Vi vill göra utredaren uppmärksam på att en plan för hur växeln kan/ska användas och fungera i fall av en extraordinär händelse (olycka och katastrof) behöver utarbetas.

Ekonomiadministration

Införandet av nytt ekonomisystem har inneburit stora förändringar vad gäller arbetsrutiner och arbetssätt. Det elektroniska flödet ger nya förutsättningar för att effektivisera stadens ekonomiadministration. Förvaltningen stödjer projektets uppfattning att, med hänvisning till pågående utvecklingsarbete inom ramen för det nya ekonomisystemet, inte lägga fram några förslag till förändringar inom ekonomiadministrationen.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd beslutade den 29 augusti 2006 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Reservation anfördes av ledamot Birgitta Wahlman m.fl. (m), ledamot Helen Jäderlund Eckardt m.fl. (fp) och vice ordförande Fredrik Wallén (kd), *bilaga 1*.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 15 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser positivt på att det görs en översyn av stadens samlade administration. Det är rätt att bejaka att staden i kraft av sin storlek kan förena decentraliserat verksamhetsansvar med rationell samordning och utveckling av administrativa stödfunktioner. Även samordning av vissa verksamhetsinslag kan behöva prövas i ökad omfattning. Demokrati och effektivitet står inte i motsats till varandra.

Viss skepsis kan anföras avseende sättet att genomföra utredningen. De beräkningar som redovisats avseende besparingseffekter förefaller dessutom inte helt tillförlitliga. Förvaltningen anser vidare att effekter av pågående teknikutveckling (bl.a. avseende LISA självservice) bör beaktas ytterligare innan beslut tas om genomgripande organisatoriska förändringar.

Om utredningens genomförande

Syftet med en översyn av detta slag bör vara att ta fram och sammanställa fakta och bakgrundsmaterial, presentera och analysera materialet samt ge förslag till beslut. Förslagen bör kunna motiveras av fakta, bakgrundsmaterial och analys. Förvaltningen anser dock att den redovisade utredningen har brister med tanke på att den är tänkt att ligga till grund för en stor organisationsförändring i staden. Den inledande enkätundersökningen, vars syfte var att fånga nuläget, hade metodmässiga brister. Dessutom kartlades nuläget genom besök och intervjuer på bolag och förvaltningar. Utredarna har valt att inte redovisa resultaten av dessa besök på ett samlat och strukturerat sätt, vilket gör det svårt att se vad detta arbete har tillfört utredningen.

Det kvalitetsmått som använts i nulägesrapporten har svagheter. Avseende IT har enkätundersökningen riktats sig till IT-användare av olika verksamhetssystem som drivs av TietoEnator, vilket är långt ifrån alla IT-användare i staden. Resultat har generaliserats till hela gruppen av IT-användare i staden, något som inte är korrekt vid urvalsundersökningar. Frågorna som använts täcker heller inte in kvalitetsbegreppet. Resultaten redovisas på förvaltningsnivå, där urvalet som svarat är så litet, att man inte har någon kontroll av slumpmässiga fel.

I uppdraget låg att "Stadens administration ska jämföras med andra organisationers administration avseende bl.a. dimensionering, kvalitet, arbetssätt, kostnad och lokalisering". Utredarna har besökt och fått besök av representanter från andra kommuner och organisationer. Västerås nämns flera gånger i slutrapporten och projektledaren har vid flera tillfällen framhållit Västerås stad som någon slags referenspunkt till

utredningen. Utredarna väljer att inte redovisa dessa organisationers "administration avseende bl.a. dimensionering, kvalitet, arbetssätt, kostnad och lokalisering", annat än sporadiskt. Det är beklagligt, då en ordentlig presentation av några av dessa organisationer skulle förhöjt kvaliteten på slutrapporten. Det skulle ha underlättat att sätta in utredningens förslag till beslut i ett större sammanhang.

Utredningen presenterar inga alternativ till den föreslagna organisationsmodellen. Nog måste det finnas företag och myndigheter som har andra sätt att organisera administrativt stöd, som är värda att utvärdera och ta med i utredningen. Utredarnas analys av varför den föreslagna organisationsmodellen är den optimala övertygar inte.

IT-struktur

I beräkningen av möjlig besparingspotential på 35 mnkr har utredarna räknat på att en IT-anställd kostar 600 tkr per år (inkl. overheadkostnad). En IT-tekniker i staden tjänar genomsnittligt 23 tkr per månad enligt stadens lönestatistik. Den grupp som är aktuell tjänar förmodligen något mer genomsnittligt. Räknar man på en genomsnittslön på 25 tkr per månad blir kostnaden för lön och pf ca 435 tkr per år. Utredarna har alltså räknat med en overheadkostnad på 165 tkr per år, vilket är för högt. Om kostnaden är 500 tkr per år och anställd blir besparingspotentialen istället 29 mkr per år. Med tanke på att en IT-samordnarfunktion dessutom måste finnas kvar på varje förvaltning sänker besparingspotentialen till ca 15 mkr per år.

Förvaltningen delar utredningens uppfattning att det finns fördelar med att konsolidera stadsdelarnas servrar för datalagring, säkerhetskopiering och e-post. De direkta ekonomiska fördelarna är måttliga men en konsolidering kan ge ökad driftsäkerhet. En faktor som måste beaktas är att flera stadsdelar har servrar för egna lokala system, som inte ingår i det som omfattas av utredningens konsolideringsförslag (servrar som sköter skolornas hemsidor, kontaktcenters- och IT-sektionens ärendesystem och förvaltningens bokningssystem för lokaler och besök). Det gör att även vid en konsolidering måste stadsdelen ha egen personal som klarar serverdriften. Förvaltningen anser att frågan om konsolidering behöver utredas ytterligare av stadsledningskontoret.

Fullständig standardisering av resterande infrastrukturell miljö innebär att se till att IT-miljön ser lika dan ut inom samtliga förvaltningar. Förvaltningen bejakar denna strävan. Standardisering är den viktigaste faktorn när det gäller att ha kontroll på IT-kostnader. Utredningen poängterar bristen på standardisering mellan stadens förvaltningar. Vår uppfattning är dock att standardiseringen inom de flesta förvaltningarna är hög men att den stadsövergripande styrningen inom IT-området behöver förbättras. En total omorganisation av förvaltningarnas IT-funktioner krävs inte för att uppnå en hög grad av standardisering. Det är att börja i fel ända. Staden bör i stället börja med att se över ledningen och styrningen av IT-frågorna.

Förvaltningen anser att det inte går att ta ställning till förslaget att inrätta en gemensam service (centralisera drift, support, förvaltning och utveckling av det infrastrukturella IT-stödet) utifrån utredningsmaterialet utan förordar att frågan bereds ytterligare. Det bör då redovisas en tydligare jämförelse med andra organisationers sätt att lösa IT-administrationen avseende bl.a. dimensionering, kvalitet, arbetssätt, teknikplattform, kostnad och lokalisering. Man bör även ta fram något eller några alternativ till

den föreslagna lösningen med gemensam service och belysa förslagets fördelar och nackdelar. En intressant lösning att undersöka är om det samarbete runt IT-frågor, som det senaste året vuxit fram i stadsdelarnas regionala grupper (Västerort, Söderort och Centrala staden) kan utvecklas i riktning mot gemensamma drift- och supportorganisationer.

Innan någon organisatorisk förändring genomförs bör stadens styrnings- och ledningsfrågor inom IT-området ses över. Uppdrag, roller och ansvarsområden inom och mellan stadsledningskontoret, förvaltningarna och stadens driftsleverantörer behöver klargöras och förtydligas.

Beredningen bör noggrannare belysa konsekvensen av att införa ett intern köp- och säljsystem för IT-tjänster. Utredningen har inte tagit upp kostnad och bemanning för den interna beställarfunktion som måste inrättas på varje förvaltning.

Förvaltningen anser att stadsledningskontoret bör ta fram och utveckla stadsgemensamma system för ärendehantering, automatisk behörighetshantering, elektroniska produktbeställningar och interaktiv utbildning. Systemen kommer att effektivisera IT-administrationen oavsett vilken organisationsmodell staden väljer.

Lokaladministration

Förvaltningen instämmer i utredningens förslag men anser att effektiviseringspotentialen uppskattats väl så schematiskt. Förvaltningen vill poängtera behovet av en strukturerad planering för lokalproduktion över tiden anpassad till den demografiska utvecklingen för olika verksamheter i ett stadsdelsområde samt behovsanalys av lokalresurser för olika verksamheter vid uppstartandet av olika lokalprojekt.

Förvaltningen instämmer också i utredningens förslag att en centralisering av drift skulle vara olycklig. Kontraktsvård, andrahandsuthyrning, brandskyddskontroller m.fl. arbetsuppgifter är mest effektiv om de hanteras på lokal nivå men anser att stöd för integrerad lokal- och verksamhetsplanering kan organiseras centralt i staden, liksom stöd för ny-, om- och tillbyggnad med avveckling samt inhyrning av lokaler. Därutöver anser förvaltningen att ansvaret över lokaler i en driftsituation och ansvaret som byggherre vid olika tillfällen i byggprocessen enligt olika lagstiftningar bör utredas och tydliggöras samt ligga till grund för hanteringen.

När det gäller förslaget att stadsledningskontorets ansvar och roll i lokalfrågor behöver stärkas och tydliggöras så anser förvaltningen att det är viktigt att lokaler betraktas som en angelägen och strategisk resurs och instämmer i utredningens förslag. Det är angeläget att policys tas fram och gränssnitten mellan olika aktörer i byggprocessen blir lika över staden samt synkroniseras med branschens rådande arbetssätt och rollspel. Förvaltningen anser vidare att det är positivt med stadsövergripande uppföljning och utvärderingar över genomförda projekt så att en fackmässig diskussion mellan lokalhandläggare underlättas.

Det är av stor vikt att skapa en central utvecklingsgrupp som prövar lokalutformningar mot olika verksamheters krav och önskemål och fastställer vad som är stadens policy. Detta blir ett välkommet stöd för förvaltningarna i tidiga skeden vid lokalutformning och beställning.

Förvaltningen anser att det är viktigt att en konsultgrupp med representanter från olika verksamhets- och funktionsområden bildas och att den verkar över hela staden. Det blir en grupp med spetskompetens inom bygg- och planeringsfrågor för olika verksamheter. Förvaltningarna som förfogar över bred kompetens med tonvikt på driftfrågor kan i denna grupp få kompetens- och resurstillskott. Anslagsfinansiering föredras framför uppdragsfinansiering. Syftet är att skapa incitament för stadens förvaltningar att samla kunskap centralt hos den egna juridiska personen (konsultgruppen).

Förvaltningen anser att det är viktigt att styrningen av lokalhanteringen tillgodoser de brister som framkommit i kartläggning av nuläget och att det är viktigt att styrning och stöd inrättas för integrerad lokal- och verksamhetsplanering över tiden i förvaltningarna. Vidare att det är angeläget att förvaltningarnas lokalhantering styrs upp inom rollen som beställare/byggherre och gränssnitt dras för vad förvaltningarna respektive konsultgruppen ska göra i olika avseende på ett sätt som är adekvat mot lagstiftningen.

Förvaltningen ställer sig bakom förslaget att konsultgruppen ska föra fram modeller för en formaliserad hantering av lokalfrågor. Förvaltningen föreslår ett samlat grepp av arbetssätt när det gäller rutiner, gränssnitt samt kompetensen hos befattningshavare som har engagemang inom lokalhanteringen

Förvaltningen anser att det går att utveckla datastödet till lokalhanteringen avsevärt, det är inte bara behovet av ett datasystem för att underlätta andrahandsuthyrningen som efterfrågas. Inom alla processer som undersökts: integrerad lokal- och verksamhetsplanering, ny-, om- och tillbyggnad samt drift utöver förhyrning och avveckling finns också stora behov av datastöd. Det finns effektivitetsvinster att göra genom en central hantering av ett sådant system samt kvalitéer att ta tillvara vid en lokal hantering. Vid en samordning av stödet utgör transparensen och en likvärdig hantering över staden de viktigaste effektivitetsvinsterna.

Förvaltningen instämmer i att det inte behövs utbildningsinsatser i ett första steg när LoBen flyttar över till gemensam service och bildar konsultgruppen samt att kompetens behöver kompletteras i ett senare skede och då utifrån. För förvaltningar, som inte berörs av kompetenstillskottet i utredningen, bör en övergripande strategi utarbetas för systematisk skolning för planering för byggnation. Verksamhetsföreträdare bör utbildas att utarbeta underbyggda analyser för sina respektive lokalbehov under en längre tid än idag och skapa en beredskap för planeringsåtgärder på kortare sikt.

Växeln

Utredningen uppger som motiv för en för staden gemensam växel ”att det ur ett medborgarperspektiv bedöms vara en tillgång för den enskilde att kunna nå en stor del av stadens verksamhet via en gemensam växelfunktion”. Det är dock oklart vad utredningen grundar denna bedömning på. Förvaltningen anser att det enda som är intressant ur medborgarperspektiv är om den som ringer kommer fram till rätt person. Detta perspektiv saknas i utredningen.

I utredningen nämns en rad faktorer som grund för att mäta *kvalitetsnivån* i växeln (andel besvarade samtal, andel besvarade samtal inom ett definierat antal signaler, genomsnittlig samtalsmaximal väntetid, genomsnittlig samtalstid). Förvaltningen anser att huvudkriteriet för kvalitet bör mätas i antal *rätt kopplade* samtal. Hur snabbt det sedan går och vilka väntetider etc som finns mäter endast hur produktiv växeln är. Utredningen anser att det ur ett medborgarperspektiv är en tillgång (även tryggt) att ringa via en gemensam växel. Detta är en "bra-att-ha funktion" men knappast något huvudsyfte och således ett tankefel vad gäller växels funktion.

Utredningen nämner ett möjligt *alternativ till en gemensam växelfunktion* nämligen regionala växlar (en i vardera söderort, innerstaden samt västerort). Förvaltningen delar uppfattningen att regionala växlar inte har någon fördel jämfört med stadsgemensam växel. Men det finns följande alternativ som det varit en fördel om utredningen beaktat:

Kontaktcenters prövas i två pilotprojekt i staden (Hässelby-Vällingby och Bromma). Ett kontaktcenter skiljer sig från en växel genom att bemannas med specialister från verksamheterna som besvarar allmänhetens frågor direkt i telefon. En växel har som uppgift att koppla samtalet vidare. Erfarenheterna från pilotprojekten är mycket goda, kvalitet och effektivitet har höjts. Detta är klart bästa alternativet ur såväl medborgar- som förvaltningsperspektiv.

Dagens lokala växlar kan kopplas ihop tekniskt så att överskjutande samtal, s.k. overflow kan skickas mellan växlar (klusterlösningar). På så sätt når man både lokal kännedom och kostnadseffektivitet. Inga investeringskostnader krävs. Så fungerar några växlar inom staden redan idag med goda erfarenheter.

Att köpa växeln som en tjänst (*outsourcing*) har en del förvaltningar redan utnyttjad via Telias Call-center i Avesta med goda resultat. Här finns en väl fungerande marknad med professionell personal och hög effektivitet. Effekterna blir att effektiviteten ökar och kostnaden för växeltjänsterna sjunker drastiskt. Nackdelen blir att antalet felkopplingar ökar något.

Det finns numera *digitala växlar* med röstigenkänning som kopplar ett samtal genom att känna igen den person som söks när namnet uttalas. Detta blir mer och mer vanligt inom både stat, kommun och näringsliv. Förvaltningen genomför tillsammans med Bromma stadsdelsförvaltning ett prov av en digital växel under sommaren och hösten 2006. Fördelen med en digital växel är att en stor mängd samtal styrs automatiskt och antalet telefonister kan reduceras.

Förvaltningen anser att en stadsgemensam växel saknar fördelar jämfört med ovanstående alternativ. Alternativen är bättre i sin helhet eller om de genomförs delvis eller i kombination med varandra. Kontaktcenter är bästa alternativet då det främjar både kvalitet och effektivitet. Ett kontaktcenter i kombination med digital växel reducerar behovet av en traditionell växel till ett minimum.

En stadsgemensam växelfunktion innebär att staden bygger upp en verksamhet som redan är etablerad inom näringslivet och där staden kommer att få svårt att uppnå samma effektivitet samt professionalism, i alla fall inom överblickbar tid. Dessutom tillkommer investeringskostnader.

Erfarenheterna från gemensamma växlar torde bli samma som i en köpt tjänst (outsourcad), effektiviteten höjs något i växelfunktionen och därtill uppnås viss kostnadsreducering. Samtidigt ökar antalet felkopplade samtal eftersom centraliserade/outsourcade telefonister rimligtvis inte kan en organisation lika bra som lokalt placerade telefonister. Risken blir att den effektivisering som uppnås i den centrala växeln äts upp av ökat antal felaktigt kopplade samtal som försämrar effektiviteten för den som växeln betjänar.

Med lokala växlar finns även ett starkt incitament för att få information om organisationsförändringar, personal som börjar och slutar m.m. i växelsystemet då det annars blir problem att koppla samtal. I en gemensam växelfunktion är risken för att detta incitament att anmäla ändringar till växeln blir svagare. I dag har förvaltningarna en tillgänglighet på runt 40 % per telefon. Frågan staden borde ställa är hur detta kan förbättras och inte börja göra förändringar utan klart syfte.

Löneadministration

Olikheterna i lönehanteringen i stadens förvaltningar talar för den föreslagna gemensamma löneadministrationen. Vissa aspekter bör dock lyftas fram för att nå mer effektiv lönehantering än den vi har idag.

Stadsdelsförvaltningarna har olika struktur, vilket ger stor differens på antal lönespecifikationer, som användes som jämförelsetal i materialet. Kvalitet och behov av rättning av inkomna uppgifter är svåra att fånga i det framlagda materialet.

En viktig förutsättning är att *LISA-självservice* är genomfört på alla enheter. Starten av en gemensam förvaltning kring administrativ service bör alltså avvakta att alla berörda har infört *LISA-självservice*. Förvaltningen ställer sig bakom de föreslagna förändringarna beträffande löneadministratörerna, då det finns potential på många sätt i den föreslagna riktningen.

Med en gemensam service, där allt finns samlat, ökar möjligheten för löneadministratörerna att utveckla specialkompetens. Personella resurser kan användas effektivare och kompetensutveckling underlättas då resurserna samlas.

Den fysiska placeringen av den gemensamma servicen bör vara väl vald, då stadens alla delar ska betjänas. I och med att *LISA-självservice* införs ändras många lönerutiner. De kontaktytorna som ändå måste upprätthållas med arbetsledarna gör det nödvändigt med en central placering av den nya enheten.

Lönefunktionens behov av kontakt med personalkonsulterna i vissa frågor behöver struktureras. Idag har även arbetstagaren möjlighet att lätt nå löneadministratören. Detta behöver uppmärksammas med tanke på att många arbetstagare har begränsade kunskaper i svenska. I och med att timrapportering inte sker via *LISA-självservice* kommer även i fortsättningen att behövas omfattande rapportering med blanketter. Förvaltningen ser en fara i att de assistenter ute på enheterna som idag finns för systemet med *LISA-självservice* (gäller även *LISA-TID*) tar hand om en del av lönead-

ministratörernas nuvarande arbetsuppgifter och blir "löneadministratörer på fältet". Om så blir fallet förloras syftet med förändringen.

Förvaltningen ser fördelar med fokusering på kundperspektivet och gemensam kompetensutveckling över staden: Alla arbetstagare bör behandlas på samma sätt. Metodutveckling och kunskapsöverföring bör kunna förbättras liksom möjlighet till specialisering, där pensions- och försäkringsfrågor nämnts.

En förutsättning är att IT-enheten finns lätt tillgänglig och kontaktytorna är funktionella och ger snabbt stöd vid behov. Det är viktigt med synkronisering av alla IT-system som användes WIN-Las, Crystal Report etc.

De föreslagna gränssnitten mellan gemensam service och förvaltningarna måste göras tydliga i och med att delar av vissa arbetsuppgifter handläggs på olika ställen. Arbetsuppgifter i gränslandet personalkonsult-löneadministratör-byråassistent måste förtydligas och hanteras lika över staden.

Dessutom beskrivs mycket tydligt att man kan komma in till gemensam service om många akter ska hanteras på förvaltningen. Det är angeläget att elektroniska personalakter införs i samband med denna förändring. Löneadministratör och personalkonsult kan lättare få tillgång till olika information i samma material trots placering på olika håll.

Dagens nära samverkan med ekonomiavdelningen beträffande konton, utbetalningar etc förutsätter nya lösningar.

En farhåga är att man kan bygga in en stressfaktor i arbetsmiljön - nämligen e-posthanteringen. E-post blir en viktigare ingrediens i och med att man får längre avstånd till användaren. Även om man använder den funktionen redan blir det förmodligen en betydande ökning av informationsflödet, då avståndet gör det nödvändigt att använda e-post i stället för att "komma förbi" och reda upp problem. Det är dock en fördel att spontanbesöken minskar – det ger bättre och jämnare arbetsbelastning och förhoppningsvis lättare att hantera arbetsflödet.

Upphandling

Förvaltningen stöder förslaget att inköpsfunktionen behöver förstärkas både centralt och lokalt liksom resurserna för att följa upp avtalen samtidigt som det är viktigt att det finns närhet till de verksamheter man ska upphandla åt för att upphandlingarna ska fylla avsedd funktion. Upphandlarnas roll måste också vara tydlig i organisationen.

Ekonomiavdelningens synpunkter

Allmänt kan framföras att det är svårt att i utredningsförslaget bedöma hur den angivna besparingen om drygt 217 mkr samt totalt 500 mkr för perioden ska kunna uppnås. En besparing om 217 mkr motsvarar beloppsmässigt årskostnaden för 500 anställningar vid en månadslön på 25 tkr. Besparingseffekten per anställd bedöms även vara högt beräknad i utredningsförslaget med utgångspunkt från det aktuella löneläget för berörda befattningar inom förvaltningen.

Stadsdelsförvaltningarna administrativa stödresurser är genom de besparingsåtgärder som vidtagits under de senaste åren redan i nuläget kraftigt begränsade vilket framgår av jämförelsen av antalet löner per lönehandläggare med fackförvaltningarna. Stadsdelarna hanterar också mycket stora volymer och motsvarar befolkningsmässigt många mellanstora städer i landet. Det finns därför risk att stordriftsfördelarna över-skattas i utredningsförslaget. Oberoende av utredningsförslaget kommer dessutom ytterligare rationaliseringar att genomföras när det gäller personal- och ekonomiadministrationen i samband med att Lisa självservice samt skanningen av samtliga leverantörsfakturer genomförs. Lisa självservice har idag enbart införts vid den centrala administrationen där all personal har tillgång till datorer samt har nödvändig kunskap och vana för att hantera olika IT-system.

Med hänsyn till behovet av ny utrustning samt det stora utbildningsbehovet finns det därför skäl att avvakta med en eventuell centralisering av lönehanteringen till dess att Lisa självservice införts fullt ut inom förvaltningen. Det kan också finnas anledning att avvakta fullföljandet av införandet av det nya ekonomisystemet AGRESSO samt den elektroniska fakturahanteringen för att därefter göra ett samlat ställningstagande om en ev. gemensam administrativ serviceorganisation som ger en större volym för att bära de lokal-, lednings- och overheadkostnader som uppkommer i samband med inrättandet av en ny förvaltningsorganisation.

Det bör även beaktas att det förekommer relativt omfattande lokalt samarbete mellan de olika administrativa avdelningarna. Det kommer att påverkas om utredningsförslaget genomförs. Personal- och ekonomiavdelningarna har exempelvis ett kontinuerligt samarbete när det gäller att hålla bokföringen á jour då huvuddelen av de transaktioner som hanteras i ekonomisystemet genereras från LISA-systemet. Detta visade sig särskilt betydelsefullt i samband med övergången till det nya ekonomisystemet och underlättade väsentligt införandet av detta. Ett löpande samarbete pågår också i olika rutinärenden såsom utbetalningar av löneförskott och löneskulder samt rättningar. En gemensam löneadministration behöver därför även ha ingående kunskap i olika förvaltningars kontoplaner för att kunna hantera de felbokföringar som fortlöpande kan uppstå.

Katarina-Sofia stadsdelsnämnd beslutade att godkänna förvaltningens förslag till beslut och anförde därutöver följande.

Stadsdelsförvaltningen är en relativt ung förvaltning. Redan vid planeringen av de administrativa rutinerna lades stor vikt vid att de skulle vara så effektiva som möjligt och med minimal personalstyrka. Sedan dess har dessutom administrationen ytterligare skurits ned.

Enligt stadens planer ska fler verksamhetsområden läggas ut på stadsdelsförvaltningarna. Att i detta läge genomföra en stor förändring av de administrativa rutinerna bedömer vi som olyckligt.

Reservation anfördes av Margareta Björk m.fl. (m) och Fredrik Lundin m.fl. (fp), *bilaga 1*.

Reservation anfördes av Patrik Holmberg (kd), *bilaga 1*.

Katarina-Sofia stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 11 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Det är naturligtvis svårt att inte dela uppfattningen att staden i möjligaste mån bör reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvaliteten i stadens administration och omfördela resurserna till stadens kärnverksamheter. Utredningen baserar sina slutsatser väsentligen på jämförande studier med andra organisationer med liknande struktur – bl. a. kommuner. Genom att studera s. k. nyckeltal, som redovisar hur många ärenden handläggare inom löneadministration, växelfunktioner och IT-stöd handlägger per tidsenhet, drar utredarna slutsatsen att en omfattande rationaliseringspotential föreligger inom nämnda områden. Samordningen av dessa administrativa stödfunktioner väntas ge stordriftsfördelar, som kan leda till en minskning av cirka 120 årsanställningar inom staden. Den sammanlagda effektiviseringspotentialen, inklusive åtgärder inom upphandling, serverdrift m.m., anges uppgå till 217 mnkr per år när de föreslagna förändringarna är genomförda.

Ovanstående resonemang kan förefalla bestickande. Men förvaltningen saknar en analys och redovisning av vad som efter hand de facto har inträffat på enhetsnivå i organisationer som redan genomfört en liknande samordning av de administrativa stödfunktionerna. Det är förvaltningens uppfattning att det uppstår en ökad administration inom berörda förskolor, skolor och omsorgsenheter när ifrågavarande stödfunktioner centraliseras. Exempel på detta utgör när enhetschefer som vill ha god kontroll över personalkostnadernas utveckling får behov av att lokalt avsätta personalresurser för detta, när fler telefonsamtal kommer att få skickas vidare inom och mellan enheterna och när fler timmar måste avsättas för IT-stöd av egna "korridorstödjare". Förvaltningen bedömer en sådan utveckling som sannolik och beklagar att denna viktiga aspekt inte finns belyst eller diskuterad i den remitterade utredningsrapporten. Mot den bakgrunden känner förvaltningen tveksamhet mot de slutsatser om potentiella rationaliseringsmöjligheter som anses föreligga genom de föreslagna åtgärderna.

Denna uppfattning ligger till grund när förvaltningen i det följande redovisar sina synpunkter på utredningsrapportens olika delar.

En gemensam löneadministration för samtliga förvaltningar

När det gäller personaladministrationen redovisar utredningen endast åtgärder inom det område som i dagligt tal benämns löneadministration. Utredningen har inte kunnat finna några processmässiga orsaker till den stora variationen i effektivitet mätt som lönespecifikationer per årsarbetare som föreligger mellan olika förvaltningar. Utredningen anser därför att det finns en effektiviseringspotential som bör tas till vara samtidigt som det finns ett behov av att höja kompetensen inom vissa områden.

Förvaltningen kan konstatera att den stora besparingen inom lönehanteringen ligger i införande och ökad användning av LISA-självservice samt LISA-tid. För att bli så användarvänliga som möjligt behöver dessa system utvecklas vidare.

Förvaltningen anser inte att det är ändamålsenligt att bygga upp en stadsgemensam lönefunktion. I stället bör det enligt förvaltningens uppfattning finnas spetskompetens på varje förvaltning för att effektivt kunna stötta chefer och personalrapportörer lokalt. En automatisk neddragning av lönehandläggare kommer ändå att kunna ske genom pensionsavgångar i den takt som LISA-systemen ger upphov till möjliga besparingar. En effektivisering och en mer enhetlig hantering i staden av lönehanteringen, som utredningen eftersträvar, kan således uppnås genom införandet av nämnda system samt genom information och kompetensutveckling.

De flesta lönehandläggare har idag ett nära samarbete både med de övriga PA-funktionerna och med ekonomifunktionerna på förvaltningarna. Förvaltningen bedömer att det vid skapandet av en stadsgemensam lönefunktion kommer att behöva inrättas mellanfunktioner som inte arbetar med ren lönehantering, men med internt stöd och analyser inom löneadministrationen. Den beräknade besparingen kommer därför med all sannolikhet att ätas upp, eftersom förvaltningarna med nuvarande struktur har andra samordningsvinster samt att 2/3 av besparingen dessutom uppnås enbart genom LISA-självservice och LISA-tid.

Förvaltningen anser att det med utredningens förslag föreligger stor risk för försämrad service till chefer på alla nivåer. Chefer som redan idag är mycket arbetstyngda och snarare behöver bli avlastade vissa specialfrågor än att få ytterligare ett ansvarsområde.

Förvaltningen är tveksam till förslaget om att samla samtliga personalakter centralt. I och med det nya kollektivavtalet vid övertalighet har det blivit extra viktigt att snabbt kunna hitta information i personalakterna. Förslaget om att de ska scannas in successivt anser förvaltningen kunna bli ett tidskrävande och dyrt projekt som sannolikt skulle ta lång tid.

Förvaltningen avstyrker mot denna bakgrund utredningens förslag om en gemensam löneadministration för samtliga förvaltningar inom staden.

En gemensam växelfunktion för samtliga förvaltningar

Förvaltningen kan konstatera att utredningen haft i uppdrag att se över kontorsadministrationen, d.v.s. växel, tryckeri/kopiering, vaktmästeri och posthantering. Utredningen har valt att endast utreda funktionen växel. Förvaltningen har inget att erinra mot att övriga nämnda funktioner inte utreds.

Genom att organisera stadens samtliga växeltelefonister i en gemensam växelfunktion bedömer utredningen att det uppstår minskad sårbarhet och ökad effektivitet. Närmare hälften av de drygt 30 växeltelefonisterna anges möjliga att rationalisera bort.

Förvaltningen delar inte utredningens uppfattning att sårbarhet och effektivitet skulle minska inom stadens växelfunktioner om förslaget till centralisering skulle förverkligas – i vart fall inte inom stadsdelsförvaltningarna. Dels tjänstgör flertalet växeltelefonister vid stadsdelsförvaltningarna också som receptionister och har därmed ett bredare uppdrag än vad utredningen låter antyda, dels skulle övriga handläggare inom förvaltningen de facto komma att belastas med fler samtal/felringningar/informationsuppgifter. Telefonisterna och växlarna är i många avseenden förvaltningarnas ansikten utåt och något av spindeln i nätet inåt organisationen och fyller därför en mycket viktig roll där lokalkännedom samt kännedom om den lokala organisationen, den lokala personalen och de lokala klienterna utgör förutsättningar för att klara arbetsuppgifterna.

Vidare bedömer förvaltningen att det blir missvisande att mäta samtalens längd för att mäta effektiviteten, eftersom telefonisterna också måste hjälpa ”svåra” och tidskrävande uppringare/invånare tillrätta. Förvaltningarna har skyldighet att också vara tillgänglig för dessa grupper.

Däremot är förvaltningen positiv till att staden låter genomföra regelbundna kvalitetsmätningar av anträffbarhet och service.

De föreslagna kontaktcentren påminner mycket om de medborgarkontor som tidigare fanns vid flertalet stadsdelsförvaltningar. Dessa visade sig bli alltför oekonomiska. Endast ett fåtal medborgarkontor finns kvar idag inom staden. Vid stadsdelsförvaltningarna förefaller det därför bättre att satsa på en lokal växel och reception som kan fylla behovet av informationskanal både utåt och inåt.

När antalet rena felringningar, bortkopplingar och samtal som sorterats fel ökar vid en stadsgemensam växelfunktion, ökar också arbetsbelastningen för övriga anställda inom respektive förvaltning. Förvaltningen bedömer att dessa nackdelar är väsentligt större än de besparingar som utredningen förutskickar. Mot denna bakgrund avstyrker förvaltningen utredningens förslag i denna del.

En gemensam IT-infrastruktur, servermiljö och IT-drift och support för ” S:t Erik Net-förvaltningarna ”

Förvaltningen instämmer i att det finns ett behov av standardisering och konsolidering av IT-verksamheten i staden. Staden har redan en relativt långtgående standardisering, men för att den ska följas krävs det en högre grad av styrning från central nivå inom staden.

I flera avseenden är en konsolidering av IT i Stockholms stad önskvärd. Det är opraktiskt att ha 30 s.k. postkontor utspridda på lika många servrar när ”stockholm.se” ändå är en domän. Det skulle även vara av godo om staden konsoliderade sin serverpark till färre enheter. Antalet fysiska servrar kan minskas avsevärt t ex genom virtualisering. Förvaltningarna bör ges möjlighet att avropa serverdrift inklusive backuptagning hos leverantör vartefter äldre servrar fasas ut ur verksamheten. Om det vore kostnadseffektivt med en sådan lösning skulle uppslutningen kring den troligen bli total.

Ett första steg i strävan att standardisera stadens IT-miljö var att införa konceptet S:t Erik Net. Genom att fullfölja tankarna bakom det konceptet fullt ut kan en högre grad av standardisering uppnås inom rimlig tid. Detta är emellertid ingen enkel uppgift. Förvaltningar har idag många olika nätverkslösningar, olika övervakningsmöjligheter och olika stödsystem. Det finns en stor flora av dataväxlar och routrar och samma uppgift löses med mycket varierande metoder runt om i staden. Förvaltningen anser att det är nödvändigt att inventera vad som används och samtidigt utvärdera de olika komponenterna och lösningarna innan det är lämpligt att staden beslutar om någon enhetlig sådan standard inom Stockholms stad. Framtagandet och införandet av SSKP (Stockholms stads klientplattform) har varit ett steg i denna riktning.

Det ständigt apostroferade behovet att alla ska kunna logga in var som helst är något överdrivet. I och med e-skrivbordet kan ju alla som behöver kunna det redan nu göra så.

Förvaltningen anser dock att det är mycket angeläget att staden fastställer ett gemensamt ärendehanteringssystem som alla kan ansluta sig till och som bygger på ITIL, som syftar till att IT-organisationen ska leverera tjänster snarare än system.

Gemensam service

Förvaltningen förordar frivilligt samarbete mellan förvaltningar när det gäller servicedesk och support. Genom att samverka i gemensamma IT-enheter kan förvaltningarna ta till vara de potentiella möjligheterna till rationalisering och effektivisering med enkla medel. Det finns goda erfarenheter av detta från Södermalm, där de båda stadsdelsförvaltningarna numera och sedan ett år tillbaka har en gemensam IT-avdelning, IT-Söder. Användarna på Södermalm har redan idag i stor utsträckning ett ställe att vända sig till i IT-frågor/support.

Med ett gemensamt ärendehanteringssystem för staden, vilket bygger på ITIL, skulle på detta sätt alla önskvärda effektiviseringsvinster kunna uppnås på förvaltningarna utan att det skapas ett nytt köp-säljssystem i staden. Förvaltningarna kan då behålla en större IT-kompetens, vilket är gynnsamt för IT-utvecklingen ur ett verksamhetsperspektiv. Förvaltningarna fortsätter dessutom att vara attraktiva arbetsgivare. Särskilt vid nyetablering och utbyggnad av verksamheter är det viktigt med hög lokal IT-kompetens. Vid en centralisering av all strategisk IT-kompetens blir det dessutom omöjligt för förvaltningarna att ha tillräcklig kompetens för en beställarroll, eftersom man måste känna såväl sin förvaltnings behov som marknadens möjligheter för att kunna ställa krav vid en beställning.

Mot bakgrund av det ovan anförda avstyrker förvaltningen att en ny förvaltning för gemensam service inrättas där delarna servicedesk och support ingår. Förvaltningen förordar ett frivilligt samarbete – gärna av modell IT-Söder - när det gäller dessa delar. Förvaltningen tillstyrker i allt väsentligt utredningsrapportens förslag när det gäller övriga delar som berör IT, eftersom förvaltningen anser att det finns ett behov av konsolidering och standardisering av IT-verksamheterna inom stadsdelssektorn. Om en kostnadseffektiv IT-verksamhet skall kunna bedrivas måste därför stadsdelar-

nas IT-miljö standardiseras ytterligare samt verksamheter och infrastruktur konsolideras på angivet sätt.

Förstärkt kompetens för lokaladministration för ny-, om-, och tillbyggnad för samtliga förvaltningar

När en stadsdelsförvaltning ska beställa en större ny- eller ombyggnad är det många gånger en händelse som inträffar kanske bara en gång under många år. Det kan gälla en skola, ett äldreboende eller en förskola.

För att vara en god beställare krävs att förvaltningen på en mycket detaljerad nivå har kunskap om vilka krav verksamheten ställer på lokalerna. Detta för att kunna beställa rätt produkt och sedan kontinuerligt granska ritningar under projektets gång.

En vanlig synpunkt är att det finns byggkonsulter att handla upp, som är specialister. Även om sådana finns att tillgå är de mycket sällan kunniga på här berörda verksamheter. Det är beställaren som har den kunskapen. Konsulten, som ofta är en arkitekt, kan omsätta beställarens kravspecifikation till ritningar. Att ha beställarkompetens är också ett villkor för att få kostnadskontroll.

I utredningsrapporten föreslås att lokalhanteringen ska få finnas kvar lokalt men med förstärkt beställarstöd från stadsledningskontoret och gemensam service i form av en konsultverksamhet som ska vara intäktsfinansierad.

Den 12 juni 2006 beslöt kommunfullmäktige om nya anvisningar för stimulansbidrag till utbyggnad av förskolelokaler. I samband härmed togs tidigare bidrag till beställarstöd bort. Det bidraget infördes en gång för att uppmuntra förvaltningarna att skaffa sig ofta nödvändig kompetens för att hantera större projekt. När nu denna möjlighet försvinner är risken stor att förvaltningarna själva kommer att genomföra processen med befintlig personal som har bristfällig kompetens för uppgiften.

Därför bör en del av gemensam service konsulthjälp i byggnadsfrågor vara anslagsfinansierad. Det skulle kunna finnas ett basutbud i form av lokalprogram för olika verksamheter som förvaltningarna ska tvingas följa. Möjlighet att göra avsteg från programmen ska finnas men dessa måste i så fall motiveras och kostnadsberäknas.

Lokalprogram skulle garantera att nyttjarna av lokalerna kan räkna med en jämn standard över staden. Det ska dessutom finnas en garanti att den som utformar lokalprogrammen följer nya anvisningar från stat och kommun samt aktuell forskning inom verksamhetsområdet för att ligga i framkant.

I ett äldreboende måste den som utformar programmet ha mycket god kunskap om tillgänglighet för funktionshindrade. Färgval har stor betydelse inte minst för demensta. Hur våtrum utformas kan vara helt avgörande för vården. I förskolans program måste kunskap finnas om barnsäkerhet och barns behov av rörelse både ute och inne. Detta är kunskaper och erfarenheter som inte alltid finns på en förvaltning och än mindre ofta på ett arkitektkontor.

Med nämnda tillägg och modifieringar tillstyrker förvaltningen utredningsrapportens förslag i denna del.

Konsultgrupper för beställarstöd respektive upphandlingsfrågor

Utredningsförslaget medför möjligheter att samla och utveckla spetskompetens i upphandlingsfrågor, vilket också gör det möjligt att koncentrera resurserna till de mest strategiska områdena. Sårbarheten inom staden när det gäller bemanning torde minska samtidigt som möjligheten att utveckla gemensamma hjälpmedel torde öka. Alternativet att försöka utveckla den nämnda kompetensen inom samtliga förvaltningar för att öka för verksamheterna till upphandlingskompetensen torde vara en sämre och mer resurskrävande lösning. Förvaltningen har därför inget att erinra mot utredningsförslaget i denna del.

En förvaltning med en styrelse bestående av tjänstemän

Förvaltningen kan konstatera att utredningen skissartat föreslår att den föreslagna servicefunktionen bör få en styrelse, som består av tjänstemän, som representerar de förvaltningar och bolag som är servicefunktionens kunder.

Förvaltningen tar inte ställning till detta förslag, men kan konstatera att oavsett om verksamheten organiseras som en förvaltning, ett bolag eller en stiftelse gäller kommunallagens bestämmelser om valbarhet (bostadsband, medborgarskap). Fullmäktige ska årligen kunna pröva om ansvarsfrihet ska beviljas eller vägras.

Kista stadsdelsnämnd beslutade den 24 augusti 2006 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Annette Jansson (m), Kyllikki Josefsson (m), Bo Sundin (m), Lotta Gravenius (fp), Lars Ove Gavelin (fp) och Carina Andersdotter Sommar (kd) lämnade ärendet utan eget ställningstagande.

Kista stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 31 juli 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Kista stadsdelsförvaltning är i grunden positivt inställd till rapporten som på ett bra sätt beskriver och jämför kostnader för att bedöma effektiviteten.

Central organisation

Projektet föreslår att en gemensam servicefunktion placeras i en för ändamålet nybildad förvaltning. En central förvaltning behöver dock inte automatiskt innebära ökad effektivitet som rapporten beräknar. En nackdel med central förvaltning är att personkännedomen minskar. För att motverka detta är det nödvändigt att några anställda arbetar mot stadsdelarna, särskilt när det gäller personal- och löneadministrationen.

Projektet föreslår att en gemensam servicefunktion i staden ska vara intäktsfinansierad. Fördelen med avgiftsfinansiering är att kostnaderna för den gemensamma servicen blir tydliga enligt rapporten. Det är viktigt att stadsdelarna får den service de förväntar sig och betalar för, för vem vill betala för en ineffektiv förvaltning.

Personaladministration

Rapporten visar på att det finns rationalitetspotential inom personaladministrationen. Den effektiviseringspotential som redovisas i rapporten bygger till stor del på att LISA-självservice införs fullt ut. Arbetet med att införa LISA-självservice inom Kista stadsdelsförvaltning har hitintills bedrivits med befintlig personal. För närvarande är ca 14,5 % av personalen inom Kista stadsdelsförvaltningen anslutna till LISA-självservice. Om tidsplanen för införandet i rapporten ska hålla måste extra resurser sättas in för utbildningsinsatser och administration.

LISA-självservice är effektivt, men ställer krav på att cheferna tar ansvar för kontrollfunktionen. Kista stadsdelsförvaltning är positiv till införandet av elektroniska personalakter.

Införandet av en gemensam service innebär avvecklingskostnader för personal på stadsdelarna. Rapporten redovisar inget om vem som bär avvecklingskostnaderna. I rapporten redovisas inte heller hur rekrytering av personal till den nya förvaltningen kommer att ske.

Kontorsadministration – växel

Förvaltningen anser att en gemensam växelfunktion för staden ger en möjlighet att ge medborgarna en ökad service genom kännedom om större delar av stadens verksamheter. Det blir lättare att hänvisa till rätt instans vid en första kontakt.

För att detta ska fungera behövs en tydlig samordnad organisation vad gäller telefonpolicy med tydliga rutiner för samtliga stadsdelar. En tydlig intern telefonkatalog med både namn, funktioner och verksamheter på intranätet är nödvändigt för att minska andelen interna samtal till växeln. Staden behöver en utbildningsinsats för telefonisterna för att skapa ett professionellt förhållningssätt i bemötandet av medborgarna. Vid bemanning av växeln måste man ta hänsyn till att flera områden i staden har medborgare som behöver längre tid per samtal på grund av språksvårigheter.

I Kista stadsdelsförvaltning samordnas idag växel och reception. Möjligheten att samordna upphör i den centrala administrationen, vilket personalen upplever negativt.

För genomförandet av en gemensam växelfunktion behöver man ta hänsyn till dem som idag arbetar som telefonister/receptionister och göra en tydlig plan för genomförandet/ avvecklingen och därmed minska den oro som finns på arbetsplatserna idag.

Inköp/upphandling

I rapporten föreslås att en specialiserad inköps- och upphandlingsfunktion inrättas i den gemensamma serviceförvaltningen. Konsekvensen blir att rollen som inköpare/upphandlare professionaliseras. Detta förutsätter att det finns beställarkompetens inom stadsdelsförvaltningarna. Svårigheten kan bli gränsdragningsproblem mellan expertfunktion och stadsdelens kompetens.

IT-administration

Kista stadsdelsförvaltning är mycket positiv till de förslag som tagits fram i rapporten vad gäller konsolidering, standardisering och till viss del även gemensam service, men förvaltningen anser att minst lika stora besparingar på stadsdelsnivå kan ske om stadsdelarna hanterar förslagen på alternativa vägar gemensamt. Det kan gå till på flera olika sätt, till exempel genom sammanslagningar av IT-verksamheter några stadsdelar emellan, införande av gemensamma servicedesks etc. Det viktiga är att betona att det finns alternativ till det projektet föreslår som bör diskuteras innan beslut fattas, alternativ som för Kista stadsdelsförvaltning och därmed även för andra stadsdelar bör vara betydligt mer kostnadsbesparande. Detta gäller även andra områden än IT-verksamhet.

Projektet visar på behovet av standardisering vilket enligt förvaltningen är det mest vitala och viktigaste förslaget som projektet tar upp. En standardisering är inte bara en förutsättning för flera av de ovan nämnda förslagen och alternativen utan det innebär antagligen en stor besparingspotential på stadsnivå eftersom flera av de kostsamma problem som staden idag har på förvaltningsnivå kommer reduceras betydligt. En standardisering av IT-miljön inom Stockholms stad är en förutsättning för att kunna bedriva en kostnadseffektiv IT-verksamhet.

IT-administrationen är ett särskilt utvecklingsområde som kräver specialkompetens och är mycket viktigt i Kista. Därför lämnar förvaltningen fördjupat underlag i bilaga som skrivits av IT-chefen.

Kungsholmens stadsdelsnämnd beslutade den 24 augusti 2006 att förvaltningens tjänsteutlåtande överlämnas som svar på remissen.

Särskilt uttalande gjordes av Mats G Nilsson m.fl. (m), Didar Samaletdin m.fl. (fp) och Birgitta Borg (kd), *bilaga 1*.

Kungsholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 11 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen är generellt mycket tveksam till centraliserad administration. Det är verksamheten som är viktig för medborgarna och administrationen ska vara till för verksamheten. Ju mer man fjärrar administrationen från verksamheten, desto större risk att verksamheten inte får den service man behöver. Verksamheten får överhuvudtaget svårt att få kontakt med administrationen och tvingas därför kanske bygga upp viss egen administration.

Även om det i teorin kan se bra ut med central samordning så är det tveksamt om en så stor organisation som Stockholms stad centralt skall utforma och besluta om sådan service som är viktig längst ut i organisationens verksamhet. Det blir väldiga avstånd - inte bara geografiskt - till enhetscheferna med verksamhets-, ekonomi- och personalansvar, på t.ex. en gruppbostad eller en förskola.

Självklart finns det viss expertkompetens som endast kan finnas på ett ställe i staden, men det är viktigt att detta styrs av verksamhetens behov. Stadsdelsförvaltningen kan t.ex. se vinster med central expertis i vissa personalfrågor, främst specialkompetens rörande pensioner, försäkringar osv. Även när det gäller it-frågor, juridiska frågor, upphandlingsfrågor och lokalfrågor behövs viss central expertis, men även här gäller att det ska styras av verksamhetens behov.

Att däremot centralisera hela lönehanteringen tror förvaltningen inte på. Det blir en koloss fjärran från verksamheten. Dagens utveckling går åt motsatt håll. It-system typ LISA Självservice gör att lönefrågor idag kan hanteras allt närmare verksamheten. Av i stort sett samma skäl avstyrker förvaltningen även förslaget om en stor centraliserad växel för stadens alla verksamheter. Kungsholmens, Norrmalms och Östermalms stadsdelsförvaltningar har idag en gemensam växel, men den är fortfarande inte större än att den kan ha personkunskap om varje enhet inom verksamheterna.

Det är viktigt att på alla sätt och hela tiden anpassa organisationen så att så stor andel av resurserna som möjligt används till stadens huvuduppdrag, att ge olika typer av service och stöd till medborgarna. Så liten del som möjligt ska användas till överbyggnad/administration. Men hur stor denna del ska vara och vad administrationen ska göra måste i huvudsak få avgöras av dem som administrationen är till för - verksamheternas enhetschefer och medarbetare.

Våra chefer i verksamheterna har såväl verksamhets-, som budget- och personalansvar. De måste i så stor omfattning som möjligt få avgöra vilken administrativ service de behöver. Därför är förvaltningen generellt tveksam till centrala lösningar där alla ges samma service oavsett behov och lokala önskemål.

Lönehantering

Stadsdelsförvaltningen ser positivt på några delar i förslaget men menar att en central lönehantering innebär fler nackdelar än fördelar. Det riskerar att bli en koloss fjärran från verksamheten. Dagens utveckling går snarare åt motsatt håll. Genom allt smartare it-lösningar kan lönefrågor hanteras allt närmare verksamheten.

Det är en klok strategi att införa LISA Självservice för samtliga stadens månadsanställda medarbetare. Det sparar tid både för chefer och lönefunktion, oavsett var den är organiserad.

Förvaltningen stödjer också utredningens förslag om central kompetens för pensioner och försäkringar. I dessa frågor har varje enskild förvaltning svårigheter att upprätthålla tillräcklig kompetens.

Det stämmer att sårbarheten vid sjukdom, semesterperioder etc. minskar med införande av stor gemensam central lönehantering, men stadsdelsförvaltningen har inte upplevt att detta varit något stort problem hittills. Sårbarheten kan också minimeras lokalt på annat sätt, exempelvis genom ökad flexibilitet inom den egna organisationen och samarbete mellan förvaltningar.

Stadsdelsförvaltningen instämmer i behovet av utbildningar. Det är bra att utbildningsinsatser samordnas inom staden men för det behövs inte någon centralisering. Pågående utbildningsinsatser för löneadministratörer i Kompetensfondens regi är exempel på hur gemensamma utbildningar kan genomföras.

Det finns också behov av förbättrade verktyg för statistik och nyckeltal, men det är tveksamt om arbetet lämpligast görs av lönehandläggare i en central gemensam service. Idag har personalstrategiska avdelningen ett uppdrag att utveckla statistik och nyckeltal och en nyinrättad enhet har påbörjat arbetet. Om ytterligare omorganiseringer ska inväntas finns en uppenbar risk att det tar längre tid för staden att få fram de verktyg som behövs.

Utredningen påpekar helt riktigt att mycket tid läggs på rättningar, korrigeringar och kontroll av indata, alltså det material som anställda och chefer lämnar till lönehanteringen. Förvaltningen instämmer i att kvaliteten på indata behöver höjas. Arbetet med att förbättra indata pågår och kan utvecklas inom nuvarande organisation. Löneadministratörerna känner sina chefer väl och vet vilka problem som kan förekomma. Täta kontakter med chefer är en fördel. Personkännedom och möjlighet för chefer att enkelt kunna kontakta och diskutera med löneadministratören är en kvalitet i nuvarande organisation. En central lösning medför risk för fler felaktigheter i lönerapporteringen med ökad skuldhantering som följd. Det finns dessutom en uppenbar risk att många verksamheter blir tvungna att öka sina egna administrativa resurser för personaladministration om närheten till lönefunktionen minskar.

Löneadministratörerna vid stadsdelsförvaltningen anser att en gemensam central lönehantering är ett stort steg tillbaka i yrkesutvecklingen. Det blir ett tråkigare och mer enformigt arbete som känns omodernt.

Förvaltningen ställer sig alltså bakom utredningens målsättning att effektivisera lönehanteringen men tror inte att en centralisering är metoden för att uppnå detta. Utbildning, samordning och stöd i löneadministrativa frågor liksom stöd till förvaltningar i att effektivisera lönehanteringen kan ske centralt stadsövergripande. Möjligen kan man också överväga att inrätta en mindre central funktion för metodutveckling, gemensamma förhållningssätt m.m. samt stöd för förbättringar av kvaliteten på indata. Även det som utredningen tar upp om gemensamma rutiner (sid. 53) bör kunna samordnas. Allt detta kan dock göras utan centralisering av hela lönehanteringen.

IT-drift

Det finns antagligen en besparingspotential i IT-drift, om frågan hanteras rätt. Idag bedrivs verksamheten med olika förutsättningar runt om i staden.

Det som föreslås centraliseras är driften av de gemensamma systemen - i huvudsak S:t Erik Net och de s.k. SSKP-datorerna. I förslaget beskrivs behovet av fortsatt IT-stöd lokalt som en "beställarfunktion". Det finns dock ett antal driftfrågor som inte självklart har fått någon lösning. Hur avser man hantera EDI, ITIS, alla verksamhetsdatorer som inte är inkopplade i S:t Erik Net (jobbsökarkartiviter, tidsmättningsdatorer, utrustning för scanning - exemplen kan göras många fler)? Inom Kungsholmens

stadsdelsförvaltning köper vi idag på marknaden konsultinsatser för många arbetsuppgifter som ligger utanför S:t Erik Net-drift. Avser utredningen att respektive förvaltning också fortsättningsvis ska ansvara för detta själva? Sannolikt borde också här finnas potentiella effektiviseringsvinster.

Många enklare, lokala driftfrågor ("sätta i sladdar rätt") kan säkert hanteras lokalt genom vaktmästerifunktioner; funktioner som föreslås finnas kvar lokalt. I något mer komplicerade ärenden kan avståndet till en IT-tekniker komma att försvåra/försena lösningen. En större organisation med exempelvis längre öppettider och bättre tillgång till tekniker vid sjukdom/semester bör å andra sidan innebära förbättringar.

Förslaget från ÖSA kommer samtidigt med möjligheterna att köpa tjänster inom ramen för det nya s.k. KITT-avtalet. Denna möjlighet kan komma att innebära att volymerna för en ny gemensam service minskar. Osäkerheten inom stadens organisation innebär en risk för att de duktigaste IT-teknikerna söker sig nya arbeten. Flera förvaltningar kan därför komma att tvingas köpa tjänster från TietoEnator före det att ÖSA ev. genomförs. Upplägget och den totala besparingspotentialen för denna del av en gemensam service riskerar därför att falla.

Förvaltningen menar att vissa förändringar i stadens IT-drift/styrning är nödvändiga. Som läget nu är har olika förvaltningar och bolag "spårat iväg" för långt åt olika håll. Det har t.ex. fått till följd att gemensamma program fungerar på olika sätt på olika ställen. Ett tydligt exempel är SSKP som införs just nu. Det var avsett att vara en enhetlig plattform som skulle fungera lika för hela staden. Så vitt vi kan bedöma finns det nu ett stort antal olika lösningar och anpassningar. Alla nya applikationer måste fortfarande anpassas på varje ställe i stället för på ett. Bemanningen - liksom konsultberoendet - blir olika stort inom lika organisationer. Det medför också problem när IT-personal flyttar på sig. En IT-tekniker som lyckats "fnula till" sina applikationer så att ingen annan har koll på vad som gäller är ju mycket svår att ersätta.

Någon form av hårdare central styrning är alltså önskvärd av just dessa frågor. När det gäller själva driftorganisationen kan det dock vara ett alternativ att fortsätta konsolidera/samarbeta i mindre grupper, underifrån, med utgångspunkt i de behov varje del av organisationen känner. Maria-Gamla stan och Katarina-Sofia som idag har en gemensam it-organisation för hela Södermalm kan kanske vara förebild. Kungsholmen och Norrmalm har gemensam it-support och en utökning till även Östermalm har diskuterats.

Lokalfrågor

Förslaget innebär en förstärkning av dagens centrala lokalfunktion på socialtjänstförvaltningen - LoBen - och en sammanslagning med utbildningsförvaltningens lokalenhet. De kan finnas uppenbara samordningsfördelar i vissa lokalfrågor men mycket få i andra. Staden bör ha en central kompetens i hyresjuridiska frågor, vissa (arbets)miljöfrågor, tillgänglighetsfrågor. När det är dags för en genomgripande ombyggnation bör frågor om vad som verkligen måste göras (kök, ventilation, säkerhet i olika typer av lokaler) kunna besvaras av en central expertfunktion. Ute på förvaltningarna och i verksamheten bör dock all ren lokaldrift finnas kvar. Förslaget från ÖSA hanterar inte frågan på detta sätt.

Förvaltningen menar att det är lämpligt att ta ett större grepp än det som utredningen föreslår. Staden bör ha en samlad expertkompetens inom ganska många bygg- och kontraktsfrågor som är "sällan förekommande" hos de olika förvaltningarna. Det är viktigt att det inte bara är en rådgivande verksamhet utan att man faktiskt kan lämna uppdrag, få dem praktiskt genomförda och tillbaka när det är klart. Det ger möjligheter att dimensionera lokalenheterna på förvaltningarna för att helt inrikta dem på driftfrågor.

För vissa frågor borde staden ha möjlighet att utnyttja sin storlek för att få bra villkor. Ett exempel kan vara ny- och omförhandling av hyresavtal, där en central expertorganisation (som de stora hyresvärdarna vet att de kommer att träffa igen) garanterar rätt hyresnivå, men också ger möjligheter att likrikta avtal och att säkerställa att inga dumheter skrivs in antingen på grund av bristande kunskaper eller för att ingen har tid att sätta sig i hyresnämnden. Ytterligare ett exempel är paviljonger - givetvis bör alla kunna utnyttja SISAB:s paviljonggrupp som är en stor aktör på marknaden. Det bör både gå fortare och bli förmånligare än om varje enskild förvaltning ska genomföra egna upphandlingar var tredje år eller "styckevis" vid behov, som det nu ofta är.

Telefoni/Växel

I förslaget diskuteras nu en central växel för alla stadens verksamheter, bolagen undantagna. I en första version presenterades en växel för samtliga stadsdelsförvaltningar. Då omfattades visserligen 18 förvaltningar, men alla med samma verksamheter. Nu omfattas ytterligare lika många fackförvaltningar, med en vitt spretande verksamhet.

I underlaget för förslaget jämförs växelfunktionen i stadsdelarna med växlar i andra offentliga verksamheter (större sjukhus, större kommun i landet) och i privat verksamhet liksom med kapaciteten hos de bemanningsföretag som säljer telefonistjänster. Vi tror att slutsatsen av jämförelserna - att kapacitetsutnyttjandet idag är för lågt - bara delvis är korrekt. En växel i en stadsdelsförvaltning är inte jämnt belastad. Verksamheten själv styr delvis detta genom hur telefontider etc. läggs över dagen, men det går inte helt att styra när medborgare söker kontakt med oss. Det sker ofta på förmiddagarna. Det går inte att besvara lika många samtal på eftermiddagen, eftersom inte lika många ringer då! På samma sätt tror vi att den bemanning som skisseras i förslaget mycket väl klarar belastningen på eftermiddagarna, men inte alls kommer att vara tillräcklig på förmiddagarna.

Sedan flera år samarbetar Kungsholmen och Östermalm med en gemensam växel. Sedan ett halvår ingår även Norrmalm i detta samarbete. Telefonisterna har fått ett mer varierande arbete. En ytterligare utökning kanske är möjlig, men mer än 5-6 stadsdelsförvaltningar/organisationer tror vi inte på om fördelarna med närhet, person- och organisationskunskap ska finnas kvar. Denna kunskap är svårt att värdera och den kan inte omsättas i kostnad per samtal.

Vi vill fortsätta att utveckla det växelsamarbete vi redan har och lägga till andra arbetsuppgifter. Till exempel tror vi att den lokala telefoniadministrationen successivt bör läggas över på växeln, åtminstone när det gäller fast telefoni.

Liljeholmens stadsdelsnämnd beslutade den 24 augusti 2006 att som svar på remissen överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande.

Reservation anfördes av ledamöterna Anne Wompa och Daniel Somos, tjänstgörande ersättarna Anita Schneider och John Ahlberg (alla m) samt ledamöterna Karin Berggren och Elisabet Abelson (båda fp), *bilaga 1*.

Liljeholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 1 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen delar med några undantag projektets förslag till effektiviseringar och koncentration av delar av stadens administration.

Förvaltningen har deltagit i den del av projektet som avser kontorsadministration (växel).

Förvaltningen är i grunden positiv till standardiserade och enhetliga IT-lösningar inom stadens förvaltningar och bolag. Detta förutsätter dock att inga undantag görs för ex.vis vissa fackförvaltningar och bolag.

Förvaltningen finner det tveksamt om den effektiviseringspotential finns vad gäller konsolidering av de lokalt distribuerade serverna. Under år 2005 gjordes en Penganalys vid stadsledningskontoret som visade att inga vinster fanns att hämta vid en eventuell konsolidering. Vi ställer oss frågande till hur denna utredning kommit fram till ett motsatt resultat. Dock är den besparing som redovisas liten.

Vad gäller standardisering och påståendet att en jämnare kvalitet kan uppnås vid genomförande av förslaget ifrågasätts om de förvaltningar som idag upplever att de har en mycket hög kvalitet till en låg kostnad är beredda att lämna en väl fungerande service för en med annan kvalitet till en oklar kostnad. Förvaltningen saknar analys av de kostnader som blir aktuella vid genomförandet av en standardiserad miljö. Enligt förvaltningens uppfattning måste samtliga miljöer gås igenom innan förändringar kan ske.

Att programvarupaket och liknande inte fungerar idag beror inte enbart på enskilda förvaltningars tillkortakommande. Problemet kring detta ligger snarare i bristande kvalitetssäkring vid tester av applikationspaket och tillhörande dokumentation. Detta får till följd att lokala anpassningar blir nödvändiga. Att skriva att de paket som skall användas av de förvaltningar och bolag som står utanför S:t Erik net-konceptet skall hanteras i särskild ordning framstår ut både besparings- och standardiseringssynpunkt anmärkningsvärt. Enligt förvaltningens uppfattning kommer detta att leda till problem när dessa förvaltningar/bolag skall anpassa sina lösningar till den gemensamma standarden. I rapporten skrivs också att förslaget kan ge bättre priser och avtal. Enligt vår

uppfattning sker detta redan genom de stadsövergripande upphandlingar som redan görs.

Förvaltningen håller med om att det krävs en väl standardiserad och kontrollerad IT-miljö men ställer sig tveksam till om detta skall ske genom en intern köp- och säljlösning inom stadens egen organisation där man skall komma överens om vilka nivåer och tjänster som skall ingå osv. Liljeholmen har tidigare haft sin IT-förvaltning på entreprenad. Mycket tid och kraft gick åt för att kontrollera att de tjänster som betalats för utförts. Dessutom kostade allt som gick utanför ordinarie avtal extra, kostnader som är svåra att förutse och budgetera. Förvaltningen ser en stor risk att betydande tid måste ägnas åt entreprenadkontroll oavsett om det är en extern entreprenör eller om tjänsterna köps från en intern serviceförvaltning.

Förvaltningen känner inte igen utredningens kritiska beskrivning av förvaltningarnas IT-verksamhet. För Liljeholmens del finns ett väl fungerande ärendehanteringssystem där ärendena loggas och åtgärdas efter angelägenhetsgrad. Det dokumenteras för att åtgärda och förebygga fel i framtiden. Det finns utmärkt statistik att hämta från systemet.

Trots att rapporten föreslår tre centra, geografiskt spridda i staden, känner förvaltningen en viss oro över hur inställelsetider skall klaras. Det finns risk att de som sitter i utkanterna av områden får sin hjälp senare även om 96 % av alla ärenden, enligt projektet, skall lösas på distans. En ytterligare nackdel med tekniker i geografiska centra är att den flexibilitet som idag finns i Liljeholmen kommer att försvinna. Förvaltningens tekniker arbetar även i help-desk vid behov, leder och medverkar i olika utbildningar, fungerar som backup i telefonifrågor, hanterar larm och inpasseringssystem. Dessutom arbetar de med behörighetsadministration samt deltar i IT-utvecklingen.

Sammanfattningsvis anser förvaltningen att de besparingar som projektet syftar till inte kan uppnås om förvaltningarna behåller personal för lokala system. För att uppnå effekterna fullt ut bör man ta ett totalt grepp över stadens IT-stöd och inte vänta. Förvaltningen kan heller inte se någon form av kvantifierbar analys av eventuella besparingar. Denna osäkerhet gör att förvaltningen tills vidare är negativ till att lämna en väl fungerande IT-driftsorganisation för något som framstår som osäkert ur såväl ekonomiska som kvalitetsmässiga aspekter.

Personaladministrationen

Förvaltningen delar projektets uppfattning vad gäller att den förvaltningslokala hanteringen av försäkringar och pensioner bör hanteras centralt. Den specifika kompetensen är svår att upprätthålla på en mindre förvaltning. Med tanke på ålderstrukturen inom staden kommer även hanteringen och behovet av arbetsuppgifter inom området att öka.

Förvaltningen instämmer i utrednings förslag att det bör skapas en funktion som tar fram uppföljningsunderlag och gemensamma rapporter. Dock bör arbetet inriktas på

att snabbt finna förenklade verktyg som är användarvänliga istället för att försöka få fram användbara data ur ett komplicerat verktyg.

Vidare instämmer förvaltningen i projektets förslag om införandet av LISA självservice för alla medarbetare i stadens förvaltning.

Förvaltningen delar projektet uppfattning om att införa elektroniska personalakter. Även idag skulle elektroniska personalakter underlätta då flera personalkategorier behöver åtkomst till akterna.

Förvaltningen är negativ till att löneadministrationen samlas i en gemensam service. Sedan ett antal år finns här i Liljeholmen en organisation där redovisningsassistenter arbetar både med löner och med ekonomihantering. Denna lösning fungerar mycket bra. Varje redovisningsassistent har sina egna enheter där de ansvarar för både ekonomi och löner. Detta innebär att enheterna har samma kontaktperson oavsett om det gäller löne- eller fakturaärenden. Detta gör också redovisningsassistenter mer flexibla och det går att möta såväl toppar som dalar i verksamheten på ett bra sätt. För assistenterna innebär detta omväxlande arbetsuppgifter och inbyggd arbetsrotation. I samband med införande av mer systemstöd inom både ekonomi och löner ser vi att assistenternas roll kommer att förändras alltmer och de kommer att arbeta mer med information och utbildning. Det är då en styrka om de då kan arbeta med detta inom såväl LISA som Agresso.

Det är förvaltningens uppfattning att, även om det införs en gemensam service för löneadministration, kommer det att behövas någon person med lönekompetens vid varje förvaltning. Det blir då svårt att se några större ekonomiska vinster med förslagen. Den kartläggning som gjorts visar att redan idag är effektiviteten hög vid stadsdelsförvaltningarna avseende handläggningsvolymen. Ytterligare effektiviseringsmöjligheter är svåra att se.

Lokaladministration

Projektets förslag innehåller i huvudsak två delar. Den ena rör Stadsledningskontoret där det föreslås att SLK:s ansvar och roll avseende lokalfrågor stärks och tydliggörs. Liljeholmens stadsdelsförvaltning delar den uppfattningen.

Det andra förslaget är att det bildas en konsultgrupp för beställarstöd inom föreslagen gemensam service. Redan idag finns en beställarstödsgrupp, lokal och byggnadskonsulterna (LoBen) vilka utgör en uppdragsfinansierad enhet inom socialtjänstförvaltningen. Denna enhet föreslås flyttas till gemensam service. Stadsdelsförvaltningen delar uppfattningen att det finns behov av en konsultgrupp inom beställarstöd/lokalfrågor och att dessa bör representera olika funktionsområden. Om denna konsultgrupp skall tillhöra socialtjänstförvaltningen eller annan förvaltning tar inte förvaltningen ställning till.

Inköp och upphandling

Förvaltningens delar projektets slutsatser, men vill peka på behovet av operativt stöd i upphandlingens olika faser. Detta behov kan vara olika stort. Vid konkurrensutsätt-

ning i samband med majoritetsskifte i staden kan kraven på snabba resultat kräva omfattande insatser. Vid alla upphandlingar av tjänster krävs nära förbindelser mellan upphandlaren och de verksamhetsansvariga med kännedom om de lokala förhållandena.

Som projektet konstaterar finns endast begränsade resurser vid förvaltningarna och så är även fallet vid Liljeholmens stadsdelsförvaltning. Här arbetar en utredare med stöd till linjen i upphandlingsfrågor tillsammans med dennes alla övriga utredningsuppdrag.

I nuläget tvingas stadsdelsförvaltningen ofta att köpa konsulttjänster på marknaden. Stadsdelsförvaltningen har just i dagarna genomfört en förhållandevis liten upphandling av skolmåltidsverksamhet till en skola. En privat konsult har anlitats (upphandlad av staden) och kostnaderna för denna uppgång till ca 60 tkr.

Med anledning av nya upphandlingsdirektiv från EU och därmed följande upphandlingslagstiftning som beräknas träda i kraft under 2007 kommer kunskapskraven på dem som arbetar med upphandlingar att öka. Det är stadsdelsförvaltningens uppfattning att kompetensförsörjning bättre sköts vid en samlad upphandlarenhet än då upphandlare finns spridda på olika förvaltningar.

Kontorsadministration

I projektet beskrivs ett projekt i Kompetensfondens regi vid Bromma och Hässelby-Vällingbys stadsdelsförvaltningar som kallas kontaktcenter. Tanken med kontaktcenter påminner om arbetet med att erbjuda stadens medborgare service vid medborgarkontor som tidigare var etablerade vid stadens samtliga stadsdelsförvaltningar. Liljeholmens stadsdelsförvaltning är inte främmande för att på nytt bygga upp denna verksamhet, då gärna i regioner bestående av flera stadsdelsförvaltningar. Vid dessa skulle ovan nämnda kontaktcenter kunna vara lokaliserade.

Stadsdelsförvaltningen delar projektets uppfattning att en för staden gemensam växel-funktion med ett telefonnummer underlättar Stockholmarnas kontakter med staden. Ytterligare fördelar är att ur personalplaneringssynpunkt en gemensam växel blir mindre sårbar än då en till två personer bemannar lokala växlar. Nackdelarna ska dock inte negligeras. Liljeholmens stadsdelsförvaltning köpte under ett par år växel-tjänsten från en grannstadsdel. Då den minskande personkännedomen upplevdes som en försämring återtog förvaltningen växeln efter två år. Klagomålen är nu betydligt färre.

Förvaltningen vill också uppmärksamma att i många förvaltningar är växelfunktionen samordnad med receptionsfunktionen. En gemensam bemanning av växel/reception har varit rationell. En del av de kostnadsbesparingar som kan ske genom en centraliserad växelfunktion riskerar dock att försvinna då receptionsverksamheten kan bli dyrare att driva.

Förvaltningen skulle finna det önskvärt att även ansvaret för telefoniadministrationen (såväl fast som mobil) flyttas till en central enhet för att få ett samlat grepp över tele-

fonins samtliga delar. Projektets argument för att det skall ligga kvar på förvaltningarna, dvs. att det krävs lokal kännedom, anser vi inte väger tyngre här än vad avser växeln. En mer enhetlig struktur vad t ex avser användande av sökord skulle kunna fås om uppdateringar sker vid en plats och det skulle i sin tur underlätta växelns arbete.

Maria-Gamla stans stadsdelsnämnd beslutade den 24 augusti 2006 att som svar på remissen till stadsledningskontoret överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande.

Vice ordföranden Pär Hommerberg (fp), ledamöterna Maj-Britt Åkesson (fp), Jonas Nilsson (m), Gunnel Laufke (m), Sonja Gräns (m) och tjänstgörande ersättaren Irmeli Patricius (kd) anmälde att de överlämnar ärendet utan eget ställningstagande.

Maria-Gamla stans stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 1 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

De förslag till effektiviseringar som projektet lämnar i denna rapport är att inrätta en gemensam löneadministration med tilläggstjänster för samtliga förvaltningar, en gemensam växelfunktion för samtliga förvaltningar samt en gemensam IT-infrastruktur, servermiljö och IT-drift och support för de så kallade St Erik Net-förvaltningarna.

IT-drift och support

Vad gäller IT-drift och support är förvaltningen överens med projektet om att en gemensam service kan leda till bland annat följande positiva effekter; minskad sårbarhet, lägre kostnader tack vare minskad bemanning, minskat antal lokala system samt högre kompetens- och utbildningsnivå. En viktig förbättringsåtgärd blir den så kallade SPOC; Single Point Of Contact, vilket innebär att användaren alltid vet vart man skall vända sig och att det (under avtalade tider) alltid är någon som svarar. En gemensam servicedesk ger också en rättvis och kostnadseffektiv prioritering mellan ärenden samt ökad kunskapsöverföring och spårbarhet i och med att all information samlas på ett ställe. Slutligen medför en gemensam service att samma ärende löses på ett ställe och inte som i nuläget då det ibland förekommer att 24 olika IT-enheter arbetar med samma incident eller problem.

I likhet med projektet anser förvaltningen att de två IT-miljöerna som berör skolan helt bör integreras med stadens system.

Förvaltningen anser att särskild vikt bör läggas vid att kärnverksamheterna ska kunna påverka systemstödet utifrån sina behov. När en gemensam service för IT-frågor inrättas, blir avståndet längre till de enskilda verksamheterna. Det blir då nödvändigt för gemensam service att ständigt och aktivt hålla sig uppdaterad för att svara mot verksamheternas behov.

Antalet årsarbetare inom det infrastrukturella IT- stödet beräknas kunna minska från 118 medarbetare till 60, analogt med de minskningar som följde i Malmö och Västerås stad när gemensam service infördes.

Personaladministration

Förvaltningen är enig med projektet om att en gemensam service för lönefunktionen kan leda till en ökad tydlighet i uppdraget, minskad sårbarhet, ökade möjligheter till kompetensutveckling, specialkompetens och förbättrade uppföljningsverktyg för förvaltningarna.

Vad gäller elektroniska personalakter, vilket föreslås i projektet, finns obesvarade frågor om hur dessa ska hanteras i en övergångsfas och även sedan alla personalakter är tillgängliga elektroniskt. PA-konsulter som med kort varsel behöver nödvändiga uppgifter från en personakt, måste snabbt ha tillgång till dessa. Övergången till elektroniska akter bör därför vara genomförd innan gemensam service inrättas.

Förvaltningen anser att användningen av LISA självservice måste ha varit igång en tid och visat sig fungera stabilt innan en gemensam service upprättas. Stadens medarbetare, tillika LISA- användare, måste alla få utbildning i LISA och ha tillgång till en dator för att detta ska fungera.

Lönehandläggarna i Maria - Gamla stans stadsdelsförvaltning har de senaste åren arbetat aktivt med uppföljning bland annat för att komma till rätta med löneskulder. Detta har lett till stora besparingar för förvaltningen. En farhåga i samband med inrättandet av en gemensam service är att den personliga kännedomen om olika enheter och hur de fungerar faktiskt minskar. Minskad kännedom kan i exempelvis denna typ av fråga, leda till sämre kontroll och därmed ökade kostnader.

Kontorsadministration

Förvaltningen är överens med projektet om att en för staden gemensam växel medför minskad sårbarhet och ökad effektivitet räknat i antal samtal/årsarbetare. Vågar in bör dock att den personliga kännedom som lokalt placerade telefonister har, riskerar att minska och att möjligheten till kombinationstjänst, exempelvis växel och reception, försvinner. Just kombinationstjänstgöring kan vara avgörande för att en medarbetare med exempelvis nack- eller ryggskada ska kunna fortsätta att arbeta.

Liksom i fallet med lönehandläggarna måste särskilt utredas och beslutas hur och var eventuell övertalighet ska hanteras och detta i god tid före ett eventuellt införande av en gemensam service.

Upphandling

Förvaltningen är överens med projektet om att förslaget innebär möjlighet att samla och utveckla spetskompetens i upphandlingsfrågor. Det ökar också möjligheterna att koncentrera resurserna till prioriterade områden. Sårbarheten vad gäller bemanning har förutsättning att minska. En gemensam service innebär också att utveckling av gemensamma verktyg och hjälpmedel möjliggörs i högre grad.

Nackdelar med förslaget, som förvaltningen ser det, är att närheten till verksamheten och kunskapen om dess specifika frågor minskar. Dagliga kontakter, personliga relationer och närheten för verksamheterna till upphandlingskompetensen minskar också.

Lokalfrågor

Förvaltningen anser att hanteringen av lokalfrågorna även framledes i huvudsak bör hanteras lokalt. Samarbetet mellan stadsdelsnämndens lokalansvariga och verksamheter har de senaste åren intensifierats, utvecklats och effektiviserats vilket resulterat i stora besparingar. De resultat som uppnåtts bygger till största delen på god kännedom om och närhet till verksamheterna, kontinuerlig insyn i planerade verksamhetsförändringar, omdispositioner, avvecklingar och ombyggnationer samt god kompetens i frågorna såväl tekniskt som ekonomiskt och juridiskt. Den centralisering som inrättandet av en gemensam service innebär, kan befaras medföra att kännedomen om lokalfrågorna på stadsdelsnämnds nivå minskar, vilket kan leda till sämre kontroll och därmed ökade kostnader. En farhåga är också att det uppföljningsarbete som idag bedrivs blir mindre effektivt när kännedomen om verksamheterna minskar och avståndet ökar.

Förvaltningen har redan idag vid behov tillgång till stadsledningskontorets särskilda spetskompetens i juridiska frågor. Särskild kompetens är givetvis ett viktigt stöd i vissa fall och förvaltningens önskemål är att detta får kvarstå i framtiden.

Sammanfattande synpunkter

Projektet har som ett syfte att de tänkta besparingarna ska gynna kärnverksamheterna genom omfördelade medel. Förvaltningen anser att det i en genomförandeplan klart bör framgå hur de besparingar som beräknas i projektet ska tillfalla kärnverksamheterna i staden.

Den bemanningsreduktion som beskrivs och beräknas i projektet medför en minskning av antalet årsarbetare med 42 % eller totalt 124 personer i staden. Förvaltningen anser att en genomförandeplan för hur uppkommen övertalighet ska hanteras, måste upprättas. Övertaligheten bör enligt förvaltningens åsikt, hanteras centralt, det vill säga vid stadens omstruktureringskansli och i god tid före införandet av en gemensam service.

Projektet uttrycker att olika farhågor kan finnas vid uppbyggnaden av en ny förvaltning. Förvaltningen anser att en del av dessa farhågor kan komma att besannas. När ambitionen i själva verket är att minska på administrationskostnaderna i staden kan en ny förvaltning för administration uppfattas negativt, i synnerhet när det samtidigt sker en centralisering.

En annan farhåga är minskade möjligheter att erbjuda medarbetare anpassade arbetsuppgifter, till exempel kombinationen växel- och receptionsarbete. Förvaltningen inser dock att fördelarna med införandet av en gemensam service kan uppväga nackdelarna i detta fall och att andra lösningar för dessa medarbetare får lov att komma till stånd.

Var det yttersta ansvaret för löne-, IT- samt lokal- och upphandlingsfrågor ska ligga framgår inte klart i översynen. Detta är givetvis en mycket viktig fråga som måste klargöras inför en eventuell omorganisation.

Norrmalms stadsdelsnämnd beslutade den 24 augusti 2006 att som svar på remiss från kommunstyrelsen om översyn av stadens administration överlämna stadsdelsförvaltningens svar utan eget ställningstagande.

Särskilt uttalande gjordes av ledamoten Hans Enroth (v), *bilaga 1*.

Norrmalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 14 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är i allt väsentligt positiv till de förslag som presenterats för att effektivisera och höja kvaliteten inom administrationen och därmed också minska kostnaderna. Rapporten ger en bra bild av stadens nuvarande administration och förslagen till förändringar verkar väl underbyggda.

Löneadministration

Förvaltningen delar rapportens slutsats att samordningseffekter och stordriftsfördelar kan uppnås genom att all löneadministration organiseras i en för staden gemensam funktion. Detta minskar bl.a. sårbarheten vid frånvaro. Det är dock viktigt att löneadministratörernas arbetsuppgifter varieras och inte blir för ensidiga.

Som påpekas i rapporten kommer införandet av en gemensam servicefunktion att medföra att förvaltningarna initialt kommer att uppfatta en lägre flexibilitet när det gäller utförandet av löneadministrationstjänsten. För att en för staden gemensam löneadministration ska fungera smidigt krävs, enligt förvaltningens uppfattning, utbildningsinsatser på förvaltningsnivå i t.ex. anställningsfrågor för att öka kvaliteten på s.k. indata och därmed minska tidsåtgången för korrigeringar som enligt utredningen idag är ganska omfattande.

Idag sker en viss internkontroll, rimlighetsbedömningar och en dialog förs mellan ansvarig chef och resp. löneadministratör. Med väl fungerande telefon- och e-postkontakter bör inte det geografiska avståndet utgöra ett hinder för samarbete vare sig för personal ute i verksamheterna eller för personalfunktionen. Löneadministratörerna har även ett nära samarbete med ekonomiavdelningen vad gäller t.ex. löneskulder och avstämningar.

I rapporten uppges att förvaltningarna idag måste ha en överbemanning för att klara löneadministrationen i samband med semester och sjukdom, något som vid en för staden gemensam löneadministration uppges kan minska betydligt. Inom Norrmalms stadsdelsförvaltning finns emellertid ingen överkapacitet. Medarbetarna får i första hand arbeta övertid och i andra hand tas tillfälliga resurser i anspråk t.ex. pensionerade medarbetare eller inhyrd personal.

Enligt rapporten bedömer projektet att löneadministrativa arbetsuppgifter i mycket liten utsträckning kommer att finnas kvar inom respektive förvaltning. En förutsättning inför en gemensam löneadministration uppges vara att LISA självservice införs för alla medarbetare. Förvaltningen anser att behörighetshantering och support till användarna av LISA självservice ska hanteras inom ramen för en gemensam servicefunktion.

Även pensioner och försäkringar föreslås hanteras inom den gemensamma servicefunktionen, vilket förvaltningen anser är bra. Området är komplext och kräver specialistkompetens.

I rapporten föreslås att en resurs skapas inom gemensam service för att ta fram uppföljningsunderlag och skapa rapporter enligt ett överenskommet basutbud. Sedan drygt ett år har Norrmalms stadsdelsförvaltning arbetat med att skapa användarvänliga rapporter i FLIS/LIS både vad gäller personal och ekonomi. Förvaltningen förutsätter att det omfattande arbete förvaltningen lagt det på att utveckla rapporter tas tillvara och tillämpas inom ramen för den gemensamma servicefunktionen.

Personaladministration

De förändringar som föreslås vad gäller löneadministration påverkar också det mer renodlade personalarbetet. I rapporten föreslås att förutsättningarna för *elektroniska personalakter* ska utredas vidare. Som ett första led i detta arbete föreslås att personalakterna i sin nuvarande form förs över till den gemensamma servicefunktionen med målet att på sikt införa elektroniska personalakter. Personalakterna används av både löneadministratörer och personalsekreterare.

Fördelarna med gemensam aktstruktur, likartad gallring och strukturerad konvertering är uppenbara. Samtidigt är det viktigt med tydlighet beträffande åtkomsten till materialet. Förvaltningen anser därför att flyttningen av personalakterna till en gemensam servicefunktion inte bör ske förrän dessa finns tillgängliga elektroniskt.

Staden har sedan årsskiftet ett nytt avtal för hantering av övertalighet vid arbetsbrist. I arbetet med att identifiera vem som är övertalig måste personalkonsulterna ha tillgång till personalakter. I vissa fall kan det handla om att gå igenom ett stort antal akter. Vid flyttning av akterna till den gemensamma servicefunktionen måste denna funktion svara för att akterna är tillgängliga. För att uppnå en likvärdig hantering skulle det, som förvaltningen ser det, vara en fördel om uppdatering i stadens system för övertalighetshantering, Winlas, görs av den gemensamma servicefunktionen.

Den effektivitetsvinst man räknar med att uppnå genom att hantera personalakter inom gemensam service förutsätter ett väl fungerande IT-stöd.

Även förutsättningarna för att arbeta mera målinriktat med omställningsärenden, där personalfunktionen i och med omställningsavtalet fått en tydligare roll, skulle öka i och med att stora delar av personaladministrationen överförs till gemensam service. Både arbetet med rehabilitering och omställning förutsätter emellertid ett bättre utvecklat systemstöd än det som finns idag. Det är viktigt att utdata, t.ex. sjukfrånvaro-

och övertalighetskostnader, lätt kan tas fram och är likvärdiga över staden och därmed jämförbara.

Sammanfattningsvis anser förvaltningen att de föreslagna förändringarna vad gäller personaladministration på sikt bör kunna ge utrymme för att utveckla ett mer offensivt arbetssätt gentemot verksamheterna och också ge chefer ett bättre stöd i olika typer av personalfrågor.

Ekonomiadministration

Förvaltningen delar utredningens slutsats vad gäller ekonomiadministration. Förvaltningen anser dock att det redan nu finns funktioner som med fördel skulle kunna samordnas, t.ex. behörighetshantering.

Lokaladministration

Förvaltningen delar uppfattningen att stadsledningskontorets roll som samordnare ska tydliggöras och stärkas. Det är också angeläget att nya stödsystem för olika typer av lokaladministration tas fram. Förvaltningen är positiv till att en konsultgrupp, med hög specialistkompetens, för beställarstöd inrättas. Större ny- om- och tillbyggnader bör, som förvaltningen ser det, hanteras av konsultgruppen, i samarbete med berörd förvaltning. Detta för att minska kostnaderna för konsultstöd och minska sårbarheten. Som framhålls i rapporten är det emellertid viktigt att det inom resp. förvaltningar även fortsättningsvis finns beställarkompetens.

Vad gäller kompetens anser förvaltningen att frågan om "återväxt" inom gruppen lokalintendenter bör uppmärksammas från centralt håll. Medelåldern är hög bland stadens nu verksamma lokalintendenter och det är därför viktigt att säkerställa den framtida kompetensen inom lokaladministrationen.

IT-administration

Sett ur stadens perspektiv skulle en centralisering av det infrastrukturella IT-stödet sannolikt innebära en fördel i flera avseenden. Kvaliteten på IT-supporten skulle förmodligen bli jämnare. Förvaltningen instämmer i den problematik kring outsourcing som diskuteras i rapporten, dvs. att Stockholms stad kan komma att förlora IT-kompetens och bli alltför beroende av privata företag.

Den kompetenshöjning som rent generellt kan väntas bli följden av en för staden gemensam IT-support måste vägas mot de nackdelar det innebär att inte längre ha tillgång till lokalt placerad support. Det är därför viktigt att det vid rekryteringen ställs höga krav på kompetens och servicekänsla.

Inom Norrmalms stadsdelsförvaltning är användarnas erfarenheter av IT-support i nuläget blandade. Många upplever att det finns ett "glapp" mellan den lokala IT-supporten och den IT-support som TietoEnator svarar för. En centralisering av IT-support skulle kunna minska detta "glapp". Samtidigt finns ett stort värde i att lokalt ha tillgång till support med möjlighet att kunna diskutera de problem som uppstår också med fler IT-tekniker på plats. Personlig kännedom mellan användare och IT-support underlättar i allmänhet kontakten och gör att de problem som uppstår många

gångar kan lösas förhållandevis enkelt. Användaren har ibland också svårt att formulera och närmare precisera sitt problem och den anonymitet som kommer att uppstå genom en för staden gemensam IT-support kan göra att det finns risk för att det tar längre tid att lösa problemet.

Inköp/upphandling

Förvaltningen är positiv till utredningens förslag angående inköp och upphandling. Det är uppenbart att inköpsfunktionen behöver förstärkas både på den lokala och den centrala nivån för att en högre avtalstrohet ska kunna uppnås, något som i sin tur både bör minska kostnaderna och risken för att staden tvingas betala skadestånd till upphandlade leverantörer.

Förvaltningen är också positiv till att ett nytt avtalshanteringssystem och avropssystem för inköp/upphandling tas fram och ser detta som en mycket angelägen fråga.

Som förvaltningen förstår innebär utredningens förslag att en mycket stor del av stadens upphandlingar kommer att göras centralt. Förvaltningen vill dock poängtera vikten av att det även fortsättningsvis måste finnas upphandlingskompetens inom respektive förvaltning för att tillgodose lokala behov.

Kontorsadministration

I likhet med utredningen anser förvaltningen att det finns en klar effektiviseringspotential vad gäller växelfunktionen och förslaget om att inrätta en för staden gemensam växel är därför mycket positivt. Det underlättar för medborgaren att ta kontakt med staden och samtidigt få ett professionellt bemötande och vägledning att hitta rätt i stadens organisation.

För att kunna ge bättre service i en gemensam telefonväxel bör staden också överväga möjligheten att bygga upp ett gemensamt kontaktcenter, dit medborgarna kan vända sig i frågor av mera allmän karaktär och där det finns personal med goda kunskaper om de olika verksamhetsområden som staden ansvarar för. Förebilder finns, t.ex. i Leeds med 700 000 invånare. Ett väl fungerande kontaktcenter tillsammans med stadens nya webbplats och utbyggda e-tjänster skulle ge medborgaren en väsentligt bättre kommunikation och överblick över stadens service. Det skulle också innebära ytterligare effektivisering genom att förvaltningarna kan koncentrera resurserna till enskilda ärenden och lokala frågor.

Rinkeby stadsdelsnämnd beslutade den 21 juni 2006 att som svar på remissen överlämna och återropa förvaltningens tjänsteutlåtande samt att till sidan 9 tredje stycket nedifrån i utlåtandet foga följande mening: "Samtidigt måste dock arbetet med att göra dessa tjänster attraktiva för såväl män och kvinnor fortsätta".

Rinkeby stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 7 juni 2006 har i huvudsak följande lydelse.

IT-administration

Rinkeby har ett välutbyggt administrativt nät, där samtliga enheter redan under ett antal år varit uppkopplade och i drift i det administrativa nätet. Mer än 87 % procent av alla anställda har ett eget konto i nätet och därmed tillgång till en egen e-postadress. Detta innebär att det finns både många kunniga och rutinerade användare som använder nätet dagligen och även många som har möjlighet att använda nätet men som ännu inte har tillräcklig kunskap. Det är viktigt att dessa i detta välutbyggda nät har möjlighet till ändamålsenlig service och en välfungerande servicedesk.

En geografisk och befolkningsmässigt liten stadsdelsförvaltning, som Rinkeby, måste trots sin litenhet garantera att service till stadsdelens invånare ges i enligt med likställighetsprincipen. Administration och specialiststöd är för den lilla stadsdelens IT-användare mer kostnadskrävande jämfört med detta stöd hos större stadsdelar där stordriftsfördelar ger bättre utrymme för specialisering. Risk finns för att specialistservice i en liten stadsdel därmed kan vara sämre eller kostar mera. Ett grundläggande serviceåtagande i en liten stadsdel kan följaktligen kosta mer än en för en större stadsdel om servicenivån är densamma.

”Projektet anser att en av grundförutsättningarna för att kunna effektivisera administrativ verksamhet är att arbetssätten och dess processer utvecklas och förädlas. Detta låter sig bäst göras om dem som utför en arbetsuppgift inte är geografiskt utspridda inom en organisation. En samlad administrativ funktion ger goda förutsättningar för att kunna identifiera och utveckla arbetsprocesser och samtidigt få enhetliga sådana”

Lokala förutsättningar i de olika stadsdelarna kan vara så olika att krav på enhetlighet blir liktydigt med likformighet och låser möjligheterna för adekvata slutsatser om framtida utveckling. Olika heterna kan dessutom vara så väsentliga att jämförelser som görs i utredningen blir mera teoretiska än realistiska.

Det är viktigt att förutsättningarna utvecklas och förädlas. En centralisering över stadsdelsgränserna kan skapa stordriftsfördelar och därmed utrymme för specialisering vilket kan öka kvalitén i underlagen för beslutsinsatserna i de lokala verksamheterna. Men att det låter sig bäst göras om de som utför arbetsuppgiften geografiskt samlas för att därmed möjliggöra en effektivisering är osäkert.

Det kan dock vara av värde att det finns en central helpdesk som registrerar ärenden och styr ut dessa ärenden för åtgärd till lokala kompetenta tekniker, vilka torde ha värdefull insikt om IT-användarna dvs. kunderna, deras IT-kompetens, tekniska mognad och verksamhetskompetens. Dessutom har dessa lokala tekniker en historisk kunskapsbas om lokala förhållanden som en central teknikerorganisation knappast kan få ens under en lång tidsperiod. Detta kan illustreras av att de vanligaste ärendena är handhavandeproblem som lokalt kunniga tekniker lätt, effektivt och ofta pedagogiskt hanterar. Det kan dessutom finnas risker för att om den centrala IT-teknikern inte upplevs som kunnig i lokala förhållanden så utvecklas lokala lösningar bland verksamhetspersonalen istället för att en relativt anonym teknikercentral utnyttjas och därmed stjäls dyrbar tid från de lokala kärnverksamheternas egentliga uppdrag.

I ett mångkulturellt samhälle (och arbetsplats), som Rinkeby är, kan det vara av betydelse om serviceteknikern i en eventuell framtida organisation har en kulturkompetens där även kunskaper i andra språk än svenska representeras.

En fördel med ett centraliserat ärendesystem är att historisk dokumentation kan användas för att smidigt lösa framtida problem över stadsdelsgränserna och därmed få en effektivare serviceorganisation.

Sist och slutligen konstateras att det är viktigt att administration ständigt ses över, förbättras och anpassas till en föränderlig omvärld där IT-teknik blir en förutsättning för framgång. Komplexiteten i denna teknik måste lokalt förklaras och integreras hos den lokala användaren. Om inte lokal kunskap finns om varför och i viss mån om hur övergripande system fungerar, kan kunskap förloras om verksamheternas rutiner och när servicen brister blir tekniken orättvist beskylld. Alla har väl varit med om att om "datasystemen inte fungerar" så finns det inte lokalt tillräcklig kunskap för att få igång manuella reservrutiner, vilket kan bli följden av en oförsiktig alltför snabb och energisk automatisering och centralisering.

Personaladministration

Stadsdelsförvaltningen ser ett antal fördelar men även flera nackdelar med projektets förslag till förändringar av stadens personaladministration.

En koncentration av kompetens och personalresurser kommer troligtvis att leda till att de enskilda lönehandläggarnas kapacitet ökar. Det antal löner per handläggare som anges i projektets slutrapport är inte alls orimligt i en ny organisationsform.

Lönehanteringen kommer att bli mindre sårbar vid frånvaro under sjukdom och semester. Detta eftersom flera handläggare utför arbetsuppgifterna i den föreslagna modellen.

Kvaliteten på utförda arbetsuppgifter kommer troligtvis att höjas och kompetensen hos den enskilde löneassistenten har förutsättningar för att öka. Bemötandet gentemot de förvaltningsinterna brukarna kommer att bli mer likställigt. Kontakterna mellan den nya löneavdelningen och de interna brukarna kommer att renodlas, vilket troligtvis leder till mer korrekta beslut och färre ad-hoc-beslut.

Det finns förutsättningar för en bättre arbetsledning. Arbetet kan följas upp med utbildning och utveckling av arbetsmetoderna. Detta kan leda till tydligare mål- och ansvarsbeskrivningar för arbetsuppgifterna. I och med att arbetsuppgifterna blir renodlade kan expertkunskapen bli bredare.

En fungerande organisation enligt modellen kommer troligtvis att leda till att tydligare krav kommer att ställas på förvaltningar och verksamheter när det gäller information om organisationsförändringar och redovisning av löneunderlag.

Stadsdelsförvaltningen ser det som mycket positivt att modellen innehåller en tydligare plan för införandet av Lisa självservice.

Stadsdelsförvaltningen bedömer det som troligt att det kommer att bildas nya administrativa knutpunkter lokalt hos förvaltningarna som kompensation för den förlust man gör när löneassistenterna försvinner. Dessa knutpunkter kommer troligtvis att byggas upp kring assistenterna i Lisa självservice och de administrativa assistenter som redan finns på enheterna. En viktig fråga är då om dessa nya administrationsgrupper kommer att få likvärdiga kunskaper som löneassistenterna har idag.

Smidigheten att få kontakt med chefer och anställda snabbt för t ex underskrifter och information försvinner, telefon och e-mail bedöms av förvaltningen inte kunna ersätta nuvarande kontakter som ofta tas i vardagen.

I och med att arbetsuppgifterna formeras i en gemensam service finns stor risk för att arbetet blir alltför monotont. I dagens organisation kan arbetsuppgifter ofta delas inom hela personalstaben, mellan olika yrkesgrupper. Det finns med andra ord en risk för att arbetsuppgifterna blir alltför ostimulerande. Stadsdelsförvaltningen befarar också att arbetsmiljön blir rigid och mer fyrkantig; med mindre möjligheter att lägga upp ett eget sätt att arbeta.

Förvaltningen ser också en risk med arbetsmiljön och jämställdheten i den nya organisationen. Eftersom flertalet löneassistenter i staden är kvinnor kommer det att bli en mycket kvinnodominerad arbetsplats. Förvaltningen är kritisk till att staden bygger upp en organisation med en såpass sned könsstruktur.

Förvaltningen ser en risk att mycket av den lokala personkännedom som redan har utvecklats förloras om man flyttar till en central organisation. Personalstaben i Rinkeby har idag goda kunskaper om hur medarbetare och chefer fungerar och har väl utvecklade former för kontakt.

Inom personalstaben finns en oro för att den kunskap som man idag har om verksamheterna i förvaltningen, och som inte direkt är kopplade till arbetsuppgifterna, försvinner. Denna kunskap om förvaltningen upplevs som berikande och medarbetarna i personalstaben känner sig i och med detta delaktiga i hela förvaltningen. Vid en flytt till en centraliserad organisation befaras att man blir helt fränkopplad från förvaltningens kärnverksamhet.

Den närkontakt och tillgänglighet som existerar med anställda och chefer i en liten förvaltning som Rinkeby, där det är öppna dörrar och telefonerna är tillgängliga i stort sett hela tiden kommer att försvinna i och med en centralisering. Idag har personalstaben god personkännedom och byråkratin är liten; vägarna är korta och direkta.

Känslan av att ha saker och ting ”under kontroll” bedöms inom personalstaben till stor del försvinna; mycket dock på grund av Lisa självservice. Förvaltningen ser i och med detta en risk för att den interna kontrollen kan försämrats. Idag är det relativt lätt att ha kontroll över fattade beslut men centralisering och systematisering innebär enligt förvaltningen att detta inte blir en lätt uppgift framöver.

Om centraliseringen av lönefunktionen innebär att handläggarna kommer att ha egna geografiska områden att arbeta med, bedömer förvaltningen att detta kan ha negativa konsekvenser. Detta eftersom det fordras personlig kännedom för att vikariera. Förvaltningen anser att staden, mot bakgrund av detta borde utreda om det kanske vore bättre med en renodlad helpdesk/kundtjänst istället för gemensam service.

Eftersom allt lönearbete inte kommer att centraliseras, personalsekreterarna förutsätts arbeta kvar lokalt, är förvaltningen tveksam till om telefon- och e-mail ska kunna ersätta de mycket täta kontakter som idag finns mellan de båda yrkeskategorierna. Förvaltningen tror också att det kommer att krävas ett klagörande av gränserna för de båda gruppernas kompetens, idag upplevs gränsen som flytande. I samband med detta ifrågasätter förvaltningen varför enbart delar av personalhanteringen centraliseras. Borde det inte istället ske en centralisering för hela löne- och personalhanteringen.

Förvaltningen bedömer slutligen att det troligtvis är det personalsociala perspektivet och arbetsmiljön som kommer att bli den största utmaningen för en positiv förändring av lönearbetet.

Lokaladministration

Med utgångspunkt i det underlag och de erfarenheter projektet redovisat, bedömer förvaltningen att de föreslagna förändringarna i stadens lokaladministration är bra.

Lokalfunktionen i förvaltningen består idag av enbart en person. En centralisering av stöd och konsulttjänster bedöms därför kunna ge förvaltningen ett ökat och nödvändigt stöd.

Inköp/Upphandling

Stadsdelsförvaltningen instämmer i utredningens synpunkter att centrala upphandlingar inom avgränsade områden ska genomföras i staden. Förvaltningen ser dock en fara i att alla upphandlingar genomförs centralt. Det finns en risk att de lokala behoven, kraven och synpunkterna försvinner i hanteringen. Förvaltningen anser att det är viktigt att de lokala behoven av varor och tjänster styr i vissa upphandlingar. Upphandlare och ansvariga bör mötas i dialog på lokal nivå i upphandlingar. Med en sådan metod med delaktighet och dialog skapas en medvetenhet hos ansvariga vid de avropande enheterna att följa både lokala och centrala avtal.

Kontorsadministration/Växel

En gemensam växelfunktion för stadens förvaltningar kan ha fördelar ur effektivitets-synpunkt och eventuellt fördelar för en del brukare. En mer lokal lösning kan dock vara att föredra i en stadsdel som Rinkeby; där den lokala kännedomen gentemot brukarna är viktig för att upprätthålla en god och för invånarna anpassad service. Flertalet av stadsdelsförvaltningens brukare i Rinkeby har språksvårigheter och en växel med lokal kännedom kan ha lättare att guida dem vidare.

Låg sårbarhet och hög effektivitet kan även byggas upp lokalt; med närliggande verksamheter som reception och akthantering. Naturligtvis kan en högre kostnadseffektiv-

tet uppnås med en central växelfunktion, men kanske till priset av minskad service gentemot medborgarna.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd beslutade den 24 augusti 2006 att godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämna det till stadsledningskontoret som sitt yttrande över remissen avseende översyn av stadens administration.

Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 2 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen delar i huvudsak utredningens principiella slutsatser, resonemang och stödjer förslaget, samt lämnar följande synpunkter.

IT-administration

Förvaltningen vill betona vikten av snabb IT-service och support för att säkerhetsställa en hög tillgänglighet till data och IT-system. Dessutom är det mycket viktigt för att ha en hög servicegrad gentemot medborgarna. Med en gemensam servicefunktion och färre IT-tekniker finns det en risk att hjälpen dröjer. Vidare är datormognaden inom organisationen låg och datorkunskaperna ofta bristfälliga hos användarna. Därför går det inte att förutsätta att användarna själva ska kunna göra enklare IT-arbeten. Många fel går att reda ut per telefon men det är relevant att understryka betydelsen av att en lokal support kan inställa sig på kort tid, när problemet inte går att lösa per telefon. En tanke skulle kunna vara att ha manualer upplagda på intranätet för enklare IT-relaterade frågor och problem.

Vidare har utredningen hela tiden avgränsat översynen till att inte omfatta lokala verksamhetssystem som t.ex. förvaltningens lokalbokningssystem, och föreslår därför en lokal IT-samordnare. Förvaltningen föreslår däremot någon form av gemensam service även för lokala verksamhetssystem, eftersom detta kan leda till att eventuella vinster går förlorad av att personal måste anställas för att hantera den lokala IT driften trots centralisering.

En annan aspekt är att genom att ha en lokal IT-samordnare på plats kan en likartad supportgrupp uppstå på förvaltningen, dvs. det finns redan en person som kan hantera många av frågorna som det är tänkt att gemensam service ska hantera.

Ytterligare en aspekt är att i och med att arbetsuppgifterna formas i en gemensam service finns stor risk för att arbetet blir alltför enformigt. I dagens organisation kan arbetsuppgifter vara av mycket varierande karaktär. Det finns med andra ord en risk för att arbetsuppgifterna blir mindre stimulerande. Stadsdelsförvaltningen befarar också att arbetsmiljön blir rigid och mer fyrkantig; med mindre möjligheter att lägga upp ett eget sätt att arbeta. Risken är då att kompetensen försvinner till företag där arbetsuppgifterna är mer varierande och utmanade.

Personaladministration

Även de personalfunktioner som inte föreslås överföras till gemensam service (PA-konsulter, personalkonsulenter) behöver ha tillgång till personalakterna. Förvaltningen anser att en överföring av dessa till gemensam service förutsätter därför att de kan konverteras till elektroniskt format tämligen omgående och att de kan göras tillgängliga mellan den berörda förvaltningen och gemensam service.

Vidare föreslås att LISA självservice införs för samtliga månadsanställda inom staden. Initialt medför detta stora kostnader för förvaltningen i form av utbildningar, administration och infrastrukturella kostnader som uppkoppling, datorer samt licenser. Enligt förslaget är denna kostnad i hög grad en del av stadens arbete med att förverkliga visionen "IT för alla". Förvaltningen instämmer med utredningen att hur staden arbetar för att förverkliga visionen kommer att vara avgörande för införandet av LISA Självservice.

Lokaladministration

Det är viktigt att inte se lokalfrågorna som något isolerat. Behovet av lokaler är styrt av verksamhetens behov och ska hanteras i nära samarbete med verksamhetsföreträdare. Förvaltningen delar därför utredningens uppfattning att ansvaret för lokaler skall ligga lokalt.

En decentraliserad organisation förutsätter dock en stark central funktion. För att förvaltningarna ska kunna hantera lokalfrågorna på ett bra och effektivt sätt måste stadsledningskontoret svara för riktlinjer, ramavtal, utbildningar, systemstöd och kommunövergripande beslut. Därutöver behöver förvaltningarna stöd av en funktion med spetskompetens, beställarstöd, i vissa frågor. Denna finns idag i socialtjänstförvaltningens lokal- och byggnadskonsulter (LoBen). Den är viktig för förvaltningens lokalhantering och kan mycket väl ombildas till den konsultgrupp för beställarstöd som utredningen pekar på behovet av. Den gruppen måste då kompletteras så kompetensen täcker alla typer av verksamhetslokaler. Gruppen skulle också kunna ges rollen vara intern garanti för att en ny-, om- eller tillbyggnad har en god kvalitet till en rimlig kostnad.

Det finns ett behov av referens-, styr- eller genomförandegrupper. Dessa bör vara verksamhetsindelade men inte vara för många, exempelvis för omsorgsboenden och pedagogiska verksamheter. För att grupperna ska ha tyngd och vara beslutföra måste de ledas av stadsledningskontoret med representanter från förvaltningar och aktuella bolag.

En prioriterad fråga är att förbättra systemstödet. Det lokaladministrativa systemet GLAS stämmer inte överens med behovet och förvaltningar bygger upp parallellsystem. Ett nytt system måste därför skyndsammats handlas upp eller tas fram. Detta ska också kunna kopplas till ekonomisystemet Agresso för exempelvis hyresfakturer.

Inköp/Upphandling

Stadsdelsförvaltningen instämmer i utredningens förslag att centrala upphandlingar inom avgränsade områden ska genomföras i staden. Förvaltningen ser dock en fara i att alla upphandlingar genomförs centralt. Det finns en risk att de lokala behoven, kraven och synpunkterna försvinner i hanteringen. Förvaltningen anser att det är viktigt att de lokala behoven av varor och tjänster styr i vissa upphandlingar. Upphandlare och ansvariga bör mötas i dialog på lokal nivå i upphandlingar. Med en sådan metod med delaktighet och dialog skapas en medvetenhet hos ansvariga vid de avropande enheterna att följa både lokala och centrala avtal.

Kontorsadministration

I Skarpnäcks stadsdelsförvaltning, är växeln kombinerad med förvaltningens reception en funktion som måste finnas kvar och bemannas lokalt. Av den orsaken blir inte förvaltningens kostnadsminskning med en samordnad växelfunktion nämnvärt stor.

Vidare anser förvaltningen att med en gemensam växel för hela staden försämrar lokalkännedomen, men delar dock utredningens bedömning att denna nackdel uppvägs av fördelarna.

Ekonomiadministration

Utredningens slutsats, som delas av förvaltningen, beträffande de utvärderade delarna avseende ekonomiadministrationen är att det omfattande förändrings- och effektiviseringsarbete som följer av införandet av ett nytt ekonomisystem måste fullföljas. Först därefter bör ställning tas till om det finns ytterligare effektiviseringsmöjligheter inom ekonomiadministrationen i form av en gemensam service.

Gemensam service

Varje organisationsförändring innebär under en övergångsperiod stora energiförluster, där organisationen flyttar sitt fokus från kärnuppdraget till frågor som hänger samman med själva organisationsarbetet. Förvaltningen delar utredningens uppfattning att relativt skyndsamt genomförande av föreslagna förändringar ger goda förutsättningar för att den beräknade effektiviseringspotentialen ska kunna realiseras. Om ett genomförande av förslagen dröjer alltför länge riskerar det faktabaserade underlag som legat till grund för förslagen bli inaktuellt.

Förvaltningen vill särskilt poängtera att inför en förändring som innebär risk för övertalighet finns det också en risk att personal i en känsla av osäkerhet söker sig till andra arbetsgivare. Därför är det av yttersta vikt att så tidigt som möjligt förankra och informera inför ett eventuellt genomförande. Det är också oerhört viktigt att rekryteringsprocessen till gemensam service hanteras så smidigt, förutseende och effektivt som möjligt.

Förvaltningen ser också problem med hur kostnadsutvecklingen för den gemensamma servicen ska kunna styras. Förvaltningen har ingen möjlighet att som konsument styra kostnaderna om den gemensamma servicens avgifter upplevs som för höga eller avstå från de administrativa uppgifterna. Förvaltningen föreslår att årliga omprövningar av

såväl kostnader som kvalitet för att se om det motsvarar förväntningarna eller så småningom konkurrensutsätta den gemensamma servicen.

Det är också oerhört viktigt att den gemensamma servicen fungerar mycket väl och snabbt motiverar sin existens genom att vara lyhörd och kompetent. Om den föreslagna organisationen inte fungerar kommer det istället att leda till att förvaltningarna skapar egna parallella lösningar.

Förvaltningen delar annars projektets förslag att den gemensamma servicen, om den ska samordnas, bör organiseras som en självständig, intäktsfinansierad och tjänstemannastyrd förvaltning.

Skärholmens stadsdelsnämnd beslutade den 31 augusti 2006 att godkänna förvaltningens förslag till remissvar angående översyn av stadens administration samt därutöver anförda;

Vi vill understryka att det är oerhört viktigt att man tar hänsyn till de erfarenheter som finns ute i stadsdelarna i verksamheter som fungerat bra. Risken är annars att samordningsvinster som i beräkningar ser ut som en optimering av både ekonomisk och administrativa effektiviseringar istället leder till sämre service för medborgarna, personalgrupper och en sämre arbetsmiljö.

Vi vill även understryka det som förvaltningen påpekar att utredningen inte alls redovisar de negativa effekterna och kostnaderna för omstruktureringar i samband med skapande av gemensam service. I en så stor stad som Stockholm måste även finnas möjlighet för medarbetare med medicinska och andra hinder i yrkeslivet att ha en plats i vår organisation, det försvåras när verksamheterna blir mera koncentrerade.

Vi vill även understryka vår egen stadsdels behov av nära service, utifrån att en stor andel av våra medborgare har ett annat modersmål än svenska.

En så stor stad som Stockholm ska naturligtvis se över möjligheten att samordna verksamheter och kunskap för att ge medborgare och personal optimal service för våra skattepengar. Det är dock viktigt att man inte bara ställer storskalighet mot lokalt placerad verksamhet/service. Det måste kunna gå att kombinera det lilla med det stora, för att ta till vara kunskap och effektivisera för stockholmarnas bästa. Det som är en besparing på ett ställe kan leda till kostnader någon annan stans.

Vi vill därför återigen understryka vikten av att utredarna redovisar de negativa effekterna och kostnaderna för de föreslagna omstruktureringarna.

Skärholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 13 juli 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Allmänna generella synpunkter på utredningen

Det är positivt att staden tar ett stadsövergripande grepp över stadens administrativa stöd- och servicefunktioner. Det är angeläget att administrativa arbetssätt och dess processer utvecklas och förädlas, vilket är en grundläggande förutsättning för att nå effektiviseringar,

att administrativ ledning och samordning utvecklas och effektiviseras för att nå stor-driftsfördelar, bättre uppföljning och kontroll samt att administrativ kompetensutveckling sker och kvaliteten höjs. Om effektiviseringar kan frigöra medel till stadens kärnverksamheter är det bara positivt.

Idag finns väl fungerande administrativa funktioner vid förvaltningarna, med hög kvalitet och god ekonomisk hushållning. Det bör vara angeläget för staden att lyfta fram dessa goda exempel, "best practice" från stadens administrativa verksamheter och värna om dessa kvalitéer i en ny gemensam administration.

En starkare styrning, uppföljning och utveckling av administrativ verksamhet

Förvaltningen anser att en samlad administrativ styrning ger goda förutsättningar för att kunna identifiera och utveckla arbetsprocesser och samtidigt få enhetliga sådana. En samlad administrativ styrning kan också ge samordningseffekter och stordriftsfördelar som gynnar effektiviseringar och kvalitetsökningar oberoende av organisationsform. Förvaltningen anser i huvudsak att staden har att vinna på att administrationen standardiseras, och att kompetensutveckling sker samt att de administrativa stödsystemen utvecklas och förädlas samt att dess nyttjare kontinuerligt erbjuds kompetensutveckling.

En annan förutsättning för att kunna arbeta effektivt inom administrationen är att det finns ett väl fungerande systemstöd och att det används på ett ändamålsenligt sätt. Vidare är kompetens en viktig effektivitetsfråga då adekvat kompetens är en förutsättning för att en arbetsprocess ska kunna utföras på ett effektivt sätt. Staden som ägare av dessa system varken förvaltar, förädlar eller utvecklar system och nyttjare av systemen fullt ut idag.

Stadens administrativa frågor blir en egen kärnverksamhet

Förvaltningen tycker det är positivt att administrationen blir en egen kärnverksamhet. Det är ändå självklart att varje förvaltning kommer att behöva verksamhetsanknutna administrativa resurser.

Arbetsmiljö, nu och sen...

Forskning och erfarenhet visar att monotona/standardiserade arbetsuppgifter inte är en bra arbetsmiljö. I Skärholmen har vi kombinationstjänstgöring för att undvika sådana arbetsmiljöer. Det innebär att vi mixar monotona och varierade arbetsuppgifter över dagen för att uppnå variation i arbetet. Generalistkompetensen utvecklas på detta sätt och möjligheten till karriärutveckling och löneutveckling är mer positiv. Få anställda utvecklar kompetens inom flera uppdrag och arbetssätt och administrationen

ger således hög service och närhet till brukarna. En annan positiv effekt är att sårbarheten minskar vid frånvaro då många anställda kan utföra samma arbetsuppgifter. Kombinationstjänster erbjuder också möjligheter för medarbetare med medicinska och andra hinder i yrkeslivet att komma tillbaka respektive vara kvar i yrkeslivet då monotona arbetsmoment kan varieras med andra typer av arbetsuppgifter.

Vid införandet av *gemensam service* kommer arbetsuppgifter ej utföras på förvaltningen, vilket kan försvåra möjligheten till kombinationstjänster, och anpassade arbetsuppgifter, varierade arbetsuppgifter vilket är en nackdel för både anställda som för staden.

Staden bör uppmärksamma värdet av att skapa goda förutsättningar för anställda med medicinska begränsningar eller annat att fortfarande vara yrkesverksam och ej slås ut från arbetsmarknaden.

Finansiering

Projektets uppfattning är att en gemensam servicefunktion i staden ska vara intäktsfinansierad. Fördelarna med avgiftsfinansiering är att kostnaderna för den gemensamma servicens tjänster blir tydliga vilket är en mycket viktig framgångsfaktor. Detta är också viktigt för den trovärdighet som den gemensamma servicefunktionen behöver för att få en acceptans i organisationen. Genom att avtal upprättas mellan kund och leverantör blir priset för en utförd tjänst tydligt och *vad* man betalar för. Att man vet vad administrationen kostar är också en förutsättning för att kunna göra jämförelser med andra serviceorganisationer i syfte att bedöma om man bedriver en kostnadseffektiv verksamhet.

Förvaltningen delar helt utredningens förslag på finansieringsmodell inom gemensam service, som följer principen om prestationsersättning som staden har idag.

Tjänstemannastyrd förvaltning

Förvaltningen anser att det är bra med ny förvaltning med egen status och delar utredningens förslag att denna nya förvaltning bör vara tjänstemannastyrd då administration utgör en slags internservice i en organisation, är en egen kärnverksamhet och är oberoende av politik och organisation.

Administration inom staden eller outsourcad

Utredningen har ej till uppgift att analysera möjligheten att helt eller delvis överlåta driften av administrativ stödfunktion till en extern organisation. Förvaltningen anser att administrativa funktioner i nuläget ej ska överlåtas till extern organisation utanför staden. De eventuella effektiviserings- och rationaliseringsvinster som uppnås ska tillfalla staden.

Genom att införa gemensam service internt i staden kan relationen beställare/utförare under etableringsperioden regleras och optimeras helt och enbart med stadens bästa för ögonen. En relation mellan verksamheterna och gemensam service kan successivt byggas upp och regleras i avtal/överenskommelser. Att innan genomförandet förutse

verksamheternas behov så pass väl att ett optimalt förhållande i detta avseende skulle kunna råda redan från början är ogörligt.

Det finns en potential för rationaliseringar och besparingar, det vore mycket olyckligt om staden "gav bort" denna rationaliseringspotential till en extern leverantör, besparingar och effektiviseringar kan troligen bli ännu större om förändringsarbetet först hanterades internt. Därefter kan staden ta ställning om verksamheten ska konkurrensutsättas.

Omstruktureringsfrågorna och dess konsekvenser saknas i utredningen

Omstruktureringskostnaderna i staden kommer att bli omfattande avseende lokalavveckling/anskaffning och övertaliga medarbetare. Utredningen redovisar inte alls de negativa effekterna och kostnaderna för omstruktureringar i samband med skapandet av gemensam service. Dels saknas kalkyler över lokalkostnaderna, nu och i en eventuell central administrativ funktion. En omfattande omorganisation av administrationen innebär att lokaler ska avvecklas i områden där efterfrågan på lokaler är låg och kanske inte alls efterfrågas, samtidigt uppstår behov av nya administrationslokaler centralt. Därutöver kommer en övertalighet att uppstå. Omstruktureringskostnaderna för lokaler och personal redovisas inte alls.

Lojalitet/identitet

En enskild förvaltning kan uppfatta förslaget på gemensam service som att den administrativa servicen inte förbättras. En gemensam service som skall bedrivas kostnads-effektivt kan *inte* anpassa sig till varje förvaltnings särskilda önskemål utifrån hur administrationen ser ut där idag. Effekten av att göra servicenivån mer enhetlig blir troligen också att några verksamheter kommer att uppleva en förbättring av den administrativa servicen medan andra kan tycka att ingen förbättring skett (beroende på utgångsläget).

Vidare finns det naturligtvis ett värde i att ha "sin" löneadministratör eller PC-tekniker nära sin egen verksamhet – såväl geografisk som organisatoriskt. Detta "värde" ersätts i en gemensam service med telefonkontakter med den "egna" administratör.

Vår slutsats - verksamhet som vinner på konsolidering och standardisering

Vi delar utredningens synpunkt att de områden som bedöms vara lämpliga för att samordnas i en gemensam funktion är sådana som hanterar omfattande volymer och som har relativt standardiserade rutiner och som relativt oberoende av personliga relationer till brukarna. Berörda verksamheter är IT-verksamheten, löneadministrationen, delar av lokalhanteringen och upphandling/inköp. Vidare är en gemensam funktion också lämpad för att utveckla specialistkompetens som det bl a av ekonomiska skäl inte är möjligt för enskilda förvaltningar och bolag. Förutsättningarna för effektiviseringar på en enskild förvaltning är begränsad (vad gäller stöd- och servicefunktionerna) då bemanningen är begränsad inom de berörda administrativa områdena. Därutöver behöver staden vara i framkant i den tekniska utvecklingen.

När det gäller telefoni föreslår vi att staden förtydligar hur stadens samlade telefoni kan utformas med beaktande av utvärderingen av kontaktcenter, efterlevnad av telefontypen och teknisk utveckling samt TA/MA-rollens funktion.

Projektet bedömer vidare att det är väsentligt mer kostnadseffektivt att införa och/eller utveckla ett systemstöd, med de fördjupade kunskaper dessa system kräver, på en gemensam servicefunktion än att implementera sådana och utbilda administrativ personal inom varje förvaltning och bolag. Vi delar denna bedömning.

IT-administration

Utredningen föreslår en *fullständig konsolidering* av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön. Vid en fullständig konsolidering av denna servermiljö, kan kostnaderna för såväl hårdvara som personal reduceras i staden samtidigt som kvaliteten kan öka.

Med den samlade IT-kompetensen lokaliserad på ett ställe och med IT som kärnverksamhet ökar också kompetensutvecklingsmöjligheten. Det är stor skillnad på att utgöra en liten IT-enhet i en enskild förvaltning och på att ingå i ett större sammanhang bestående av både bred och djup kompetens inom IT-området. Kvaliteten/ kostnadseffektiviteten kommer också att bli jämnare då den kommer att vara gemensam för hela Stockholms stad.

En konsolidering ökar både kontroll och struktur kring IT-stödet vilket ger en betydligt stabilare IT-miljö än vad som är aktuellt i dagsläget. Detta medför färre avbrott för IT-användarna vilket i sig ger ökad effektivitet även i den verksamhet IT-stödet är till för.

Det är idag svårt för varje enskild förvaltning/bolag att upprätthålla en tillräckligt hög kompetens inom säkerhetsområdet. Det är inte heller ekonomiskt försvarbart att anlita konsulter som gör samma sak på varje ställe. I en standardiserad och konsoliderad miljö (gemensam service) är säkerhetskompetensen skalbar för hela Stockholms stad. Gemensam service ger dessutom bättre förutsättningar för övervakning och proaktivt säkerhetsarbete. Det är en sak att reparera när en skada har hänt, en annan sak att se till att den inte inträffar. Varje förvaltning har idag små resurser och möjligheter att bedriva detta arbete.

Snabbare uppdatering av viruskydd är ett annat exempel. När nya virus dyker upp är det bråttom att uppdatera viruskyddet. När något händer är det möjligt att i princip stänga hela systemet på mycket kort tid och att snabbt analysera vad det är som har hänt.

Informationssäkerheten bör utredas vidare, det behöver tydliggöras vem som ansvarar för vad i en ny organisation, KF och/eller nämnderna, ett nytt regelmente bör skrivas. Vi ser en risk med att säkerheten minskar i en central och mer anonym organisation, personliga relationer och lokal kännedom ger idag en snabb och säker handläggning t ex vid lösenordsbyten. I en central organisation kan detta leda till omfattande logistik, då anonymiteten leder till att fler kontroller behöver göras. Staden bör vara observant på att inte bygga in fler led i IT-flödet

Säkerhetsincidenter kan vara svårare att identifiera i en större organisation.

Vi undrar hur utredningen kommit fram till redovisad effektiviseringspotential vid konsolidering av servrar? Staden gjorde för drygt ett år sedan en penganalys kring konsolidering av filservrar vid förvaltningarna. Resultatet av den gav vid handen att någon besparing inte fanns att göra.

Förvaltningen delar utredningens synpunkter om att staden skulle vinna på en stadsövergripande styrning och standardisering inom stadens IT-verksamhet. Det är positivt att staden tar ledningen och ställer krav på att leverera en likvärdig IT-standard till stadens samtliga verksamheter. Nuvarande fragmentering av IT-verksamheten är kostnadsdrivande och medför att IT-verksamheten är av skiftande kvalitet i staden.

Det är egentligen självklart att staden ska ha en standardiserad och i hög utsträckning konsoliderad IT-miljö med enhetlig drift, förvaltning och utveckling. Vi tror liksom utredningen att då kan kostnader reduceras samtidigt som kvalitén kan öka på sikt.

Förvaltningen anser att även en standardisering av baskontoplanen och dess tillämpning bör styras upp, för att öka jämförbarheten och förbättra uppföljning och kontroll och minska risken för avvikelser.

Gemensam service ska finansieras genom försäljning av *bastjänster* till stadens verksamheter utifrån en strikt standardiserad och kontrollerad IT-miljö. Support på sådant som frångår denna standard föreslås inte ingå i basutbudet men kan levereras i form av särskilt prissatta tilläggstjänster. Förvaltningen anser att definitionen av bastjänster måste utgå från den standard som erhålls i förvaltningarna idag och efterhand anpassas till nya arbetssätt och teknisk utveckling. Bastjänster bör utgå från stadens krav på grundläggande standard av IT-miljön.

Gemensam service

Förvaltningen anser att samtliga förvaltningar bör ingå i gemensam service för att uppnå den effektivisering, standardisering, konsolidering och enhetlig service som är utredningens mål, möjligtvis med start för S:t Erik Net förvaltningar. Ett beslut bör gälla för alla förvaltningar, speciellt de som idag inte följer stadens gemensamma koncept för att staden ska uppnå dessa effektiviseringsvinster. Att de paket som skall användas av de förvaltningar och bolag som står utanför S:t Erik net-konceptet skall hanteras i särskild ordning framstår ur besparings- och standardiseringssynpunkt anmärkningsvärt. Enligt vårt sätt att se kommer det endast att leda till problem när dessa förvaltningar och bolag skall anpassa sina lösningar till det gemensamma i form av ökade kostnader och integrationslösningar.

De i utredningen beskrivna tekniska och administrativa samt kompetensmässiga fördelarna med en standardiserad IT-miljö, instämmer vi helt i.

Stadens vision "IT för alla" - att fler medarbetare ska anslutas som nyttjare av stadens IT-stöd, i kombination med inrättande av gemensam service kommer initialt innebära

ökat behov av support och därmed ökade kostnader. Detta bör beaktas i kostnads-kalkylen.

Utredningen har som mål att 80-90% av problemen avhjälpas på distans, via telefon och mail och att platsbesöken ska minskas, vilket är ett långsiktigt bra mål men enligt vår uppfattning orealistiskt åtminstone de första åren tills staden uppnått efterfrågad standard och datormognad. Hänsyn bör också tas till skiftande språkkompetens i staden, i Skärholmen har ca 36% av de anställda annat modersmål, vilket många gånger innebär att personliga besök är det bästa arbetssättet när supportservice ges.

IT-verksamheten bygger på en hög kompetens och dialog kring verksamheternas och dess krav på tekniskservice och support. Det är viktigt med *en* lokalisering av gemensam IT-service för att undvika *suboptimering*. Om det är nödvändigt att bygga upp tre serviceenheter anser vi att det bara är "utetekniker" som ska tillhöra dessa. Annars kan lokala avvikelser återigen uppträda och risken är då stor att tre lokala IT-centra byggs upp med skiftande kvalitet och service. Vi förordar en *autonom IT-service* i staden. Därutöver är vi oroad över att de som finns i de mest perifera områdena riskerar att få sin hjälp senare än de som sitter i centras närhet.

Vi delar utredningens förslag på att det behövs en lokal IT-kunnig person, (IT-strateg) närmast förvaltningsledningen som svarar för beställning av den teknik och service verksamheten kräver samt planerar organisationen framtida IT-stöd. Men, vi ser också risker med en sådan funktion då en lokal IT-strateg, nära brukarna, kan leda till suboptimering dvs att en lokal IT-enhet byggs upp. Gränssnitten mellan den lokala strategens kompetensområde och gemensam service bör tydligt definieras. Den lokala strategens funktion och roll måste tydliggöras och standardiseras i hela staden.

Skärholmen förordar att även lokala IT- verksamhetssystem som t ex flextidssystemet, rumsbokning, Närup mfl, och flextidssystem, bör ingå i omorganisationen, eftersom de kräver underhåll och service och således personella resurser. Här finns annars risk för suboptimering, att en lokal IT-enhet byggs upp med egna tekniker för denna typ av support och underhåll. Det är kostnadsdrivande med lokala system som kräver teknisk support. I Skärholmen finns idag 7 servrar, (4 som hanterar lagring, applikationssystem och utskrifter, 2 som hanterar lokala verksamhetssystem och 2 som hanterar stödssystem för IT-enheten).

Det är svårt att se de besparingar som projektet syftar till om förvaltningarna blir kvar med personal för lokala system. För att uppnå effekterna fullt ut skall man ta ett totalt grepp över IT-stödet även de lokala systemen skolor mm och inte vänta. Risken är uppenbar att eventuella vinster äts upp av att personal måste anställas för att hantera lokal IT-drift trots centralisering.

IT-drift inom eller utom staden - Outsourcing

Skärholmens stadsdelsförvaltning delar utredningens uppfattning att gemensam service med dess ingående processer bör byggas upp och etableras internt i staden innan eventuell konkurrensutsättning. Staden bör först pröva, utveckla och gå igenom alla barnsjukdomar, samt se utvecklingsbehov och utvecklingspotential och inhämta ratio-

naliseringsvinsterna innan en eventuell konkurrensutsättning. Det är bra med ett stegvis införande av en ny organisation, att staden äger dessa frågor i ett första steg. Genom att införa gemensam service internt i staden kan därutöver relationen beställare/utförare under etableringsperioden regleras och optimeras helt och enbart med stadens bästa för ögonen. Stockholms stad är enligt projektets uppfattning tillräckligt stort för att internt lyckas såväl uppnå stordriftsfördelar som behålla nödvändig IT-kompetens. Projektets uppfattning är också att en intern organisation för det infrastrukturella IT-stödet ökar stadens attraktionskraft som arbetsgivare och ger bättre förutsättningar för god beställarkompetens. Vi delar den uppfattningen.

Övrigt

I en decentraliserad organisation utvecklas generalistkompetensen eftersom få anställda ska ge service och utföra samtliga uppdrag inom sitt kompetensområde, vilket innebär att arbetsuppgifterna varierar och risken för monotona arbetsuppgifter minskar, alla anställda arbetar således med både monotona och kvalificerade uppdrag. Denna dynamik upplevs som positiv ur arbetsmiljösynpunkt. Flera anställda uttrycker oro för att denna möjlighet till kombinationstjänster i en centraliserad organisation ersätts av specialiserade uppdrag med en statusskala över uppdragen – och därmed också över befattningar. Flera medarbetare förordar den flexibla arbetssituation nuvarande organisation erbjuder.

Stadens mål att centralisera, konsolidera och standardisera IT-verksamheten är att erbjuda hela staden den IT-standard Skärholmen har idag. Då syftet med IT är att effektivisera verksamheter för brukarna anser Skärholmens stadsdelsförvaltning att det mest angelägna målet för staden är hur servicen/tjänsterna till brukarna kan bli bättre och effektivare - ge mer support, med samma resurser. Vilket innebär en kontinuerlig teknisk matchning, förädling av system samt en hög och utvecklad kompetens inom IT-verksamheten och i användargrupperna. Vi kan dock se både för- och nackdelar med både centraliserad och decentraliserad IT-verksamhet. Nulägeskartläggningen fokuserar enbart på de dåliga exemplen inom staden, ingenstans nämns de goda exemplen, vad som idag fungerar bra avseende service, teknik och utveckling. Staden skulle vinna på att ta tillvara "best practice" i staden, och optimera dessa i en ny IT-verksamhet i staden.

Personaladministration

Förvaltningen ställer sig i huvudsak bakom utredningens förslag till central organisation av personaladministrationen men vill samtidigt anföra att en centraliserad eller decentraliserad personaladministration/service dock inte är avgörande för dess kvalitet. Avgörande för kvalitén är styrning och ledning av verksamheten; kompetens, likställigt bemötande och professionell hantering av personalfrågor. En decentraliserad organisation är mer kundnära och kan mer flexibelt möta kundens behov och krav samt snabbt och pragmatiskt lösa uppkomna frågor. Å andra sidan kan en centraliserad organisation bäst utveckla specialkompetenser och bättre ge enhetlig information och utbildning till kunder/kravställare.

Oavsett organisationsform vill vi peka på att information och utbildning är ett utvecklingsområde i staden som bör tillgodoses för att uppfylla likställighetskraven. Denna

bör riktas till stadens arbetsledare/chefer och till personal- och löneadministratörer som ansvarar för indata, för att minska graden av korrigeringsverksamhet samt garantera att leveranssäkerhet och kvalitetskrav tillgodoses.

Därutöver anser vi att personalfunktionens roll utgörs av både utförar- och service-resurs liksom kravställare. Personalfunktionen arbetar för flera målgrupper där dessa roller växlar beroende på frågans art.

En specialistfunktion för hanteringen av pensioner och försäkringar är angelägen och ett viktigt specialistområde att utveckla i staden, i gemensam service. Vi ser positivt på att frågan fokuseras för att rätt information om försäkringar och pensioner ska ges till anställda och blivande pensionärer.

Projektet föreslår att en resurs skapas i en gemensam service för att ta fram uppföljningsunderlag och skapa rapporter enligt ett överenskommet basutbud. Detta är en koncernfråga och ett utvecklingsområde för staden. Vi delar helt utredningens förslag att utveckla kompetens och verktyg kring termer, begrepp och statistik samt nyckeltalshanteringen. Stadens saknar idag en strategi och ett enhetligt arbetssätt och system för att ta fram gemensam och angelägen data kring personalfrågor (t ex sjukfrånvaro i dess olika parametrar) vilket kan tyckas märkligt då personalkostnaden utgör stadens största kostnad. En konsekvens därav är att jämförbarheten saknas och utdata/uppgifterna blir ej trovärdiga.

Vi delar utredningens förslag att personalakterna ska ligga centralt i elektronisk form för att effektivisera administration och åtkomst. Idag finns inget samlat grepp, vår hantering idag strider dessutom mot arkivlagen att sända akter mellan förvaltningar. Handläggning av sekretessfrågorna bör särskilt tydliggöras inför en kommande omorganisation, t ex behörigheter och skydd av anställdas adresser.

Vi delar utredningens förslag att LISA självservice införs för alla medarbetare men föreslår att det är genomfört innan gemensam service etableras. Att införa LISA självservice är en stor förändring som kräver strategier kring genomförandet steg för steg, förvaltning för förvaltning, målgrupp för målgrupp, utbildning och support tills det nya arbetssättet är helt implementerat och tillgängligt för samtliga anställda, detta är en tidskrävande process och utredningens tidsplan anser vi vara realistisk. Skärholmens stadsdelsförvaltning har delvis infört LISA självservice, och ser vikten av att stadens passerar perioden av barnsjukdomar innan systemet träder i kraft fullt ut. Idag sker en hög grad av manuell handläggning för korrigeringar av felaktig indata från anställda som själva sköter sin personalrapportering i LISA-systemet. Att överföra ansvaret för indata av lönefrågor från löneadministratörer till anställda är en tids- och kostnadskrävande process.

Om verksamheterna ska ansvara för att indata levereras enligt upprättad och överenskommen tidsplan, ansvara för att innehållet i indata är korrekt och fullständigt samt att gällande avtal, lagar och policys är tillämpade, innebär detta en hög grad av standardiserad utbildning och support till samtliga anställda samt tillgång till systemet, idag har inte varje anställd tillgång till en dator. Vi föreslår att staden inrättar en

”support- och coachnings- handledningsservice” i ett övergångsskede, av omorganisationen, kanske en uppgift för anställda som närmar sig pension?

Användarvänligheten är ett prioriterat område för att systemet ska fungera full ut och är enligt vår uppfattning ett annat utvecklingsområde för staden. Vi föreslår därutöver att säkerhetssystemet i LISA självservice utvecklas med varningssystem vid felaktig eller försenad hantering.

En fullt ut införd LISA självservice förbättrar löneadministratörernas arbetsmiljö då volymen av monoton inrapportering minskar.

Konsekvenser och förslag på frågor att beakta vidare

Staden bör ha en plan för drift, underhåll och utveckling av både system och kompetens för att hålla hög grad av aktualitet. Staden bör särskilt budgetera för denna strategiska fråga.

Det geografiska avståndet har en viss betydelse för smidiga lösningar av frågor som hanteras via de informella kontakterna. I gränslandet mellan LISA och Agresso, dvs frågor som hanteras i båda systemen och kontrolleras av olika funktioner inom personal- och ekonomiadministrationen. Likaså samarbetet med personalkonsulterna bör utredas vidare. Där sker idag en hög grad av daglig problemlösning och internkontroll som riskeras förloras vid en centralisering.

Om en omorganisation till Gemensam service genomförs förordar Skärholmen en snabb hantering med tydliga genomförandesteg och tidsplan. LISA självservice och LISA-tid bör tillföras särskilda resurser då systemet är komplext, användargrupperna nya, och målet är ett fullt ut genomförande 2009. Vi ser även att en handledningsfunktion under förändringsarbetet kan vara klokt. Förväntad personaldimensionering hoppas vi ska ske successivt med hänsyn tagen till t ex blivande pensionärer.

Sverige har en gemensam lagstiftning för arbetsmiljö- och personalområdet vilket kräver en enhetlig tillämpning ur likställighetsperspektiv. I en platt organisation med hög grad av delegering bör en stark styrning av utveckling och kompetens finnas vilket det finns brister inom idag. Vi ser inga hinder till att samla all stadens personalfrågor i samma organisation.

Lokaladministration

Vi förordar en starkare och tydligare styrning av lokalfrågorna i staden, och delar utredningens förslag att SLK:s roll bör förstärkas. Genom stadens nu uttalade avsikter kan staden bedriva en mer långsiktig och strategisk lokalhushållning. Informationsöverföring och erfarenhetsutbyte inom ett nätverk stärker kompetensen ytterligare. Föreslagen utvecklingsgrupp kan utgöra en referens- och stödgrupp i staden.

Vi instämmer i att stadens samlade kompetens kring lokalfrågorna bör samlas och förädlas, dels inom stadens centrala ledning dels mellan förvaltningarna. Att samla denna spridda kompetens i ett gemensamt nätverk, kan när det fungerar som bäst, nyttjas för staden som helhet och därmed minska sårbarheten.

Vi tror att kompetensutveckling inom denna grupp samt till lokalansvariga kan behövas initialt, dels för att komma samman i det gemensamma nätverket, dels för att "lägga ett gemensamt kompetensgolv" i staden avseende lokalplanerings- och förvaltningsfrågorna.

Nytan för förvaltningarna med gemensam service är i huvudsak att kompetens och stöd i lokalförändringsprocesser ges som ett beställar- och förvaltningsstöd. Konsultgruppens insatser kan utgöra länken mellan beställaren och fastighetsägare/byggherrar, genom att de kan bistå med tolkning av en verksamhets krav mot ett projekts angivna budgetram, med kontroll av att olika myndigheters krav på en verksamhet beaktas, att stadens riktlinjer i olika frågor följs, med genomförande av praktiskt arbete som ritningsgranskning etc. De kan också bistå beställare med hyresförhandlingar eller med översyner av gällande hyresavtal. All lokaldokumentation är juridiska och levande dokument som kontraktsvård, hyresdebiteringar, rutiner, kontroller mm och i arbetet med dessa processer kan juridisk hjälp vara nödvändig.

Nu gällande ramavtal bör utvecklas till "fullserviceavtal" som då lättare kan följas upp i ett sammanhang.

Skärholmens stadsdelsförvaltning har under flera år genomfört stora omstruktureringar i verksamheten med personal- och lokalförändringar. Vi ser positivt på att staden nu förordar en gemensam struktur och systematik i detta arbete, där arbetssätt innehållande "inriktning och genomförande av en omstrukturering" ingår, och där vi gärna delar med oss av våra erfarenheter. Att erhålla en specialiserad konsultgrupp i omstruktureringsarbetet kommer att underlätta och professionalisera hantering av lokalfrågor både på kort och lång sikt. Vi anser att handläggarna inom konsultgruppen bör representera olika funktionsområden, så att beställarnas behov inom olika områden tillgodoses. Dessutom bör olika verksamhetsområden (förskolor, skolor, äldreboenden m m) företräddas.

Vi förordar en samlad kompetens i gemensam service, i vilken LOBEN, nuvarande lokal- och byggkonsulterna, redan från början ingår.

Vi tror att effektivisering av lokalkostnaderna kan bli högre än utredningens prognos på 1%, genom en mer strategisk hantering av lokaler, ett bättre systemstöd för uppföljning och kontroll av hyresavtal och hyresdebiteringar, bättre kontroll på uppsägningstider och omförhandlingstillfällen samt ökad samordning och planering mm.

Behovet av förbättrat systemstöd är mycket stort. Arbetet inom GLAS är idag tungrott, frågor kring ägande och ansvar är oklart. Vi efterfrågar ett bra uppbyggt system där man lätt kan plocka fram statistik och andra angelägna uppgifter. Idag finns GLAS och Agresso, finns det möjlighet att med utgångspunkt från dessa skapa ett bra systemstöd? Det behövs också en systemförvaltare till ett sådant strategiskt instrument i staden, det lokaladministrativa systemet.

Inköp och upphandling

Vi tycker det är mycket bra att centralisera denna specialistkompetens, då man i förvaltningarna ofta har kombinationstjänster, är generalister, och därmed inte har specialiserat sig inom området upphandling. Upphandlingsfrågorna är juridiska viktiga och bör handläggas professionellt. Vi anser att dessa specialister bör samverka med verksamhetskunniga i förvaltningarna för att all kompetens ska komma upphandlingen till godo i en upphandlingsprocess.

Utredningen föreslår vidare att de specialister som idag finns ute på några förvaltningar bör införlivas i denna specialistgrupp på sikt. Förvaltningen förordar att detta sker redan nu, för att denna grupp ska utgöra en autonom grupp av specialiserade upphandlare.

Förvaltningen kommer att erhålla operativt stöd från en gemensam funktion för att genomföra upphandlingar utanför inköpsområden som inte är gemensamma, det är bra.

Vi delar utredningens förslag att staden ska hushålla med resurser och lägga fokus på behovsanalyser före LOU-upphandling och faktabaserade uppföljning av erfarenheter och resultat vilket kan analyseras och nyttjas i framtida upphandlingar. Det är ett bättre och mer långsiktigt arbete. För dessa analyser krävs specialistkompetens som var och en förvaltning ej har resurser att själva bygga upp.

Vi delar utredningens uppfattning att med med ändamålsenligt IT-stöd kan den ekonomiska uppföljningen förbättras och flödesprocessen blir mer tydlig. Möjligheten att erhålla giltiga ramavtal som man snabbt kan nå är en annan fördel som ger ett smidigt sätt att snabbt få svar på frågor ute i verksamheterna. Förvaltningen kommer att kunna hantera inköp och avrop med hjälp av ett modern elektroniskt inköpssystem.

Inköpsprocessen föreslås effektiviseras och internkontrollen förbättras genom ändamålsenligt systemstöd. I samband med införande av systemstött inköpsprocess etableras en form av inköpssupport för att hantera inköp/avrop som kräver involvering av en inköpare och för att ge stöd i inköps- och applikationsfrågor från verksamheten. Vi tycker detta är ett särskilt bra styrmedel, eftersom denna mall blir utgångspunkt för alla inköp och risken för felaktig hantering minimeras. I detta verktyg görs avropen direkt och vi kan således lättare leva upp till LoU. Drift och support av systemet krävs dock för att verktyget ska hållas uppdaterat, t ex med en systemförvaltare.

Det kommer fortfarande att behövas en upphandlings- och inköpsansvarig lokalt men arbetsprocessen kommer hanteras effektivare med hjälp av denna specialistfunktion.

Kontorsadministration

Projektet föreslår att ansvaret för övergripande telefonifrågor ligger fortsättningsvis kvar inom SLKs utvecklingsavdelning. De strategiska frågorna inom verksamhetsområdet som bör ha en central ledning är policys, strategier, standardiseringar för staden, enhetlighet och gemensamma lösningar. Förvaltningen anser att det bör som nu ligga på SLK.

Fördelarna med en organisation med gemensam växel i staden är möjligheten att standardisera teknik och kompetens och att i en funktion verka för en enhetlig teknisk utveckling över stadens alla förvaltningar. Vid gemensam service kan en tryggare bemanning erhållas, liksom en enhetlig kompetensutveckling, sårbarheten vid frånvaro minskas. Därutöver uppnås förväntade effektiviseringar lättare i en samlad växelfunktion

När det gäller medborgarperspektivet har Skärholmens stadsdelsförvaltning har i flera år arbetat med ett tydligt brukarfokus där medborgarservicen har hög prioritet. Samverkan med andra myndigheter är ett av Skärholmens arbetssätt. För att kunna ge god service finns idag uppgifter om andra myndigheter i växeln, ca 100 upplysningsnummer, som t ex Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, biblioteket och läkargruppen, apotek, kyrkor m fl, vilket innebär att medborgaren erhåller god lokal och personlig service när de ringer Skärholmen. Detta är uppskattat av andra myndigheter som vi samarbetar med. Projektet anser att en sådan lokal kännedom inte kan upprätthållas i en *gemensam service*, vilket förvaltningen anser ger sämre service till medborgarna. Vi kan därutöver koppla samtal inom Stockholms stad till dem som är anslutna till samma system. Möjligheten till gemensam teknisk och kundpolicy finns alltså redan idag.

Den lokala kännedomen är viktig ur ett annat perspektiv. I Skärholmen bor människor från fler än 140 länder och mer än 80 språk talas. Vid vår växel hanteras denna mångkompetens och kunskap om organisationsstruktur, nyckelpersoners namn och funktion med hög kompetens. Den mångfald av språk som representeras hanteras med god förmåga från växel och reception. Skärholmens telefonister har stor erfarenhet och vana att lotsa kunderna vidare till den service de efterfrågar.

Det förefaller oklart hur stadens gemensamma växelfunktion skulle organiseras och effektiviseras, då utredningen föreslår tre delar i den gemensamma växelfunktionen i gemensam service och därutöver spår att den tekniska utvecklingen kan komma att medföra ett minskat behov av fysiska telefonistresurser.

Som vi tolkat förslaget ska en gemensam växelfunktion verka geografiskt över hela staden, ett kontaktcenter verka geografiskt i en eller flera stadsdelar (regioner) och en TA/MA-funktion (ansvarig för fast och mobil telefoni) som geografiskt ska verka i en eller flera stadsdelar (regioner). Dessa tre telefonifunktioner ställer höga krav på central samordning. Vi har svårt att se effektiviseringen av ovanstående förslag då utredningen ej tydligt redovisar personaldimensionering med beaktande av dessa tre roller, och därför befarar vi en suboptimering. I en nära framtid tror vi att TA-, MA-rollen kommer att förändras till en "telefoniansvarig" då både då all telefoni, både "mobil och fast" är telefoni. Vi anser att denna roll då bör finnas regionalt, d v s delas av flera förvaltningar.

Idag har de flesta anställda personliga direktnummer, där den telefonerande endera når fram till abonnenten direkt, eller når en personlig brevlåda, vilket innebär att samtalsvolymen redan minskat och därmed också behovet av telefonister. Mot bak-

grund av att tekniken snabbt utvecklas föreslår förvaltningen att staden fortsätter arbetet med efterlevnad av telefonpolicyn som stärker denna tekniska modernisering.

Vi vill föreslå att försöken med kontaktcenter utvärderas samt att behov av lokala TA/MA-roller vidare utreds innan en omorganisation av växelfunktion genomförs, för att staden i ett helhetsgrepp ska kunna dra kloka slutsatser om hur den totala telefon- och växelservice bör utformas, i en framtid. Tekniken kan under utredningstiden utvecklas ytterligare.

Delprojektet föreslår inga förändringar avseende systemstöd för växeltelevoni. Där- emot krävs tydlig definition av vilken information samt vilka nyckeltal som kontinu- erligt ska användas för att följa upp och styra verksamheten vid den gemensamma växelfunktionen. Förvaltningen delar utredningens uppfattning här.

Konsekvenser och förslag på frågor att beakta vidare:

I Skärholmen har vi kombinationstjänster som telefonist/receptionist eftersom mono- tont arbete ur arbetsmiljösynpunkt bör undvikas. Denna arbetsrotation mellan växel, reception mm varit en möjlighet till arbetsträning för långtidssjukskrivna som inneb- rit att många har kommit tillbaka till arbetslivet och idag arbetar heltid. Arbetsglädjen vid denna arbetsplats har sin utgångspunkt i en hög grad av lokal kompetens, ett fun- gerande arbetsteam samt variation av arbetsuppgifter. Kombinationstjänstgöringen är också ett underlag för en karriär och en positiv löneutveckling. Renodlas växelfunk- tionen kommer en övertalighet uppstå p g a medicinska hinder att utföra monotont arbete. Möjlighet till praktik och rehabiliteringsplatser försvinner också. De förvalt- ningar som idag har kombinationstjänster måste omfördela dessa andra uppgifter inom organisationen. Dessutom måste eventuell uppkommen övertalighet hanteras.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd beslutade den 24 augusti 2006 att godkänna föreliggande förslag till remissvar.

Ole-Jörgen Persson m.fl. (m), Ann-Katrin Åslund m.fl. (fp) och Patrick Si- monson (kd) lämnade ärendet utan eget ställningstagande.

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 20 juli 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Effektivitet

Idag finansieras den administrativa servicen av verksamheterna. Utgångspunkten att verksamheterna kan påverka den service som de betalar för är viktig. Enligt förvalt- ningens uppfattning bör inte utredningens förslag genomföras utan att vara väl för- ankrat i den sk kärnverksamheten.

Förvaltningen anser att administrationen bör ligga så nära verksamheten som möjligt för att kunna ge en effektiv service. I stället för att centralisera administrationen och öka avståndet till verksamheten bör den lokala administrationen effektiviseras i nära samråd med dem som den ska ge service.

Man kan grovt säga att det finns två synsätt att ha som utgångspunkt för att beskriva och analysera den administrativa servicefunktionen.

Det ena är det separerande synsättet medan det andra är det integrerande.

I det separerande synsättet kan man med fördel dela upp och skilja ut från varandra dels administrationens olika delar/uppgifter och dels administrationen i förhållande till kärnverksamheten.

Det går att beskriva och mäta varje bit för sig och sedan jämföra med andra för att få en uppfattning om vilken del som kan/bör bli föremål för effektivisering. Det sker som regel genom kvantitativa mått och bedömningar. Någon kraft läggs som regel inte på att bedöma kvalitet, medverkan till måluppfyllelse, bidrag till att skapa organisatoriskt mervärde etc. Förvaltningen menar att det är detta separerande synsätt som rakt igenom präglar den översyn som gjorts och de förslag till beslut som föreslås. Förvaltningen menar att det inte är ändamålsenligt att i dagens verksamhet anlägga ett sådant synsätt. Det är direkt utarmande på kompetens och kvalitet.

Utifrån det integrerande synsättet ser man på verksamheten och den administrativa organisationen som kommunicerande kärn i en samlad helhet. Administrationens olika delar griper in i och samverkar med varandra till en fungerande helhet, kompetenser blandas, utvecklas och formas dessutom i direkt samverkan med kärnverksamheternas behov och krav. Avgörande här är verksamhetens måluppfyllelse och kvalitet samt hur medverkande funktioner gemensamt bidrar till detta. Kvantitativa mått och bedömningar är irrelevanta. Ett sådant här synsätt är det som borde varit utgångspunkten för den gjorda översynen.

Om det senare synsättet fått råda skulle översynen ha riktats in på annat sätt och slutsatserna och förslagen sett annorlunda ut. Förvaltningens uppfattning är att stadens policy är riktig när det gäller att forma en decentraliserad och målstyrd organisation. I och med att man ställer sig bakom den tanken måste man också tillåta att den lokala förvaltningsnivån har något olika lösningar hur man ska utforma sin administrativa service.

Den erfarenhet som finns i förvaltningen är att en personalgrupp på ca 2000 personer som representerar en mångfald av nationaliteter och kulturer – med ibland svag förståelse i det svenska språket – har ett stort behov att få t ex personal- och anställningsfrågor särskilt belysta och kommunicerade och därför värdesätter närheten till personalfunktionen. Situationen är helt annorlunda än den som råder i en annan förvaltning med övervägande homogen personalgrupp. Att i en sådan situation göra kvantitativa beräkningar av t ex antalet hanterade lönespecifikationer - och därav dra slutsatsen att effektivisering är angelägen – är feltänkt.

Att Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning har utformat en viss administrativ funktion har – och måste ha – sin utgångspunkt i att just den utgör det bästa stödet för kärnverksamheten att nå sina verksamhetsmål och hålla en god kvalitet.

Förvaltningen delar inte översynens/utredningens förslag att all löneadministration (med tilläggsuppgifter), växel- och IT-funktion skall organiseras i en för staden gemensam ny förvaltning. Förvaltningens uppfattning är att förslaget kommer att leda till både en fördyrning och en kompetens- och kvalitetsutarmning. Antalet centralt överförda administratörer befaras snabbt komma att ersättas av lokalt verksamhetsnära personal och därigenom har utredningsförslaget skapat ytterligare en administrativ nivå.

Förvaltningen har inte någon annan uppfattning än att administrationen ska effektiviseras där så är möjligt vilket också görs kontinuerligt för att hålla kostnaderna nere. Förvaltningarna och nämnderna bör dock även fortsättningsvis äga frågan om sin administrations utformning och organisatoriska placering.

IT-administration

I utredningen redogörs för fördelarna med att genomföra en *standardiserad* IT-miljö, att detta saknas i St Erik Net och att den främsta orsaken är den enhetsvisa uppbyggnaden av nätet. Dessutom framhålls ett antal självklarheter såsom att antalet personliga skrivare bör minimeras, användarnas rättigheter på de lokala maskinerna begränsas med mera, vilket inte har något samband med organisationen.

Tanken bakom St Erik Net är just att det ska gå att logga var som helst i staden, men det krävs ofta flera onödiga steg innan man får alla program att fungera när man loggar in på en annan förvaltning. Med det koncept som håller på att införas med stadens nya klientplattform (SSKP) kommer det problemet att försvinna.

Förvaltningen ställer sig bakom förslaget att IT-miljön ska vara fullständigt standardiserad och föreslår att stadsledningskontorets utvecklingsavdelning får i uppdrag att samordna detta arbete. Staden tillhandahåller idag färdiga installationspaket för alla gemensamma program, men brister i paketen leder ofta till att förvaltningarna tvingas skapa egna lösningar på generella problem.

Konsolidering av servermiljön

Inom detta område ser förvaltningen både för- och nackdelar med utredningens förslag. Inom de senare åren har förvaltningens servrar fungerat bra, tillgängligheten har varit mycket nära 100 % under kontorstid. Under de senaste åtta månaderna har det endast varit en timmes avbrott på förvaltningens huvudserver. De centrala systemen Paraplyet (verksamhetssystem inom socialtjänsten) och det nya ekonomisystemet Agresso har däremot haft störningar bl.a. på servrar som varit otillräckligt dimensionerade, ofta flera gånger i veckan. Centrala lösningar är sårbara eftersom de drabbar hela eller större delar av stadens förvaltningar. Lokala driftorganisationer isolerar driftstörningar inom ett mindre område, inte större än den egna förvaltningen.

Nackdelen med lokal serverdrift är att utrustning och kompetens måste finnas på varje förvaltning. Här kan förvaltningen tänka sig en lösning mitt emellan central och lokal. Exempelvis kan stadsdelsförvaltningarna i västerort bygga upp en delvis gemensam serverorganisation inom befintliga lokaler och med befintliga personalresurser. En sådan organisation måste dock utgå ifrån att vissa applikationer ska hanteras på lokala

servrar så att inte alla system i alla förvaltningar i västerort slås ut samtidigt om den gemensamma serverparken får driftstörningar. I en sådan organisation kan även de lokala systemen administreras och drivas.

Gemensam service

Förvaltningens helpdesk tillsammans med teknikerorganisationen är kärnan i den lokala IT-organisationen. Vid helpdesken, som är bemannad från kl 07.00 till normalarbetstidens slut, får användarna hjälp med a) behörighetsfrågor b) att lösa enklare tekniska incidenter c) hand-havandeproblem och d) hjälp att hantera vissa program(ordbehandling, Internet, e-post m.m.).

Förvaltningens felanmälan tar också emot frågor som gäller centrala system, såsom paraplyet (ärendehantering för socialtjänsten) och gör en preliminär diagnos om felet är lokalt eller centralt. Om felet ligger i centrala databasen är det ofta bättre att en lokal tekniker, som talar "samma språk", ringer vidare till Tieto-Enator.

Ett ofta använt verktyg är att helpdesken via fjärrmanövrering tar över användarens skärm och löser problemen eller handleder användaren. Om användaren och teknikern finns i närheten av varandra är dock ett personligt besök att föredra. Det ger ett smidigare sätt att arbeta och en bättre dialog med användaren.

I Spånga-Tensta har samtliga lärare behörighet till det administrativa nätet och e-postsystemet. Vidare har vi grupper av vårdbiträden som utnyttjar ett lokalt system. Detta ger en hög kvot av sällananvändare. Dessa användare som inte sitter vid en egen PC dagligen behöver ofta mer support för att hantera en dator. Idag och under några år framöver kommer nya grupper av användare, personal inom förskolor och äldreomsorgen, börja använda datorer. Först är det löneadministrationen som ska utföras av alla anställda i systemet LISA-självservice. Därefter LISA-tid. Dessa personalgrupper kommer i samband med detta få tillgång till egen e-post, ordbehandling och internet. Detta kommer att kräva omfattande arbetsinsatser från både lönehandläggare (LISA-systemen) och från IT-personalen som planeras ge grundläggande IT-utbildning för de nya användargrupperna.

De frågor som inte kan lösas via helpdesk rapporteras in i ett lokalt utvecklat system som automatiskt skickar ett SMS-meddelande till den tekniker som har ansvar för den adress som användaren är placerad vid. Teknikern besöker snarast möjligt, oftast omgående, personen som behöver hjälp så att denne inte hindras i sitt arbete längre tid än nödvändigt. Att detta fungerar smidigt är en av två huvudfrågor för IT-organisationen oavsett om den är lokalt-, regionalt- eller centralt placerad eller om den är outsourcad (tjänsten köps av en utomstående leverantör).

Förvaltningen anser att ett stadsgemensamt felrapporteringsystem är nödvändigt, men helpdesk och teknikerorganisationen måste ligga mitt i verksamheten, så nära användarna som möjligt. Erfarenheterna från lösningar med helpdesk/tekniker som är placerade utanför den egna organisationen är oftast negativa. Med en lokal organisation får IT-personalen ett eget ansvar mot "sina" användare, i en större organisation där ansvaret är otydligt och delas mellan många tekniker är risken stor att den person-

liga kontakten och ansvaret försvinner. Tanken med förvaltningens organisation är att den ska fungera likt ett husläkarsystem där användare och tekniker är vana att samarbeta med varandra och där teknikern känner till vilka problem som kan drabba användaren och hur de snabbt kan lösas.

I den organisation som finns i staden idag är det tre huvudansvariga för de frågor som behandlas ovan enl. punkt 1-3. Dels stadsledningskontoret som främst har ett beställar- och systemförvaltningsansvar. Dels de företag som ansvarar för serverdrift av flertalet av stadens verksamhetssystem (fr o m 1/7 är det Tieto-Enator) och dels den lokala IT-organisationen inom förvaltningen. I det förslag som nämnden nu fått på remiss föreslås att ytterligare en organisation skapas utan att någon annan helt kan tas bort. Enligt förvaltningens uppfattning är risken stor att detta bara skapar en otydligare organisation som sannolikt kommer att kosta mer i ena ändan i form av nya interna kostnader och längre väntetider d.v.s. sämre kvalitet och service för användarna än vad som kan sparas i den andra ändan.

Förvaltningen föreslår att ett arbete påbörjas inom staden där gränser och ansvarsområden mellan de tre nuvarande huvudansvariga utreds och förtydligas. Exempelvis bör ett gemensamt felrapporteringsystem införas där förvaltningarnas incidenter och problem rapporteras in. Stadsledningskontoret och Tieto-Enator får därmed möjlighet att följa driften och vidta åtgärder i de stadsövergripande och centralt drivna systemen. Ett automatiserat behörighetsverktyg bör snarast införas.

Förvaltningen föreslår att den lokala felanmälan tar emot alla ärenden samt att ärenden som inte kan lösas lokalt lämnas vidare till stadens och leverantörens gemensamma servicecentrum. Frågor som inte kan lösas inom servicecentrum lämnas vidare till expertis hos leverantören, systemförvaltare vid SLK eller till STOKAB. Ett gemensamt ärendesystem för incidentrapportering och teknisk dokumentation införs för hela staden

Alternativa besparings- och effektiviseringsförslag

Förvaltningen föreslår att andra besparingar inom IT-området utreds. En översyn av stadens licenshantering kan ge stora besparingar utan att drabba kvaliteten på den service som användarna ska kunna räkna med att få.

Det besparingsområde förvaltningen föreslår är val av licenser för operativsystem och officeprogram. Staden betalar årligen stora belopp för Microsoftprodukter. Idag finns andra produkter t ex Open Office som är gratis att använda. I Katarina-Sofia stadsdelsförvaltning används Open Office sedan en tid och för flertalet användare fungerar dessa produkter lika bra som Microsofts programvaror.

Ekonomiska beräkningar

Utredningen anger att antalet årsarbetare inom det infrastrukturella IT-stödet kan minska från 118 till 60 och därmed spara 35 mnkr per år (utredningen sid 34). Enligt utredningen blir besparingen 600 tkr per person (sid 97) för lön, lokaler, IT, utbildning, utrustning, overhead mm. Enligt förvaltningens beräkningar blir besparingen 450-475 tkr per person vilket innebär att besparingen minskar med ca 8 mnkr.

Enligt utredningen finns behov av att även fortsättningsvis ha kvar en IT-samordnare per förvaltning för beställarstöd mm (sid 26-27, punkt 2). För denna typ av befattning kan ev utredningens schablon om 600 tkr användas. Att inrätta en befattning i samtliga 30 St Erik Net-förvaltningarna kostar ca 18 mnkr.

Utredningen redovisar även övriga behov inom förvaltningarna som antingen kan köpas och/eller där egen personal behöver anställas (sid 27 punkt 2, sid 37 svaghet/hot, sid 39 tilläggstjänster och lokala verksamhetssystem) för att kvaliteten på den support som ligger utanför den infrastrukturella supporten inte ska försämrats. Att anställa en person i genomsnitt vid de 30 förvaltningarna för att utföra dessa arbetsuppgifter kostar ca 14 mnkr om var och en kostar 450-475 tkr per år.

Besparingen om 35 mnkr har enligt beräkningsexemplen ovan vänts till en kostnadsökning om ca 5 mnkr. Naturligtvis ser behoven olika ut i de olika förvaltningarna, i exemplet har Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning använts som normförvaltning.

Ytterligare kostnader som inte räknats in är att byta alla PC och övrig teknisk utrustning så att de ”i alla väsentliga delar är identiska inom staden” (sid 20) samt att bygga upp en helt ny förvaltning (sid 6).

På sidan 35 i utredningen anges att ”stadens totala IT-kostnader alltså kan komma att öka oavsett om det projektet föreslår genomförs eller inte”. Att då räkna med att kunna föra över resurser från IT-administrationen till kärnverksamheten tycks inte vara en realistisk målsättning. Om utredningens förslag istället är att bromsa kostnadsutvecklingen samtidigt som fler användare/datorer tillkommer så överensstämmer det mer med den utvecklingen som stadsdelsförvaltningen befinner sig i. Förvaltningen har inte beräknat att några nya resurser ska behöva avsättas, i samband med att nya användare ansluts, för infrastrukturella frågor.

Personaladministration

Förvaltningen delar inte utredningens förslag att all löneadministration (med vissa tilläggsuppgifter) organiseras i en för staden gemensam ny förvaltning.

Förvaltningen föreslår i stället att staden ska slå vakt om grundbultarna i stadens integrerade system för ledning och uppföljning, nämligen principen om den decentraliserade organisationen och principen om målstyrning. Själva idén med en decentraliserad organisation är att den utgår från lokala behov och förutsättningar. Det blir då en självklarhet att lösningar och hanteringsvolymerna ser lite olika ut mellan olika förvaltningar i en stor organisation som Stockholms Stad – och det behöver inte betyda att det är ineffektivt. För verksamhetens kvalitet och måluppfyllelse är det optimala att förvaltningen även fortsättningsvis äger frågan om sin personalfunktionens utformning, arbetsätt och organisatoriska placering. Endast det ger garanti om ändamålsenlig lokal verksamhetsanpassning av personalfunktionen. Öka samtidigt ansträngningarna för en effektiv central samordning genom att ange tydliga konkreta mål avseende bl a införandet av LISA Självservice och LISA Tid i alla berörda förvaltningar.

Förvaltningen föreslår att staden ska ta tillvara den fulla rationaliseringseffekten av en långtgående genomförd självhantering av löne- och schemarapporteringen. Förvaltningen vill peka på att utredningens förslag avseende löneadministrationen kan medföra en uppenbar risk till ökade kostnader. Antalet centralt överförda löneadministratörer kan befaras snabbt komma att bli ersatta av lokala verksamhetsnära löne-/personalrapportörer. Förvaltningens bedömning är att tydliga mål om införandet av både LISA Självservice och LISA Tid kan ge en rationaliseringseffekt avseende antalet löneadministratörer på stadsdelsförvaltningarna med upp till 50% jämfört med idag. Om målen anges till den lokala förvaltningsorganisationen finns inget ekonomiskt skäl att etablera en helt ny administrativ förvaltning. Oaktat vilken personalkostnad som ligger till grund för den ekonomiska beräkningen skulle förvaltningens förslag ge en nettoeffekt som är avsevärt större än den utredningen anger. Därutöver skulle den viktiga lokala verksamhetsnära utformningen kunna bibehållas.

Skapa förutsättningar för en modern och ändamålsenlig kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalfunktionen. Förvaltningens uppfattning är – tvärt emot utredningens – att organisering av löneadministrationen inom en för hela staden gemensam ny förvaltning på sikt leder till en kompetens- och kvalitetsutarmning av hela personalfunktionen. Förvaltningen menar att personalfunktionens kompetensutveckling bäst sker i samverkan mellan alla ingående PA-yrkesgrupper och att verksamhetsutveckling och PA-utveckling ska ske i samverkan utifrån förvaltningslokala behov och förutsättningar.

Med utredningens förslag ökar däremot avståndet mellan PA-yrkesgrupperna och mellan PA och kärnverksamheten. Det ger ingen bra plattform för en behovsstyrd kompetensutveckling.

Stärk den samordnande positionen för och kompetensen i stadens centrala personalstrategiska funktion. Skapa de bästa förutsättningarna för det lokala och verksamhetsnära personalarbetet genom att öka och effektivisera samordningen i staden. Utveckla formerna för målformulering, uppföljning av måluppfyllelse och satsa rejält på kompetensutveckling av arbetssätt och metoder för det lokala personalarbetet.

Inköp och upphandling

Ett förändrat arbetssätt där en upphandlingsgrupp ska ansvara för ett inköpsområde inom hela staden med systematisk uppföljning av ramavtalen välkomnas, i synnerhet när det gäller hur avtalen fungerar.

För de upphandlingar som man bedömer måste göras lokalt av t ex en stadsdelsförvaltning, ska det finnas centrala stödfunktioner. Det gäller t.ex. stadsdelsnämndens driftsentreprenader inom äldre- och funktionshindrade, kollo, fritidsgårdar, objektsupphandling av städning, restaurangdrift i servicehus, etc.

Ett problem är hur man ska göra för att få fram bra verksamhetskunskaper till de olika upphandlingarna. På sid 70 talas om tvärfunktionella team. Det har visat sig svårt att få folk från förvaltningarna att ställa upp och verkligen engagera sig seriöst i de arbetsgrupper vi haft hittills för att göra gemensamma upphandlingar. De som ställer

upp har egentligen inte tid med uppdraget. Kunskaperna generellt om varför och hur man upphandlar är dålig.

Olika utbildningar inom upphandlingsområdet bör erbjudas kontinuerligt för olika personalkategorier.

Projektet beskriver en utveckling av olika systemstöd för inköp och upphandlig. Agressos inköpsmodul ska göra det möjligt att fånga in hela inköpsprocessen elektroniskt från beställning till betalning av fakturan. Bra. En fungerande avtalsdatabas ska arbetas fram, det är bra och ger ett stöd till verksamhetsansvariga vid inköp.

Den gemensamma upphandlingsfunktionen föreslås placeras i en gemensam servicefunktion för staden. Upphandlarfunktionen föreslås där förstärkas med en kostnad av 10 mnkr, varav 7 mnkr utgörs av ca 15 personer till förstärkt support för stadsdelarna. Detta skulle innebära ordentlig förstärkning av stödet till stadsdelsnämnderna.

Lokaladministration

Lokalfrågorna är en mycket viktig del i stadsdelsförvaltningens arbete då kostnaden för lokalerna utgör över 10% av den totala budgeten. Förvaltningen stöder förslaget som framhåller att beställarkompetens behöver finnas kvar ute i förvaltningarna samtidigt som SLK:s ansvar och roll stärks och tydliggörs.

Kontorsadministration

Det går säkert att rationalisera på det sättet som projektet föreslår, men det finns ett par andra aspekter som projektet inte gått djupare in på och en analys saknas på vad det skulle betyda utifrån effektivitetssynpunkt. En viktig aspekt är de lokala förutsättningarna. För vissa stadsdelar, som Spånga-Tensta, kommer en gemensam växel, där den lokala kännedomen saknas, att leda till stor irritation bland medborgarna och en högre arbetsbörda dels på den reception som ändå måste hållas öppen i stadsdelen och dels på Medborgarkontoret. Vidare kommer det att få stora konsekvenser för mottagningsenheten Arbete och Bistånd inom avdelningen Individ och Familj.

Redan idag är trycket på Medborgarkontoret mycket stor med närmare 120 000 besökare och närmare 90 000 ärenden per år. Arbetsbelastningen är mycket hög och servicen kan inte utökas utan förstärkning på personalsidan. Några samordningsvinster skulle det därför inte bli. Utifrån de lokala förutsättningarna skulle det inte heller vara effektivt med kontaktcentrum då detta kräver dels språkkunskaper i svenska och dels orienterade och kunniga samhällsmedborgare.

En annan aspekt är det förvaltningsinterna utnyttjandet av växelfunktionen som är ganska viktig för servicen och effektiviteten förvaltningsinternt. Utan lokal kännedom kommer detta att leda till mindre effektivitet och skapa både irritation och mer tid för den som efterfrågar tjänsten. Även här spelar kunskaper i svenska språket in och har betydelse för när man utnyttjar växeltjänsten.

En centralisering av växel/reception samt IT kan också innebära förändringar för registratur och arkiv. Lokalkännedom om organisation, lokala IT-system där förvalt-

ningen är ägare till informationen, samt fysiska åtgärder på det lokala planet kommer att försvinna. För att inte minska i effektivitet och kunna erbjuda både allmänhet och stadsdelsnämnd god service blir förvaltningen med all sannolikhet tvungen att köpa supporttjänst för lokala IT-system eller anställa egen personal. Därmed uppstår en merkostnad för stadsdelsförvaltningen. Ansvaret för PUL och kännedom om innehållet i datasystemen kan däremot inte "köpas" eftersom detta är myndighetsutövning.

Ekonomiadministration

Agresso har medfört förändrade arbetssätt som tar tid att lära sig. Under uppsättningsarbetet har samarbetet mellan stadsdelarna ökat. Kista, Rinkeby, Bromma-Västerled, Hässelby-Vällingby och Spånga-Tensta gick in i det nya ekonomisystemet samtidigt, vilket skapat en god grund för att hjälpa varandra. En framtida ekonomi-funktion som i vissa delar stöder flera stadsdelsnämnder kan vara något som växer fram allteftersom de nya arbetssätten rotat sig i organisationen. Vidare finns behov av samarbete kring frågor av mer komplex karaktär som t.ex. systemförvaltning, rapportkonstruktioner och internkontroll, vilket mycket väl kan ske inom nuvarande organisation.

Vantörs stadsdelsnämnd beslutade den 24 augusti 2006 att förorda förslag i slutrapporten av projektet "Översyn av stadens administration" och i övrigt som svar på remissen överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 27 juni 2006 samt därutöver anföra:

En strävan att effektivisera administrativa funktioner är positiv och nödvändig. Om möjligheter skapas för stadsdelsnämnderna att vid behov få del av central specialistkompetens när det gäller upphandling, lokalfrågor, IT och löne-administration är det också något positivt som vi tillstyrker. Men utgångspunkten måste vara att det är stadsdelsnämndernas och verksamheternas behov som ska vara styrande. Inte minst när det gäller personalfrågor är det viktigt att avstånden är korta och besluten fattas där verksamheten äger rum. Skapandet av en central serviceförvaltning riskerar att förstärka den centrala tjänstemannamakten och indirekt också den centrala politiska makten i staden. Detta ser vi som en oönskad utveckling. Om någon form av central servicefunktion byggs upp bör den därför under inga villkor ges policy- eller direktivrätt gentemot stadsdelsnämnderna.

Marie Ljungberg Schött, m fl (m), Lena Kling m fl (fp) och Henrik Ehrenberg (kd) lämnar förslaget utan eget ställningstagande.

Vantörs stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 27 juni 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser generellt att förslagen som presenteras i slutrapporten från projektet Översyn av stadens administration kommer att kunna bidra till effektivisering

och utveckling av de ingående funktionsområdena och därför bör genomföras. Förvaltningen önskar dock framföra vissa synpunkter, vilka redovisas nedan.

Tidsplanering

Förvaltningen bedömer att det är viktigt att staden tar ställning till de presenterade förslagen och fattar beslut om ett eventuellt genomförande så snart som möjligt. Risken är annars överhängande att underlaget blir inaktuellt och att utredningen genomförs till liten eller ingen nytta.

Genomförande av gemensam service

Inför ett eventuellt genomförande bör uppdraget och tjänster för den föreslagna gemensamma servicen tydliggöras, liksom rollfördelningen mellan den nya förvaltningen, stadsledningskontoret och de beställande förvaltningarna. Förvaltningen anser också att ett genomförande av förslagen måste vara tvingande för samtliga berörda nämnder (gäller ej lokaladministration), för att det ska vara möjligt att uppnå den beräknade effektiviseringen.

Den föreslagna serviceförvaltningen, med en tjänstemannastyrelse, anser förvaltningen vara en förutsättning för att staden ska uppnå den beräknade effektiviseringen och att ett kostnadseffektivt och kundinriktat arbete även på sikt kommer att bedrivas. Det bör dock tydliggöras hur den föreslagna serviceförvaltningen med dess tjänstemannastyre ska införlivas i stadens övriga organisation.

Genom att skapa en serviceförvaltning som erbjuder de föreslagna typerna av tjänster uppkommer frågan om en framtida outsourcing, även om projektet inte haft i uppdrag att föreslå en sådan lösning. Oavsett om detta blir aktuellt eller ej, tyder allt på att staden först bör genomföra förändringen i egen regi, för att effektiviseringens resultat ska tillfalla staden och medborgarna.

IT

Inom IT anser förvaltningen att effektiviseringspotentialen eventuellt är för högt beräknad, men detta anser inte förvaltningen vara ett hinder för ett genomförande av förslagen. Orsaken är att förvaltningen bedömer att nulägeskartläggningen till viss del är missvisande (avseende stadsdelsförvaltningarna) vad gäller det lokala arbetet med effektivisering, standardisering och samarbete. Förvaltningen saknar en analys av effekten av alternativa, t ex regionala, lösningar.

För ett lyckat genomförande anser förvaltningen att det är nödvändigt att förslagen omfattar *samtliga* fackförvaltningar och att genomförandet är *obligatoriskt* för samtliga berörda förvaltningar. Det är också viktigt att stadsledningskontorets styrning, samordning och utveckling generellt förbättras inom IT-området, och att samarbetet med den gemensamma serviceförvaltningen blir effektivt. Förvaltningen anser också att den IT-kompetens som måste finnas kvar inom förvaltningarna, bör få ett tydligt definierat ansvar som är likartat på samtliga förvaltningar.

Förvaltningen anser att styrkan i förslaget ligger i att staden på sikt får ett effektivare IT-stöd till en lägre kostnad. Det torde även bli enklare för den enskilde användaren med en långt driven standardisering.

Personaladministration

Förvaltningen anser att det är oklart varför personaladministrativa uppgifter (PA) har uteslutits avseende både förslag och vidare utredning. Genomlysningen av förvaltningar uppfattar förvaltningen som väl genomförd och tydlig, men saknar ett övergripande resonemang om och analys av vad som skulle kunna genomföras i en gemensam service, där även en analys rörande stadsledningskontorets nuvarande uppgifter bör ingå. Förvaltningen saknar en redogörelse för detta i slutrapporten, och anser att även PA-uppgifter såsom t ex hantering/support avseende lagar och avtal och omvärldsbevakning (EG-direktiv m m) skulle kunna prövas i en gemensam service.

Förvaltningen är tveksam till att separera lönehandläggning från PA, samt även från ekonomihandläggning. Det bör enligt förvaltningen utredas vidare om dessa i någon form kan sammanföras i en gemensam service. I övrigt anser förvaltningen att en gemensam service för lönehantering kan minska sårbarheten och ge en ökad kvalitet i handläggningen. När det gäller elektroniska personalakter instämmer förvaltningen i att detta bör utredas vidare, men ställer sig i grunden positiv till möjligheten.

Förvaltningen anser att en styrka med gemensam service är just det geografiska avståndet mellan lönehandläggare och de som rapporterar, för att rutiner ska förbättras och att skriftliga underlag ska användas i större utsträckning än idag. Det ger också en möjlighet att standardisera och minska antalet blanketter och därmed öka effektiviteten. Förvaltningen anser också att det i en gemensam service finns förutsättningar för en förbättring av stadens hantering gällande pensioner och försäkringar för medarbetarna.

I slutrapporten anges att det är viktigt att förvaltningarna lämnar bra underlag till den gemensamma serviceförvaltningen. Förvaltningen vill komplettera med att det även är av vikt att information *från* serviceförvaltningen är snabb och effektiv, och att goda rutiner för detta skapas, för att uppnå beräknad effektivisering.

Kontorsadministration, gemensam växel

Förvaltningen anser att en styrka med en gemensam växel är att sårbarheten gällande bemanning minskar och att det blir större möjligheter till gemensam utbildning och utveckling av yrkesrollen. Däremot minskar den lokala kännedomen, både när det gäller medborgare och anställda, vilket idag gör att telefonisterna kan ge en annan typ av service än vad som är möjligt i en gemensam växel. Förvaltningen vill även framföra att det är viktigt att växeltelefonisterna ges möjlighet att variera arbetsuppgifterna över dagen (arbetsrotation), för att undvika ett statiskt arbete.

För ett lyckat genomförande anser förvaltningen att kommunikationen mellan den gemensamma växeln och berörda förvaltningar måste bli snabb, tydlig och effektiv,

då det redan idag kan vara svårt för växeltelefonisterna att få uppgifter från verksamheterna.

Förvaltningen ser en viss risk för att en gemensam växel, med sämre lokal kännedom, ökar antalet spontanbesök till förvaltningens reception.

Inköp och upphandling

Förvaltningen anser att förslaget att koncernupphandlingsgruppen ges ansvar för olika inköpsområden är bra och att det kan ge (i synnerhet stadsdelsförvaltningarna) en ökad möjlighet till professionalisering av upphandlingarna. Det är också angeläget att upphandling och avtalsvård ges en större koppling än vad som är fallet idag.

Förvaltningen instämmer även i att s k vilda inköp (utanför avtal) måste stävjas och skulle välkomna förslag på hur detta ska kunna uppnås.

Förslaget att implementera metoder och verktyg, genom ändamålsenligt IT-stöd, för ett förbättrat inköpsarbete är mycket angeläget och bör genomföras omgående, även om övriga förslag gällande gemensam service inte genomförs.

Lokaladministration

Förvaltningen instämmer generellt i slutrapportens förslag och resonemang rörande lokaladministration. Dock saknar förvaltningen ett resonemang om att det skulle kunna vara obligatoriskt för förvaltningarna att vid en viss ekonomisk nivå på lokala projekt köpa tjänster från den gemensamma servicen, istället för att göra övervägandet att kompetens/resurser finns inom den egna förvaltningen.

Förvaltningen instämmer i synnerhet i projektets förslag att stärka och tydliggöra stadsledningskontorets ansvar och roll avseende lokalfrågor. Särskilt viktigt är att öka samordningen och styrningen gällande stadens hållning och att förbättra möjligheten till erfarenhetsutbyte och uppföljning.

När det gäller förslaget om en utvecklingsgrupp för lokalrelaterade frågor, anser förvaltningen att dessa skulle kunna kompletteras med forum för specifika utvecklingsområden (t ex ljud- och akustikfrågor). Flera aktörer skulle också kunna vara aktuella när det gäller omvärldsbevakning m m, såsom t ex stadsbyggnads- respektive markkontoret.

Förslaget att flytta den nuvarande LoBen är positivt, men för ett lyckat genomförande är det nödvändigt att dess kompetens och resurser ses över och att rollfördelningen mellan stadsledningskontoret och den gemensamma servicen görs tydlig.

Älvsjö stadsdelsnämnd beslutade den 27 augusti 2006 att åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Vice ordföranden Olle Andretzky m.fl. (m), ledamoten Lars Hansson m.fl. (fp) och ledamoten Margaretha Åkerberg (kd) anmälde att de lämnar ärendet utan eget ställningstagande.

Älvsjö stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 7 augusti 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen delar rapportens huvudsakliga slutsatser att det finns möjliga effektiviseringar och kostnadsminskningar att uppnå genom att i högre grad än tidigare samordna delar av förvaltningarnas administration.

IT-administration

Stadsdelsförvaltningen instämmer i att det finns möjlighet att effektivisera och göra kostnadsbesparingar genom en centralisering av i stadens IT-organisation, drift och service. Förvaltningen menar dock att det är svårt att bedöma förslaget som helhet då det är svårt att i praktiken särskilja det strukturella IT-stödet från det övriga stödet som verksamheterna behöver och som levereras inom staden. Det finns en uppenbar risk att det uppstår otydlighet i ansvaret då den föreslagna förvaltningen för gemensam service enligt tecknade avtal ska garantera tillgänglighet till den gemensamma standardiserade plattformen samtidigt som de lokala IT-enheterna på samma datorer skall tillgodose behovet av verksamhetssystem och förvaltningarnas lokala system. Detta medför också risker för att de avsedda besparingarna inte kan realiseras med bibehållen kvalitet för användarna.

Förvaltningen menar därför att om en gemensam service skall sälja det infrastrukturella IT-stödet i staden så är det viktigt att även drift och support av övriga IT-tjänster ingår. Detta gäller exempelvis centrala verksamhetssystem som LISA, Paraply, BoSko och Agresso, samt förvaltningens lokala system såsom Omsorg2000, Personec Time, PODB, Årsarbetstider och olika passersystem. Därmed behövs förvaltningarnas behov kartläggas ordentligt i dessa delar innan det kan klargöras vilka tjänster en gemensam servicefunktion ska erbjuda.

I översynen anges att ”Fattas inte ett snabbt beslut om projektets förslag till förändringar skall man vara medveten om att detta ”icke beslut” i praktiken kan vara likställt med ett beslut i sig.” Förvaltningen vill framhålla att en mer grundlig genomgång av förvaltningarnas samlade behov av IT-stöd visserligen skulle medföra att genomförandet tar mer tid i anspråk, men att det trots allt är viktigare att de beslut som fattas i denna fråga blir bra och att de är väl förberett än att de är snabba.

Personaladministration

Förvaltningen stöder projektets förslag att samordna hanteringen av pensioner och försäkringar och till att skapa en resurs inom den gemensamma servicen för att ta fram uppföljningsunderlag m m. Huruvida personalakterna kan överföras till den gemensamma servicen och digitaliseras behöver utredas vidare.

Vad avser löneadministrationen motsätter sig förvaltningen inte förslaget att samordna denna funktion. Detta kan bidra till att öka produktiviteten och minska kostnaderna för löneadministrationen. Samtidigt finns det en påtaglig risk att löneadministratörernas arbetsuppgifter blir mer monotona i den nya förvaltningen för gemensam service. Det är också tveksamt hur den nya organisationen ska kunna förenas med en utvecklad kundorientering.

Förvaltningen vill också framhålla att löneadministrationen är relativt komplex vad avser exempelvis antalet olika avtal, bestämmelser, befattningar etc, och som delvis omfattar arbetsmoment som inte kan standardiseras i detalj. Därför behöver löneadministratörerna ha en PA-kompetens som sträcker sig längre än en rent rutinmässig färdighet. Behovet av denna kompetens tillgodoses idag bland annat genom den kompetensöverföring som löneadministratörerna får genom samspelet med personalsekretärerna i den nuvarande lokala löneadministrationen. För att kunna upprätthålla bra kvalitet och tillgodose löneadministratörernas behov av kompetensutveckling kan det därför visa sig bli nödvändigt att förstärka den föreslagna gemensamma servicen med personalsekreterare. Med hänsyn tagen till detta kan den i översynen förutspådda kostnadsminskningen visa sig vara överskattad.

Förvaltningen menar att det är viktigt att den lokala förvaltningen i den nya organisationen får arbeta mot "egna" löneadministratörer inom den gemensamma löneadministrationen, speciellt som ett större rapporteringsansvar läggs på cheferna än i befintlig lokal administration. Det är också viktigt att staden satsar resurser på att samtliga förvaltningar inför LISA-självservice vid en bestämd tidpunkt. En sådan satsning är en investering, som om inte staden finansierar den separat, får avräknas från den på två års sikt kalkylerade kostnadsminskningen. Den är samtidigt en delförutsättning för att en gemensam löneadministration ska kunna ge avsedd långsiktig effekt.

Lokaladministration

Förvaltningen delar rapportens analys att stadens övergripande styrning och samordning bör förbättras och delar också rapportens förslag till åtgärder. Det är angeläget med ett förstärkt stöd till stadens lokaladministratörer och verksamheter i lokalfrågor. Förvaltningen vill i detta sammanhang även lyfta fram behovet av central samordning och kompetensutveckling av säkerhetsfrågor kopplade till lokalfrågorna, exempelvis inbrotts-, personlarm, riskanalyser m m. Idag finns viss samordning från S:t Erik försäkring. Samtidigt har det nätverk som sammankallas regelbundet för stadens säkerhetssamordnare lagts samman med det nätverk för stadens kris- och beredskapsplanerare, varför specifika säkerhetsfrågor av mer teknisk karaktär har kommit i bakgrunden. Det är också angeläget med gemensamma satsningar på kompetensutveckling inom lokalfrågorna.

Förvaltningen saknar i rapporten ett underlag för beräkningarna att ökat nyttjande av beställarstöd ger investeringsbesparingar med ca 5%, d v s ca 30 mkr/år och hyresbesparingar med 3 mkr/år. Förvaltningen vill i detta sammanhang peka på möjligheterna med ett utvecklat samarbete med det nybildade Energicentrum. Energifrågorna har haft låg prioritet vid beställningar av om- ny- och tillbyggnader, tillika i befintlig drift. Energicentrum har identifierat en besparingspotential på 20%, vilket motsvarar poten-

tiella minskade energikostnader med 400-500 mkr/år för stadens samlade fastighetsbestånd.

Inköp/Upphandling

Förvaltningen stöder förslaget till förstärkning av koncernupphandlingsenhetens operativa funktion och överföring av den till gemensam service. Detta ligger väl i linje med kända behov av effektivisering. Förvaltningen vill också framhålla betydelsen av att den strategiska gruppen inom stadsledningskontoret och den operativa upphandlingsfunktionen inom gemensam service etablerar och upprätthåller ett samstämmigt förhållningssätt till hur staden ska hantera upphandlings- och inköpsfrågorna.

Kontorsadministration

Förvaltningen har inga invändningar mot att en gemensam växel inrättas för stadens förvaltningar. I en sammanhållen växelfunktion kan troligtvis grundläggande växel- och telefonifunktioner renodlas och utvecklas. Samtidigt pekar rapporten på möjligheter att upprätthålla och förstärka allmänhetens tillgänglighet och service till stadsdelsförvaltningarna genom lokala kontaktcenter, liknande de som finns i Bromma och Hässelby-Vällingby. Förvaltningen erfar att dessa är ytterst resurskrävande och inte utgör ett alternativ för exempelvis Älvsjö. De personaleffektiviseringar som rapporten redovisar är inte realistiska eftersom de flesta växeltelefonister också arbetar som receptionister och denna funktion kräver fortsatt bemanning. I sammanhanget bör också diskuteras om alternativet att välja Telias avtalade växeltjänst via Proffice i Avesta fortsatt kommer att finnas kvar.

Eftersom rapporten föreslår en gemensam service där mycket av stadens tekniska specialistkompetens samlas och där fokus kring kvalitets- och kompetensfrågor aktualiseras, finns anledning att se över om även de så kallade telefoniadministrativa funktionerna ska samordnas. Idag sker en snabb teknikutveckling, inte minst inom mobila nätet och det är ofta ogörligt för den administrativa personalen lokalt att följa utvecklingen, eftersom de oftast har en mängd andra arbetsuppgifter. Inom exempelvis Älvsjö stadsdelsförvaltning sker denna administration via en funktion på medborgarkontoret.

Ekonomiadministration

Projektets slutsats beträffande de studerade delarna avseende ekonomiadministrationen är att det omfattande förändrings- och effektiviseringsarbete som följer av införandet av ett nytt ekonomisystem måste fullföljas. Först därefter kan ställning tas till om det finns ytterligare effektiviseringsmöjligheter inom ekonomihanteringen genom ytterligare samordning, t ex i form av en gemensam service. Stadsdelsförvaltningen delar denna uppfattning.

Effektiviseringspotential

I rapporten sammanfattas projektets bedömningar av den effektiviseringspotential som finns i förslagen till organisationsförändringar och åtgärder. Dessa bedömningar avser i första hand produktivitet och beräknade besparingar.

Vissa invändningar kan göras vad gäller den besparingspotential som redovisas (ca 217 mkr/år). Förvaltningen erfar att vissa slutsatser görs på relativt lösa antaganden. Detta gäller både de personalbesparingar som föreslås, då dessa förutsätts "hämtas hem" i huvudsak hos stadsdelsnämnderna och andra effektiviseringseffekter, exempelvis för lokalinvesteringar och upphandlingar. Förvaltningen uppfattar att trots att en gemensam service kommer att tillhandahålla betydande administrativt stöd så kommer ändå betydande stödfunktioner behöva finnas kvar inom stadsdelsförvaltningarna för att de effekter som utredningen föreslår ska uppnås.

Det faktum att kundvärdet i tjänsterna inte analyseras noggrannare i förhållande till de nya produktivitetmålen, gör det också svårt att bedöma effektiviteten. Eventuella uppkomna brister i det kundvärde den gemensamma serviceförvaltningen kan erbjuda kan medföra oförutsedda behov av resurstillskott, exempelvis för löneadministrationen.

Sammantaget menar förvaltningen att projektets förslag ändå rymmer flera möjligheter till ökad produktivitet och besparingar, och i vissa delar även (framför allt inom lokaladministration och upphandling) medför ett ökat kundvärde. Hur förslagen kan komma att påverka de framtida administrativa kostnaderna för stadsdelsförvaltningen kan dock inte uppskattas i dagsläget.

En gemensam service

Förvaltningen stöder i huvudsak projektets förslag att inrätta en förvaltning för gemensam service av administrativa tjänster, samt att verksamheten ska vara tjänstemannastyrd och intäktsfinansierad. Förvaltningen ser dock en fara i att en "central" förvaltning byggs upp där betydande nyrekrytering sker och när "effektiviseringsvinsterna" ska tas hem ute i stadsdelarna finns inget utrymme i den nya gemensamma servicen för dessa övertaliga personer. Det finns också anledning att anta att flera av de identifierade personalkategorierna som ska "effektiviseras" innefattar personer som av olika anledningar har svårt att konkurrera fullt ut på den öppna arbetsmarknaden. Det kan exempelvis handla om personer med vissa arbetshinder eller funktionsnedsättningar. Förvaltningen vill påminna om att stadsdelsnämnderna i olika omgångar "tagit hand om" den övertalighet som uppstått vid fackförvaltningars omorganisationer, exempelvis vid delningen av gatu- och fastighetskontoret. Förvaltningen förutsätter att en betydande samordning av bemanningen för den nya förvaltningen sker tillsammans med stadsdelsförvaltningarna för att minimera risken att personer med olika arbetshinder kommer i kläm, också för att en så skonsam omställning av arbetsuppgifter för berörda kan ske.

Eftersom det är en renodlad köp-sälj organisation som byggs upp vid inrättandet av en gemensam service kan det finnas anledning att anta att vissa förvaltningar och bolag har specifika krav och väljer att köpa vissa tjänster någon annanstans. Rapporten visar inte på vilket sätt varje enskild förvaltning ska tvingas köpa tjänster från den gemensamma servicen. Kommer det att upprättas direktiv i samband med fullmäktigebeslut bör det i så fall också framgå i vilken grad dessa är tvingande och när det i så fall går att göra avsteg. Förvaltningen erfar att det särskilt vid uppdragstjänster, exempelvis lokaladministrativt- eller upphandlingsstöd finns utrymme för att anlita andra utförare.

Avvägningar för att göra avrop från befintliga avtal kan också bli aktuella, exempelvis att köpa billigare växelfunktion via befintligt avtal med Telias underleverantör Proffice i Avesta.

Sammanfattningsvis uppfattar förvaltningen att rapporten är en nyttig genomlysning av stadens administrativa stödfunktioner och stöder i stort de analyser och förslag som redovisas, dock med vissa invändningar vilka framgår ovan. Med beaktande av dessa invändningar och förvaltningens synpunkter i övrigt föreslås att stadsdelsnämnden tillstyrker remissen.

Östermalms stadsdelsnämnd beslutade den 31 augusti 2006 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Reservation anfördes av vice ordföranden Helena Bonnier m.fl. (m), ledamöterna Claes Fleming m.fl. (fp) och Jan Ulander (kd), *bilaga 1*.

Särskilt uttalande gjordes av ordföranden Rolf Lindell m.fl. (s), ledamöterna Aila Erkkilä (v) och Ann-Sofi Matthiesen (mp), *bilaga 1*.

Östermalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 26 april 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att det finns samordningsvinster att göra när det gäller smala områden där förvaltningen av ekonomiska skäl inte kan upprätthålla tillräcklig egen kompetens eller där funktionen är mycket sårbar, även uppgifter som hanteras på respektive förvaltning och som med fördel skulle kunna hanteras med en insats för hela staden på en gång, t ex gemensam serverdrift och uppgraderingar kan med fördel läggas i gemensam service. Inom andra områden där en lokal verksamhetskunskap och närhet krävs för styrning och utveckling av verksamheten överväger en lokal placering t ex där ett standardiserat serviceutbud inte kan täcka behovet.

Det är väsentligt att ansvaret för en funktion tas över helt så inte en del uppgifter "blir kvar" på förvaltningarna. Rationaliseringseffekten med en gemensam service förtas då av ineffektivitet i små sårbara funktioner lokalt.

När förvaltningarna köper en standardiserad tjänst finns inte möjlighet till en flexibel användning av administrativa resurser vid t ex verksamhetsförändringar.

Förvaltningen delar uppfattningen att oavsett en lokal eller centralt organiserad service utgör kompetens hos medarbetarna ett avgörande mått på effektivitet.

IT- administration

I avsnittet som rör IT klargörs att översynen avgränsats och avser organisation och arbetssätt för att upprätthålla det *infrastrukturella* stödet till stadens verksamheter, dvs. det IT-stöd som måste levereras till stadens förvaltningar och bolag oavsett val av verksamhetssystem.

Projektet konstaterar att IT i Stockholms stad är ett tydligt resultat av långtgående enhetsvis uppbyggnad och de konsekvenser detta medför samt att det råder en uppen-

bar brist på stadsövergripande styrning och standardisering inom IT-verksamhet i staden.

Detta ser förvaltningen som två sidor av samma mynt och ett problem som IT i Stockholms stad har. Det finns stora ekonomiska fördelar i att standardisera IT-miljön och för detta krävs en tydlig styrning och samordning och denna måste gå utom den avgränsning som gjorts i projekt.

Projektets förslag till förändringar, att konsolidera den distribuerade infrastrukturella IT-miljön och standardisera den resterande infrastrukturella IT-miljön är nödvändiga för att uppnå kvalitet till en godtagbar kostnad. Hur många platser denna konsoliderade miljö ska koncentreras till behöver utredas vidare och utifrån hur det ser ut idag.

Det krävs därefter en rad nödvändiga beslut på stadsövergripande nivå om hur den standardiserade infrastrukturen ska se ut och vilka verksamhetssystem stadens ska använda. Då kan alla förslag som beskrivs i projektet rörande standardisering uppfyllas. Vidare krävs också en långtgående och väl genomtänkt samordning av IT-utvecklingen förtydligad med mätbara mål. I dag bedrivs utvecklingsarbete centralt, dock inte alltid efterfrågat utifrån ett systematiskt och kostnadsberäknat förhållningssätt av verksamheterna. Kommunikation och samordning mellan projekten är inte tillfredsställande och där ser förvaltningen ett förbättringsområde. Oavsett hur staden organiserar sitt IT-stöd instämmer förvaltningen i att ITIL är ett väl definierat och strukturerat sätt att arbeta med support, drift och utveckling. Staden är på väg åt rätt håll i och med intentionerna för KITT-projektet, där utveckling av verksamheter ska vara styrande för IT-utvecklingen – inte teknikutvecklingen, som det ofta varit tidigare.

En gemensam funktion har större möjligheter erbjuda specialistkompetens inom smala områden och också att tillhandahålla 24-timmars support på sikt. IT-support kräver en hel del arbete på "plats", IT-för alla kommer inledningsvis ställa stora krav på IT-support på plats med hårdvaran; datorer, skrivare osv. Det gäller även flytt av verksamhet som visat sig kräva stora resurser under begränsad tid. I förslaget anges att ett basutbud och eventuella tilläggstjänster kommer att erbjudas förvaltningarna och det ställer krav på framförhållning. Av erfarenhet vet vi att alla situationer inte kan förutses. Vilka möjligheter som gemensam service då erbjuder framgår inte.

Vad gäller IT-säkerhet kan vissa administrativa uppgifter som skapa/ändra eller ta bort konto/behörighet skötas av en gemensam administrativ enhet. Rutinerna för behörighetstilldelning hanteras av respektive förvaltning enligt stadens IT-policy. En gemensam incidenthantering förutsätter enkla rapporteringsrutiner. Det bör finnas reservrutiner för detta när t ex kommunikationen inte fungerar. Det är också viktigt att en gemensam service redan i ett tidigt skede definierar vilka reservarbetsplatser som finns tillgängliga vid driftavbrott på t ex en förvaltning/enhet. Om administrationen av St. Eriksnätet samordnas under ett tak bör även de större verksamhetssystemens administration och support hanteras av samma enhet. Det bör klargöras hur ansvaret för incidentrapportering ska hanteras. Vem rapporterar till vem och när och hur.

Personaladministration

Hur löneadministrationen organiseras är av underordnad betydelse. Det är processkartläggningar och gemensamma rutiner som är avgörande för effektiviteten och detta låter sig göras oavsett lokal eller central organisation.

Förslaget är att den förvaltningslokala hanteringen av *pensioner och försäkringar* i stadens förvaltningar organiseras i en för staden gemensam service för att få en likställig och rättssäker hantering kan det vara en fördel med pensioner och försäkringar i en gemensam service. Det är å andra sidan inte avhängigt att även löneadministration utförs i en gemensam service.

Förslaget är att skapa en resurs i en gemensam service för att ta fram *uppföljningsunderlag och skapa rapporter* enligt ett överenskommet basutbud. I förslaget framförs att det finns en bristande kunskap av att hantera dels lönesystemets termer och begrepp, dels de verktyg som finns för att ta fram statistik och nyckeltal. Förvaltningen delar inte den åsikten. Kunskap finns, men verktygen är komplexa och fyller idag inte de behov som finns hos förvaltningarna. Missnöjet är stort till exempel när det gäller sjukfrånvarostatistik och det beror inte på bristande kunskaper om hur statistik tas fram, utan att det är krångligt och i vissa fall omöjligt utan att systemet anpassas, vilket hittills inte har varit möjligt. Att flytta detta till en gemensam service löser inte grundproblemet utan kan förstärka det.

Förslaget är att *personalakterna* flyttas till gemensam service och att ett fokuserat arbete med att på sikt införa elektroniska personalakter inom Stockholm stad påbörjas. Förvaltningen vill understryka att personalakter används dagligen av såväl löneadministratörer, administrativa assistenter som PA-konsulter och att flytta dessa utom fysiskt räckhåll för två yrkesgrupper är skulle innebära stora svårigheter i det dagliga arbetet. Innan personalakter övervägs att flyttas måste ett system med elektroniska personalakter vara helt genomfört, inte utredas efter en flyttning som projektet föreslår. Att beställa och skicka personalakter i internposten är en mycket tveksam hantering av i vissa fall känsliga uppgifter. Att flytta personalakterna skulle kunna få till följd att det byggs upp parallella arkiv för att säkerställa att uppgifter finns tillgängliga t ex i rehabiliteringsärenden, vid beräkning av LAS-tid och vid kontroll av utbildningar. Projektet är dessutom tveksamma till om lagstiftningen medger en förflyttning av personalakterna till en gemensam service. Den frågan måste utredas innan en flyttning av personalakterna genomförs.

Förslaget är att införa LISA självservice för alla medarbetare i stadens förvaltningar och att detta ska vara genomfört när gemensam service etableras. LISA-självservice bör utvecklas vidare innan det kan genomföras fullt ut för alla medarbetare. LISA-självservice är utmärkt för administrativ personal, men fungerar sämre inom vård och omsorg, där datamognaden är relativt låg, liksom språkkunskaper och kunskaper om lag- och avtalsfrågor och "vad som heter vad". En medarbetare som ska anmäla in t ex vård av sjukt barn har 18 olika valmöjligheter där "den rätta" heter tillfällig vård av barn. Att införa LISA-självservice förutsätter dessutom att "IT- åt-alla" genomförs först, det vill säga alla måste ha ett användarkonto. Någon större besparingspotential tror förvaltningen inte att LISA-självservice har. Problemet med LISA-självservice är

att incitamenten att lägga in avvikelser är låga. Däremot är LISA-tid en applikation som möjliggör större ansvarstagande för den enskilde medarbetaren som lönar sig.

I förslaget redovisas också att det är skillnader i löneadministrationen roll mellan olika förvaltningar och bolag. På vissa håll betraktas den som utförar/serviceresurs vilken ska utföra arbetsuppgifter utifrån de krav som olika chefer ställer. På andra håll är löneadministrationen själva kravställare och verksamheterna ska leverera indata på ett av personalfunktionen definierat sätt. Projektet säger sig förespråka utförar/serviceresurs-modellen, men beskriver önskade processer i förslaget om gemensam service på ett sådant sätt att det snarast är kravställar-modellen som kommer att gälla. Förvaltningen bedömer att det kan vara svårt att ha en renodlad modell för en, för "kunden"/enskilda chefer och medarbetare så kritisk process som att få sin lön utbetald (rätt lön i rätt tid).

Kännedom om verksamheten är en förutsättning för att en blandmodell, vilket förvaltningen förordar, ska kunna tillämpas. Gemensam service måste naturligtvis vara kravställare när det gäller underlagens kvalitet och inlämningstider måste respekteras av enheterna, men vara en serviceresurs när det gäller utdata; statistik med mera. Detta skiljer sig inte åt från den modell som tillämpas idag av Östermalms stadsdelsförvaltning.

Projektet har kommit fram till att det inte bedöms ge annat än marginella effekter att genomföra förändringar av arbetssätt i nuvarande strukturer och/eller att införa förbättringar i systemstöd. Förvaltningen delar inte den uppfattningen då vårt egna arbete med förändringar i arbetssätt resulterat i en neddragning av antalet löneadministratörer med 17 % på två år.

Projektet har inte kunnat hitta några processmässiga orsaker som förklarar den stora variationen i effektivitet för löneadministration.

Det är inte självklart att det på alla förvaltningar finns besparingspotential mätt i förhållande till målvärdet. Östermalms stadsdelsförvaltning ligger idag i nivå med målvärdet.

Förutsättning för att gemensam service ska klara sitt uppdrag är att informationen från förvaltningarna (underlag för löneutbetalning) är tydlig och snabb. Information med god framförhållning blir också väsentlig när det gäller förändringar (ny/byte/avslut av anställningar samt organisatoriska förändringar). Detta ställer ökade krav på enheterna och i en övergångsfas kan det bli många rättningar innan en gemensam servicefunktion fungerar optimalt. På sikt kan det ge besparingar för staden som helhet.

Lokaladministration

Förslaget att inrätta en konsultgrupp för beställarstöd i gemensam service dit nuvarande lokal och byggnadsenheten förs ställer sig förvaltningen positiv till, att spetskompetens finns när egen kunskap inte räcker till. Förvaltningen nyttjar juridiska avdelningar - hur ska gränssnittet "nya Loben"- juridiska avdelningar vara i ny organisation?

Ett modernare lokaladministrativt system som föreslås är angeläget och att även andrahandsuthyrningar kan hanteras där eftersom det för närvarande innebär ett omfattande manuellt arbete. Hyresförhandlingar, inhyrning och uppsägning bör ligga lokalt med möjlighet köpa konsultstöd i komplicerade ärenden.

Det vore bra om SLK kan medverka till att ta fram ramavtal för t ex förskolelokaler som hyrs av stadens bostadsbolag för att få en enhetlig tillämpning- vilket skulle spara både tid och pengar för staden. När det gäller SISAB och Micasa finns avtal och samarbete med SLK.

Inköp/ upphandling

Om alla stadens enheter skulle använda de avtal som staden har skulle sannolikt redan idag kostnaderna kunna sänkas. Genom att stadens centrala upphandlare får bättre kunskaper om verksamheternas behov och önskemål om t ex sortiment så bör staden kunna träffa ramavtal som bättre motsvarar beställarnas krav och önskemål och således öka avtalsföljsamheten. En föreslagen enhet med inköps- och upphandlarkompetens kan forma rutiner för strategiskt inköpsarbete och uppföljning inom stadens gemensamma inköpsområden

Förvaltningen måste kunna ge bra stöd till beställande enheter avseende stadens ramavtal (t ex leverantör och sortiment) och också samla in synpunkter på befintliga avtal inför en ny upphandling. Viktigt är förvaltningen kan erhålla stöd från gemensam service även i förvaltningslokala upphandlingar i form av verksamhetsupphandlingar.

Kontorsadministration

Förvaltningen är positiv till att en gemensam växelfunktion för flera förvaltningar eftersom det är dyrt att bemanna egen växel. Östermalm delar för närvarande växel med Kungsholmen och Norrmalm och telefonisterna har med denna volym fortfarande möjlighet att upprätthålla en lokal kunskap.

Vid införande av en växelfunktion för alla förvaltningar är det viktigt att ta fram gränssnitt eftersom telefonisterna i nuvarande organisation besitter en lokal kunskap om verksamheten som gör att telefonisterna hanterar en del frågor själva.

I förslaget tas införandet av kontaktcenter på stadsdelsförvaltningarna upp, vilket skulle avlasta växeln samtal och ge medborgarna en bra service. De erfarenheter som Bromma stadsdelsförvaltning har gjort ska tas till vara när kontaktcenter etableras. Förvaltningen anser att ett samtidigt införande av gemensam växel och kontaktcenter på samtliga stadsdelsförvaltningar i lämpliga grupper skulle gynna stadens service till invånarna.. Utveckling av e-tjänster avlastar också växel/ kontaktcenter.

Om dagens servicenivå ska kunna upprätthållas kommer sannolikt en central växel, med krav på korta samtalstider, ha svårt att fungera väl. Förvaltningarna kommer – om inte kontaktcenter inrättas samtidigt- sannolikt behöva avsätta extra resurser som svarar på samtal som inte kan kopplas till rätt person och då minskar även summan på effektiviseringen.

Sammanlagd effektiviseringspotential beräknas i förslaget uppgå till 217 mnkr årligen efter genomförande. Viktigt att samtliga arbetsuppgifter är identifierade på förvaltningarna/ vilka som gemensam service tillhandahåller innan man kan ta ställning till vilken effekt förslaget får.

Gemensam service

Att samla verksamhet i en gemensam service innebär att förvaltningarna får köpa service istället för att ha en egen personal. Tjänsten ska bli billigare eller levereras till oförändrad kostnad med högre kvalitet.

Stockholms Stadshus AB

Koncernledningens synpunkter

Koncernledningen delar bolagens åsikt om att man ständigt bör arbeta med förbättring, effektivisering och samordning samt att en översyn av kommunkoncernens administration är angeläget.

Eftersom utredningen i detta steg inte omfattar bolagen i sina förslag till effektiviseringar är det svårt för koncernledningen att ge några konkreta synpunkter. Man kan dock konstatera att bolagskoncernen redan idag arbetar framgångsrikt med att minska de administrativa kostnaderna och att det är ett av de mål som ägaren ställt för bolagens verksamheter. Bland annat genomförs varje år en särskild genomlysning av bolagens administration och indirekta produktionskostnader. De krav som ställts på bolagen under snart 4 år har lett till besparing på administrations- och indirekta produktionskostnader om ca 400 mnkr. Vidare arbetar bolagen i koncernen med att finna lösningar för att gemensamt kunna använda sig av varandras tjänster, personal och system, där så kan ske med bibehållen eller förbättrad kundnytta och stöd till bolagens kärnverksamhet. Utan tvekan finns dock effektivitetsverkan i att samverka inom ett antal områden inom kommunkoncernen.

Koncernledningen instämmer med bolagen att en gemensam, centraliserad förvaltning av administrationen i sig inte är en garanti för en större effektivitet, förbättrad kvalitet eller en bättre service utan att man även på andra sätt kan nå den effektiviseringspotential som utredningen säger vara möjlig. Möjligen bör det ytterligare analyseras om inte en gemensam servicefunktion kan integreras i befintlig organisation. För bolagens del är det viktigt att påpeka att bolagen behöver flexibla och verksamhetsanpassade lösningar men att bolagen bör kunna avropa tjänster från en eventuell central förvaltning eller annan gemensam servicefunktion behov.

Svenska Bostäder anser att rapporten är en bra genomgång av förutsättningarna för samordning och effektivisering av kommunkoncernens administration. Bolaget konstaterar dock att bolagen i det korta perspektivet inte omfattas av förslaget. Förutsättningarna behöver utredas vidare, en uppfattning som Svenska Bostäder delar. Bolaget är allmänt positivt till samarbete och samordning inom i första hand bolagssektorn, där så kan ske med bibehållen eller förbättrad kundnytta och stöd till bolagens kärnverksamhet. De administrativa stöden är i flera fall en nära integrerad del av bolagets kärnverksamhet. Det bör enligt bolaget uppfattning bedömas funktion för funktion vilka stödfunktioner som är lämpliga att samordna. Svenska Bostäder och säkert andra bolag

i bolagssektorn har stora befintliga investeringar i framförallt IT-stöd. Bolaget är mycket tveksamt till ett utbyte i förtid av dessa system. De ekonomiska vinsterna står inte i proportion till kostnaderna att i förtid avbryta driften av dessa. Bolaget föreslår att en samordning i första hand sker i takt med att befintliga IT-system av andra skäl behöver utrangeras och ersättas. Rapporten synes ta sikte på samordningslösningar som även i framtiden upprätthåller administrativa stödrutiner i egen regi. Bolaget vill peka på att det för flera funktioner, som exempelvis växelfunktion och IT-drift, kan en renodlad outsourcing i flera fall vara mer kostnadseffektiv

Familjebostäder besvarade ett antal omfattande enkäter i kartläggningsfasen av projektet. Utifrån de instruktioner som lämnades och kontakter med projektet, prioriterades att leverera svar inom den utsatta tiden, vilket innebar begränsningar i kvaliteten på det inlämnade materialet. Kartläggningsfasen bedrevs under stark tidspress med hänsyn till den mängd frågor som ställdes och den materia den avsåg. Formuleringar och avgränsningar passade också i vissa fall mindre bra för den verksamhet bolaget bedriver och den organisation som råder, varför bolaget bedömde att det inlämnade materialet var av begränsad nytta i en nulägeskartläggning och endast i begränsad omfattning gav en bild av handläggnings-volymer. Dessa synpunkter framfördes till projektledningen i anslutning till enkäterna. I slutrapporten anges att resultatet av nulägeskartläggningen lett till slutsatsen att det finns en effektiviseringspotential inom stadens interna stöd- och servicefunktioner. Man föreslår också ett antal konkreta effektiviseringsåtgärder och att en nybildad förvaltning skall inrättas för ändamålet och att förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd med representanter från förvaltningar och bolag. Bolagen omfattas i detta läge inte av de förslag som läggs, framför allt med hänsyn till att den mångfald av systemstöd som förekommer inom denna sektor bedöms som svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv.

Bolagens verksamhet skiljer sig på många punkter från stadens övriga verksamhet, och behov och förutsättningar ser annorlunda ut vilket man också konstaterar i rapporten. Inom Familje-bostäder har under de senaste åren bedrivits ett fortlöpande arbete för kostnadseffektivisering, med exempelvis organisationsförändringar, förbättrat systemstöd inom löneadministration med mera. För närvarande pågår också ett samarbete med Svenska Bostäder som syftar till att det av Familjebostäder utvecklade fastighets-administrativa system skall användas även inom Svenska Bostäder. Minskade administrationskostnader är ett av de mål som ägaren ställt för bolagets verksamhet. En särskild genomlysning av bolagets administration genomfördes under 2004 på initiativ av Stockholms Stadshus AB. Bolaget följer med intresse resultatet av de förslag som redovisas i rapporten. För bolagssektorns del ser vi det emellertid naturligt att fortsätta på den inslagna vägen med styrning via resultatmål. I den senast fastslagna planen för den kommande treårsperioden ställs krav på en resultatutveckling som förutsätter initiativ från bolagen på såväl med kostnads- som intäktssidan.

Micasa Fastigheter anser att den genomförda översynen av stadens administration visar att det finns en stor potential att effektivisera stadens administrativa arbete. För Micasa Fastigheter är det framförallt hur stadens lokaladministration är organiserad och fungerar som har stor betydelse. Staden genom dess stadsdelsnämnder är bolagets största hyresgäst och det är mycket viktigt att samarbetet mellan dessa och bolaget

fungerar på ett bra sätt. Micasa anser att projektet har många bra förslag på förbättringar av stadens administration. Ett bolag måste dock alltid följa LOU, så en förutsättning för bolagen skall kunna tänkas använda sig av stadens centrala lösningar är att den ger den bästa tänkbara lösningen i kombination med att lösningen också är den mest kostnadseffektiva

Stokab anser den effektiviseringspotential som finns inom stadens interna stöd- och servicefunktioner måste tas tillvara. *Stokab* instämmer i projektets förslag att genomföra en fullständig konsolidering av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön, genomföra en fullständig standardisering av den resterande infrastrukturella IT-miljön och att växelfunktionerna i staden samordnas. *Stokab* invänder dock mot förslaget att bygga upp en egen förvaltning för gemensam service för de administrativa stödfunktionerna. *Stokab* anser att det finns en risk med projektets förslag om gemensam service för IT-administrationen att den lokala förankringen går förlorad och därmed den lokala behovsbedömningen som är en drivkraft för utveckling och förnyelse. *Stokab* invänder även mot förslaget om gemensam service och att inte de enskilda förvaltningarna/bolagen agerar beställare gentemot *Stokab*. En konsekvens av detta kan bli att gå tillbaks till den lösning som rådde när stadsledningskontoret var *Stokab*s enda avtalspart. *Stokab* invänder även emot att en ny förvaltning för gemensam service skall vara tjänstemannastyrdd då all kommunal verksamhet skall vara politiskt styrdd. *Stokab* föreslår att Staden använder sig av de upphandlade funktionerna hos Tieto Enator och att staden fokuserar på att genomföra konsolideringen och standardiseringen av den infrastrukturella IT-miljön samt att en prövning görs om vilka funktioner som kan utvecklas i en virtuell organisation samt närmare pröva vilka funktioner som kan utvecklas inom befintliga förvaltningar

Stockholms hem konstaterar att de kommunala bolagen inte berörs i detta första steg i stadsledningskontorets rapport Översyn av stadens administration. *Stockholms hem* delar dock i stora delar utredningens syn på den framtida utvecklingen av de administrativa systemen. Utredningen förordar en mer centraliserad och standardiserad organisation inom IT, växel, löne- och ekonomiadministrationen. Detta innebär att man i framtiden kommer att arbeta mer med generella och standardiserade lösningar på de administrativa stödsystemen för att få ner kostnaderna mm. *Stockholms hem* arbetar aktivt för att kunna reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvalitén i bolagets administration för att kunna hålla hyrorna nere för våra hyresgäster. Som utredningen konstaterar har bolagen en mångfald av olika systemstöd som är svåra att integrera med stadens motsvarande stödfunktioner. För att på bästa sätt förändra denna komplexitet på för bolagen effektivaste sätt och därmed slå vakt om de stora värden som företagen förvaltar, bör bolagen i första hand söka gemensamma lösningar som stämmer överens med stadens intentioner på området

Centrumkompaniet konstaterar att utredningen som presenteras är omfattande och så långt de kan bedöma väl genomarbetad. Det faktum att projektet har avgränsat sig till att inte omfatta bolagen i sina förslag till effektiviseringar gör att det är svårt för bolaget att ge några konkreta synpunkter. Allmänt sett så delar bolaget uppfattningen att det med all säkerhet finns möjlighet till effektiviseringar och samordningsvinster inom en rad områden i en så stor organisation som staden. *Centrumkompaniet* anser att

projektets förslag när det gäller en gemensam IT-funktion är bra. Det är dock viktigt att notera att utredningen behandlar det administrativa IT-stödet. Hanteringen av verksamhetsspecifika system omfattas inte av översynen utan skall utredas ytterligare. Centrumkompaniet har under 2006 gått från en outsourcad IT-funktion till att hantera drift i egen regi. Ett av skälen till detta var just att hanteringen av befintliga och framförallt införandet av nya verksamhetsnära system blir mer rationell då man har kontroll över sin egen miljö istället för att den delas med flera andra verksamheter eller bolag. Vidare välkomnar bolaget projektets förslag när det gäller en förstärkt kompetens inom upphandlingsområdet. Upphandling inom LOU-området är mycket komplex och bolaget tvingas ofta anlita extern konsult hjälp för att hantera upphandlingen på korrekt sätt. En eventuell möjlighet att i stället nyttja kompetens inom staden ser vi som positiv

Globenarenorna tycker att projektgruppen pekar ut ett antal möjliga och intressanta effektiviseringsåtgärder men eftersom man valt att inte låta bolagen omfattas av förslagen i detta skede så är det svårt att lämna annat än generella synpunkter på underlaget. I utredningen konstateras stora skillnader i administrativa processer och system såväl i jämförelse mellan förvaltningar och bolag som bolagen sinsemellan. Inte minst skiljer sig stadens bolag åt i storlek, vilket gör att det lilla bolaget lätt kan få en för stor kostym i förhållande till behovet och därmed förlora det "lilla företags" smidighet. Skillnaderna är naturligtvis i hög grad en konsekvens av de många verksamheternas olika natur, vilket i sin tur motiverar valet av olika organisationsform. I den fortsatta processen är det därför mycket viktigt att hitta en avvägd balans mellan å ena sidan uppenbara möjligheter till effektiviseringar, å andra sidan att verksamheterna tillåts bevara sin särart när det är önskvärt. Med en utpräglat projektintensiv verksamhet ställs särskilda krav på systemstöd. *Globenarenorna* lever därför i dag i en särpräglad systemmiljö jämfört med förvaltningar och många bolag. Detta måste naturligtvis vägas in inför eventuella byten av systemstöd. *Globenarenornas* växelfunktion är exempel på en specialistkompetens som typiskt sett kunde ligga i en central, bolags- eller stadsgemensam resurs. Växeln arbetar här dock direkt mot evenemangen, t ex med anknytningsadministration, direkt och anpassad fakturering till bolagets kunder, installation och evenemangsunderhåll av telefoni och viss IT-infrastruktur. Härigenom har växelfunktionen kommit att bli en intäktsgenererande funktion och en viktig, integrerad del av evenemangsorganisationen. När det å andra sidan gäller specialistkompetens inom inköp och upphandling, skulle *Globenarenorna* förmodligen kunna dra stora fördelar av en gemensam resurs, eftersom det är svårt att upprätthålla en rimlig kompetens i det "lilla" företaget. Ett första steg mot gemensamma resurser bör kunna vara ett mer strukturerat samarbete mellan bolag med liknande verksamhet och liknande behov

S:t Erik Försäkring har inget att erinra mot de förslag som finns i utredningen. Erfarenheterna från vår egen erfarenhet är att samordning oftast är kostnadseffektivt. *S:t Erik Försäkring* är en inköpscentral för stadens sakförsäkringar. Samordning av försäkringsupphandlingar är lönsamt för staden som helhet, men även positivt för den enskilda enheten. Framgångsrik samordning enligt våra erfarenheter är en väl förankrad process innan projektet verkställs och att projektet leder till synliga effektivitetsvinster för den enskilda enheten. Det nya måste upplevas som bättre än det gamla och

årligen måste bevisas att den gemensamma servicefunktionen är marknadens bästa alternativ. Ett försäkringsaktiebolag har inte möjlighet att dra av moms-kostnader. Skulle S:t Erik Försäkring upphandla servicetjänster från en enhet inom koncernen uppkommer en ökad skattekostnad, vilket utredningen i och för sig belyser på ett korrekt sätt. Det är dock angeläget att denna fråga beaktas vid det slutliga ställningstagandet. I utredningen under rubriken "pensioner och försäkringar" bör det klargöras att det handlar om personförsäkringar. De i utredningen omnämnda tre personförsäkringarna har S:t Erik Försäkring påtalat att bör konkurrensutsättas eller hanteras genom stadens försäkringsbolag för att behålla så mycket av premien som möjligt inom koncernen. Antingen kan S:t Erik Försäkring hantera dessa försäkringar eller kanske mer naturligt hos de under bildande bolaget S:t Erik Liv

SISAB tycker att ett ständigt arbete med förbättring och effektivisering av administrationen är av högsta angelägenhetsgrad. Ambitionen och tanken i projektets förslag till förbättringar och effektiviseringar av administrationen inom Stockholms Stad är bra och SISAB ser positivt på förslaget. En viktig punkt som kan betonas starkare är flexibilitet. En gemensam, samordnad verksamhet är i sig inte en garanti för en större effektivitet eller en bättre service utan som alltid är det i första hand innehåll i verksamhet och tjänster samt kvaliteten i arbetet som styr den upplevda och ekonomiska nyttan. Inom de områden som översynen har omfattat finns verksamheter som kan vara lämpligare att handla upp och lägga ut på entreprenad hellre än att skapa en egen central funktion. I förslaget till vidare utredning involveras även bolagens verksamhet. Här är av högsta vikt att beakta när en samordning tillför kundnytta och effektivitet och när den inte gör detta. SISAB har mycket väl fungerande och kostnadseffektiv administration anpassad till företagets verksamhet. Val av organisation, service och teknik bör stå varje bolag fritt inom de mål och åtaganden som Staden har formulerat

Koncernen *Stockholm Business Region* samverkar redan idag med andra bolag/förvaltningar i flera avseenden vad gäller administrativ service. Stockholm Vatten hanterar koncernens löner, IT-drift - och support ombesörjer Stadsbyggnadskontoret och Familjebostäder hanterar koncernen Stockholm Business Regions leverantörsfakturer. Trafikkontoret sköter bolagets växelfunktion. Koncernen Stockholm Business Region har redan lagt ut administrativa tjänster på olika bolag/förvaltningar och har därför inte behov av en gemensam administration för bolagen. En liknande administrativ servicefunktion för bolagen skulle kräva nya investeringar i stora gemensamma IT-system vad gäller IT-drift, ekonomi, löne- och personaladministration mm. Det föreligger också stor risk för att bolagen, liksom förvaltningarna pga. stor verksamhet och stora IT/ekonomisystem, inte skulle uppnå samma snabbhet, flexibilitet och möjlighet till verksamhetsanpassning som idag. Ledtiderna i stora system blir längre och flexibiliteten mindre. När en samlad administrativ servicefunktion för förvaltningarna inrättas i staden bör dock möjligheter finnas även för bolagen att avropa tjänster vid behov. Till slut är det viktigt att framhålla att administrationen skall avlasta kärnverksamheten och att bemanningen därför inte får vara för liten

Stockholms Hamn anser att rapporten generellt ger en bra bild av omfattningen och nuläget av administrativt stöd och service inom staden. Att bolagen inte omfattas i första steget ser bolaget som positivt. Förslaget om gemensam service är så omfattande

att det bör vara lämpligt att börja med och dra erfarenheter från stadens stadsdelsförvaltningar som har en likformig struktur och gemensamma behov. Bolaget är för gemensam service. I en liten organisation blir den administrativa stödfunktioner sårbara och kvalitén påverkas då resurserna alltmer allokeras till bolagets kärnverksamhet. För att upprätthålla kvalitén kan det vara en fördel att låta extern part sköta standardiserade arbetsuppgifter med omfattande volymer. I takt med att teknik och systemstöd utvecklas blir det allt svårare i en mindre organisation att upprätthålla kompetensen inom alla områden. Bolagets resurser bör koncentreras på utveckling av administrativa processer och arbetssätt jämte utveckling av verksamhetskritiska system samt att vara en kompetent beställare av stöd och service. Dock bör en framtida övergång till gemensam service ske utifrån det enskilda bolagets situation och behov vilket innebär att möjligheten måste finnas att i egen takt bestämma omfattning av vad som ska köpas av service

Stockholms Stads Parkering delar den inriktning på effektiviseringsarbetet som rapporten ger uttryck för. Många av de åtgärder som redovisas bör kunna ge goda samordningsvinster på sikt. Bolaget delar vidare uppfattningen att omfattningen av effektiviseringsarbetet inte bör sträcka sig längre än under en treårsperiod för att vara rimligt överblickbart. Det är mot denna bakgrund bra att arbetet inleds med en översyn av förvaltningsdelen för att därefter på några års sikt följas av en översyn av stadens bolag. Bolaget är dock av den uppfattningen att det skulle bli alldeles för stora och trögstyrda organisationer och system om bolagen och förvaltningarna sammanfördes i en eller flera gemensamma organisationer för att uppnå övergripande samordningsvinster. Skillnaderna i arbetssätt, juridik, ekonomi, verksamhetssystem mm torde vara alldeles för stora mellan de båda organisationsformerna

Stockholms Stadsteater välkomnar en översyn av administration och servicefunktioner på samma sätt som bolaget anser att det är bra att alltid se över alla delar i en organisation och ifrågasätta hur saker och ting sker. Stadsteatern försöker hela tiden söka efter bättre lösningar och effektivisera verksamheten och höja kvaliteten. Det finns ett behov av att samla expertkunskap centralt som kan stödja och hjälpa till vid mer komplicerade frågor. De områden som främst är lämpade är lokaler och upphandling/inköp. Det som gör dem lämpligast är att de är funktioner som kräver god detaljkunskap på ett expertområde som inte är direkt kopplat till kärnverksamheten samt att behoven av att införskaffa lokaler och upphandla varierar över tiden. När det gäller funktioner som personal, ekonomi och IT är Stadsteatern mer tveksam till att centralisera dessa funktioner. Stadsteatern menar att projektet har underskattat värdet av att kunna styra verksamheten för dessa funktioner. Administration är inte något helt fristående utan kärnverksamheten behöver den för att kunna fungera effektivt och funktionellt. Det som skiljer dessa funktioner från lokaler och upphandling är att det hela tiden sker en daglig kontakt mellan kärnverksamhet och administration, vilket man inte kan upprätthålla i en central förvaltning. Stadsteatern tror att det är bra och effektivt att det finns en mix på arbetsplatsen av olika yrken och funktioner. Att man har förståelsen för allas vikt för att få en fungerande verksamhet. Stadsteatern menar att projektet delvis blandar ihop effektiviseringspotentialen med centralisering. Projektet menar att för att uppnå en effektivisering så måste funktionerna centraliseras. I rapporten påvisar man dock att det finns förvaltningar som har effektiviserat sin administra-

tion så pass att de i stort sett har uppnått den effektiviseringspotential som projektet menar är möjlig. Bolaget anser att man istället för att skapa en central förvaltning bör man utveckla systematisk benchmarking i hela organisationen, sätta upp tydliga mål och krav på förvaltningarna och bolagen om vad de ska uppnå. Stadsteatern tycker att det är viktigt att man inte ser administrationen som en egen verksamhet utan som en del av kärnverksamheten

RESERVATIONER M.M.

Fastighets- och saluhallsnämnden

Reservation

Vice ordföranden Rolf Könberg m.fl. (m), ledamoten Johnny Munkhammar m.fl. (fp) och ledamoten Mats Rosén (kd) reserverade sig mot nämndens beslut enligt det av dem framställda yrkandet.

att delvis bifalla kontorets förslag till beslut,
att hos Kommunfullmäktige hemställa att nämnden ges i uppdrag att tillsammans med SLK utarbeta en lokalpolicy för staden, samt att därutöver anföras

En av Fastighets- och saluhallsnämndens viktigaste roller är att svara för en strategisk lokalförsörjning i staden. Det framgår inte minst av nämndens reglemente att såväl förvaltning av stadens förvaltningsbyggnader m.fl. som lokalförsörjningen till stadens övriga nämnder och andra kommunala organ åligger nämnden. För att denna uppgift ska kunna fullgöras krävs att en policy för lokalanvändning utarbetas.

Det finns en stor besparingspotential om lokalanvändandet effektiviseras. Detta kräver dock en tydlig lokalpolicy och styrning. Detta har vi upprepade gånger ställt krav på, bland annat i vårt förslag till budget för Stockholms Stad 2006.

Inriktningen ska vara att inventera behoven och genomföra besparingar och effektiviseringar inom stadens lokalanvändning. Bland de komponenter som krävs för att möjliggöra effektiviseringarna ligger att nämnden tillsammans med Stadsledningskontoret sätts att tillse att policyn efterlevs. Det innebär också att policyn ska följas av samtliga av stadens förvaltningar.

Den uppenbara konsekvensen att nämnden avyttrar lokaler som för staden inte fyller något direkt behov innebär effektiviseringar, både genom att kapital kan frigöras och genom att den löpande förvaltningen kan fokuseras på de lokaler som har ett faktiskt ändamål för staden.

Det bör också poängteras att själva inrättandet av den nya Fastighets- och saluhallsnämnden syftade till att skapa förutsättningar för en bättre samordning, något som dessvärre verkar ha gått Stadsledningskontorets utredare förbi. För att denna samordningspotential ska kunna tas tillvara krävs att nämnden tillåts fungera i enlighet med de syften som låg bakom inrättandet.

Konsumentnämnden

Reservation

Ledamoten Yvonne Fernell-Ingelström (m) anmälde en för (m) och (fp) gemensam reservation med hänvisning till sitt gemensamma yrkande att lämna ärendet utan eget ställningstagande samt att därutöver anföra följande;

Med anledning av höstens val lämnar vi detta ärende utan eget ställningstagande. Vi anser dock att det är bättre att avvakta med översynen av administrationen till efter valet för att så väl undvika onödiga arbetsuppgifter för medarbetarna som för att hålla med skattebetalarnas resurser.

Under den socialdemokratiska majoriteten har administrationen i Stockholms stadshus ökat i omfattning. Att den socialdemokratiska majoriteten vill göra en översyn av administrationen och effektivisera den är i sig positivt. Varje skattekrona som kan gå till verksamhet istället för administration är en stor vinst.

Vi noterar att det finns mycket att göra i Stockholm på detta område. Solna visar att kvalitet i verksamheterna inte har något samband med en stor administration, något som Stockholm bör lära av.

Kulturnämnden

Reservation

avgavs av vice ordförande Madeleine Sjöstedt m.fl. (fp), ledamöterna Cecilia Brinck, Elisabeth Fleetwood (m), Rasmus Jonlund (fp) och Robert Lisborg (kd) med hänvisning till deras yrkande att överlämna tjänsteutlåtandet utan eget ställningstagande.

Kyrkogårdsnämnden

Särskilt uttalande

Vice ordföranden Louise du Rietz-Svenson (m), Lotta Gravenius (fp) och tjänstgörande ersättaren Gerd Knutsdotter (fp) samt ersättaren Birgitta von Hofsten (kd) lämnade följande uttalande:

Det är naturligtvis bra att se över stadens administration. Alla möjligheter att effektivisera administrationen bör tas till vara. Däremot är vi tveksamma till den övertro på centraliserade stordriftsfördelar, som ärendet andas. Vissa uppgifter sköts bäst på det lokala planet – annat kan skötas centralt. Viktigt är att ansvarsfördelningen alltid är tydlig och att förvaltningarna kan påverka sin administration och styra dess kostnader. Centrala påbud har alltför ofta satt käppar i hjulet för nämnder och förvaltningar.

Marknämnden

Reservation

Vice ordföranden Mikael Söderlund (m), ledamöterna Berthold Gustavsson (m), Anna Wersäll (m), Ulf Fridebäck (fp) och Martina Lind (fp) samt tjänstgörande ersättaren Helena Bonnier (m) reserverade sig mot beslutet till förmån för det gemensamt framställda yrkandet att lämna ärendet utan eget ställningstagande.

Trafiknämnden

Särskilt uttalande

Ledamöterna Helena Bonnier (m), Ulf Fridebäck (fp) och Claes Fleming (fp) samt tjänstgörande ersättarna Berthold Gustavsson (m), Kathlén Nilsson (m) och Hannah Ekeroos (kd) lämnade följande särskilda uttalande;

Det är angeläget att effektivisera och samordna inom staden men det får inte gå ut över kvalitén.

Stadsbyggnadsnämnden

Reservation

Mats G. Nilsson (m), *Joakim Larsson* (m), *Ingvar Snees* (m), *Katariina Giiven* (fp), *Bengt Gunnar Herrström* (fp) och *Kerstin Rossipal* (kd) reserverade sig mot beslutet med hänvisningen till deras yrkande att utan eget ställningstagande överlämna och återropa stadsbyggnadskontorets utlåtande som svar på remissen.

Utbildningsnämnden

Reservation anfördes av vice ordföranden Lotta Edholm m fl (fp), ledamoten Mikael Söderlund m fl (m) och ledamoten Nina Ekelund (kd) enligt följande;

Vi reserverar oss mot nämndens beslut då vi yrkade att nämnden skulle besluta att överlämna ärendet till kommunstyrelsen utan eget ställningstagande.

Enskede-Årsta stadsdelsnämnd

Reservation avgavs av ledamöterna Anders Hellström m.fl. (m), Hans Larsson m.fl. (fp), tjänstgörande ersättaren Claes Karlsson (kd) till förmån för eget enligt följande;

Ärendet lämnas utan eget ställningstagande.

Hägerstens stadsdelsnämnd

Reservation

Ledamoten Bengt Sundell (-) reserverade sig till förmån för förvaltningens förslag till beslut;

Att Hägerstens stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och över-sänder det som remissyttrande till stadsledningskontoret och kommunstyrelsen.

Särskilt uttalande

Ledamoten Margareta Cederfelt m.fl. (m) anmälde ett särskilt uttalande enligt följande.

Med anledning av höstens val anser vi att Hägerstens stadsdelsnämnd lämnar detta ärende utan eget ställningstagande. I det fall väljarna röstar för en borgerlig majoritet i Stockholms stadshus kommer en omfattande översyn av stadens administration att genomföras.

Under den socialdemokratiska majoriteten har administrationen i Stockholms stadshus ökat i omfattning. Att den socialdemokratiska majoriteten vill göra en översyn av administrationen är i sig positivt. Vi anser dock att det är bättre att avvakta med över-synen av administrationen till efter valet för att så väl undvika onödiga arbetsuppgifter för medarbetarna som för att hushålla med skattebetalarnas resurser.”

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

Reservation

Ledamot Birgitta Wahlman m.fl. (m), ledamot Helen Jäderlund Eckardt m.fl. (fp) och vice ordförande Fredrik Wallén (kd) reserverade sig mot beslutet med hän-visning till eget yrkande enligt följande;

Då detta är en principiellt viktig fråga som kan påverkas av andra, externa faktorer, före-slås att ärendet bordlägges till nästa sammanträde. I annat fall förslås att nämnden tar ärendet utan eget ställningstagande.”

Katarina-Sofia stadsdelsnämnd

Reservation

Margareta Björk m.fl. (m) och Fredrik Lundin m.fl. (fp) reserverade sig mot nämndens beslut till förmån för att lämna ärendet utan eget ställningstagande.

Reservation

Patrik Holmberg (kd) reserverade sig mot nämndens beslut till förmån för förvaltningens förslag till beslut.

Kungsholmens stadsdelsnämnd**Särskilt uttalande**

Mats G Nilsson m.fl. (m), Didar Samaletdin m.fl. (fp) och Birgitta Borg (kd) lämnade följande gemensamma uttalande:

Vi lämnar ärendet utan eget ställningstagande.

Liljeholmens stadsdelsnämnd**Reservation**

Ledamöterna Anne Wompa och Daniel Somos, tjänstgörande ersättarna Anita Schneider och John Ahlberg (alla m) samt ledamöterna Karin Berggren och Elisabet Abelson (båda fp) reserverade sig mot beslutet till förmån att lämna ärendet utan eget ställningstagande.

Särskilt uttalande

Ledamöterna Anne Wompa och Daniel Somos, tjänstgörande ersättarna Anita Schneider och John Ahlberg (alla m) samt ledamöterna Karin Berggren och Elisabet Abelson (båda fp) lämnade följande gemensamma uttalande.

Med anledning av höstens val anser vi att lämnar detta ärende utan eget ställningstagande. I det fall väljarna röstar för en borgerlig majoritet i Stockholms stadshus kommer en omfattande översyn av stadens administration att genomföras.

Under den socialdemokratiska majoriteten har administrationen i Stockholms stadshus ökat i omfattning. Att den socialdemokratiska majoriteten vill göra en översyn av administrationen är i sig positivt. Vi ser det som mycket positivt att administrationen effektiviseras. Varje skattekrona som kan gå till verksamhet istället för administration är en stor vinst.

Vi noterar att det finns mycket att göra i Stockholm på detta område. Stockholms kommun har 68 kommunanställda per 1 000 innevånare. Den kommun med effektivast organisation och samtidigt mycket god kommunal service är borgerligt styrda Solna kommun. Där har man 45 kommunanställda per 1 000 innevånare, alltså runt 30 procent färre. Solna visar att färre kommunanställda inte behöver betyda sämre kvalitet, eftersom Solna är minst lika bra, eller bättre än Stockholm i de flesta kvalitetsindex. Faktum är att det kan vara positivt att ha en slimmad administration för att det ger bättre service till medborgarna genom mindre byråkrati

och mer i plånboken genom sänkta kostnader och därmed sänkta skatter. Vi anser dock att det är bättre att avvakta med översynen av administrationen till efter valet för att så väl undvika onödiga arbetsuppgifter för medarbetarna som för att hushålla med skattebetalarnas resurser.

Norrmalms stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande

Ledamoten Hans Enroth (v) lämnade följande särskilda uttalande;

Vissa av stadens förvaltningar har man tidigare försökt centralisera. Därvidlag befarade man att de eventuella ekonomiska vinsterna av en centralisering av växelfunktionerna med trolig förläggning långt från stockholmsområdet inte skulle uppväga de negativa konsekvenserna av bristande lokalkännedom. Detta innebär nämligen försämringar för både personal och allmänhet/brukare av stadens tjänster. Dessa farhågor kvarstår fortfarande.

Vad gäller löneadministrationen är det tänkt att effektiviseringar skall ske genom att övriga anställda själva – LISA självservice - skall sköta en stor del av arbetsuppgifterna, vilket naturligtvis medför att tjänstemännens tid för allmänheten/brukarna ytterligare minskas.

Östermalms stadsdelsnämnd

Reservation

Vice ordföranden Helena Bonnier m.fl. (m), ledamöterna Claes Fleming m.fl. (fp) och Jan Ulander (kd) reserverade sig mot nämndens beslut till förmån för eget förslag enligt följande;

Stadsdelsnämnden föreslås besluta att lämna förvaltningens förslag till beslut som svar på kommunstyrelsens remiss utan eget ställningstagande.

Särskilt uttalande

Ordföranden Rolf Lindell m.fl. (s), ledamöterna Aila Erkkilä (v) och Ann-Sofi Matthiesen (mp) enligt följande;

En centralisering av olika funktioner får inte leda till problem och oklarheter när det gäller ansvarsfrågor mellan stadsdelarna och den centrala administrationen.