

Uppföljning av omorganisation av Markkontoret

November 2005

Stockholm 2005-11-18

Conny Jägsander, Anders Bruse

Solving Bohlin & Strömberg

Innehållsförteckning

1	Uppdragets bakgrund och inriktning	2
2	Organisation och dimensionering.....	2
2.1	Ursprunglig dimensionering och utredningens förslag	2
2.2	Omstruktureringen	4
2.3	Den nya organisationens dimensionering. Rationalisering	6
3	Uppfattningar om den nya organisationen	9
3.1	Allmänt	9
3.2	Gränsdragningsfrågor till TK och till SDF	10
4	Synpunkter på förändringsprocessen	11
5	Samlade bedömningar	12

1 Uppdragets bakgrund och inriktning

Våren 2004 hade Solving Bohlin & Strömberg i uppdrag av stadsdirektören att utreda Gatu- och fastighetskontorets (GFK) organisation och dimensionering. Utredningen föreslog bl.a. att bilda en ny egen förvaltning med "ansvar för exploatering och byggande vid genomförande av detaljplan – främst för att främja **bostadsbyggandet** men även utvecklingen av företagsområden". Kommunfullmäktige beslutade 2004-12-14 i stort enligt utredningens förslag men den nya förvaltningen skall lyda under en egen nämnd – en ny marknämnd. Vidare beslutade fullmäktige att egendomsbyrån inte skulle ingå i Markkontoret utan i det nya Fastighets- och saluhallskontoret (FSK).

Den nya förvaltningen, Markkontoret (MK), inrättades 2005-05-01 då all berörd personal fördes över till den nya kontoret.

Ledningen inom MK har beslutat att genomföra en översiktlig uppföljning av såväl genomförd förändringsprocess som utfallet av den nya organisationen i förhållande till de politiska besluten och utredningens förslag och målsättning.

Mot bakgrund av att MK i praktiken har verkat i sin nya organisation under en relativt kort tid finns begränsat underlag för bedömningar av genomslaget av nya arbetsformer och hur verksamheten i mera kvalitativa termer har utvecklats. Uppföljningen behandlar visserligen dessa aspekter men betoningen ligger på dimensionerings/rationaliseringsfrågor och på själva förändringsprocessen.

Uppföljningen har genomförts av Solving Bohlin & Strömberg under oktober/-november. Chefer, några nyckelpersoner och fackliga representanter har intervjuats - sammanlagt 12 personer.

2 Organisation och dimensionering

2.1 Ursprunglig dimensionering och utredningens förslag

Enligt utredningen om GFK:s struktur och dimensionering omfattade verksamheten, som det nya MK skall svara för, 156 årsarbetare vid årsskiftet 2003/2004 men från detta skall dras egendomsbyråns 13 årsarbetare eftersom den skall ingå i FSK. Utredningen föreslog att Trafikkontoret (TK) skulle ha en enhet för stadsgemensamma parkfunktioner inklusive stöd till stadsdelsförvaltningarnas utökade parkansvar (ansvar för investeringar). Senare detaljutredningar om vissa gränssnitt har lett till att stödet till SDF och ansvaret för Järva friområde samt för verksamheten vid Riddersvik har lagts på MK. Jämförelsen skall således utgå från 152 årsarbetare:

Utgångsläge 2003/2004	156
Egendomsbyrån till FSK	-13
Delar av parkverksamheten till MK (från TK)	+9
Antal årsarbetare i utgångsläget	152

Anm: Det bör noteras att de personaluppgifter, som anges i denna rapport, innehåller ett visst mått av skattningar - även om tabellen ger "exakta" antal (årsarbetare).

Utredningen angav ett intervall för den nya organisationens dimensionering till 120 - 137 befattningar (efter justering för egendomsbyrån och parkverksamheten). Rationaliseringen bedömdes således till 15 - 32 årsarbeten eller 10% - 21%. Det bör anmärkas att i den föreslagna personalstyrkan ingick även förslag på förstärkningar med 15 projektledare för att klara den utökade exploateringsverksamheten för kraftigt ökat bostadsbyggande de närmaste åren ("20K-projektet"). Utredningen angav att utökningen borde betraktas som temporär. Den totalt föreslagna rationaliseringen av den ursprungliga verksamheten skulle därför kunna sägas vara 30 - 47 årsarbetare eller 20% - 31%. Översiktligt redovisas dessa underlag i tabellen nedan:

	Min	Max
Utredningsrapportens dimensioneringsmål	125	140
Egendomsbyrån till FSK	-10	-10
Delar av parkverksamheten till MK (från TK)	+5	+7
Justerat dimensioneringsmål	120	137
Utgångsläge	152	152
Rationaliseringsmål	32	15

2.2 Omstruktureringen

Beslut om nytt Markkontor togs av kommunfullmäktige 2004-12-14 och ny förvaltningschef för utsågs av kommunstyrelsen 2005-01-26 och tillträde i februari 2005. Den formella starten för MK skedde per 2005-05-01.

Under den långa tiden efter att konsultrapporten presenterades 2004-05-14 till fullmäktiges beslut 2004-12-14 skedde inget organiserat förberedelsearbete men inom GFK diskuterades vissa alternativa organisationsstrukturer. Det var först efter att förvaltningschefen utsetts och tillträtt som det egentliga omstruktureringsarbetet vidtog.

Förvaltningschefen inledde ett snabbt men grundligt urvalsarbete av avdelningschefer. Avdelningscheferna var utsedda till månadsskiftet februari/mars.

Den nya ledningen utvecklade därefter dels detaljorganisationen, dels befattningsbeskrivningar på samtliga befattningar i den nya organisationen. I arbetet skedde en samverkan med det nya Trafikkontoret (TK) men man drog också nytta av erfarenheterna från omställningen i det nya Fastighets- och saluhallskontoret (FSK). FSK låg före MK och TK och gick in i sin nya organisation redan 2005-01-01.

Detaljarbetet resulterade i en gemensam befattningskatalog för MK och TK. Det kan noteras att katalogen inte gjorde en detaljerad beskrivning av vissa av befattningarna. Ex.vis hade alla projektledarbefattningar på Innerstad (16 tjänster i katalogen) en gemensam beskrivning och motsvarande fanns som en samlad beskrivning för Ytterstad (24 tjänster) trots att det egentligen var fråga om ett antal olika projektledarebefattningar med olika krav (och senare också stor spridning i lönesättning).

Alla kvarvarande anställda vid GFK fick därefter under tiden 14 - 21 april möjlighet att söka upp till tre befattningar ur denna katalog. Ansökningsarbetet skedde på intranätet och var väl förberett för en snabb sammanställning och värdering av alla dessa ansökningar med ett särskilt utvecklat IT-stöd (erfarenheter från motsvarande manuella arbete på FSK). Här skedde en nära samverkan mellan MK och TK vilket resulterade i att det formella arbetet med beslut om tillsättningar i samråd med de fackliga organisationerna kunde ske på i stort sett en dag så att alla hade fått besked före 2005-05-01. Vi har fått bilden av att det under processen fanns viss "kamp" mellan MK och TK om vissa nyckelpersoner eller kompetenser. Som exempel har angivits brist på trafikingenjörer. Vid tillsättningsarbetet hade MK och TK stöd av stadens personalpolitiska avdelning. Personalstrategiska avdelningen och även vissa resurser från andra förvaltningar och externa resurser var också ett stöd under hela omstruktureringsarbetet inklusive personlig rådgivning och eventuell krishantering.

Formellt påbörjades således arbetet i den nya strukturen 2005-05-01. En schablonmässig uppdelning av GFK:s gamla budget gjordes men MK gjorde en uppdaterad verksamhetsplan. I samband med tertialrapport 2 gjorde sedan vissa justeringar i budgeten.

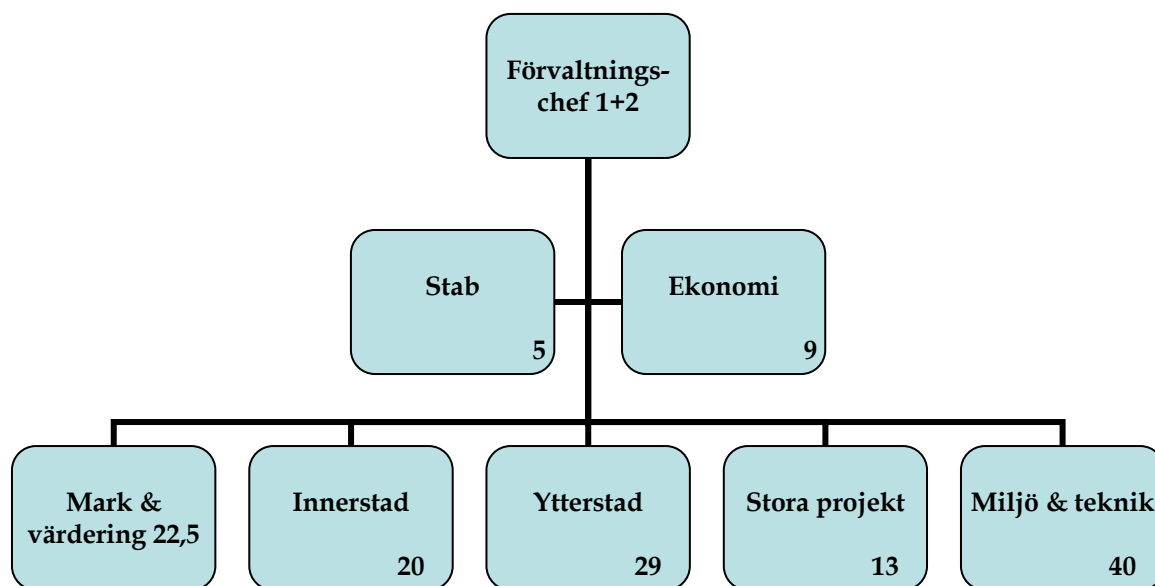
Arbetsformer, rutiner och regler utformades/justerades successivt i den nya organisationen. Detta arbete är fortfarande inte helt färdigt utan det är en blandning mellan de nya förhållandena och GFK:s gamla.

Fysisk samlokalisering i den nya organisationsstrukturen fördröjdes kraftigt och kan sägas vara i stort sett klar först i månadsskiftet oktober/november. Orsakerna till denna utdragna process är dels pågående ombyggnadsarbeten, dels diskussioner mellan de inblandade förvaltningarna om fördelning av lokalytorna. I dessa diskussioner har även förvaltningen, som skall flytta in i Tekniska nämndhuset vid årsskiftet, deltagit. Sammantaget har denna försenade samlokalisering naturligtvis påverkat möjligheterna till en effektiv övergång till ny organisation och nya arbetsformer.

På respektive avdelning har olika aktiviteter genomförts för att underlätta de nya arbetsformerna och den nya organisationen.

2.3 Den nya organisationens dimensionering. Rationalisering

Det nya Markkontoret har idag följande struktur:



Organisationen har formellt 141,5 befattningar (årsarbetare). Jämfört med utredningens intervall om 120 - 137 ligger man således 4,5 befattningar högre än det övre intervallet. Eftersom MK köper tjänster inom personalområdet, registratur, arkiv och nämndsekreteriat av TK bör justering (reducering) göras med ungefär 8 årsarbeten och man ligger därför ca 12 över det övre dimensioneringsmålet. Jämfört med utgångsläget (vid årsskiftet 2003/2004) om 152 och justering med 8 för de köpta tjänsterna (dvs 144) har man således rationaliserat med enbart 2,5 årsarbeten. Det bör också noteras att vid MK finns för närvarande 150 anställda:

136 tillsvidareanställda

14 tidsbegränsat anställda

Även när man tar hänsyn till att 6 av de tillsvidareanställda är tjänstlediga eller långtidssjuka har MK således en något högre bemanning än den formella organisationen (144 mot 141,5). Det bör dock noteras att av de tidsbegränsat anställda är 5 övertaliga personer som MK – i likhet med vissa andra förvaltningar – har fått ansvaret för i omställningsarbetet. Man skulle därför kunna uttrycka det som att MK har en verklig bemanning om 139.

De övriga tidsbegränsat anställda är "tillfälliga förstärkningar". De tillfälliga förstärkningarna motiveras främst av 20K-projektet men också av införandet av Agresso. Av de tillsvidareanställda går 5 i pension under första halvåret 2006 och det är oklart hur många av dessa befattningar som skall återbesättas men vissa rekryteringar planeras. En översikt av förhållandena redovisas i tabellen nedan:

	Min	Max
Utgångsläge	152	152
Köpta tjänster från TK	-8	-8
Utgångsläge inkl tjänster från TK	144	144
Justerat dimensioneringsmål ¹⁾	112	129
Ny formell organisation	141,5	141,5
Faktiskt antal anställda	150	150
Avgår tjänstlediga och långtidssjuka	-6	-6
Avgår ansvaret för övertaliga	-5	-5
Verklig bemanning	139	139
Genomförd rationalisering	5	5

¹⁾ Den ursprungligen föreslagna dimensioneringen har justerats dels för ändringar genom KF-beslutet samt därutöver för att MK köper administrativa tjänster från TK.

MK:s nya organisationsstruktur skiljer sig från den, som utredningen föreslog, genom att man har en särskild avdelning med specialister inom projektering och anläggning (Miljö & teknik) i stället för att ha dessa integrerade i regionerna. Följande motiv för en samlad Miljö & teknikavdelning framhålls:

- Möjligheterna för ett kompetent stöd till SDF:s parkverksamhet (i enlighet med KF:s beslut) skulle bli sämre om resurserna delades upp på två enheter

- Betydelsen av miljöfrågornas hantering ökar och samverkan med Miljökontoret är omfattande och här krävs en samlad resurs för att kunna upprätthålla kompetensen
- Även för övriga områden stärks sakkompetensen om kompetenserna hålls samlade
- En samlad organisation är effektivare genom att medarbetarna kan arbeta flexibelt på många objekt över staden.

Utredningens förslag till dimensionering av de båda enheterna "Innerstad" och "Ytterstad" var 76 - 85 (exklusive resurserna för tomträtter, som nu har lagts i "Mark & värdering") att jämföra med dessa båda enheter i den nya organisationen om 49 men till detta skall läggas enheten "Miljö & teknik" om 40, dvs totalt 89. Organisationen är således ca 4 - 13 årsarbetare högre för dessa verksamheter än i utredningen (i dagsläget är dock antalet inklusive tidsbegränsade anställda enbart 87).

I utredningsrapporten angavs att det ökande bostadsbyggandet krävde resursförstärkningar varför en utökning föreslogs med 15 projektledare. De senaste prognoserna visar att investeringsvolymen i Mark och Bostäder ökar från 2003 års volym om ca 720 Mkr till 1.520 Mkr år 2005 och 2.100 Mkr år 2006. Detta kräver enligt MK:s uppfattning minst den nuvarande dimensioneringen av resurserna. MK använder sig här av modellen med ett antal tidsbegränsat anställda som komplettering till "basorganisationen" (se antalsuppgifterna i början av avsnitt 2.3).

Enheten "Strategi och värdering" samt resurserna för tomträttshanteringen vid konsultutredningen inom GFK motsvarade ca 30 årsarbetare medan den nya enheten "Mark & värdering" inom MK har 22,5 enligt organisationsstrukturen (men just nu med tidsbegränsade anställda 24,5), dvs en rationalisering med ca 8 för motsvarande uppgifter.

Funktionerna för ledning, kontorsgemensam administration och ekonomi är i den nya organisationen inklusive de köpta tjänsterna från TK ca 25 årsarbetare medan utredningen angav storleksordningen 12-14. Det är dock inte helt enkelt att jämföra med den tidigare, i vissa avseenden mera decentraliserade administrativa organisationen inom GFK. Här kan också noteras att MK:s stabsresurser även används för vissa för MK, TK och Stadsbyggnadskontoret gemensamma utredningar och remisser. MK uppskattar detta till ca 2 årsarbetare.

Det bör slutligen nämnas att det i samarbetet mellan MK och TK inför den nya organisationen fördes diskussioner om i vilken förvaltning de gemensamma resurserna för personalområdet, registratur, arkiv och nämndsekretariat borde läggas. Eftersom det här har gjorts relativt stora reduceringar främst inom personal-

området skulle man kunna anse att viss del av dessa rationaliseringar borde ha "tillgodoskäknats" MK i stället för TK men detta har vi i ovanstående jämförelser inte beaktat eftersom jämförelserna redan nu är relativt komplicerade.

3 Uppfattningar om den nya organisationen

3.1 Allmänt

Det är ännu en relativt kort tid, som arbetet har skett i den nya organisationen. Ett antal pågående projekt har dessutom till del fortsatt att drivas med den "gamla" bemanningen och ansvarsfördelningen. Arbetsformer och rutiner har ännu inte satt sig. Utredningens förslag till ett mera integrerat arbetssätt i regionerna har inte införts. Uppfattningarna om huruvida detta är bra eller ej varierar. Förespråkarna för den valda strukturen menar att det är ett effektivare resursutnyttjande medan andra anser att man delvis är kvar i det gamla tungrodda arbetssättet med ibland hindrande avdelningsgränser.

Från MK:s sida framhålls att man successivt går in i ett integrerat arbetssätt mellan Innerstad/Ytterstad och Miljö & teknik även om resurserna organisatoriskt finns i olika enheter. Det integrerade arbetssättet i enheten "Stora projekt" (Hammarby Sjöstad) räknar man med kommer att tillämpas i flera andra stora projekt under de kommande åren.

Generellt framhåller flera intervjuade att renodlingen till en exploateringsförvaltning är klart positivt för bostadsbyggandet. Man pekar här också på fördelarna med att man har egna resurser för trafik- och gatufrågor. I detta sammanhang anges också uppdelningen av MK och TK är logisk eftersom TK till sin karaktär är mera inriktat på löpande drift.

Samordningen till en enhet (Mark & värdering) av det omfattande administrativa arbetet för den löpande tomträttshanteringen anses vara rationellt men det har åtminstone i inledningsskedet uppstått vissa gränsdragningsfrågor såväl till regionerna som till FSK. Det har också angivits att arbetsvolymerna är större än vad Mark & värdering hade väntat sig.

Synpunkter har i intervjuerna framförts att dimensioneringen på anläggningssidan i utredningsrapporten inte har tagit tillräcklig hänsyn till den kraftiga ökningen av projektvolymen (se även slutet av avsnitt 2.3).

Speciellt de ekonomiadministrativa funktionerna anser sig vara hårt belastade – volymfrågorna anses vara underskattade. Funktionen har också en stor belastning just nu med både övergången till ny struktur och med införandet av Agresso. Förhoppningarna här är att belastningen successivt skall minska.

I samband med samlokaliseringen av hela MK har lokalytan per anställd minskat till ca 20 kvm per plats mot GFK:s tidigare ca 23,5 kvm. Detta har inneburit en kostnadsbesparing om ca 1 Mkr/år. Vid intervjuerna har framkommit synpunkter på att "det är trångt" (vissa delar numera rum).

3.2 Gränsdragningsfrågor till TK och till SDF

Markkontoret – Trafikkontoret

I uppdelningen av verksamhet och resurser från tidigare GFK renodlades MK både uppgifts- och kompetensmässigt i exploateringsverksamheten på så sätt att kontoret tillfördes resurser för gatu/trafik och parkfrågor. Detta anses ha stärkt exploateringsverksamheten. Tillgängligheten och rådigheten inom den egna förvaltningen av dessa specialister anses betydelsefull. TK:s myndighetsroll inom väghållning och trafik är dock viktig för exploateringsverksamheten – varför samverkan med TK är viktig. Dialogen med TK uppfattas fungera väl.

TK utför tjänster till MK inom ekonomi- och personaladministration. Det finns en viss oro inom MK att dessa uppgifter i "konkurrens" med Trafikkontorets eget behov inte ges tillfredställande prioritet.

Markkontoret – Stadsdelsförvaltningarna

MK är enligt KF-beslutet om organisation SDF:s specialistresurs inom parkområdet.

Parkverksamheten och parkkompetensen är i den nya organisationen uppdelad i staden mellan MK, SDF och TK. Denna uppdelning anses försvaga stadens parkkompetens och leda till komplicerade gränssytor och samverkan. Det finns en farhåga för oklarheter i ekonomistyrningen inom parkinvesteringar relativt SDF.

Vidare uppfattas oklart hur stadens övergripande strategi- och policyarbete för Stockholms parkutveckling skall drivas.

MK svarar för markanvisningsprocessen vid exploatering. Det finns en regel om att SDN skall ges möjlighet till synpunkter innan Marknämnden beslutar om markanvisning. I denna fråga finns en osäkerhet hur detta skall kunna förverkligas utan att riskera en negativ förlängning av exploateringsprocessen.

Konsultens bedömning är att dessa frågor bör följas upp under det fortsatta genomförandet och utvecklingen av samverkansformerna och av formerna för stadens parkutveckling. Inom investeringsverksamheten synes en samverkansform vara under praktisk utveckling.

4 Synpunkter på förändringsprocessen

Vid våra intervjuer har det riktats stark kritik mot den mycket utdragna förändringsprocessen. I praktiken visste personalen på GFK senhösten 2003 att en större organisationsöversyn skulle göras eftersom det fanns ett uppdrag i budgeten. Även de uppfattningar som framfördes i SPO gjorde att det började finnas viss oro hos personalen. Eftersom tillsättningarna i den nya organisationen inte var klara förrän 2005-05-01 var det i praktiken 1,5 år som personalen levde under osäkerhet. Personalen hade förväntat sig ett betydligt snabbare beslut efter att konsultrapporten presenterades i mitten på maj 2004 – speciellt som förslaget innebar stora förändringar i både struktur och dimensionering. Eftersom den politiska beslutsprocessen under hösten 2004 dels drog ut på tiden, dels innebar osäkerheter om utfallet har många av de intervjuade pekat på stor oro under den perioden. Samtidigt har vi fått synpunkter som går ut på att oron inte var särskilt stor eftersom både förvaltningsledningen och nämnden var emot strukturförslaget och även till del mot rationaliseringsambitionerna.

När väl förvaltningscheferna var utsedda i början på 2005 anger man i regel att man har varit relativt nöjd med den information, som har givits och det snabba förfarandet vid tillsättningarna efter ansökningarna. Man är också nöjd med att personalfrågorna har skötts på ett strukturerat och konstruktivt sätt med möjligheter till individuellt stöd. Den automatiserade hanteringen av ansökningsförfarandet och tillsättningarna innebar också att varje individ direkt fick ett nytt anställningsavtal – här fanns dock i vissa fall felaktiga uppgifter vilka dock har kunnat rättas till.

Att det sedan skulle dröja över ett halvt år att få till stånd en fysisk samlokalisering enligt den nya organisationen har av många uppfattats som mycket negativt. Vissa anser att man här har tappat ytterligare tempo i att utveckla de nya arbetsformerna. Beträffande lokalfrågorna har även framförts att man nu sitter trångt – vissa delar rum.

Eftersom övergången till den nya organisationen egentligen skulle göras ganska snabbt efter att avdelningschefer m.fl. hade utsetts blev det för många avdelningschefer en tung arbetsbörda med förberedelser för den nya organisationen samtidigt som man hade ansvaret för den tidigare rollen och inte minst personalansvar för många människor som i slutskedet av processen kände sig extra oroliga.

Även de fackliga organisationerna har i stort sett samma uppfattning om processen.

GFK skulle enligt tidigare plan ersätta de gamla ekonomi- och redovisningssystemen med Agresso vid årsskiftet 2004/05. Under våren och sommaren 2004 hade man kommit ganska långt i utrednings- och förberedelsearbetet för denna förändring men man såg att den organisationsstruktur som konsultrapporten föreslog skulle förändra

väsentliga grunder för Agressos struktur. Förändringsarbetet avbröts därför under hösten 2004 för att sedan tas upp igen våren 2005 i ett gemensamt projekt för MK och TK med målet att införa Agresso vid årsskiftet 2005/06. Inte minst för ekonomipersonalen har dessa förhållanden inneburit mycket extraarbete och stor frustration. Förseningarna har också stor betydelse för möjligheterna att komma in i andra arbetsformer där ex.vis Agressos projektmodul är ett viktigt stöd för projektledare när nu de verksamhetsnära administrativa resurserna har minskats.

5 Samlade bedömningar

Denna uppföljning har gjorts när MK i praktiken har fungerat en relativt kort tid. Det är därför lättare att göra kvantitativa bedömningar av dimensioneringen än kvalitativa bedömningar av arbetsformer och verksamhetsmål.

Beträffande dimensioneringen kan konstateras att utredningsrapportens ursprungliga rationaliseringsmål inte har uppnåtts. Jämfört med utgångsläget har en viss, begränsad rationalisering gjorts. Investeringsvolymerna bedöms 2006 vara omkring tre gånger så stora som 2003 vilket MK framför som ett motiv till de i förhållande till utredningsrapporten ökade personalresurserna.

Det finns en allmänt negativ bild av att förändringsprocessen under huvuddelen av 2004 blev så utdragen och därmed skapade stor oro bland personalen. Däremot anser man att själva tillsättningsförfarandet och hanteringen av personalfrågorna har hanterats på ett i stort tillfredsställande sätt.

Konsultförslagets huvudinriktning att renodla och göra exploateringsverksamheten organisatoriskt självständig och självförsörjande på nyckelkompetenser uppfattas mycket positivt i organisationen. I grunden finns det därmed en positiv inställning till tankarna i utredningen och vi bedömer att det finns goda förutsättningar att stabilisera organisation och arbetsformer. Ytterligare utvecklingsarbete återstår dock och satsningar bör göras på att ex.vis utveckla de administrativa stöden där Agresso kommer att ha en viktig roll för att ersätta tidigare olika "lokala/personliga" system och modeller.

För att få en mera helhetsinriktad bild av det nya MK borde en kompletterande uppföljning göras senare när organisationen har verkat i sin nya form under längre tid. Exempel på frågor att ta upp vid en sådan uppföljning är:

- Hur har tankarna på ett mera integrerade arbetssätt mellan Innerstad/Ytterstad och Miljö & teknik kunnat förverkligas? Hur har det påverkat kompetensfrågorna? Hur har det påverkat dimensioneringsfrågorna?

- Har den integrerade Hammarby Sjöstadsmodellen börjat tillämpas vid andra större projekt? Hur har det påverkat kompetensfrågorna? Hur har det påverkat dimensioneringsfrågorna?
- Är volymen och storleken på exploateringsprojekten mera resurskrävande än vad utredningen antog?
- Är balansen mellan stabs/ledningsresurser och linjeresurserna den rätta?
- Kan de administrativa processerna effektiviseras ytterligare (erfarenheter och vidareutveckling av Agresso m.m.)?

Vid den uppföljningen görs lämpligen också vissa kostnadsanalyser av omorganisationen:

- Vad betyder personalreduktionerna ekonomiskt?
- Har utnyttjandet av tekniska och administrativa konsulter ökat?

Även gränssnitten gentemot TK och SDF bör behandlas vid en sådan uppföljning.

Slutligen bör arbetet med ytterligare samordning av vissa gemensamma resurser inom hela tekniska nämndhuset fullföljas och de ökade rationaliseringsmöjligheterna här utnyttjas.