

## Sammanställning av möjliga effektiviseringar och prioriteringar

### **Brand- och räddningsnämnden**

Den största effektiviseringspotentialen för förvaltningen finns om förändringar kan göras i bemanningen. Den nu fastställda numerären innebär att förvaltningen har svårt att påverka personalkostnaderna för operativ personal vilken utgör den största kostnaden i förvaltningen. Om förvaltningen skulle kunna arbeta med en flexiblere bemanning enligt det förslag som framlagts i promemorian "Värdet av flexibel beredskap i Stockholms brandförsvär" skulle besparingar om motsvarande uppemot 40 mnkr per år kunna göras. Även övertidsuttaget med vidhängande kostnader, skulle sannolikt också kunna minskas. Baserat på effektiviseringspotentialen i en flexibel bemanning ser Ramböll att brandförsvaret bör lägga ökad fokus på arbetet kring flexibel bemanning, en uppgift som fastslagits i KF:s budgetbeslut för 2006.

Vidare skulle förvaltningen kunna hantera uthyrning av lokaler mer effektivt liksom skulle kunna göra en översyn av hyresavtal. Detta skulle kunna generera en ökad intäkt, men utan att ingående studera avtalen är det inte möjligt att fastställa den ekonomiska omfattningen i föreliggande utredning.

En annan stor effektiviseringsmöjlighet finns i en sammanslagning av länets tre räddningscentraler skulle göras. Denna utredning har inte estimerat besparingspotentialen, men uppskattningsvis rör det sig om mångmiljonbelopp då verksamheterna är både personal- och tekniktunga.

Ramböll har också sett att det finns utrymme för förändringar inom en rad områden där det idag inte är möjligt att skatta någon ekonomisk besparingspotential. Detta gäller exempelvis tydliggörande av roller och ansvar mellan nämnd och förvaltning, vilket dels är kopplat till bemanningsfrågan, dels till den stora mängden informell information som förekommer mellan nämnd och förvaltning. Det senare är något som enligt Ramböll bör stävjas så mycket som möjligt för att arbetet inom nämnd och förvaltning ska bli effektivt.

Gränsdragningen till andra verksamheter i staden är överlag tydlig. SLK har nyligen fått ansvar för stadens krisledning efter beslut i kommunfullmäktige och gränsdragningen mellan SLK och brandförsvaret är ännu inte färdigutredd. Ramböll vill betona vikten av att ansvarsfördelningen mellan förvaltningarna blir tydlig, såväl ur ett effektivitetsperspektiv som ur krishanteringssynpunkt. Enligt Ramböll är gränsdragningen något mindre tydlig till andra aktörer i länet och i viss mån statliga myndigheter. Ett exempel på detta är brandförsvarets medverkan i det landstingsanknutna projektet SALSA, som sker utan särskild finansiering.

Som framgått har förvaltningen, utöver den lagstiftning som ska följas, ett stort antal mål att arbeta utifrån, och till dessa mål tillkommer ytterligare arbetsuppgifter. Som vi uppfattar det finns idag inte någon tydlig prioritering av tillkommande uppgifter, vare sig från nämnden eller från förvaltningen. Vi ser att förvaltningens arbete skulle kunna drivas mer effektivt om en tydligare prioritering skulle göras. Ett första steg är att omarbete målen, så att de blir färre och tydligare i bemärkelsen enklare att följa upp.

Styrning och ledning inom förvaltningen kan vidareutvecklas. Detta blir särskilt viktigt i och med att organisationen har gått från att vara centralstyrd till en decentraliserad organisation som kräver ett annorlunda förhållningssätt. Stora insatser för att förändra styrning, ledning likväl som attityd och inställning hos medarbetare har genomförts men det finns fortfarande ett stort utrymme för förbättring och utveckling. Idag förefaller respekten för fattade beslut vara låg och de olika ledningsfunktionerna verkar inte riktigt ha hittat sina roller, vare sig i förhållande till den centrala ledningen eller till sina medarbetare. Ett område där förbättring måste komma till stånd är att samtliga medarbetare har medarbetarsamtal. En annan aspekt på styrningen är den ekonomiska styrningen där förvaltningen som helhet håller sin budget. Det kan däremot konstateras att majoriteten av områdena/distrikten har överskridit sina budgetar. För att täcka dessa överdragningar måste förvaltningen dra in på annat. Vi uppfattar att förvaltningen främst har dragit in på materiel, vilket innebär att man nu inte har tillgång till modern och adekvat materiel. Ramböll menar att sanktioner bör vidtas om det är så att distrikt/områden inte håller sina budgeter. Slutligen kan uppföljnings- och analysarbetet utvecklas.

Nedan sammanfattas verksamheten samt prioriterings- och effektiviseringsmöjligheter.

Prioriterings- möjligheter	Verksamhet	Effektiviserings- möjligheter
Staden kan fritt välja omfattningen.	<b>Projektverksamhet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljöprojekt - medel från miljömiljarden (totalt 13,6 mnkr, ca 8 mnkr för 2006)</li> <li>• 8 projekt finansierade av Kompetensfonden (26,9 mnkr)</li> <li>• Hundprojektet (1,6 mnkr)</li> <li>• Medverkan i SALSA</li> <li>• Forskning i samarbete med universitet/högskolor</li> </ul>	<b>Förändrad bemanning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Om förvaltningen kan arbeta med en mer flexibel bemanning kan stora besparingar göras (upp emot 40 mnkr/år)</li> </ul>
Staden kan fritt välja omfattningen.	<b>Beslut av KF (som ej tas upp under andra områden)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprenad Solna/Sundbyberg (33 mnkr årligen)</li> <li>• Entreprenad Lidingö stad (19 mnkr årligen)</li> <li>• Genomföra brandförsvarets del av handlingsprogrammet för skydd mot olyckor samt stödja KS i införande av det.</li> <li>• Utarbeta en plan över tillsynsarbetet.</li> <li>• Bidra med expertkompetens gentemot stadens nämnder och andra aktörer.</li> <li>• Delta i genomförandet av planen för stadens ledningsorganisation vid allvarliga kriser.</li> <li>• Arbeta kring utformning av flexibel bemanning.</li> <li>• Tillse att verksamhetsutövare lämnar in brandskyddsredogörelser.</li> <li>• Vidta åtgärder för att förbättra jämställdheten och mångfalden bland personalen.</li> <li>• Påbörja arbetet med en miljöcertifiering.</li> <li>• Arbeta för att åstadkomma en ökad regional samverkan samt utveckla ett debiteringssystem för byte av tjänster.</li> <li>• Genomföra marknadsföringsinsatser för brandvarnare samt utvärdera tidigare insatser.</li> <li>• Informera allmänhet och verksamhetsutövare om ansvar och skyldigheter för att minska risken för olyckor.</li> <li>• Arbeta med ungdomar i förebyggande syfte för att minska antalet anlagda bränder i bl.a. skolor.</li> <li>• Fortsätta erbjuda brandskyddsutbildning för personal inom äldreboenden, hemtjänsten och gruppboenden.</li> </ul>	<b>Lokalförändringar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivare uthyrning av lokaler</li> <li>• Översyn av hyresavtal</li> </ul> <b>Övriga förändringar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliggör roller och ansvar mellan politik och förvaltning.</li> <li>• Minska den ineffektiva informella kommunikationen.</li> <li>• Beakta att gränsdragningen till SLK blir och är tydlig.</li> <li>• Prioritera i tillkommande uppgifter.</li> <li>• Genomför medarbetarsamtal för samtliga medarbetare.</li> <li>• Utveckla styrning och ledning så att det anpassas till den nya organisationen men också till historien.</li> <li>• Följ noggrant områdenas/ distriktens ekonomi.</li> <li>• Utveckla uppföljning/ utvärdering med tillhörande analys.</li> </ul>
Kommunen ska ha denna verksamhet, men organiseringen kan göras på olika sätt	<b>Obligatorisk verksamhet</b> enligt lagen om skydd mot olyckor och lagen om extraordinära händelser; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svara för räddningstjänsten och förebyggande verksamhet inom kommungränsen</li> <li>• Samordning av samhällets åtgärder för skydd mot olyckor</li> <li>• Underlätta enskildes arbete med skydd mot olyckor</li> <li>• Utföra tillsyn</li> <li>• Ansvara för sotning och brandskyddskontroll</li> <li>• Undersöka olyckor</li> </ul>	

## Idrottsnämnden

### *Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt*

- Mot bakgrund av den nyligen gjorda organisationsförändringen anser vi att organisationen måste ges tid att sätta sig innan det görs en mer ingående översyn eller omprövning. Under genomlysningen har vi genomfört en självutvärdering av förvaltningens interna styrning. Enligt vår bedömning är det lämpligt att genomföra en förnyad självutvärdering mot slutet av år 2007 för att kunna påvisa eventuella effekter av omorganisationen.

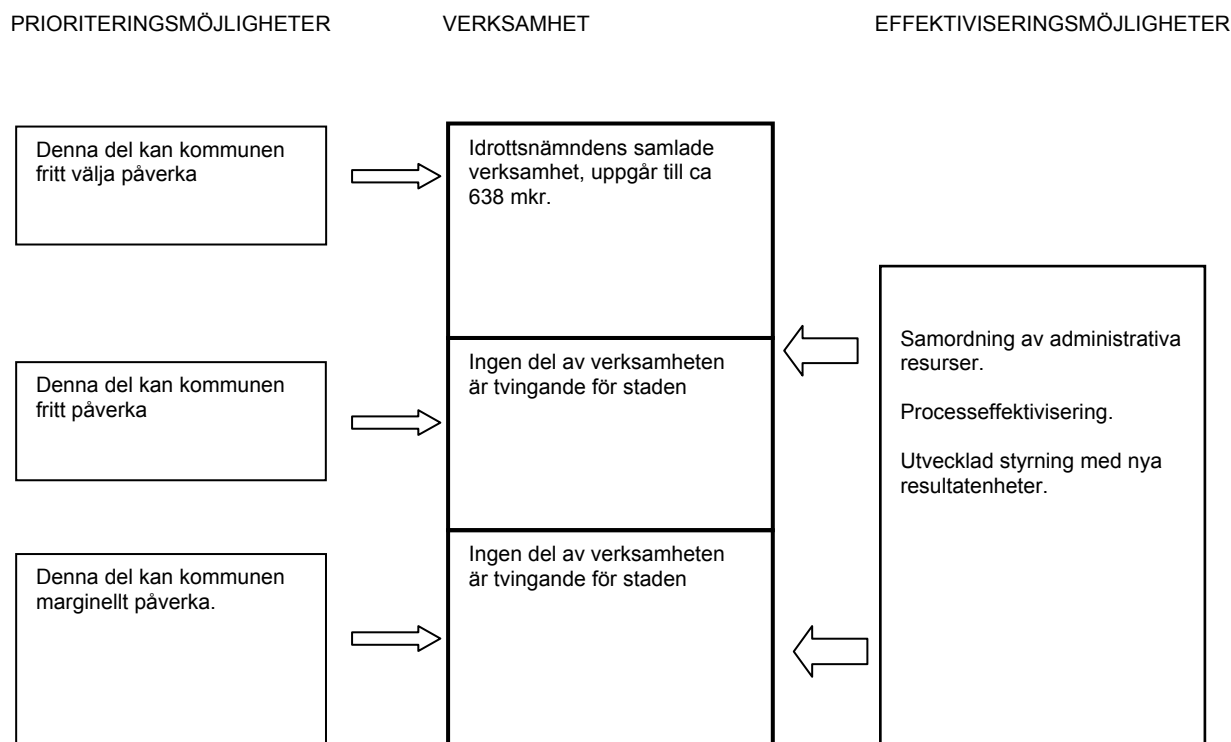
- Vi har noterat att förvaltningen idag köper vissa administrativa tjänster. Vi anser att förvaltningen bör överväga en ökad samordning av olika administrativa funktioner genom att t.ex. dela dessa med andra närliggande förvaltningar. En samordning bör dessutom kunna leda till en minskning av sårbarheten och av det totala antalet medarbetare inom den administrativa enheten som arbetar med t.ex. löpande redovisning och löneadministration. En eventuell ändring härvidlag måste naturligtvis kopplas till de beslut som följer av den samlade översyn som gjorts av stadens administration i övrigt, vilken nyligen har avrapporterats av SLK.
- Enligt vår bedömning bör förvaltningens översyn av de administrativa rutinerna fördjupas, intensifieras och breddas till även kärnverksamheten. Vi ser det som angeläget att igångsätta ett mer långsiktigt utvecklingsarbete med att utarbeta heltäckande processbeskrivningar av hela verksamheten. Det är först därefter möjligt att eventuellt dra slutsatser om att eventuellt förändra/justera organisationen på ett sådant sätt att den tydligare understödjer förvaltningens faktiska arbetsprocesser och behov av framtida arbetssätt. Sammantaget bedömer vi att det här finns en viss ytterligare effektiviseringspotential. Med tanke på det förändrings- och effektiviseringsstryck förvaltningen under en lång rad av år varit utsatt för bedömer vi erfarenhetsmässigt att på tre till fyra års sikt kan mellan 5-10 % av idrottsförvaltningens administrativa kostnader frigöras och eventuellt användas för mer prioriterade ändamål inom förvaltningen.
- I likhet med den tidigare genomförda organisationsutredningen anser vi att idrottsförvaltningen inte består av en förvaltning utan av flera inte helt sammanhängande delar. Enligt vår uppfattning uppvisar organisationen brist på helhetsperspektiv och långsiktighet. Enligt vår bedömning finns det behov av att utveckla styrning och ledning av helheten bl.a. genom att se till att det finns tydligt uttalade processägare för kärnverksamheterna. I anslutning till ett utvecklat arbete med att se över förvaltningens arbetsprocesser ser vi det som angeläget att sätta igång ett arbete med att förändra förvaltningens kultur så att den tydligt understödjer ett förändrat arbetssätt. Hur ett förändringsarbete bäst bedrivs i samband med en effektivisering av en organisation beror på de specifika förutsättningarna för just den organisationen. Vi vill dock peka på följande generella lång- och kortsiktiga överväganden för att nå en framgångsrik förändring:

Strategiska och organisatoriska förändringar kommer inte till stånd av sig själva oavsett hur förnuftiga och angelägna de än är, utan det krävs ett uthålligt och målmedvetet förändringsarbete. Motståndet mot förändringar kan bestå i många olika faktorer där en av de viktigaste är organisationens kultur. En strategisk förändring som inte harmonierar med organisationens kultur har liten chans att lyckas. Nyckeln till en framgångsrik strategisk eller organisatorisk förändring är därför ett målmedvetet arbete med att förändra organisationens kulturer.

- Enligt vår bedömning finns det starkt vägande skäl att överväga att utveckla ekonomistyrningen genom att göra de olika anläggningarna till egna resultatenheter. Enligt vår bedömning finns en potential till effektiviseringar och besparingar genom en mer transparent redovisning av kostnader och intäkter vid de olika enheterna. På några års sikt kan en besparing på upp till 5 % vara möjlig. Självfallet ställer detta helt

andra krav på ekonomistyrning, uppföljning och omprioriteringar då möjligheterna att omfördela inom budgeten mellan dess olika kostnadsslag skulle minska.

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i genomlysningen.



Av figuren kan vi konstatera att verksamheten helt och hållet är styrd av stadens politiska beslut och prioriteringar .

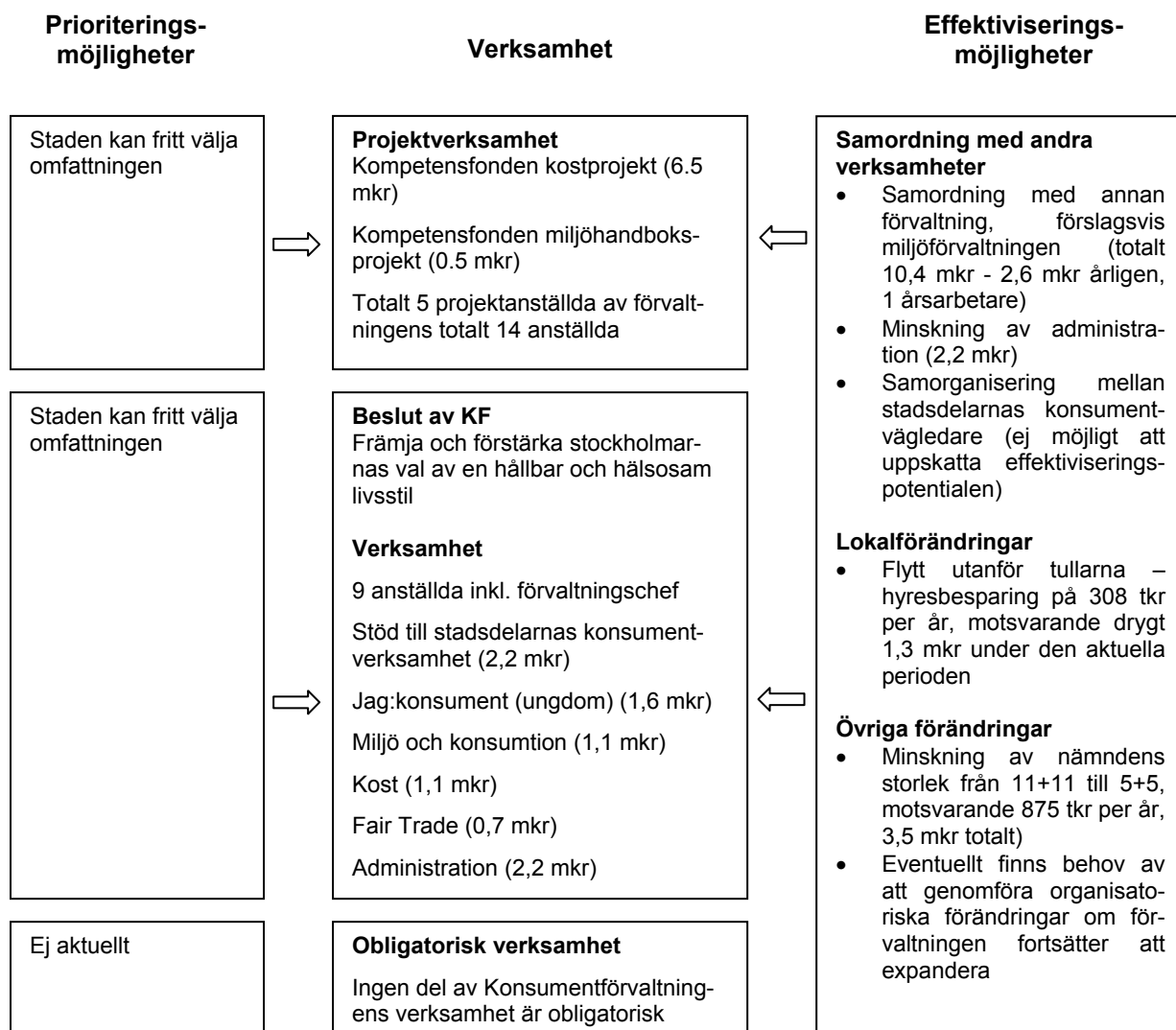
I tabellen nedan visas belopp över de teoretiska besparingar som skulle kunna uppnås genom de åtgärder som diskuterats fram inom de nedan angivna områdena för perioden 2006 – 2010.

År	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Åtgärd (belopp i mnkr)						
Samordning av administrativa resurser			1,0	1,0	1,5	3,5
Processeffektivisering				4,5	4,5	9,0
Utvecklad styrning med nya resultatenheter				2,5	2,5	5,0
<b>Summa</b>			<b>1,0</b>	<b>8,0</b>	<b>8,5</b>	<b>17,5</b>

## Konsumentnämnden

### *Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt*

Nedanstående figur sammanfattar verksamheten samt de prioriterings- och effektiviseringsmöjligheter som Ramböll bedömer finnas inom verksamheten. Ytterligare underlag återfinns i tabeller på sida 6.



Det finns ett antal potentiella förändringar i förvaltningen som kan innebära besparingar på lång eller kort sikt. Inledningsvis ska betonas att verksamheten som drivs inom konsumentförvaltningen är ett frivilligt åtagande för kommunen, varför även alternativet att lägga ned hela verksamheten förs fram.

	Åtgärd	2006	2007	2008	2009	2010	totalt
Alt. 1 Samman- slagning	ingen egen nämnd	0	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	6 400 000
	ingen egen förvaltningschef	0	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000
	minskning av administration till följd av sammanslagning	0	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	8 800 000
	billigare lokalhyra utanför tullarna	153 750	307 500	307 500	307 500	307 500	1 383 750
Summa Alt. 1		153 750	5 107 500	5 107 500	5 107 500	5 107 500	20 583 750
Alt. 2	nedläggning av förvaltning/nämnd	0	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000	44 000 000
Summa Alt. 2		0	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000	44 000 000
Alt. 3	minskning av nämnden till 5+5	0	873 000	873 000	873 000	873 000	3 492 000
	billigare lokalhyra utanför tullarna	153 750	307 500	307 500	307 500	307 500	1 383 750
Summa Alt. 3		153 750	1 180 500	1 180 500	1 180 500	1 180 500	4 875 750

Konsumentförvaltningen är i dag stadens minsta förvaltning. Om man samordnade verksamheten inom konsumentförvaltningen med miljöförvaltningen, en förvaltning som konsumentförvaltningen redan i dag samarbetar med, skulle ingen särskild nämnd och inte heller någon egen förvaltningschef krävas. Likaså skulle kostnaderna för nämndsekreterare utgå. Totalt skulle en sådan förändring motsvara en besparing om 1,6 miljoner kronor årligen, vilket skulle motsvara cirka 10 miljoner kronor för hela den aktuella perioden. Om man dessutom skulle kunna minska den administration som förvaltningen har som en följd av att de är en egen förvaltning skulle ytterligare cirka 8 miljoner kronor kunna sparas under hela perioden fram till 2010.

Ett annat sätt att minska kostnaderna skulle vara att minska nämndens storlek, som i dag uppgår till 11 ordinarie och 11 ersättare. Om nämndens storlek minskades till 5+5 ledamöter (en storlek som t.ex. stadsmuseinämnden har) skulle detta motsvara en besparing om närmare 900 000 kronor årligen och totalt 3,5 miljoner kronor för hela den aktuella perioden.

Vidare kan mindre besparingar göras vid flytt till lokaler som ligger utanför tullarna i staden. Vid en hyra motsvarande 1 275 m<sup>2</sup> och samma lokalyta som i dag skulle lokalkostnaderna nära nog halveras. Årligen skulle besparingen utgöra cirka 300 000 kronor, vilket under hela perioden motsvarar drygt 1,3 miljoner för hela den aktuella perioden.

### **Kulturnämnden**

I detta avsnitt sammanfattas de effektiviseringsmöjligheter och tänkbara omprioriteringar som framkommit under genomlysningsprocessen. Eftersom stora delar av kulturförvaltningens verksamhet inte är lagreglerad och omfattningen därmed kan styras fritt av kommunen, ska det betonas att följande effektiviseringar utgör en sammanställning av vad utredarna bedömt vara möjligt, i förhållande till de politiska målsättningar som för närvarande gäller i Stockholms stad. Om de politiska målsättningarna ändras, kan ytterligare effektiviseringsutrymme finnas.

#### **Förvaltningens uppdrag**

Kulturförvaltningens uppdrag formuleras i huvudsak av kommunfullmäktige och endast i begränsad omfattning finns det lagstiftning som anger vad som ankommer på den kommunala kulturverksamheten att tillhandahålla medborgarna. Förvaltningens uppdrag gränsar till flera av stadens övriga verksamheter - dels till stadsdelsnämnderna och andra nämnder, dels till kommunala bolag. Dessutom har verksamheterna *inom* kulturförvaltningen uppdrag som till viss del överlappar varandra. Ramböll har funnit att förvaltningens övergripande organisation är funktionell. Likväl finns det vissa samordningsvinster att göra när det gäller ansvaret för den lokala kulturen och biblioteksverksamheten, samt vissa förbättringsmöjligheter gällande arbetet med prioriteringar och det strategiska kulturarbetet.

#### *Samordning av ansvaret för stadens kulturverksamheter*

För att tydliggöra ansvaret inom kulturområdet ser Ramböll att det skulle kunna vara värdefullt med en ökad samordning av hela stadens kulturverksamhet och en stärkt roll för kulturförvaltningen. Detta skulle kunna innebära att ansvaret för både stadsmuseets verksamheter och stadsdelsförvaltningarnas kulturverksamhet sammanförs med kulturförvaltningen. För det första finns det flera synergieffekter med att föra ihop stadsmuseiförvaltningen och kulturförvaltningen (inkluderat stadsarkivet), bland annat i form av arkiv, samlingar och konstdepåer. För det andra skulle stadsdelsförvaltningarna och kulturförvaltningen få klara

samverkanskanaler om huvudansvaret för alla kulturfrågor - även den lokala kulturen – var samlat på kulturförvaltningen.

Den kultureksekreterarfunktion som idag finns i stadsdelsförvaltningarna är enligt Ramböll i vissa avseenden problematisk. Stadsdelarna har, som Ramböll uppfattar det, gjort olika prioriteringar av den lokala kulturverksamheten, vilket bland annat tar sig i uttryck i att kultureksekreterarnas roll varierar, t.ex. har endast fem stadsdelar en heltidsanställd funktion. En lokal anpassning av kulturutbudet i förhållande till stadsdelens lokala behov är förstås ändamålsenlig, men vi ser att det finns en risk att olikartade prioriteringar kan leda till obefogade skillnader mellan stadsdelarnas kulturverksamhet. Funktionen skulle kunna överföras till kulturförvaltningen men likväl fortsätta att arbeta lokalt med tydliga mandat, på motsvarande sätt som de lokala stadsdelsbiblioteken verkar lokalt samtidigt som de är en del av Stadsbiblioteket. Alternativet till en regelrätt samordning är att ställa större krav på stadsdelsnämnder att tillhandahålla kultureksekreterare inom stadsdelsförvaltningarna, som kan agera knutpunkt och ankare för kulturförvaltningen i ute i stadsdelarna, för att på så sätt säkerställa att behoven möts inom stadsdelarna. Det är dock Rambölls bedömning att en överföring av ansvaret för det lokala kulturarbetet, från stadsdelsnämnderna till kulturnämnden, skulle bidra positivt till att de prioriteringar som görs ligger i linje med stadens intentioner samt till att öka möjligheten att arbeta mer strategiskt med t.ex. utsatta stadsdelar.

Det är svårt att beräkna kostnadseffektiviseringarna för denna typ av utökat ansvar för Kulturnämnden, då det troligen skulle innebära att resurser behöver tillföras nämnden/kulturförvaltningen. Samtidigt är det vår bedömning att det för staden som helhet skulle innebära en effektivisering och möjlighet till bättre resursutnyttjande. En sammanslagning av stadsmuseinämnden och kulturnämnden<sup>1</sup> skulle innebära en direkt kostnadsbesparing, vilket närmare har belysts i genomlysningen av stadsmusieförvaltningen.

#### *Ökad integrering av skol- och stadsdelsbibliotek*

För stadens biblioteksverksamhet finns en klar effektiviseringspotential, som redan är identifierad och under utredning. Förutom att en sammanslagning av stödresurser (logistik, datorstöd, programlicenser, konsultativt stöd etc.) kan innebära synergier, menar Ramböll att omkostnaderna skulle kunna minskas genom ökad samlokalisering och samordning med skolbiblioteken. Försöksverksamheter i bland annat Hässelby-Vällingby ska utvärderas/utredas under senare delen av 2006, varefter beslut eventuellt kan komma fattas om fortsatt samordning runt om i staden. Effektiviseringspotentialens storlek är svår att bedöma då förutsättningarna för biblioteksintegrering varierar mellan olika stadsdelar. Ramböll menar dock att det bör finnas betydande vinster att hämta på sikt.

#### **En kulturplan för Stockholm**

Som tidigare nämnts är kulturpolitiken speciell så till vida att avsaknaden av styrande lagstiftning ger ett förhållandevis stort utrymme för kommunpolitikerna att utforma kulturverksamheten efter lokala behov. I takt med att kommunernas ekonomiska resurser förväntas bli alltmer begränsade är det viktigt att verksamheten styr mot gemensamma inriktningsmål och i enlighet med tydliga och demokratiskt förankrade prioriteringar. I detta avseende finns en förbättringspotential inom kulturförvaltningen. Såväl nämnden som förvaltningen borde kunna dra nytta av ett styrdokument som klargör Stockholms stads kulturpolitik och som kan ge tydlig vägledning inför strategiska, mer övergripande vägval. Ett

---

<sup>1</sup> Se rapport "Genomlysning av stadsmuseinämnden" samt "Genomlysning av stadsarkivet"



politiskt strategidokument skulle även kunna förtydliga kulturverksamhetens gränssnitt gentemot stadens turism- och näringslivspolitik, vilket i sin tur borde generera synergieffekter för samtliga verksamheter.

## Organisation

### *Kultur- och integrationsstöd*

Kultur- och integrationsstöd är en avdelning med ett eget utskott inom nämnden. Integrationsstödet är en verksamhetsgren som nyligen flyttades från Integrationsnämnden (som lades ned) till Kulturnämnden. Ramböll bedömer att de olika stödformerna inte har någon direkt samverkan med varandra inom avdelningarna, och att förvaltningen ännu inte har funnit en roll för integrationsstödet inom förvaltningen. Det är även tydligt att ingen resultatuppföljning av stödet genomförs, vare sig inom kultur- eller integrationssektorn. Vidare är det vår bedömning att ledamöterna i utskottet för Kultur- och integrationsstöd i för hög utsträckning engagerar sig i enskilda beslut, och att detta påverkar förvaltningens möjlighet att självständigt utföra sitt uppdrag.

Kultur- och integrationsstöd undergår i dagsläget en separat översyn som ser över allt föreningsstöd i staden. Det är möjligt att tänka sig en samling av alla typer av föreningsstöd oavsett vilka typer av föreningar det rör sig om. Om hanteringen av föreningsstödet överförs till någon kommuncentral funktion, skapas en möjlighet att minska kulturnämndens kostnader genom att avveckla utskottet för kultur- och integrationsstöd. När det sedan gäller de direkta kostnaderna för hanteringen av stödet skulle en samordning sannolikt inte innebära någon större besparing för staden som helhet – utan endast en överföring av kostnader, samt troligen viss besparingspotential genom att stödhantering kan hanteras mer effektivt än idag. Vidare torde det innebära möjligheter till en förbättring av uppföljningssystem och resultatredovisning, vilket idag bedöms vara klart eftersatt.

### *Konstkansliet kan samverka med Stadsmuseets samlingsavdelning*

Konstkansliet är en relativt liten enhet inom förvaltningen, men den har ett brett uppdrag. Utifrån uppdraget och vissa delar av verksamheten finns det klara synergier att utnyttja i samverkan med Stadsmuseets samlingsavdelning. I dagsläget finns det t.ex. ingen samverkan kring deponering av konst och de två avdelningarna/enheterna utvecklar varsitt system för detta helt oberoende av varandra. Vår bedömning är att det inte finns någon anledning att investera i två system för utlåning av konst i staden. Antingen kan en ökad samordning genomföras exempelvis genom att verksamheterna arbetar med gemensamma system, eller så kan en sammanslagning av verksamheterna genomföras<sup>2</sup>.

### *Sänkta lokalkostnader*

Förvaltningens verksamhet är utspridd över hela staden och man använder ett stort antal lokaler med ansevärla lokalkostnader som en del av den totala budgeten. De största lokalkostnaderna står biblioteken och Kulturhuset för, följt av Kulturskolan. Kulturhuset har stora hyreskostnader på grund av läget och stor lokalyta, men har även intäkter i form av uthyrning av lokaler för olika typer av evenemang. Möjligen kan denna uthyrningsverksamhet utökas något för att öka intäkten till Kulturhuset och minimera outnyttjade lokaler, ett arbete som dock pågår löpande. Enligt Ramböll kan ytterligare analyser av resursutnyttjandet i fasta uthyrningar påvisa nya effektiviseringsmöjligheter.

---

<sup>2</sup> Se rapport ”Genomlysning av stadsmuseinämnden”

En mer betydande besparing kan däremot vara att Kulturskolan i högre grad än idag, där så är möjligt, hyr lokaler av skolor. Idag hyrs cirka 30 procent av lokalerna från skolor, och en ökad förhyrning av skollokaler skulle för staden som helhet innebära besparingar. I beräkningar har utredarna utgått från att andelen skollokaler skulle kunna uppgå till 50 procent av de totala hyreskostnaderna, vilket leder till en besparing för staden som helhet på ca 4 mnkr årligen.

Ramböll menar slutligen att förvaltningen skulle kunna använda lokalförsörjningsplanen mer aktivt och strategiskt än idag och därigenom skaffa sig ett verktyg för bättre beslutsunderlag gällande den långsiktiga lokalsituationen.

#### *Utvecklande av stödprocesser*

Vidare finns det en del exempel på förbättringsområden inom olika delar av verksamheterna, t.ex. bibliotekens IT-stöd och sätt att hantera bokbestånd (ha s.k. flytande bokbestånd), ändamålsenliga informationssystem inom Kulturhuset för bokning av evenemang etc. Denna mer detaljerade och avdelningsspecifika effektiviseringspotential kan inte till fullo analyseras och redovisas i denna rapport, då det handlar om stora och synnerligen komplexa verksamheter. Dock beskrivs de olika idéer och reflektioner som kommit upp i kapitel 6.

#### Uppföljning och analys

Om staden beslutar att skapa ett strategiskt styrdokument – en kulturplan – så ges även förbättrade förutsättningar för uppföljning och analys av verksamhetens kvalitet. Idag bygger den kontinuerliga uppföljningen till största delen på sammanställningar av kvantitativa data; besökssiffror, antalet utlånade titlar, antalet elever etc. Detta är naturligtvis centralt för att kunna följa utvecklingen, men om kulturverksamheten styrdes av tydligare och mer strategiskt förankrade inriktningsmål, skulle uppföljningen av dessa på ett bättre sätt än idag kunna ligga till grund för prioriteringar.

#### Sammanställning av eventuell ekonomisk effektiviseringspotential

Nedan sammanställs de eventuella ekonomiska besparingar som kan göras utifrån de förslag som lagts fram i denna sammanfattning.

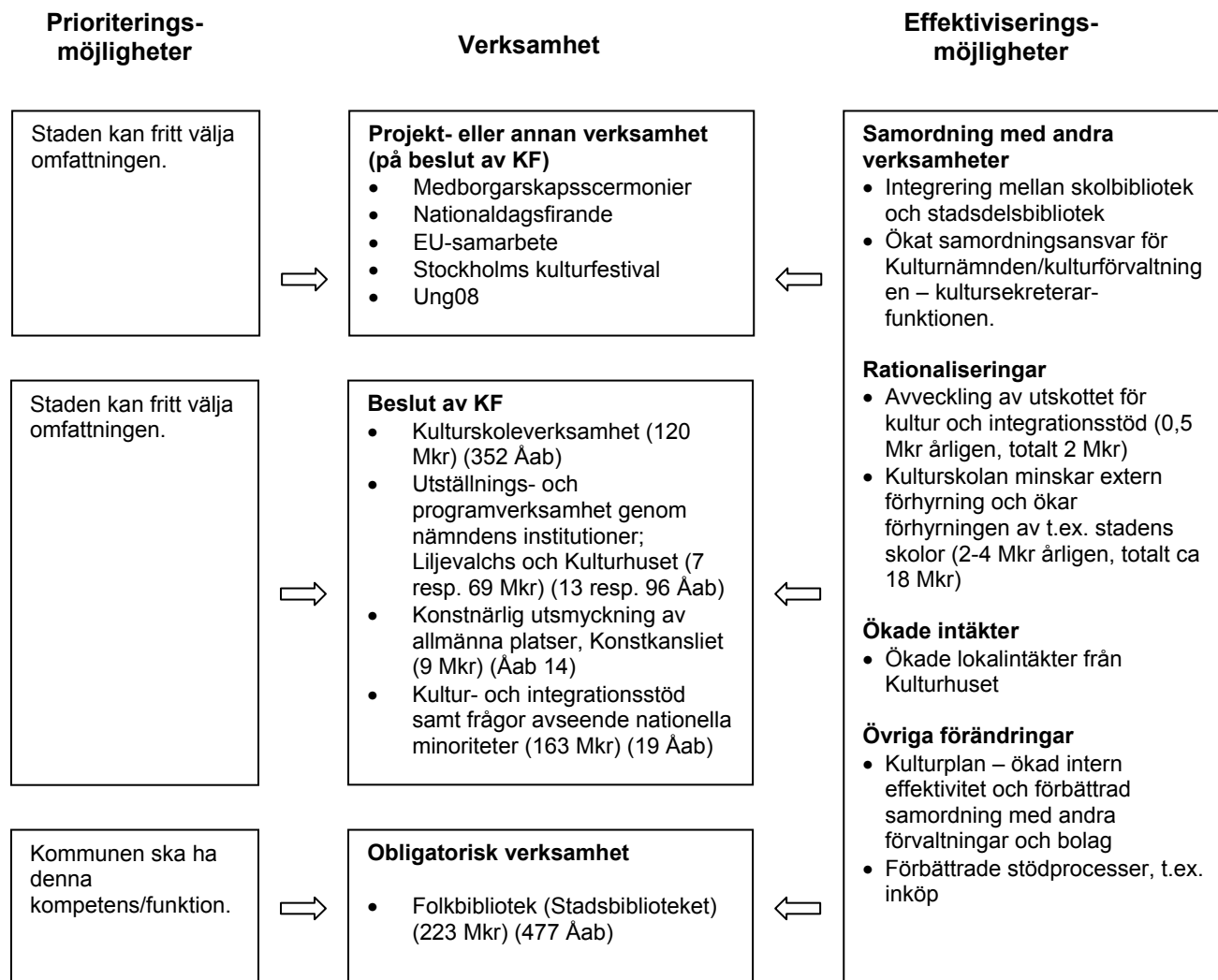
**Tabell 1 Sammanställning av effektiviseringspotential (mnkr).**

	År	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Avveckling utskott för kultur- och integrationsstöd		0	0,5	0,5	0,5	0,5	2
Ökad förhyrning Kulturskolan/skola		2	4	4	4	4	18
<b>Totalt</b>		<b>2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>22</b>

Som tabellen visar uppgår de direkta beräkningsbara kostnaderna till cirka 4,5 miljoner kr om året, totalt 22 miljoner kr fram till år 2010. Ramböll har identifierat ytterligare effektiviseringsmöjligheter som av olika skäl är svåra att beräkna men som vi menar bör beaktas i det fortsatta effektiviseringsarbetet inom staden.

### Sammanfattande analys

Nedan visas en samlande bild av de eventuella effektiviseringar och förbättringsområden som identifierats vid genomlysning av kulturförvaltningen.



### Kyrkogårdsnämnden

#### Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Förvaltningen har av tradition kontrakterat organister vid begravningar. Denna uppgift finansieras via begravningsavgiften och inte av dödsboet. Enligt vår bedömning finns det ur effektivitetssynpunkt skäl att ompröva denna ordning då det bl.a. inte framgår av begravningslagen att organister kan/får finansieras via begravningsavgiften. Enligt vår bedömning bör i stället dödsboet stå för kostnaderna.

Förvaltningen har sedan årsskiftet 2005/2006 omorganiserats. Vi anser att organisationen måste få tid att sätta sig innan det görs en mer ingående översyn eller omprövning av verksamhetens organisation. Vi ser det dock angeläget att snarast utarbeta heltäckande processbeskrivningar av verksamheten och att därefter eventuellt dra slutsatser om att förändra organisationen på ett sådant sätt att den tydligare understödjer förvaltningens arbetsprocesser och behov av framtida arbetssätt. Sammantaget bedömer vi att det här finns en betydande långsiktig effektiviseringspotential. Vi vill särskilt lyfta fram att det är viktigt att alla avdelningar ingår i detta arbete. Enligt vår uppfattning är det särskilt viktigt att arbetssätt

och arbetsmetoder inom enheten för gravrättsadministration, bokning och skötseladministration inom den administrativa avdelningen och verksamheten inom avdelningen för begravnings- och serviceverksamhet särskilt ses över för att åstadkomma ytterligare samordning och kvalitetssäkring. Enligt vår bedömning är det på två till tre års sikt möjligt att frigöra upp till 20 % av de administrativa kostnaderna. Det borde därmed kunna finnas goda möjligheter att hålla begravningsavgiften på en fortsatt låg nivå.

Inom ekonomi- och personalområdet ligger fokus på att säkerställa stadens krav på dessa funktioner. Aktiviteter som hänger samman med intern kontroll av regelverken har fungerat väl. Vi anser att förvaltningen bör pröva verksamheten inom den administrativa enheten i syfte att ytterligare minska de administrativa uppgifterna för att finna besparingar och för att minska sårbarheten. Vi har noterat att förvaltningen idag köper vissa administrativa tjänster. Vi anser att förvaltningen bör överväga en ökad samordning av de administrativa funktionerna genom att t.ex. dela dessa med andra närliggande förvaltningar. En halvering av antalet medarbetare inom den administrativa enheten (exklusive enheten för gravrättsadministration m.m.) borde härigenom kunna uppnås. En eventuell ändring måste naturligtvis kopplas till de beslut som följer av den samlade översyn som gjorts av stadens administration i övrigt, vilken nyligen har avrapporterats av SLK.

Enligt vår uppfattning uppvisar organisationen brist på helhetsperspektiv. Detta kan naturligtvis hänga samman med att den nya organisationen är under implementering och att olika medarbetare och avdelningar medverkar i arbetsprocesserna utan tillräcklig samordning samt att det saknas tydligt uttalade processägare för helheten.

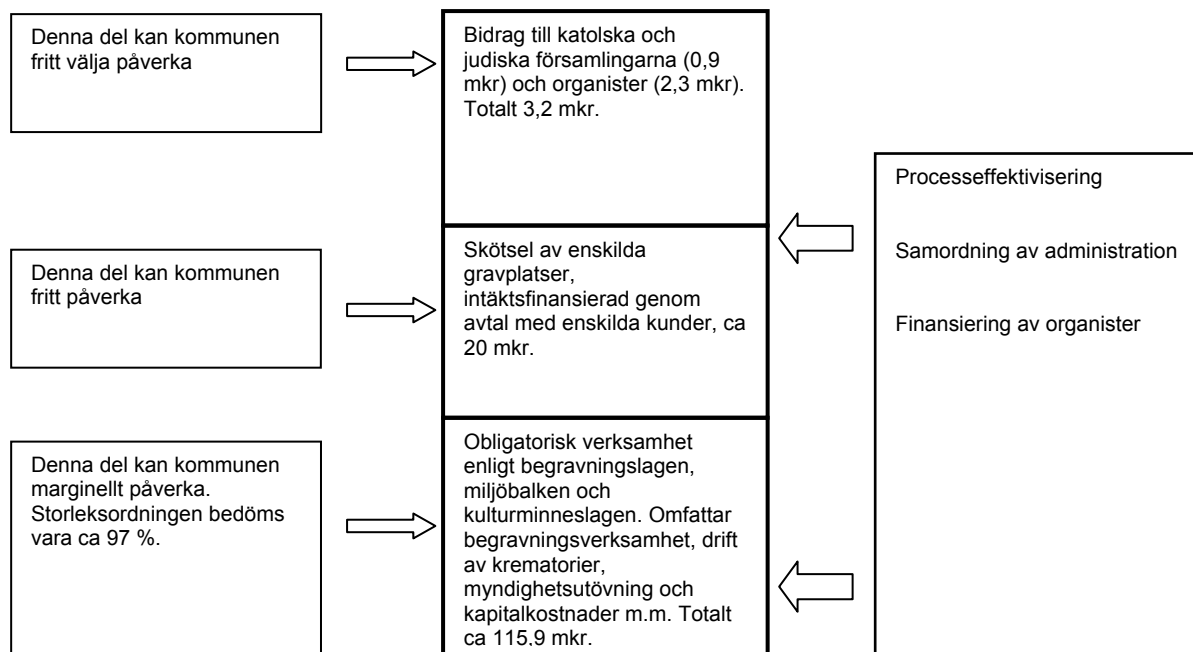
Förvaltningen har en tillfredsställande omvärlds- och framtidsbevakning, dels för egen del, dels som ett inslag i arbetet med kulturhistoriska och världsarvsfrågor. En möjlig/tänkbar utvecklingsväg kan vara att fördjupa samarbetet med de nordiska huvudstäderna, vilket inte är så väl utvecklat.

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i genomlysningen.

#### PRIORITERINGSMÖJLIGHETER

#### VERKSAMHET

#### EFFEKTIVISERINGSMÖJLIGHETER

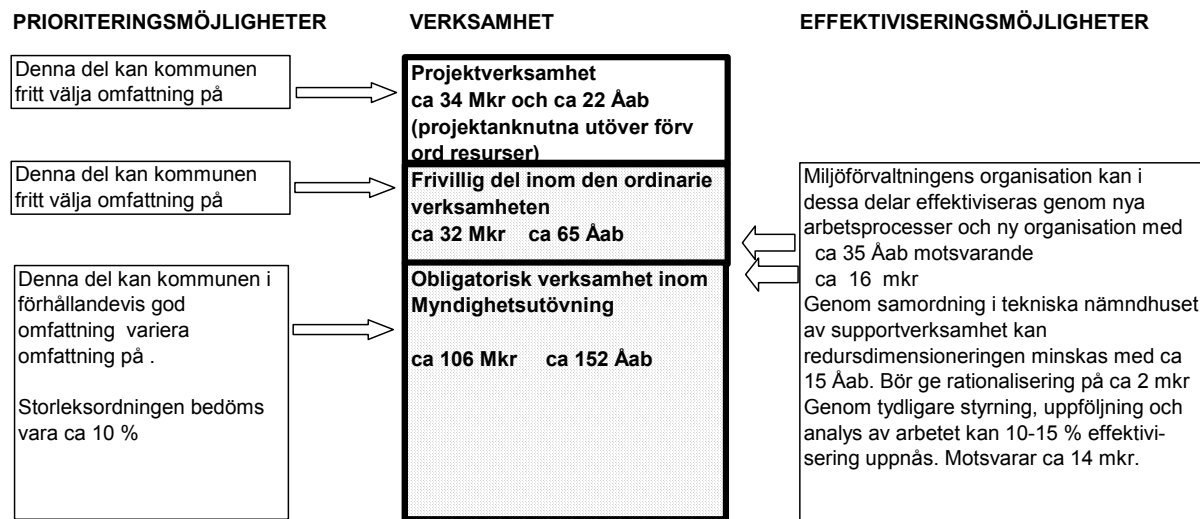


I tabellen nedan visas de besparingar som skulle kunna uppnås för perioden 2006 – 2010.

År	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Åtgärd (belopp i mkr)						
Omprövning av finansieringen av organister	0 mkr	2,3 mkr	2,3 mkr	2,3 mkr	2,3 mkr	9,2 mkr
Ökad samordning med andra förvaltningar av de administrativa tjänsterna.	0 mkr	1 mkr	1,5 mkr	1,5 mkr	1,5 mkr	5,5 mkr
Processeffektivisering	0 mkr	2 mkr	4 mkr	8 mkr	8 mkr	22 mkr
<b>Summa</b>	<b>0 mkr</b>	<b>5,3 mkr</b>	<b>7,8 mkr</b>	<b>11,8 mkr</b>	<b>11,8 mkr</b>	<b>36,7 mkr</b>

## Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Miljöförvaltningens verksamhet kan struktureras i delarna obligatorisk myndighetsutövning, övrig (frivillig) ordinarie verksamhet samt projektverksamhet. Möjligheterna att effektivisera och omprioritera ser olika ut i dessa olika delar.



## Möjlig effektivisering genom utveckling av miljöförvaltningens organisation och operativa processer. Mkr

År	2006	2007	2008	2009	2010	Summa 2006-2010
Mkr	2	11	17	18	18	65

## Möjlig effektivisering genom utveckling av ledningens styrning, uppföljning och analys. Mkr

År	2006	2007	2008	2009	2010	Summa 2006-2010
Mkr	2	8	14	14	14	53

## Handlingsutrymme för förändring av miljöförvaltningen uppdrag med utgångspunkt från möjligheter att välja ambitionsnivå i verksamheten.

				Omsättning i nuläge	Handlingsutrymme vid MF		
Obligatorisk verksamhet för Miljöförvaltningen				Mkr	106	10	ca 10%
Obligatorisk verksamhet för staden				Mkr	4	4	100%
Frivillig verksamhet (utom projekt)				Mkr	28	28	100%
Projekt				Mkr	34	34	100%
Summa				Mkr	173	76	

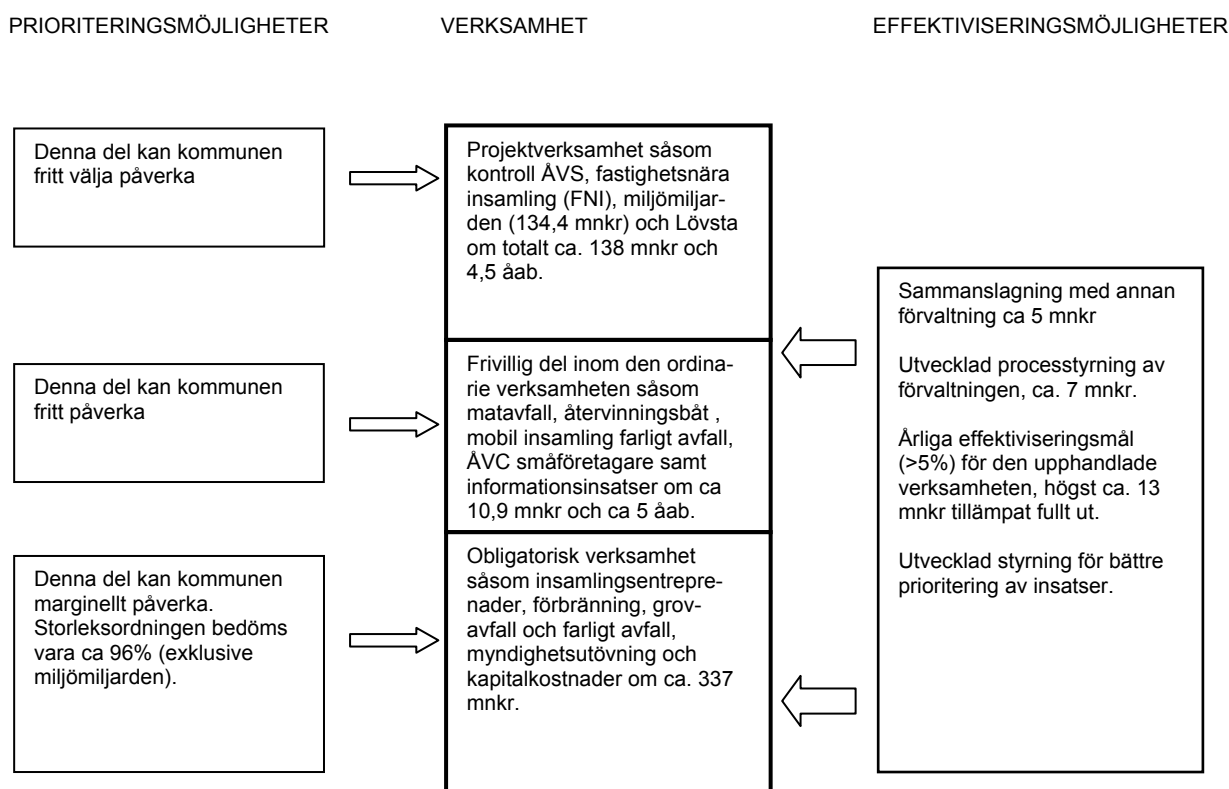
## Renhållningsnämnden

### *Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt*

- Genomlysningen visar att det finns verksamhetssamband med andra nämnder/förvaltningar. Ur effektivitetssynpunkt är det möjligt att slå samman Renhållningsförvaltningen med t.ex. Trafikkontoret. Trafikkontoret svarar bl.a. för liknande verksamhet i form av städning och vinterväghållning av större gator och trafikleder. På kort sikt kan enligt vår bedömning en sådan förändring innebära besparingar i intervallet 10-15 % av Renhållningsförvaltningens förvaltningskostnader (kostnader för lednings- och stödverksamhet). På några års sikt kan erfarenhetsmässigt en 20 %-ig besparing åstadkommas.
- Vi ser det som nödvändigt att utveckla relationerna mellan nämnd och förvaltning avseende roll och arbetsfördelning mellan nämnd och förvaltningsledningen. Vidare måste dialogen och möjligheterna förbättras till tydligare styrning och prioritering av insatserna på renhållningsområdet
- Vi ser det som angeläget att snarast utarbeta samlade heltäckande processbeskrivningar av verksamheten och att därefter dra slutsatser om att eventuellt förändra organisationen på ett sådant sätt att den tydligare understödjer förvaltningens arbetsprocesser. Sammantaget bedömer vi att det finns en stor effektiviseringspotential. Erfarenhetsmässigt kan på två års sikt 20 % av förvaltningens förvaltningskostnader frigöras.
- Inom förvaltningen pågår det ett intensivt arbete med att utveckla avtalsuppföljningen. Bl.a. har ny kompetens tillförts. Nya avtal har tecknats vilka medger bättre uppföljningsmöjligheter. Ett nytt systemstöd är under implementering. Enligt vår uppfattning är detta ett mycket angeläget arbete och vi ser att det finns en potential till effektivisering och tydliga behov av att utveckla förvaltningens arbete med kontraktsstyrningens olika skeden.
- Vi anser att förvaltningen har en väl fungerande och omfattande uppföljning i enlighet med stadens riktlinjer. Enligt vår uppfattning är den dock inte tillräckligt verksamhetsspecifik utan måste utvecklas med uppföljningar av upphandlingarnas effektivitet. Det är den upphandlade verksamheten som är den mest kostnadsdrivande och som tydligare bör sättas i centrum inom förvaltningen. Utvecklad uppföljning och utvärdering av effektiviteten är således av central betydelse för att kunna göra ytterligare besparingar och effektiviseringar på några års sikt. Enligt vår uppfattning kan årliga effektiviseringsmål för den upphandlade verksamheten sättas upp (> 5 %), vilka i sin tur blir restriktioner för vilka krav som sedan ställs i respektive upphandling. Detta skulle teoretiskt kunna ge en årlig kostnadsminskning om högst 13 mnkr tillämpat fullt ut för den upphandlade verksamheten. En sådan ordning ställer självfallet helt andra krav på uppföljning och analys av den upphandlade verksamheten.
- Planering och styrning av förvaltningens interna arbete är under förändring och kommer att utvecklas vidare under det närmaste året. Vi konstaterar också att det är viktigt att skapa en mer integrerad intern styrning där ekonomin tydligare ingår i styrningen.

- I dagsläget finns det ett ackumulerat överskott om 96,1 mnkr. Vi anser att det finns starka skäl till att sänka renhållningstaxan för att snabbt ta i anspråk det upparbetade överskottet. Ett beslut om en kommande förbränningsskatt på avfall kommer att leda till att det upparbetade överskottet tas i anspråk i snabbare takt. Enligt vår bedömning är en genomsnittlig sänkning med 10 % möjlig på kort sikt. En taxesänkning kommer vara ett led i att få en större kostnadsmedvetenhet och förbättra möjligheterna till styrning och prioritering av stadens kommande insatser inom renhållningsområdet. En tydligare koppling mellan finansiering och styrning samt prioritering av kommande insatser är enligt vår uppfattning nödvändig.

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i genomlysningen.



I tabellen nedan visas belopp över de teoretiska besparingar som skulle kunna uppnås genom de åtgärder som diskuterats fram inom de nedan angivna områdena för perioden 2006 – 2010.

	År					
Åtgärd (belopp i mnkr)	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Utvecklad processtyrning			7	7	7	21
Sammanslagning med annan förvaltning		5	5	5	5	20
<b>Summa</b>		<b>5</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>41</b>



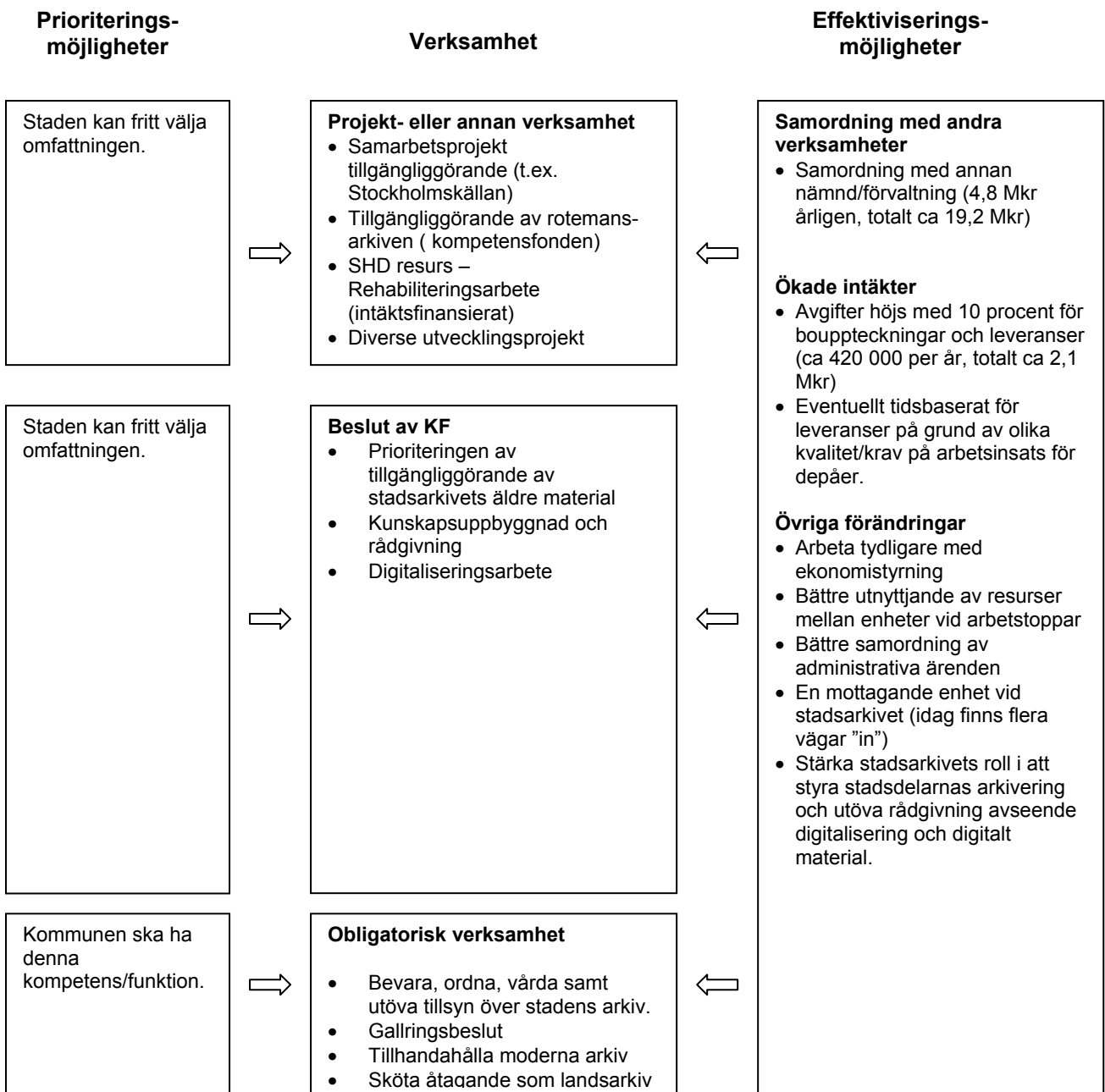
Enligt vår uppfattning kan årliga effektiviseringsmål sättas upp för den upphandlade verksamheten (> 5 %), vilka i sin tur blir restriktioner för vilka krav som sedan ställs i respektive upphandling. Detta skulle teoretiskt kunna ge en årlig kostnadsminskning om högst 13 mnkr tillämpat fullt ut för den upphandlade verksamheten. En sådan ordning ställer självfallet helt andra krav på uppföljning och analys av den upphandlade verksamheten.

## **Stadsarkivet**

### *Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt*

Enligt Ramböll kan utskottets arbete effektiviseras. Eftersom stadsarkivet är en utpräglad expertmyndighet är det svårt för utskottet att styra förvaltningen och förändringar syftande till att renodla och därigenom stärka den politiska organisationen är tänkbara. Det finns även ett antal potentiella förändringar i förvaltningen som kan innebära besparingar på lång eller kort sikt.

I figuren nedan visas vilka möjligheter som finns för att omprioritera eller förändra, utifrån gällande bestämmelser och beslut.



När det gäller den politiska organisationen är det Rambölls uppfattning att det går att hitta samordningsvinster.

Ett alternativ är att skapa en gemensam arkiv- och museinämnd för stadsarkivet och stadsmuseet. Detta alternativ (alt. 1) innebär dels att förvaltningarna får en gemensam chef och dels att kulturnämndens arkivutskott kan avvecklas.

Ett annat förslag (alt. 2) bygger på att stadsarkivets och stadsmuseets publika delar slås samman och ingår i kulturnämnden, med ett gemensamt utskott. På detta sätt kan två förvaltningschefer ersättas av en gemensam och kostnaderna för nämnder minskas .

Förutom de sänkta kostnaderna till följd av effektiviseringen på förvaltningschefsnivå ger denna sammanslagning en möjlighet att renodla och samtidigt stärka den politiska styrningen. En gemensam nämnd alternativt gemensamt utskott för stadsarkivet och stadsmuseet skulle kunna ta ett samlat grepp kring de båda verksamheternas gemensamma ansvar för att tillhandahålla och tillgängliggöra stadens kulturarv.

Åtgärd	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Avvecklat utskott/nämnd	0	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	6 400 000
Gemensam förvaltningschef	0	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000
Minskning av administration till följd av sammanslagning	0	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	8 800 000
<b>Summa</b>		<b>4, 8 Mnkr</b>	<b>4, 8 Mnkr</b>	<b>4, 8 Mnkr</b>	<b>4, 8 Mnkr</b>	<b>19, 2 Mnkr</b>

Ett tredje alternativ är att beakta stadsarkivets unika karaktär och kommunövergripande ansvar, vilket skulle tala för att skilja verksamheten från kulturförvaltningen och skapa en separat arkivnämnd. Detta kan inte ge kostnadsbesparingar direkt, utan mer på sikt och indirekt genom att arkivfunktionen får en högre status och kan arbeta mer långsiktigt med stadsdelsnämnderna och andra aktörer för att effektivisera arkivhanteringen i stort. I sammanhanget kan nämnas den stora utmaning som arkiven står inför avseende digitalisering, vilken troligen skulle underlättas och effektiviseras i högre grad med en tydligare prioritering av en stadsövergripande arkivhantering.

Som ett fjärde alternativ kan nämnas att lägga arkivmyndigheten direkt hos kommunstyrelsen, såsom arkivlagen anger som huvudregel<sup>3</sup>. Detta skulle innebära en än tydligare prioritering av arkivfunktionen, då stadsarkivet organisatoriskt skulle vara en del av stadsledningskontoret. Inte heller detta alternativ utgör någon direkt kostnadsbesparing, utan mer indirekt. Frågan är dock om denna typ av operativ verksamhet passar inom SLK.

Då leveranser och andra uppdrag är tidskrävande samt en del av basproduktionen bör dessa funktioner kunna effektiviseras. Under denna genomlysning framkommer det från intervjuer och dokument, att det arbete som genomförs med avgifter och intäktsfinansiering troligen precis täcker kostnaderna eller inte ens det. Om stadsarkivet skulle öka avgifterna, eller införa någon form av tidsbaserad fakturering för t.ex. leveranser, kan detta innebära en effektivisering i två avseenden. Dels kommer en tidsbaserad kostnad innebära att andra myndigheter och bolag lägger mer tid på att lämna över material i gott skick, vilket underlättar arbetet och ökar kvaliteten, dels kommer det innebära en ökad intäkt för stadsarkivet. Då leveranser och andra ärenden fluktuerar över tid är det svårt att beräkna hur stor denna besparing skulle kunna bli. Nedan visas ett överslag beräknat på intäkterna under 2005.

Vi har kalkylerat med 10 procents höjning, som en typ av ”management fee” (dock förefaller det lämpliga för leveranser vara tidsbaserad fakturering).

Ökade intäkter tkr	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Bouppteckningar	150	150	150	150	150	750
Leveranser	270	270	270	270	270	1350
<b>Summa</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>2 100</b>

Som framgår av tabellen skulle även en blygsam höjning ge ökade intäkter över 2 Mnkr fram till 2010. Det kan även noteras att det årliga intjänade beloppet i princip motsvarar ett

<sup>3</sup> Se avsnitt 4.1

årsarbete. Därutöver bör det framhåvas att höjningen kan komma att vara ett starkt incitament för stadsarkivets ”kunder” att stärka sitt arbete med de egna arkivens skötsel och kvalitet på leveranser.

## **Stadsbyggnadsnämnden**

### *Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt*

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

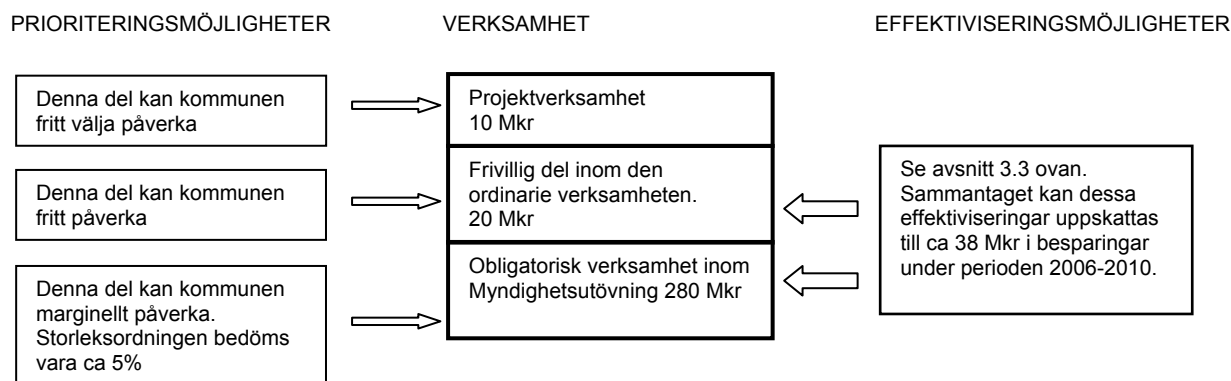
Härtill bör en översyn göras av avdelningarna för att studera om en funktionsindelning av arbetsuppgifterna är bättre lämpad än dagens organisation. Likaså att få en jämnare arbetsfördelning inom och mellan avdelningarna.

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

Sammanfattningsvis vill vi lyfta fram följande åtgärder i besparingssyfte:

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

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



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

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

Tabell 1. Möjliga effektiviseringar

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

## Stadsmuseinämnden

### *Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt*

Samordning med andra verksamheter inom staden kan göras. Ett alternativ är sammanslagning med stadsarkivet (som tillhör kulturnämnden) alternativt en sammanslagning med hela kulturförvaltningen. Besparingar kommer då till stånd genom minskad administrativ personal inkl ledning samt minskade kostnader för nämnden. Vidare finns det när det gäller stadsarkivet vinster på verksamhetsnivå. När det gäller kulturförvaltningen kan det finnas en vinst i att samla all kultur under ett tak, såtillvida att det kan leda till större utbyte mellan olika verksamheter. Stadsmuseiförvaltningens verksamhet kan även samordnas med konstkansliets verksamhet (Konstkansliet är en avdelning inom kulturförvaltningen), vilket skulle kunna leda till vissa besparingar av personal.

På såväl lång som kort sikt skulle förvaltningen kunna genomföra kostnadsminskningar genom att minska lokalytorna. Det kan ske dels genom att frigöra lagerytor genom investeringar i mobila förvaringslösningar, dels genom att minska kontorsytorna per person. Flytt av fotoenheten från Ragvaldsgatan till Frihamnen bör ske så snart som möjligt då det enbart på grund av minskningar av kvadratmeterkostnaden skulle minska förvaltningens kostnader avsevärt. För att realisera dessa besparingar krävs initiala investeringar i bland annat förvaringslösningar. Vi ser även att kontorsytorna på Sjömanshemmet kan nyttjas mer effektivt, så att Ytterstadsprojektet kan flytta in där, vilket också diskuteras inom förvaltningen.

*Totala besparingar*

Åtgärd	År					Totalt
	2006	2007	2008	2009	2010	
Sammanslagning med stadsarkivet alternativt kulturförvaltningen - minskade kostnader för nämnd, ledning		1 700 000	3 400 000	3 400 000	3 400 000	11 900 000
Personalminskning vid sammanslagning med konstkansliet		1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000
Flytt av fotoenheten till Frihamnen inom ramen för befintliga lokaler		1 787 000	1 787 000	1 787 000	1 787 000	7 148 000
Flytt av Ytterstadsprojektet till Sjömanshemmet	100 000	200 000	200 000	-	-	500 000
Avstående från museilägenheter med hyra		233 000	233 000	233 000	233 000	932 000
<b>Summa</b>	100 000	4 920 000	6 620 000	6 420 000	6 420 000	24 480 000

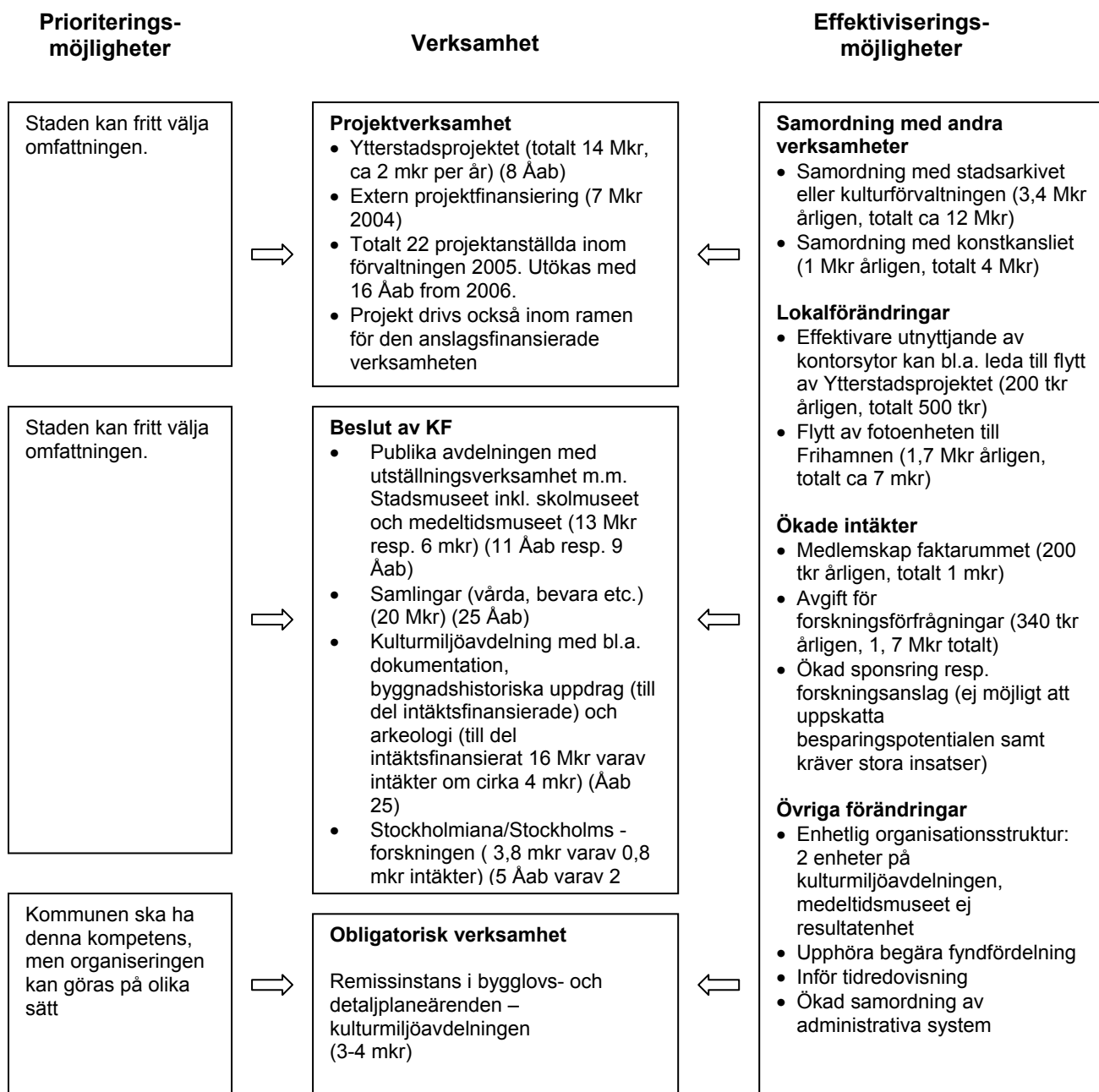
För att öka intäkterna finns tjänster som förvaltningen skulle kunna ta betalt för. Man skulle kunna ha medlemskap för besökare till Faktarummet och Faktarummet skulle kunna ta en betalning om 200 kr per förfrågan som tar längre tid än 20 minuter (företrädesvis forskningsförfrågningar).

*Ökade intäkter*

Åtgärd	År					Totalt
	2006	2007	2008	2009	2010	
Medlemskap för användare av Faktarummet	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 mkr
Betalning för forskningsförfrågningar	340 000	340 000	340 000	340 000	340 000	1,7 mkr
<b>Summa</b>	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000	2,7 mkr

Stadsmuseiförvaltningen är en väl fungerande förvaltning, som innehåller flera typer av verksamheter. Medarbetarna inom förvaltningen är mycket engagerade och drivs i hög grad av sitt genuina intresse för att vårda, bevara och tillgängliggöra stadens kulturhistoriska värden. Förvaltningen har under senare år genomgått större förändringar, bl.a. i form av personalminskningar, flytt av verksamheter samt nya chefstillsättningar. Effektiviseringsarbete har pågått, men det är möjligt att göra ytterligare effektiviseringar och omprioriteringar.

Följande figur sammanfattar verksamheten samt de prioriterings- och effektiviseringsmöjligheter som Ramböll bedömer finns inom verksamheten.



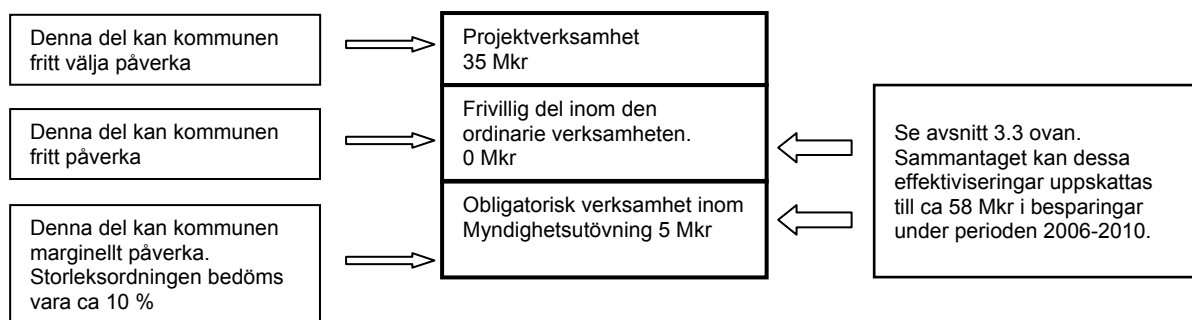
## USK

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i rapporten. USK:s verksamhet är sedan några år tillbaka helt intäktsfinansierad, vilket innebär att kommunen i princip fritt kan påverka hela verksamhetens omfattning. Vi har dock uppskattat den del som avser olika slag av inrapporteringar av statistik etc. till bl.a. myndigheter som en obligatorisk del som är svårare för kommunen att fritt påverka. Denna del har uppskattats till ca 5 mkr, vilket motsvarar drygt 10 % av kontorets omsättning.

## PRIORITERINGSMÖJLIGHETER

## VERKSAMHET

## EFFEKTIVISERINGSMÖJLIGHETER



Av sammanställningen nedan framgår den framräknade årliga effektiviseringen (i Mkr) för perioden 2006 – 2010.

Möjliga effektiviseringar per år (belopp i Mkr)	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Åtgärd						
Bolagisering av USK	0	2	4	4	4	14
Samordning av statistikfunktioner inom staden	0	5	10	10	10	35
Ökad samordning av de administrativa tjänsterna med andra förvaltningar.	0	1	1,5	1,5	1,5	5,5
Minskat manuellt arbete i undersökningsprocessen.	0	0,5	1	1	1	3,5
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>8,5</b>	<b>16,5</b>	<b>16,5</b>	<b>16,5</b>	<b>58</b>

Tabell 1. Möjliga effektiviseringar

## Överförmyndarnämnden

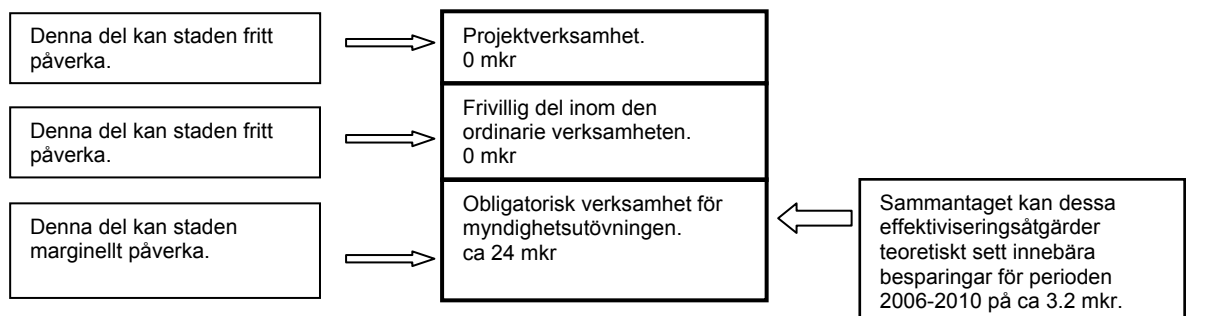
### Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i rapporten. Överförmyndarnämndens verksamhet är starkt lagreglerad och vi har inte funnit att nämnden har några andra verksamheter som ligger utanför dess egentliga uppgift. Därför har de delar i figuren nedan som staden själv fritt kan påverka ”nollats”.

## PRIORITERINGSMÖJLIGHETER

## ÖVERFÖRMYNDARNÄMNDENS VERKSAMHET

## EFFEKTIVISERINGSMÖJLIGHETER





Av sammanställningen nedan framgår den framräknade årliga effektiviseringen (i tkr) för perioden 2006 – 2010.

<b>Möjliga effektiviseringar (belopp i tkr)</b>						
<b>År</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Total</b>
Förbättringar: "Uppdrag"	20	40	40	40	40	180
Förbättringar: "Samspel nämnd/förvaltning"	25	65	80	80	80	330
Förbättringar: "Inre effektivitet"	45	170	180	1180	1180	2715
Förbättringar: "Uppföljning"				10	10	20
<b>Summa</b>	<b>90</b>	<b>275</b>	<b>300</b>	<b>1310</b>	<b>1310</b>	<b>3245</b>