



Ramböll Management på uppdrag av  
Stockholms stad, stadsledningskontoret

## Genomlysning av stadsarkivet

2006-05-04

<b>1. Inledning</b>	<b>2</b>
1.1 Kort beskrivning av uppdraget	2
1.2 Fem frågeområden	2
1.3 Arbetsmetod	2
<b>2. Nämnd/Förvaltning</b>	<b>2</b>
2.1 Kort beskrivning av nämnden förvaltningen	2
<b>3. Sammanfattning</b>	<b>3</b>
3.1 Sammanfattande analys	3
3.2 Goda exempel	4
3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	4
<b>4. Uppdrag</b>	<b>7</b>
4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)	7
4.2 Övriga åtaganden	8
4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden	9
4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	10
<b>5. Samspel mellan nämnd och förvaltning</b>	<b>11</b>
5.1 Arenor	11
5.2 Roll- och arbetsfördelning	11
5.3 Kommunikation	12
5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	12
<b>6. Organisation – Inre effektivitet</b>	<b>12</b>
6.1 Förvaltningens organisation	12
6.2 Styrning och ledning	15
6.3 Personalfrågor	16
6.4 Ekonomifrågor	17
6.5 IT-frågor	18
6.6 Stödprocesser	19
6.7 Omvärlds- och framtidsorientering	19
6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	19
<b>7. Uppföljning och resultat- Yttre effektivitet</b>	<b>21</b>
7.1 Uppföljningssystem och resultat	21
7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	22
<b>8. Analys av resultat</b>	<b>23</b>
8.1 Användning av resultat av uppföljningen	23
8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	23
<b>9. Reflektioner och avslutande kommentarer</b>	<b>23</b>

## **1. Inledning**

### **1.1 Kort beskrivning av uppdraget**

Den 21 september 2005 beslutade kommunstyrelsen att samtliga stadens nämnder och bolagsstyrelser successivt ska genomlysas fram till år 2010. Arbetet ska leda till effektivare utnyttjande av stadens resurser och ge nya möjligheter att omprioritera dessa resurser. Målet är att en till två miljarder kronor ska kunna omfördelas. Bakgrunden är bl.a. att den framtida demografiska situationen och skatteutjämningsystemets effekter kommer att medföra ekonomiska påfrestningar för staden, liksom för många av landets övriga kommuner. Trots detta måste staden kunna ge medborgarna en god samhällsservice även i framtiden. God ekonomi och effektiv verksamhet är en förutsättning för detta. En viktig del för att nå dessa mål är att systematiskt genomlysna och effektivisera stadens samtliga verksamheter. Parallellt genomförs en översyn av stadens administrativa system.

### **1.2 Fem frågeområden**

Stadsdelsdirektör Bitte Davidsson utsågs till projektledare för genomlysningarna. Dessa bygger på ett samlat, strukturerat och metodiskt arbetssätt som utgår från fem frågeområden som avser att definiera ett effektivt resursutnyttjande inom stadens nämnder. De fem områdena är följande: uppdrag, samspel mellan nämnd och förvaltning, organisation (inre effektivitet), uppföljning och resultat (yttre effektivitet) samt analys av resultat. Syftet med genomlysningarna är att identifiera möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Dessutom ska goda exempel som kan fungera som inspiration för andra verksamheter i staden lyftas fram. Genomlysningarna sker med stöd av utomstående konsulter.

### **1.3 Arbetsmetod**

Föreliggande genomlysning har genomförts av Ramböll Management, fortsättningsvis kallat Ramböll. Genomlysningen har skett i två steg: nulägesbeskrivning respektive analys av möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Som grund för genomlysningen ligger dokumentgenomgång, enskilda intervjuer med chefer och andra nyckelpersoner, politiker inom förvaltningen/nämnden samt med chefer i angränsande nämnder/förvaltningar, samt gruppintervjuer med ett urval av medarbetare inom förvaltningen.

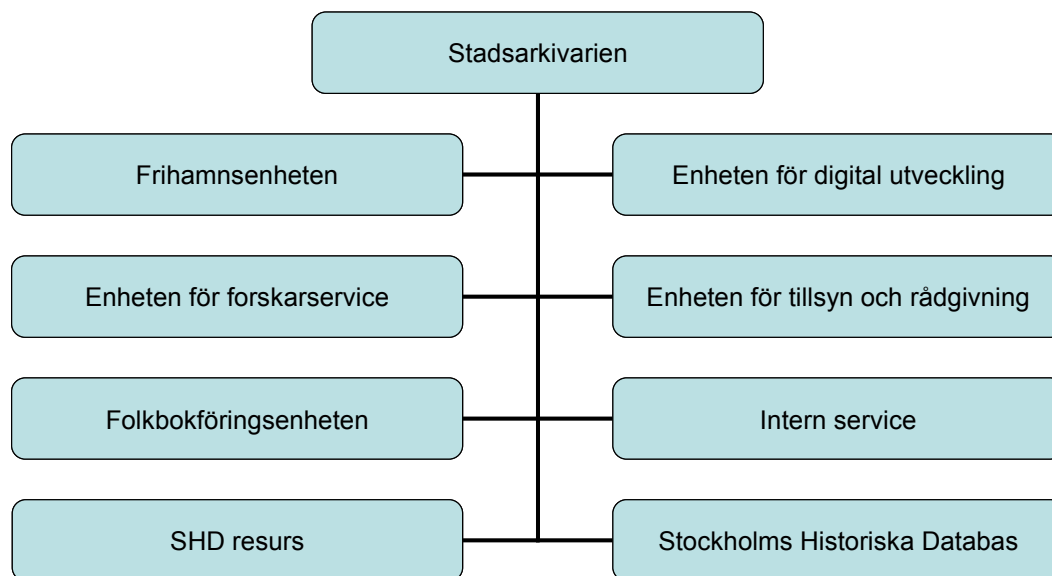
## **2. Nämnd/Förvaltning**

### **2.1 Kort beskrivning av nämnden förvaltningen**

Kulturnämnden är arkivmyndighet i staden och handhar Stockholms stadsarkiv och kulturförvaltningen. Nämnden består av elva ledamöter och elva ersättare vilka väljs av kommunfullmäktige. Nämnden ska även ha ett särskilt utskott som handhar arkivfrågor.<sup>1</sup> Detta utskott består av fem ledamöter och tre ersättare, vilka väljs av kommunfullmäktige. Under stadsarkivariens ledning är stadsarkivet idag indelat i åtta enheter. Den totala personalstyrkan uppgår till 109 personer.

---

<sup>1</sup> Se reglemente för kulturnämnden (Kommunal författningssamling för Stockholm 2001:13)



**Figur 1. Stadsarkivets organisation**

Källa: Verksamhetsplan 2006 för Stockholms stadsarkiv.

Som framgår av figuren har förvaltningen ingen traditionell stabsorganisation. Alla enheter är organiserade i linje direkt under stadsarkivarien. Enheterna varierar en hel del i storlek, men Frihamnsenheten, Folkbokföringsenheten, Forskarservice och Stockholms historiska databas är de till medarbetarantalet sett dominerande enheterna. För en mer detaljerad beskrivning av organisationen och dess verksamhet hänvisas till avsnitt 6.1, Förvaltningens organisation.

Följande punkter är även av vikt att notera avseende stadsarkivet;

- Stadsarkivet utgör även Landsarkiv för Stockholms län. Detta uppdrag finansieras av staten och genomförs under ledning av Riksarkivet.
- En större ombyggnad av lokalerna vid Kungsklippan pågår fram till år 2007 (har pågått under längre tid redan).
- En flytt av arkiven för bouppteckningar planeras från Frihamnen till Kungsklippan under 2007 när ombyggnad är klar.
- Ett konsultuppdrag pågår med syfte att effektivisera och förbättra hanteringen av s.k. administrativa ärenden (utdrag ur register avseende t.ex. folkbokföring, betyg, lagfarter etc.). Detta ska vara klart till början av sommaren för implementering under hösten.

### 3. Sammanfattning

#### 3.1 Sammanfattande analys

Utifrån genomlysningen är stadsarkivet en förvaltning som arbetar strategiskt och målinriktat med utvecklings- och effektiviseringsarbete, främst med fokus på kvalitet. Förvaltningen fungerar väl och ses som en professionell organisation med hög status inom staden och hos andra samarbetsparter.

Stadsarkivet står inför vad vissa kallar ett paradigmskifte avseende arkivfunktioner generellt, med alltmer digitaliserade arkiv och elektroniska dokument. Andra förutsättningar som påverkar arkivfunktioner generellt är att det kommer allt mer moderna arkiv för att bevara, men framförallt tillhandahålla. Därmed finns det ökande krav på arkiven att hantera modernt

material i olika former, samt tillgängliggöra dessa för medborgare och myndigheter, vilket är ett skifte eller en breddning i inriktningen för arkivarbetet.

Arbetet inom stadsarkivet styrs i grunden av arkivlagen samt av de arkivregler som finns inom Stockholms stad. Avseende andra inriktningsmål är det framförallt tillgängliggörande av arkiven som prioriteras inom staden. Kommunfullmäktiges inriktningsmål för 2006 – 2008 är ”Öka tillgängligheten till stadsarkivet”. Detta fokus har fått ett konkret genomslag inom det sätt som förvaltningen prioriterar och fokuserar sitt strategiska arbete.

### **3.2 Goda exempel**

Det finns ett flertal goda exempel inom stadsarkivet som kan vara väl värda att lyfta upp och dra lärdom av, till exempel inom andra förvaltningar.

#### *Kvalitetsarbetet*

Stadsarkivet har under ett antal år arbetat aktivt med att engagera både personal och chefer i löpande kvalitetsutveckling. Detta arbete har fått ett konkret genomslag i verksamheten och det finns idag en rad områden som enligt intervjuer fungerar bättre och mer strukturerat som en följd av dessa initiativ. Rent konkret har en medarbetare från varje enhet till uppgift att delta i arbetet inom en s.k. KRUT-grupp, vilken träffas regelbundet för att leda, styra och koordinera kvalitetsarbetet. Detta sätt att delegera kvalitetsarbetet och systematisera det kan med fördel övervägas av andra delar av staden.

#### *Externa kontakter och framtidsperspektiv*

Inom stadsarkivet prioriteras att verksamheten är öppen utåt och orienterar sig mot omvärlden på ett progressivt sätt. Det framkommer från intervjuer med samarbetsparter att förvaltningen ligger ”långt framme” avseende olika typer av strategiska frågeställningar såsom digitalisering och kvalitetsarbete. Denna långsiktiga strategiska inriktning på verksamheten är nära kopplad till en omvärldskännedom som är en förutsättning för att kunna förutse framtida behov och krav. Detta arbetar förvaltningen aktivt med och är ett arbetssätt som med fördel kan appliceras även inom andra delar av staden. I mångt och mycket är detta en ledarskapsfråga, där det är tydligt att förvaltningschefen har en stark inverkan på vilket genomslag denna typ av strategiskt och visionärt arbete får.

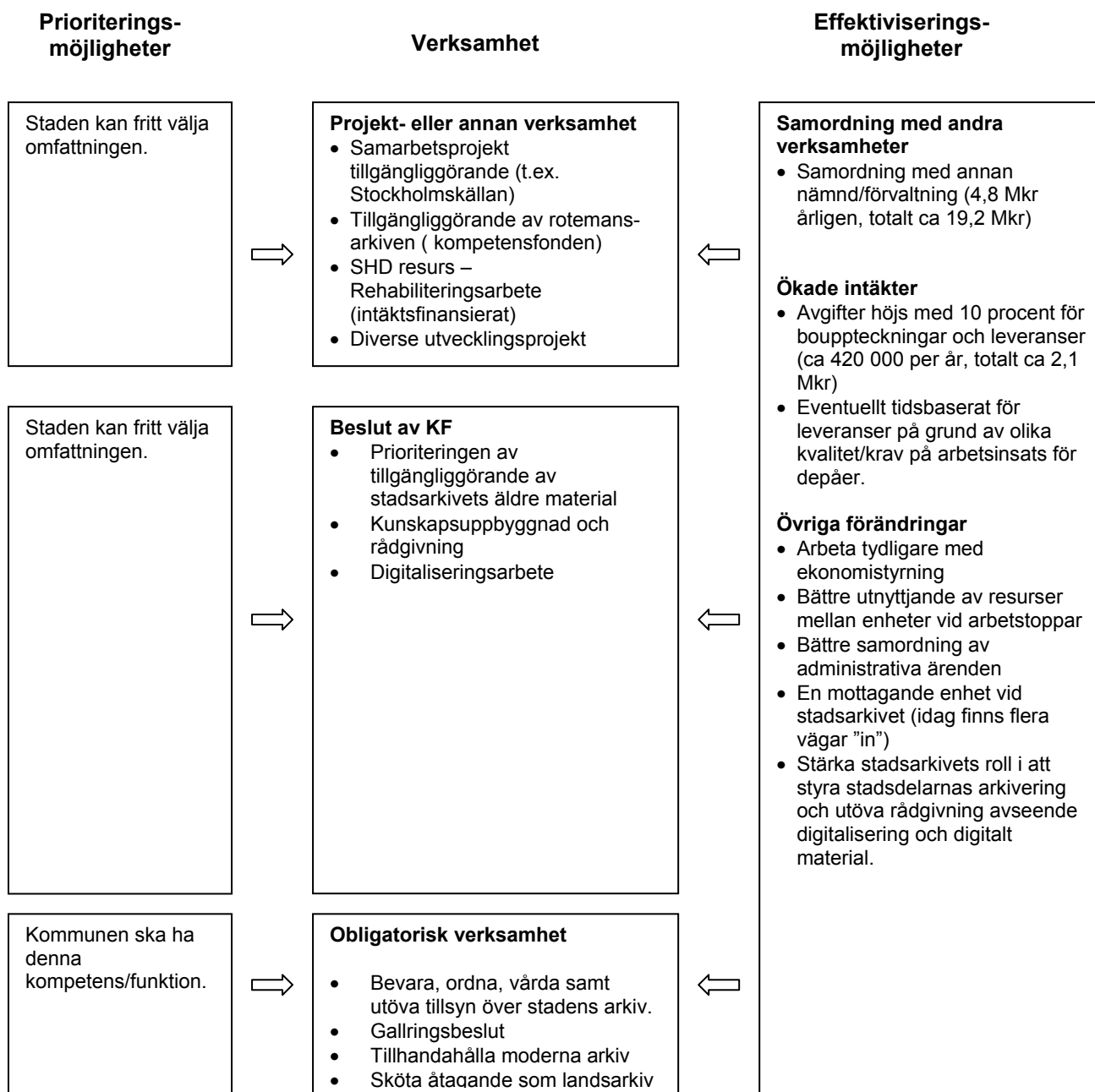
#### *Kundperspektiv*

Personalen inom stadsarkivet ger uttryck för en klar serviceanda och det förefaller tydligt att de ser sig som en resurs för stadens medborgare och att kundservice är en av de viktigaste arbetsuppgifterna inom arkivet. Denna utpräglade serviceanda och externt orienterade inriktning märks även tydligt genom de löpande undersökningar som genomförs med brukare. Detta sätt att arbeta målinriktat med strukturerade brukarundersökningar kan med fördel övervägas inom andra liknande verksamheter.

### **3.3 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>2</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 tkr</b>	<b>420 tkr</b>	<b>420 tkr</b>	<b>420 tkr</b>	<b>420 tkr</b>	<b>2, 1 Mnkr</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 årsarbete. Därutöver bör det framhållas att höjningen kan komma att vara ett starkt incitament

<sup>2</sup> Se avsnitt 4.1

för stadsarkivets ”kunder” att stärka sitt arbete med de egna arkivens skötsel och kvalitet på leveranser.

## 4. Uppdrag

Stockholms stadsarkiv är kommunens arkivmyndighet men fungerar också som landsarkiv, d.v.s. arkivmyndighet för statliga regionala och lokala myndigheter i Stockholms län. Stadsarkivets funktion som statlig myndighet regleras i förordning samt i instruktionen för Riksarkivet och landsarkiven. Stadsarkivet har till uppdrag att verka för god arkivhantering, att ta emot, bevara och vårda, tillhandahålla och tillgängliggöra arkivinformation. Stadsarkivet medverkar dessutom till kunskapsuppbyggnad och erbjuder arbetsträning. I stadens budget för 2006 uttrycker kommunfullmäktige som mål för verksamhetsområdet för perioden 2006–2008 att: *”Öka tillgängligheten till stadsarkivet”*.

### 4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)

Stadsarkivets huvuduppgift är enligt lag att bevara, ordna, vårda samt utöva tillsyn över kommunens arkiv. Prioriteringen av den verksamhet som stadsarkivet bedriver faller dock under de frivilliga uppgifter som omfattas av kommunernas allmänna kompetens, 2 kap. 1 § kommunallagen (KL). Det är kommunfullmäktige som beslutar hur den kommunala organisationen ska anpassas för att möta de behov som finns inom kommunen (3 kap. 3 och 9 §§ KL). Inrättade nämnder ska enligt 6 kap. 7 § KL se till att verksamheten inom dess område bedrivs i enlighet med de riktlinjer och mål som fullmäktige beslutat samt enligt övriga föreskrifter för verksamheten. Detta innefattar ett ansvar för att den interna kontrollen och styrningen i verksamheten är ändamålsenlig.

I kraft av offentlig myndighet omfattas stadsarkivets verksamhet av generella förvaltningsrättsliga förfaranderegler i, förutom kommunallagen (1991:900) och förvaltningslagen (1986:223), bl.a. i tryckfrihetsförordningen (1949:105), sekretesslagen (1980:100) och arkivlagen (1990:782). Arkivlagen innehåller t.ex. bestämmelser kring kulturnämndens funktion som arkivmyndighet. För denna funktion ansvarar kommunstyrelsen, om inte kommunfullmäktige eller landstingsfullmäktige beslutat annat. Enligt arkivlagen kan kommunerna själva fastställa regler för sina arkiv och för Stockholms stad finns arkivregler i Kfs 1995:50<sup>3</sup>. I dessa regler slås fast att kulturnämnden ska vara arkivmyndighet i Stockholms stad med stadsarkivet som beredande och verkställande förvaltning. Verksamheten styrs, förutom av generella bestämmelser i författningar, av de beslut som fattas i kommunfullmäktige och kulturnämnden. De politiska beslut som reglerar förvaltningens verksamhet är stadens prioriterade inriktningsmål, förvaltningens övergripande inriktningsmål som fastställts i fullmäktige, nämndens verksamhetsplan och förvaltningens reglemente. Dessutom är såväl stadens som förvaltningens budget ett viktigt styrinstrument.

Stadens prioriterade inriktningsmål lyder:

- Förbättra välfärden och de kommunala verksamheterna
- Bygga bostäder och utveckla Stockholm
- Göra Stockholm till en ekologiskt hållbar storstad
- Bryta segregationen och fördjupa demokratin
- Ta ansvar för demokratin

---

<sup>3</sup> Kommunal författningssamling för Stockholm 1995:50, fastställt av fullmäktige den 4 december 1995.



Förvaltningens övergripande inriktningsmål lyder:

- Genom tillgång till arkiven ge människor redskap för att upprätthålla ett öppet, demokratiskt och rättssäkert samhälle. Ge människor tillgång till kulturarvet, idag och i framtiden.

I stadens budget för 2006 uttrycker kommunfullmäktige som mål för verksamhetsområdet för perioden 2006-2008 att: *"Öka tillgängligheten till stadsarkivet"*. De övergripande riktlinjerna för verksamheten som beslutas av fullmäktige omformuleras i nämndens årliga verksamhetsplan till målsättningar för verksamheten. Exempelvis ska stadsarkivet arbeta för god arkivhantering och kunskapsuppbyggnad, men även tillhandahålla och tillgängliggöra samt ta emot, bevara och vårda. Nämndens uppgifter är enligt reglementets två inledande paragrafer:

1 § Kulturnämnden ansvarar för stadens kulturverksamhet i den mån det inte tillkommer annan nämnd eller kommunfullmäktige inte för särskilt fall beslutar annat.

Nämnden är vidare arkivmyndighet i staden och handhar Stockholms stadsarkiv och de uppgifter i övrigt rörande den kommunala arkivvården som kommunfullmäktige överlämnar till nämnden. Bestämmelser om nämndens funktion som arkivmyndighet finns i arkivlagen (SFS 1990:782) och i regler för den kommunala arkivvården inom Stockholms kommun (Kfs 1995:50).

Med den begränsning som nyss sagts åligger det nämnden särskilt att

1. följa och främja utvecklingen av kulturlivet i staden,
2. tillhandahålla kulturskoleverksamhet i hela staden,
3. handha förvaltningen av stadens biblioteksväsende,
4. bedriva utställnings- och programverksamhet genom nämndens institutioner, t ex Liljevalchs och Kulturhuset,
5. svara för konstnärlig utsmyckning av allmänna platser,
6. inom sitt verksamhetsområde ombesörja stadens bidragsgivning till kulturell verksamhet samt stipendieverksamhet,
7. främja en god arkivvård i staden och verka för att stadens arkiv görs tillgängliga för allmänhet och forskare,

2 § Nämnden ska ha ett särskilt utskott som handhar arkivfrågor. Kfs 2001:13 2

## 4.2 Övriga åtaganden

Stadsarkivet bedriver olika verksamheter och projekt som är intäktsfinansierade eller på annat sätt separat finansierade. I nedanstående tabell specificeras verksamheter inom förvaltningen med fokus på om verksamheten finansieras genom extern finansiering.

Verksamhet	Finansiering <i>Anslag till SA genom KF:s budget</i>	<i>Externt (staden resp. aktörer utanför staden.)</i>	Kommentar
SHD resurs erbjuder rehabilitering och arbetsträning		(Främst Stockholms stad och Nacka kommun)	Verksamheten är helt intäktsfinansierad, egen resultatenhet
Bouppteckningsverksamhet		Statliga anslag	Ingår som en del av landsarkiv funktionen, särfinansieras Ersättningen för bouppteckningsverksamheten kommer dels från Domstolsverket, dels från Riksskatteverket genom avtal mellan dessa myndigheter och Riksarkivet
Landsarkivfunktionen		Statliga anslag	Riksarkivet är ansvarig myndighet för landsarkiven.

Inom förvaltningen drivs även en rad projekt som finansieras av stadens kompetensfond. Flertalet av projekten syftar till att utveckla förvaltningens effektivitet med hjälp av ökad digitalisering. Stadsarkivets samverkan med stadsbyggnadskontoret kring enklare ärendehantering och samarbetet med utbildningsförvaltningen kring att tillgängliggöra arkivmateriel till skolundersvisningen är två exempel på detta. Gränssnittsfrågorna utvecklas ytterligare i nästa avsnitt.

#### 4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden

Stadsarkivets olika enheter samverkar i viss mån med andra verksamheter i staden. I vissa fall har verksamheterna skilda roller i samma process och i andra fall har de samma roll men arbetar med avgränsade områden inom staden. I matrisen nedan beskrivs kortfattat vad de olika verksamheterna innebär och i vilken mån intervjuerna visat på samstämmiga respektive icke-samstämmiga uppfattningar om samordning skulle effektivisera arbetet inom verksamheten eller ej. Detta utvecklas även närmare nedan.

Organisation	Förvaltning	Kortfattad beskrivning av verksamheten (utifrån ett angränsningsperspektiv)	Uppfattning om samordning
Stockholm stad	Samtliga förvaltningar och bolag	Stadsarkivet har en stödjande och kontrollerande uppgift när det gäller arkivfrågor.	Ömsesidiga intressen och tillsynsfunktion
Stadsdelsnämnder	Stadsdelsförvaltningar	Stadsarkivet har en stödjande och kontrollerande uppgift när det gäller arkivfrågor. Två arkivarier finns anställda gemensamt av 16 av de 18 stadsdelarna. Mycket arbete sker tillsammans med dem.	Ömsesidiga intressen och tillsynsfunktion
Samlingsavdelningen	Stadsmuseiförvaltningen	Samlingsavdelningen bevarar gemensamt kulturarv, vilket även stadsarkivet gör. Stadsarkivet bevarar handlingar från stadens verksamhet. Samarbete sker inom Stockholmskällan.	Viss grad av samstämmighet

Stadsarkivet förhåller sig till stadens övriga förvaltningar främst genom att fungera dels som en stödfunktion och dels som en kontrollfunktion i arkivfrågor. I stadsarkivets uppdrag som tillsynsmyndighet i Stockholms stad ingår att utöva tillsyn samt att ge råd och stöd till andra kommunala förvaltningar, bolag och stiftelser. Enheten för tillsyn och rådgivning (se avsnitt 6.1) genomför således inspektioner samt anordnar kurser och andra informationsinsatser inom staden.

Stadsarkivet samverkar med stadsdelsförvaltningarna på det sättet att socialtjänsten regelbundet överlämnar handlingar till stadsarkivet som därmed ser till att äldre handlingar förvaras på ett korrekt sätt. Samtidigt tar stadsarkivet ansvar för att socialtjänsthandlingarna i lämpliga delar blir tillgängliga för allmänheten. Detta arkiv tillhandahålls av frihamnsenheten (se avsnitt 6.1). Samma enhet har även nyligen tagit över ansvaret för kommunens pensionsdata från stadsledningskontorets personalavdelning.

Dessa uppdrag med tillsyn och inspektioner innebär att stadsarkivet behöver och ska ha en oberoende ställning i staden vis à vis de förvaltningar som granskas.

Stadsarkivets och stadsmuseiförvaltningens samlingsavdelning har delvis liknande verksamhet, även om arkivets bevarande av handlingar är tydligare lagreglerad. Det finns ett par exempel i Nederländerna där arkiv och museum är en organisation. Dock skulle vissa hinder som att verksamheterna har olika förhållningssätt till det som bevaras, museet tolkar medan arkivet tillhandahåller, behöva bearbetas vid en sammanslagning.

Utbildningsförvaltningen, stadsmuseet, stadsbiblioteket och stadsarkivet, med hjälp från USK (Utnednings- och statistikkontoret), bedriver ett omfattande samarbete inom projektet Stockholmskällan. Verksamhetskopplingen utöver detta projekt är dock relativt begränsad.

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

Stadsarkivets uppdrag är enligt Ramböll relativt tydligt. Inom förvaltningen råder det ingen som helst tvekan om vad som åligger stadsarkivet enligt lag. Även det kommunala uppdraget är tydligt och förvaltningen prioriterar sin verksamhet härefter. Vid intervjuerna har det tydligt framkommit att verksamheten följer de av kommunfullmäktige fastlagda inriktningsmålen om ökad tillgänglighet. Generellt sett kännetecknas verksamheten av en hög grad av professionalism och följsamheten till fattade beslut bedöms vara stor (se även avsnitt 6.2). När det däremot gäller ansvarsfördelningen mellan stadsarkivet och andra nämnder vill Ramböll lyfta fram tänkbara effektiviseringar. En tänkbar effektivisering är att stadsarkivet i ökad utsträckning tar ansvar för stadsdelsnämndernas sociala arkiv. Som tidigare nämnts tar frihamnsenheten regelbundet emot äldre handlingar från stadsdelsnämndernas socialtjänstarkiv. Genom att stadsarkivet i ökad utsträckning övertar ansvaret för dessa handlingar avlastas socialtjänsten. Detta kan ske genom att handlingar överlämnas i ett tidigare skede och inte som idag först när de är sex år gamla. Socialtjänsten avlastas på detta sätt även genom att slippa ta fram handlingsplaner, rutiner och förvaringsutrymme för gallring, långtidsförvaring mm.

Även om stadsarkivet på ett konsekvent sätt följer de inriktningsmål som antagits av kommunfullmäktige kan det vara aktuellt med en omprioritering, som går ut på att försöka hitta en mer balanserad avvägning mellan å ena sidan det politiska uppdraget att tillhandahålla och tillgängliggöra och å andra sidan det lagreglerade uppdraget att bevara och vårda. Det finns tydliga indikationer på att det utåtriktade arbetet sker på bekostnad av uppdraget att bevara och vårda stadens arkiv. Delar av personalen ger uttryck för att det är en orimlig arbetsfördelning mellan de olika uppgifterna idag och att det börjar bli såväl ett arbetsmiljöproblem som ett rättsligt problem. Även om detta ännu inte är så allvarligt kan det komma att bli problematiskt på längre sikt.

Eventuella omprioriteringar inom verksamheten är ytterst en politisk fråga, men för att stärka möjligheterna till en ändamålsenlig politisk styrning menar Ramböll att den politiska organisationen kan behöva förändras.

Ett konkret förslag är att stadsarkivet flyttas från kulturnämndens ansvar och istället bildar en gemensam förvaltning med stadsmuseet. Detta alternativ (alt. 1) innebär dels att förvaltningarna får en gemensam chef, dels att kulturnämndens arkivutskott kan avvecklas.

Ett annat förslag (alt. 2) bygger på att stadsmuseinämnden slås samman med kulturnämnden till en gemensam nämnd inkluderande stadsarkivet. På detta sätt kan två förvaltningschefer ersättas av en gemensam och kostnaderna för nämnden minskas.

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 Mkr</b>	<b>4,8 Mkr</b>	<b>4,8 Mkr</b>	<b>4,8 Mkr</b>	<b>19,2 Mkr</b>

Förutom de sänkta kostnaderna till följd av effektiviseringen 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.

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 stadsdelsnämnder och andra aktörer för att effektivisera arkivhanteringen i stort. I sammanhanget kan nämnas den stora utmaning som arkiven står inför avseende digitalisering. Denna skulle troligen underlättas och effektiviseras i högre grad med en tydligare prioritering av en stadsövergripande arkivhantering.

## **5. Samspel mellan nämnd och förvaltning**

### **5.1 Arenor**

Stadsarkivet ligger inom kulturnämndens ansvarsområde och utgör arkivmyndighet i staden. För arkivfrågor ska nämnden enligt reglementet ha ett särskilt utskott som hanterar arkivfrågor, arkivutskottet. Arkivutskottet består av fem ordinarie ledamöter och tre ersättare. Ordförande har suttit i utskottet i två mandatperioder, varav den innevarande som ordförande. Vid mötena medverkar förvaltningschefen samt enhetschefen för intern service (vilken även fungerar som sekreterare för utskottet).

Sammanträde sker i utskottet varannan månad. Sammanlagt träffades utskottet 7 gånger under 2005 och 35 ärenden protokollfördes. Därutöver förekommer informella kontakter vid behov mellan utskottets ledamöter och förvaltningschefen. Det förefaller enligt utredarna som att de existerande arenorna fyller behoven väl.

### **5.2 Roll- och arbetsfördelning**

Utifrån intervjuer är roll- och arbetsfördelning mellan förvaltning och utskott tydlig och oproblematiserad. En bidragande orsak är troligen att förvaltningen stadsarkivet uppfattas som en i hög grad professionaliserad verksamhet, där ledamöterna har ett stort förtroende för att förvaltningen sköts enligt gällande prioriteringar och bestämmelser.

Det framkommer under intervjuer med personal inom förvaltningen att de gärna skulle önska en tydligare politisk prioritering och helhetssyn på arkivfrågor, kopplad till den allmänna arkivhållningen i staden, i form av mer långsiktig strategi och långsiktiga mål. Det utvecklingsarbete som bedrivs idag är enligt vår bedömning klart initierat och styrt från förvaltningens sida, men ligger även i linje med de mål som satts upp av staden. Särskilt tydligt är detta avseende arbetet med att tillgängliggöra arkivmaterial och levandegöra det kulturarv som finns i arkiven.

Att utskottet har en begränsad möjlighet och kunskap om mer långsiktiga utmaningar har vissa implikationer. Enligt vår uppfattning kunde en prioritering utifrån teknikutveckling, såsom digitalisering, samt en tydligare styrning av kopplingen till annan verksamhetsutveckling i staden efterfrågas. Under genomlysningen har det stått klart att arkivmyndigheter står inför ett paradigmskifte i fråga om digitalt material, samt arkiv med moderna material

som måste vara tillgängliga. I detta avseende kan Ramböll konstatera att utskottet inte har förmedlat några direkta prioriteringar, utan samtliga beslut av detta slag har initierats av förvaltningen.

### **5.3 Kommunikation**

Utifrån intervjuerna framgår att kommunikationen mellan utskottet och förvaltningen fungerar väl och att det råder ett öppet och dialoginriktat klimat. Det framkommer även att mötena har en tendens att bli något långa och generella, troligen på grund av att ledamöterna inte har tillräckliga kunskaper om sakfrågor såsom digitalisering och teknik. Under en intervju uttrycktes det som att ”vi är journalister och skådespelare”, för att illustrera det faktum att utskottets ledamöter inte alltid har tillräckligt specifika sakkunskaper för att sätta sig in i sakfrågorna och diskutera övergripande strategiska utvecklingslinjer. På sätt och vis är det fördelaktigt att utskottet inser detta, vilket innebär att förvaltningen kan arbeta självständigt med sitt utvecklingsarbete, samtidigt som det givetvis kan ses som en brist att utskottet de facto inte har grepp om verksamhetens framtida utmaningar. Ett annat exempel är att en stor tid av utskottets möten används till att diskutera frågor som arbetsmiljö, ombyggnationer och andra icke arkivrelaterade frågor. Detta ser Ramböll som ett tydligt tecken på hur svårt det är för utskottet att hålla sig fullt ut insatta i mer övergripande och strategiska frågeställningar.

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

Enligt utredningen 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 dessutom ett antal potentiella förändringar i förvaltningen som kan innebära besparingar på lång eller kort sikt.

## **6. Organisation – Inre effektivitet**

### **6.1 Förvaltningens organisation**

Förvaltningen är uppdelad i åtta olika enheter (se skiss sida 3). Organisationen saknar en traditionell stabsenhet. Istället har man valt att lägga administration andra stödfunktioner i linje med övriga enheter. Organisationen genomgick en omfattande förändring 2001 då man, från att ha varit uppdelad i två stora avdelningar och en mindre stöдавdelning, ombildades till åtta mindre enheter. Syftet med omorganisationen var bland annat att skapa enheter som på ett tydligare sätt ansvarar för förvaltningens skiftande uppgifter. SHD-resurs är en speciell enhet såtillvida att de utgör en egen resultatenhet och har gjort så sedan år 2000.

Förvaltningen arbetar idag med en rad olika utvecklingsprojekt, bl.a. översyn av administrativa rutiner, utveckling av manualer och handböcker m.m.

Stadsarkivet hade 2005 109 anställda varav 14 med lönebidrag. 102 medarbetare var tillsvidareanställda och 7 hade tidsbegränsade anställningar.

Kontorslokalerna har genomgått omfattande renovering med till- och ombyggnad under senare år. Verksamheten är idag förlagd på tre olika fysiska arbetsplatser; Kungsklippan 6, Frihamnen magasin 3 och Hantverkargatan 3.

### *Enheten för forskarservice*

Enhetens primära uppgift är att tillhandahålla och tillgängliggöra stadens arkiv för allmänheten. Enheten är belägen på Kungsklippan. Här finns dels en expedition och dels en läsesal. Forskarexpeditionen är bemannad av en arkivarie som hjälper besökare till rätta bland förteckningar och register som visar vägen i arkiven. I läsesalen kan allmänheten ta del av de arkiv stadsarkivet förvarar i magasinen. Enheten hjälper även dem som skriver eller ringer till Stadsarkivet att hitta information i arkiven.

Enheten för forskarservice ansvarar inte för samtliga arkiv, utan vissa arkiv hanteras av frihamnsenheten (sociala arkiv) och folkbokföringsenheten (folkbokföringsmaterial) – mer om detta i nedanstående avsnitt.

90 procent av alla besök är riktade mot det traditionella arkivet som innehåller historiskt material. När det däremot gäller utredningsförfrågningar är den stora majoriteten av frågorna riktade mot vad som kallas det administrativa arkivet; lagfarter, köpebrev, betyg etc. En annan viktig uppgift för enheten är att ordna och förteckna alla de olika arkiven och redovisa dessa i det så kallade bestandsregistret.

Utöver enhetschefen består enheten av 23 medarbetare.

### *Frihamnsenheten*

Frihamnsenheten har i princip samma uppgift som enheten för forskarservice - även här finns en expedition och en läsesal - men i frihamnen ansvarar man primärt för alla de sociala arkiv som fanns i kommunen fram till stadsdelsnämndsreformen 1997, samt för visst nyare material från stadsdelarnas socialtjänst. Detta innebär att samtliga arkiv från socialnämnden och de sociala distriktsnämnderna i Stockholm från 1800-talet till och med 1996 finns förvarade i Frihamnen. Eftersom de befintliga lokalerna på Kungsklippan inte var tillräckligt stora bildades frihamnsenheten 1997. En stor del av materialet innehåller personrelaterade uppgifter och akter som inte får lämnas ut innan de är sekretessprövade. Denna så kallade ”menprövning” är en arbetsuppgift som tar en stor del av enhetens resurser i anspråk. Frihamnsenheten förvarar även större delen av Stockholms läns bouppteckningar (från 1900 fram till 2001), äldre sjukhusarkiv (1850-1950) samt tekniska verksamheters arkiv inom Stockholms stad.

Enheten har 10 tillsvidare- och 9 visstidsanställda medarbetare samt en enhetschef.

### *Folkbokföringsenheten*

Folkbokföringens huvudansvar är att successivt ta emot och förvara alla Stockholms läns kyrkoarkiv fram till 1991 (nyare material handhas av Skatteverket). Innan materialet skannats förvaras det hos respektive församling. Enheten kan liknas vid en gigantisk pastorexpedition och frågor till enheten handlar därför främst om släktforskning, adoptionsutredningar, släktutredningar mm. Enheten tar dagligen emot en mängd forskarförfrågningar via telefon.

Enheten är belägen på Kungsklippan. I dagsläget finns här 10 anställda utöver enhetschefen.

### *Enheten för digital utveckling*

Verksamheten finns i lokalerna på Kungsklippan. Enheten kan förenklat beskrivas som ”interna konsulter angående ny teknik”. Detta innebär bland annat att man stödjer förvaltningens övriga enheter likt en kvalificerad IT-avdelning, men den mest centrala uppgiften är att på olika sätt se till att ny teknik stöder verksamhetens arbete med att *tillgängliggöra* arkiv-

material. Det handlar t.ex. om att göra digitala register av bouppteckningar, kortlådor m.m. Men den tekniska kompetensen används även till att hjälpa de övriga enheterna med att göra arkiven mer tillgängliga via hemsidan, databaser, CD- och DVD-skivor etc. En tredje uppgift för enheten är att genom ny teknik underlätta stadsarkivets samverkan med andra statliga och kommunala verksamheter. Ett exempel på det sistnämnda är samarbetet med stadsbyggnadskontoret (SBK) kring ett till ärende- och dokumenthanteringssystemet kopplat elektroniskt arkiv för långtidslagring som gör det möjligt för SBK att på ett snabbt och enkelt sätt komma över arkivmaterial som är nödvändig för deras ärendehantering.

Enheten har även en kreativ roll genom att man initierar och driver tillgängliggörandeprojekt som är av innovativ karaktär, samt en utåtriktad roll genom att aktivt verka i organisationer som arbetar med frågor om digitalt tillgängliggörande och långtidslagring både inom och utom landet.

Enheten utgörs av 6 medarbetare samt en enhetschef.

#### *Enheten för tillsyn och rådgivning*

Enheten genomför stadsarkivets uppdrag att som tillsynsmyndighet i Stockholms stad och län ge råd och stöd till kommunala förvaltningar, bolag och stiftelser samt till statliga myndigheter. Enheten genomför även inspektioner, handlägger gallrings-, leverans- och arkivlokalärenden samt anordnar kurser och andra informationsinsatser etc. Tillsyn sker enligt ett rullande schema med fastlagda rutiner för uppföljning av inspektion. Inspektioner ska genomföras vart 5:e år. För statliga myndigheter är det Riksarkivet som fattar beslut i frågor som rör gallring, leveranser och lokaler.

Enheten har 5 anställda samt en enhetschef.

#### *Stockholms historiska databas*

På Stockholms historiska databas (SHD) arbetar man primärt med att dataregistrera arkivmaterial. I praktiken handlar detta om att scanna och registrera arkiv som idag finns i pappersregister, böcker och journaler. SHD arbetar i första hand med det så kallade rotemansarkivet, hälsovårdsnämndens dödsbevis och mantalsböcker. Enheten arbetar nära Enheten för digital utveckling (DU), som ser till att det registrerade materialet görs tillgängligt på CD-skivor och på stadsarkivets hemsida.

Utöver enhetschefen arbetar 29 personer på enheten. En stor andel av medarbetarna är anställda med höga lönebidrag.

#### *SHD resurs*

På enheten SHD resurs arbetar man med arbetsträning för sjukskrivna personer från andra förvaltningar. Enheten har för närvarande 70 platser som utnyttjas av Stockholms stad och Nacka kommun i första hand. Dessa kommuner har ett specialavtal, men övriga kommuner betalar 8000 kr per plats och månad. Inom verksamheten får deltagarna pröva arbetsförmågan i ny miljö och med nya arbetsuppgifter, både med tolkning av det historiska källmaterialet och med dataregistrering. Inga speciella förkunskaper behövs, alla får lära sig arbetet från grunden. Arbetsträningen blir en period av uppbyggnad där självförtroendet stärks och kan ge svar på frågor om möjligheter att klara olika arbetsuppgifter eller yrkesarbete i allmänhet.

Utöver enhetschefen arbetar 5 personer på enheten.

### *Enheten för intern service*

Intern service utför arbetsuppgifter inom funktionerna registratur, ekonomi, inköp, IT, lokaler, personal, post- och kontorsservice samt säkerhet. Enheten vänder sig i första hand till stadsarkivets övriga enheter men ger också allmänheten service i frågor som rör diarium och allmänna handlingar.

Enheten består av 7 personer och en enhetschef.

## **6.2 Styrning och ledning**

### *Målstyrning, ILS*

Styrningen av förvaltningen baseras på målstyrning. I stadsarkivets verksamhetsplan och i verksamhetsplanerna för de respektive enheterna finns mål för verksamheten uppställda som utgår från stadens fem inriktningsmål och kulturnämndens mål för verksamheten. De övergripande målen för enheterna framgår av tabellen nedan. I enheternas verksamhetsplaner bryts de övergripande målen ned till ett stort antal konkretiserade mål och åtaganden, såväl kvalitativa som kvantitativa. De övergripande målen följs upp i stadsarkivets verksamhetsberättelse och de konkretiserade målen i enheternas verksamhetsberättelser, som enligt Ramböll är fylliga och informativa.

<b>Avdelning</b>	<b>Mål</b>
Frihamnsenheten	Skapa och förmedla sökvägar till arkiven i form av förteckningar och register. Förvara arkiv samt säkra framtida läsbarhet. Tillhandahålla information ur arkiven.
Enheten för forskarservice	Tillhandahålla information ur arkiven. Skapa och förmedla sökvägar till arkiven i form av förteckningar och register.
Folkbokföringsenheten	Tillhandahålla information ur arkiven.
SHD Resurs	Erbjuda arbetsträning för i första hand anställda i Stockholms stad och i mån av plats för andra personer placerade via andra kunder.
Enheten för digital utveckling	Tillgängliggöra det digitaliserade arkivmaterialet för allmänheten. Utveckla hemsidan och andra digitala produkter.
Enheten för tillsyn och rådgivning	En lagenlig och effektiv arkiv- och dokumenthantering, att åstadkomma en god offentlighetsstruktur i staden samt ett långsiktigt bevarande av väsentlig information.
Intern service	Stödja kärnverksamheten effektivt, professionellt och med god service.
Stockholms Historiska Databas	Genom digitalisering och bearbetning tillgängliggöra arkivmaterial.

Generellt sett präglas verksamheten av ett drivet kvalitetstänkande. Målstyrningsprinciperna genomsyrar verksamhetsplaneringen och varje enhet arbetar med tydliga åtaganden samt väl dokumenterade rutiner och arbetssätt. Uppföljningen är sofistikerad med såväl interna som externa brukarundersökningar, omfattande avvikelsehantering och tydliga rutiner för intern kontroll (se vidare under yttre effektivitet).

### *Kvalitetsarbete*

Inom förvaltningen finns det ett löpande kvalitetsutvecklingsarbete kallat KRUT. I detta ingår personal från samtliga enheter, vilka utsetts av sina chefer att representera enheten i kvalitetsarbetet. Dessa personer har till ansvar att koordinera och samordna kvalitetsarbetet, samt föra tillbaka information och arbetsuppgifter till sin egen enhet. Personal inom KRUT-gruppen har maximalt två timmar per vecka avsatta till att arbeta med kvalitetsarbetet. Enligt intervjuer fungerar detta arbete mycket bra och har resulterat i att det finns rutiner och processbeskrivningar, samt att det förs löpande kvalitetsdiskussioner. Det är Rambölls uppfattning att KRUT-arbetet blivit en förankrad och integrerad del av verksamheten som



bidrar till utvecklingen av arbetssätt och verksamhet. Att delegera kvalitetsarbete till den operativa verksamheten och integrera det i arbetet kan vara ett gott exempel att följa även inom andra verksamheter i staden.

### *Ledningsstrukturen*

Det framkommer tydligt under intervjuer att förvaltningen präglas av ett starkt och närvarande ledarskap, främst genom förvaltningschefen. Denne ses klart som en tillgång avseende det visionära strategiska arbetet och utvecklandet av arkivfunktionen och arkivets roll inom staden. När det gäller de mer traditionella ledningsfunktionerna däremot, förefaller det som om det finns en del brister. Samtliga intervjuade vittnar om en stark och samspelt ledningsgrupp, vilket i sig oftast är positivt. Problemet är att denna ledningsgrupp anses av personalen skapa ett avstånd mellan ledning och personal, och det finns idag en viss osäkerhet och otrygghet hos personalen som enligt intervjuer tar sig uttryck i försiktighet med att säga emot eller komma med egna initiativ och idéer. Den starka ledningsgruppen uppfattas även av personalen som osjälvständig och oförmögen att driva egna eller enhetens frågor, vilket skapar frustration och misstroende.

Den tidigare nämnda följsamheten till fattade beslut (se avsnitt 4.4) är inte odelat positiv. Stadsarkivet är en högprofessionell organisation med självständiga medarbetare som är vana vid att själva utforma sitt arbete och sina riktlinjer för framtiden. En del av den frustration som kommer till uttryck vid intervjuerna är troligen en konsekvens av att det inte funnits någon tradition för egentlig styrning och ledning av personalen. Det bör dock uppmärksammas från ledningens sida att en känsla av osäkerhet och otrygghet finns hos ett flertal inom personalen. Det kan därför övervägas om inte ett större mått av transparens och kommunikation kan skapas, till exempel genom att ha protokoll från ledningsgruppmöten, samt att en dialog med personalen avseende mandat och roller hålls levande. Delegationsordningen inom ledningsgruppen skulle också kunna diskuteras, förankras och kommuniceras tydligare.

### **6.3 Personalfrågor**

Arbetsplatsträffar (APT) hålls regelbundet i förvaltningen. Vidare är varje chef (förvaltningschef och enhetschefer) ålagd att årligen genomföra medarbetar-/utvecklingssamtal. Detta fungerar enligt Rambölls bedömning relativt väl. Återkopplingen av medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar kan dock utvecklas ytterligare. Vid intervjuerna har det dessutom förts fram en del kritik mot att inte alla APT protokollförs samt att träffarna är av väldigt skiftande kvalitet då förvaltningen inte alltid följer fastställda rutiner för hur APT ska genomföras.

Intern service är den enhet som ansvarar för personaladministrativ service och information samt att utveckla säkra rutiner inom området. Detta gör man genom att:

- rapportera löne- och personuppgifter enligt fastställd rutin
- upprätthålla en god kontakt med medarbetare, enhetschefer och myndigheter
- rekvirera till förvaltningen beviljade bidrag enligt fastställd rutin
- arbeta med att förenkla åtkomsten och hanteringen av dokument och blanketter inom personalområdet
- ge information, råd och stöd till chefer och medarbetare i personalfrågor
- uppdatera och vidareutveckla policies, riktlinjer och rutiner inom personalområdet
- ta fram underlag för uppföljningar på enhetsnivå

Tidsanvändning, personalrörlighet, medellöner, åldersfördelning och jämställdhetsarbete följs och redovisas regelbundet. Förvaltningen uppfyller i allt väsentligt stadens formella krav gällande personalarbetet (så som PLUS samtal etc) men utredningen visar att arbetet skulle kunna lyftas ytterligare och framför allt innehålla tydligare visioner.

#### *Kompetensutveckling och kompetensförsörjning*

Avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling sker denna främst genom enstaka kurser och konferenser, samt i det dagliga arbetet med utvecklingsprojekt. Det finns idag ett flertal personer med värdefull kompetens som kommer att gå i pension inom de närmaste åren. Ledningen är uppmärksam på detta, och försöker arbeta dels med kunskapsöverföring och dels med att erbjuda personal att arbeta vidare.

Någon övergripande kompetensutvecklings- eller kompetensförsörjningsstrategi finns dock inte inom förvaltningen. Det har under intervjuer framkommit att några i personalen upplever sig sitta fast i en viss typ av ärenden och att det är svårt att få breddade arbetsuppgifter. Den interna mobiliteten är något som skulle kunna utvecklas och stärkas, t.ex. genom incitament och policies. Detta skulle även minska sårbarheten inom enheterna.

### **6.4 Ekonomifrågor**

Förvaltningen följer stadens budgetprocess och planeringsprocess gällande ekonomin. Lokala anvisningar och tidplan tas fram av Intern service, som också samordnar arbetet. Varje enhet arbetar fram sina åtaganden, gör prioriteringar utifrån budgetförutsättningar och följer upp ekonomi och verksamhet under året. Intern service ger stöd åt övriga enheter inom förvaltningen, sammanställer ekonomiska analyser och nyckeltal samt bevakar rapportkrav och uppdrag från kommunstyrelsen/stadsledningskontoret.

#### *Omfattning, fördelning och uppföljning*

Den ekonomiska omfattningen på stadsarkivets verksamhet var under 2005 sammanlagt 66,7 miljoner kronor. Intäkterna uppgick till 25 miljoner. Som framgår av nedanstående tabell har stadsarkivet hållit sig inom angivna budgetramar. I nedanstående tabell sammanfattas förvaltningens ekonomi.

**Tabell 1. Utfall 2005, budget 2005 och budget 2006 (Mkr)**

	Utfall 2005	Budget 2005	Budget 2006
<b>Driftverksamhet</b>			
Kostnader (-)	-66,7	-67,1	-61,4
Intäkter	25	25,2	18
<b>Netto</b>	-41,7	-41,9	-43,4

Kostnaderna fördelade sig över kostnader för arbetskraft (57 procent), lokalkostnader (27 procent) och verksamhetskostnader (16 procent). Intäkterna på 25 miljoner utgjordes av ersättning för landsarkivfunktionen (44 procent), bidrag, försäljningsintäkter m.m. (25 procent), resultatenheten intäkter för arbetsträning (20 procent) och ersättning för leveranser av arkivhandlingar (10 procent). Nedanstående tabell visar hur intäkterna fördelar sig mellan olika poster.

**Tabell 2. Fördelning av intäkter 2005 (Mkr)**

Intäkter	Utfall
Arbetsträning	5,1
Bouppteckningsverksamhet	1,5
Bidrag (AMS)	0,8
Försäljningsintäkter	0,3
Kurser/Uppdragsverksamhet	1,4
Landsarkivfunktionen	11,1
Leveransintäkter	2,6
Övriga intäkter	2,2
Intäkter totalt	25

Det årliga statliga anslaget för landsarkivfunktionen utgör förvaltningens primära intäktspost. Utöver detta har förvaltningen intäkter relaterade till arbetsträningen på SHD-resurs, intäkter för mottagande av andra myndigheters arkivleveranser samt ett antal intäkter från försäljning av kurser konsulttjänster mm.

Genomlysningen har tidigare visat att stadsarkivet bedriver ett grundligt kvalitetsarbete och att verksamhetsuppföljningen är omfattande. Tyvärr verkar det som om detta till viss del skett på bekostnad av ekonomistyrningen. Förvaltningen uppvisar tecken på låg kostnadsmedvetenhet då olika tjänster, konsultinsatser och annan service är otydligt prissatt. Verksamhetsansvariga har svårt att redogöra för på vilka grunder olika avgifter är satta och man har generellt sett en vag uppfattning om vad ärendehanteringens kostar.

Ekonomiska resonemang är begränsade till att handla om tillsättningen av enskilda tjänster eller övergripande budgetsiffror. Kostnadseffektivitet och omprioriteringar inom enheterna eller inom förvaltningen är något som sällan diskuteras.

## 6.5 IT-frågor

Parallellt med denna genomlysning genomför stadsledningskontoret en omfattande översyn av stadens administration. IT-frågorna behandlas därför endast översiktligt i den här aktuella utredningen. På enheten för Intern service finns en IT-samordnare med ansvar att samordna och tillgodose stadsarkivets behov av erforderliga IT-produkter och att hålla stadsarkivets datasystem i funktionsdugligt skick. Detta ansvar är tydligt definierat till t.ex. omfatta följande.

- göra inköp av IT-produkter enligt fastställd standard
- ge support och åtgärda driftsstörningar och driftsstopp
- sköta drift av servrar och backup enligt fastställd rutin
- bevaka att nätverk underhålls och tillse att programvaror uppgraderas kontinuerligt
- uppdatera och dokumentera stadsarkivets behov av licenser och behörigheter
- bevaka IT-säkerheten

IT-samordnaren får hjälp med allt det praktiska arbetet kring support, drift och programuppdatering från en extern entreprenör. En stor del av utvecklingsarbetet görs i nära samarbete med enheten för digital utveckling som besitter särskild kompetens kring arkivrelaterade IT-frågor. Stadsarkivets IT-säkerhetsansvarige är medvetet placerad på en annan enhet – nämligen SHD. Skälet till detta är att det därigenom ska vara lättare att förhålla sig kritisk till svagheter, brister och säkerhetsproblem i datasystemen.

Förvaltningen som helhet ger intryck av att vara drivande när det gäller utveckling av IT-stöd för verksamheten, vilket har bekräftats även av externa källor såsom Riksarkivarien.

## **6.6 Stödprocesser**

Även övriga stödprocesser behandlas översiktligt då det ingår i den administrativa översyn som drivs parallellt med denna genomlysning. Effektiviseringar utreds och beräknas därför inte här. Inom förvaltningen hanteras samtliga interna stödprocesser av Intern service; inköp, kontorsmaterial, lokalförvaltning, säkerhetsfrågor, personaladministrativ service, registratur samt post- och kontorsservice. Genomlysningen indikerar att förvaltningen kontinuerligt undersöker möjligheterna att öka stödfunktionernas effektivitet. Ett konkret och aktuellt exempel är den stora effektivisering man upplever att den nya IT-entreprenaden inneburit.

## **6.7 Omvärlds- och framtidsorientering**

Enligt utredningen är stadsarkivet väl orienterat om vad som sker i omvärlden samt vilka framtidsfrågor som är av betydelse för verksamheten. Enhetscheferna ansvarar för omvärldsbevakningen inom sina respektive områden. Denna bygger främst på att personer inom förvaltningen är engagerade i sitt ämnesområde och därför av eget intresse ”hänger med”. Undantaget är enheten för digital utveckling som har ett uttalat ansvar för att bevaka utvecklingen inom det digitala området för hela förvaltningens räkning. Som vi uppfattat det saknas en mer systematisk ansats för omvärlds- och framtidsorientering, t.ex. med avseende på vilka aspekter som ska bevakas, med vilken regelbundenhet och hur informationen ska sammanställas och presenteras.

Förvaltningschefen och medarbetare deltar vidare i olika former av nationellt och internationellt samarbete mellan arkivverksamheter. Samtliga intervjuade framhåller stadsarkivets fackmässiga frontposition och goda kontakt med omvärlden. Omvärldsanalys och framtidsorientering diskuteras ofta på olika nivåer inom förvaltningen. Vi har dock inte uppfattat att någon särskild sammanställning görs och en systematisk ansats för omvärlds- och framtidsorientering skulle kunna stärka verksamhetens position ytterligare.

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

### *Effektiviseringar inom organisationen*

Som redovisats ovan finns det betydande utvecklingsmöjligheter när det gäller ekonomistyrningen. Dels kan uppföljning, analys och redovisning utvecklas betydligt, dels borde förvaltningen föra in ett ekonomistyrningsperspektiv i sitt kvalitetssystem för att i ökad utsträckning följa verksamhetens kostnadseffektivitet. Även ledningssystemet och kvalitetssystemet kan utvecklas. Ett konkret förslag är att skapa ännu tydligare rutiner för APT och tillse att träffarna rutinmässigt protokollförs i enlighet med fackliga samverkansavtal. När det gäller ledningsfunktionen borde man även här informera på ett bättre sätt. Genom att dokumentera och bättre kommunicera ledningsgruppens gemensamma beslut samt motiven för dessa kommer troligtvis ledarskapet att stärkas och besluten att få ökat genomslag i organisationen.

Enheten för digital utveckling respektive Intern service skulle kunna organiseras som en stab. Att vara organiserad som *stabsfunktion* ger en viss status inom organisationen – staben är så att säga ledningens högra hand. Denna funktion skulle kunna vara lämplig både för DU och för Intern service, eftersom båda enheterna ansvarar för traditionella stabsfunktioner och beskriver sig själv som ”interna konsulter”. Denna omorganisation skulle dessutom frigöra en enhetschef. Vidare har ledningens ambition att ”platta ut” organisationen inte lyckats fullt ut, då det fortfarande råder viss osäkerhet kring DU:s roll. På exempelvis SHD uttrycks

frustration över att DU styr vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras trots, att man utgör två parallella enheter.

### *Effektivare organisation*

När det gäller organisationens funktionalitet i relation till uppdraget visar genomlysningen på ett antal tänkbara förbättringsmöjligheter.

En eventuell sammanslagning med stadsmuseet verkar många vara oroliga för – såväl personal som enhetschefer. Man pekar exempelvis på en misslyckad sammanslagning i Värmland. Det är dock vår uppfattning att det borde finnas en del samordningsvinster att göra då verksamheternas publika arbete och uppdrag med att tillgängliggöra ligger när varandra. Ett alternativ som inte innefattar någon större förändring avseende grundläggande strukturer är att flytta verksamhet som Faktarummet och Foto vid stadsmuseiförvaltningen till stadsarkivet.

Det framkom vid genomlysningen av stadsmuseiförvaltningen att det finns ett flertal olika arkivsystem och att det inte finns en riktig överblick av vad som finns tillgängligt. Som Ramböll ser det kan två effektiviseringar realiserars, dels en bättre samordning med vissa effektivitetsvinster, dels en bättre arkivhantering av material från stadsmuseiförvaltningen. Detta innebär i sig inte en effektivisering i form av minskade kostnader för stadsarkivet, men som helhet kan det innebära en kvalitetshöjning och samordningsvinster totalt sett (se även rapport genomlysning av stadsmuseiförvaltningen).

Vidare kan viss effektivisering uppstå genom att man samlar centrala funktioner, såsom forskares och allmänhetens ”ingång” till stadsarkivet, både vad gäller besök och förfrågningar samt via e-post och telefonsamtal. Det finns tydliga tecken på effektivitetsproblem med den nuvarande lösningen; spänningar mellan enheten Frihamnen och de enheter som ligger inom Kungsklippan, dubbla funktioner för reception och läsesalar, tillgänglighetsproblem för allmänheten då arkiven finns på olika ställen. Det kan läggas tydligare fokus på att allokering av resurser kan vara nödvändiga vid arbetstoppar, något som inte förefaller fungera så bra idag. Om möjligt kan det övervägas att försöka samla samtliga arkiv som kräver en hög tillgänglighet, såsom moderna arkiv, administrativa handlingar etc. I nuläget pågår en utredning om detta inom stadsarkivet, där processer för s.k. administrativa ärenden ska belysas och förslag på ändamålsenliga effektiviseringar utarbetas. Ramböll kan konstatera att detta behövs och är ett välkommet initiativ.

Förvaltningen har en tydlig prioritering av arbetet med att tillgängliggöra arkiven och kanske framförallt kulturarvet. Detta är bl.a. ett resultat av fullmäktiges prioriterade mål. Ramböll vill dock lyfta vad denna prioritering betyder i förhållande till lagstiftningens krav på bevarande, effektiv arkivhantering och tillsyn. Som vi uppfattat stadsarkivets verksamhet är organisationen mycket progressiv avseende tillgängliggörande, kundservice, digitaliseringsarbete etc. Utifrån intervjuer framkommer dock en tendens till att basfunktioner kommer i andra hand, t.ex. depåhantering, mottagande av leveranser och personalen upplever att de har svårt att genomföra det arbete de ser som basfunktionen inom arkivet. Här kan det vara bra att staden, d.v.s. utskottet och förvaltningen, definierar och diskuterar igenom denna frågeställning.

## 7. Uppföljning och resultat- Yttre effektivitet

Kopplat till målstyrningen med ”åtaganden” som beskrivits tidigare har respektive verksamhet utarbetat kvalitetsmål i den årliga verksamhetsplanen. De måltal och beskrivningar som utarbetats inom förvaltningen och de olika enheterna förefaller enligt Ramböll fungera ändamålsenligt och ger en god bild av verksamheternas inriktning och strategi. Framförallt är det tydligt att målen är satta utifrån att utgöra ett stöd i kvalitetsarbetet, med mål för väntetider, bemötande och dylikt som komplement till de mål som finns satta för ändamålsenlig hantering av arkiven.

### *Samverkan med andra förvaltningar*

Som arkivmyndighet har förvaltningen ett stort antal kontakter och löpande verksamhet direkt kopplade till andra förvaltningar inom staden. Personalen vittnar om en generellt generös och alltför serviceinriktad verksamhet, där stadsarkivet ofta går in och hjälper till med arkivuppgifter, t.ex. lämnas arkiv ofta över i ett bedrövligt skick vid leveranser. Ofta tycker man då inom arkivet att det är lättare att ordna detta själv än att ställa krav på leveranserna. Detta innebär givetvis en merkostnad för stadsarkivet och även en belastning på personalresurser, som redan upplevs som knappa.

För samverkan med stadsarkivet har 16 av 18 stadsdelsnämnder gemensamt anställt två arkivarier, som hjälper stadsdelsnämnderna med deras arkiv. Med dessa uppges ett bra och systematiskt samarbete har byggts upp och system för leveranser utvecklas löpande. Det är dock ett område som tydligt kan utvecklas vidare, då även dessa leveranser tar mycket tid i anspråk.

### 7.1 Uppföljningssystem och resultat

Uppföljning av verksamhetsplaner, inkl. enheternas åtaganden och mål, görs främst genom tertiärrapporter och den årliga verksamhetsberättelsen. Enheternas verksamhetsberättelser är mer detaljerade än den samlade verksamhetsberättelsen. I dessa redovisar respektive verksamhetsområde sin måluppfyllelse och sitt resultat utifrån *åtaganden; arbetssätt; uppföljning* och vid behov *rättelse/kompensation*. Vad som inte förefaller följas upp detaljerat i verksamhetsberättelsen för enheterna är budget och ekonomiskt utfall, som i stället redovisas samlat för hela förvaltningen.

Utöver uppföljning av kvalitetsmål följs olika aktiviteter upp, såsom antal förfrågningar, besök, leveranser etc. För dessa finns det dock inte några mål satta. Kvalitetsuppföljningen utifrån stadens och förvaltningens mål bedöms av Ramböll vara fullt tillräckliga, och skulle kunna utgöra ett gott exempel för staden i övrigt. Däremot skulle ekonomiuppföljningen kunna vara tydligare, för att öka transparensen och möjligheten att koppla kvalitet/kostnader.

Vid genomgång av resultaten som rapporterats i enheternas verksamhetsberättelser, förefaller det som att enheterna uppnår sina åtaganden i hög grad. I de fall som det inte uppnåtts redovisas resultatet samt görs en analys av orsaker till bristande måluppfyllelse. Det ekonomiska resultatet är dock otillfredsställande belyst och går inte att bedöma.

Avseende förvaltningen som helhet redovisas inte verksamhetsberättelsen enhetsvis utan främst funktionsvis, det vill säga utifrån de åtaganden som stadsarkivet har som helhet. Undantag utgörs av SHD Resurs, som är en egen intäktsfinansierad resultatenhet, samt Intern service, där måluppfyllelsen särredovisas. Avseende ekonomiuppföljningen är det även för stadsarkivet som helhet svårt att följa kostnader för olika arbetsprocesser eller enheter i verksamhetsberättelsen. Det innebär även att det inte är möjligt att analysera kostnader och

relatera dessa till konkret ”output”, det vill säga en översikt över *vad* som kostar mer eller mindre att utföra av de åtaganden som stadsarkivet har utarbetat (se resonemang ovan angående ekonomistyrning). Den uppdelning som finns avser grova poster, såsom personalkostnader, lokaler samt verksamhetskostnader. Vidare vore det värdefullt om kostnader som relaterar till landsarkivfunktionen kunde särredovisas. I dag finns det ingen möjlighet att i detalj se hur kostnader och intäkter för uppdrag för landsarkivet fördelar sig i förvaltningens budget och dagliga arbete.

Det genomförs löpande brukarundersökning som redovisas i verksamhetsberättelser, samt relateras till de mål som enheterna har. Vidare redovisas även antalet inkomna klagomål. Utifrån Rambölles bedömning förefaller enheterna och stadsarkivet i stort ha en ändamålsenlig och adekvat omvärldsorientering, som tar sig uttryck i en stark prioritering av de brukarorienterade tjänsterna.

En svag punkt är dock att de s.k. ”administrativa” ärendena (bouppteckningar, folkbokföring etc.) har kommit något på efterkälken i utvecklingsarbetet. Mycket kraft har lagts vid att utveckla tillgängligheten avseende forskningsmaterial, medan de administrativa ärendena i stort sätt hanterats oförändrat, trots en kraftigt ökande volym under senare år. Detta har nu uppmärksamats av förvaltningsledningen och ett utvecklingsarbete för att effektivisera arbetsprocesserna och organiseringen av administrativa ärenden kommer att genomföras under våren och försommaren.

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

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 att 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
Summa	420	420	420	420	420	2, 1 Mnkr

Som framgår av tabellen skulle även en blygsam höjning på 10 procent ge ökade intäkter på över 2 Mnkr fram till 2010. Det kan även noteras att det årliga intjänade beloppet i princip motsvarar en heltidstjänst. Därutöver bör det framhävas att höjningen kan vara ett starkt incitament för att stadsarkivets ”kunder” att stärka sitt arbete med de egna arkivens skötsel och kvalitet på leveranser.

Vidare kan det utvecklas system för att följa upp kostnader för landsarkivfunktionen som helhet, för att ha en möjlighet att relatera dessa till intäkter. Detta är nödvändigt för att bedöma om kostnadsnivån är rimlig.

## **8. Analys av resultat**

### **8.1 Användning av resultat av uppföljningen**

Uppföljning av måluppfyllelsen fungerar väl som beskrivits ovan. Kvalitetsmål och arbetsprocesser ska diskuteras regelbundet vid APT och det förefaller även som att de genomförs inom de flesta enheter. Enstaka enheter uttrycker att de inte tycker att något händer utifrån vad som tas upp vid APT, främst i form av förändringsarbete och idéer till justeringar i arbetsprocesser.

Det är tydligt att förvaltningens systematiska ansats med kvalitetsarbete, beskrivning av arbetsprocesser och tydliga mål har givit resultat. Det betonas på olika håll och nivåer i organisationen att kvalitetsarbetet står i fokus och trots att många var skeptiska när arbetet inleddes har detta nu i de flesta fall vänt och kvalitetsarbetet ses som en reell tillgång av de flesta. Det sätt som stadsarkivet målmedvetet satsat på ett delegerat och systematiskt kvalitetsarbete kan tjäna som ett gott exempel för andra delar av staden.

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

Inga särskilda effektiviseringar eller omprioriteringar kan identifieras, utan detta område fungerar väl utifrån utredarnas bedömning. En tydligare koppling till ekonomi efterfrågas dock, som beskrivits tidigare.

## **9. Reflektioner och avslutande kommentarer**

I det följande tar Ramböll upp några reflektioner som inte tidigare diskuterats i rapporten.

Det är tydligt att stadsarkivet är en progressiv organisation, som arbetar mycket med sin egen utveckling och funktion. Förvaltningen bör dock vara vaksam med att sätta igång alltför många initiativ samtidigt, då det finns vissa tendenser till en projekttrötthet hos medarbetarna, vilket har uttryckts från flertal intervjuer med personal. Då de flesta utvecklingsarbetena bedrivs i projektform har det från vissa uttryckts en oro över att ordinarie arbetsuppgifter blir lidande. Vidare har det uttryckts att öppenheten för idéer upplevs som något belastande, eftersom en idé ofta bemöts med ”Jättebra, då tar du ansvar för att genomföra det!” Dessa tendenser bör förvaltningsledningen vara mycket uppmärksam på, då det riskerar att motverka syftet och hämma kreativitet och framförandet av goda idéer.

Vidare kan det poängteras att stadsarkivet är en central aktör inom staden, som har till ansvar att bevara, tillhandahålla och tillgängliggöra myndigheters och förvaltningars arkiv. Som sådan bör stadsarkivet fortsatt ges möjlighet att utöva inflytande på de lokala arkivens utformning och bevarande, eftersom det är ett sätt att kvalitetssäkra arkiven även i resten av staden, innan de kommer till stadsarkivet. En tydligare roll för stadsarkivet i detta skulle kunna innebära betydande effektiviseringar i såväl arkivhantering generellt som vid mer specifika uppgifter såsom gallring och leveranser av arkiv till staden.

Till sist ska det framhållas att organisationen som helhet och i synnerhet personalen förefaller mycket motiverade och engagerade i sitt arbete. Framförallt är det tydligt att personalen



lägger stor vikt vid att vara en resurs för såväl stadens invånare som andra förvaltningar och att ett servicetänkande genomsyrar verksamheten i detta avseende.