

**PM 2005 RI (Dnr 219-5028/2004)**

## **Förslag till omorganisation av stadsledningskontoret**

Borgarrådsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. Förslaget till omorganisation av stadsledningskontoret godkänns och träder i kraft 10 mars 2005.
2. Stadsdirektören får i uppdrag att inom ramen för kommunstyrelsens beslut slutföra arbetet med utformning av detaljorganisation och anta slutlig bemaningsplan för stadsledningskontoret.
3. Stadsdirektören får i uppdrag att återkomma till kommunstyrelsen med förslag till ny instruktion, delegationsordning samt attestinstruktion.
4. Protokollet i detta ärende förklaras omedelbart justerat.

**Föredragande borgarrådet Annika Billström** anför följande.

### *Ärendet*

I budget för 2005 fick kommunstyrelsen i uppdrag att snarast genomföra en omorganisation av stadsledningskontoret, redovisa ekonomiska konsekvenser och lämna förslag till administrativa effektiviseringar i samband med denna.

I budgeten anges att omorganisationen ska resultera i att den analytiska kapaciteten stärks, det stads- och sektorsövergripande perspektivet utvecklas, olika styrdokument samordnas bättre och sammanhängande målkedjor och uppföljning åstadkommes, samordningen av den ekonomiska och verksamhetsmässiga styrningen fördjupas och den verksamhetsmässiga kompetensen stärks.

Stadsdirektören fick i uppdrag att återkomma med ett preciserat förslag till budget för stadsledningskontoret.

### *Ärendets beredning*

Stadsdirektören gav chefen för SPO-kansliet i uppdrag att ta fram ett förslag till ny organisation med anledning av uppdraget i budget. Ett förslag presenterades den 16 december 2004 på ett möte med stadsledningskontorets personal.

Till grund för förslaget ligger nämnder och bolagsstyrelser yttranden över tidigare utredningar om stadsledningskontoret, enkäter bland personalen, revisionsrapporter, olika undersökningar som beställts av bl.a. Information Stadshuset, intervjuer med förvaltningschefer och förtroendevalda som gjordes i samband med SPO-utredningen 2003, ytterligare intervjuer med avdelnings- och enhetschefer inom stadens centrala administration under våren 2004 samt intervjuer av borgarråd, representanter för de fackliga organisationerna samt nyckelpersoner inom central administrativ organisation hösten 2004. I SPO-utredningen finns ett förslag till ny organisation för stadsledningskontoret. Det förslaget har stadens nämnder och bolag haft möjlighet att yttra sig över i samband med remissen av SPO-utredningen.

Förslaget till omorganisation som presenterades den 16 december 2004 skickades ut på förvaltningsremiss till stadens samtliga förvaltningar och bolagsledningar. Remissyttrandena redovisas i *bilaga 1*.

Samtliga avdelningar inom stadsledningskontoret har behandlat förslaget på arbetsplatsträffar (APT).

#### *Mina synpunkter*

Omorganisationen av stadsledningskontoret är angelägen, och jag ser positivt på det förslag som lagts fram. Inför den kommande 10-årsperioden står staden inför ett antal stora utmaningar som påverkar stadens verksamhet. Flera utredningar visar t.ex. att stadens demografiska profil i hög grad kommer att leda till ökade kostnader inom vård och omsorg. Det är därför viktigt att det stadsövergripande perspektivet stärks och att stadens centrala strategiska funktioner utvecklar sin kapacitet att göra analyser och bedömningar på både kort och lång sikt. Det möjliggör för staden att fatta strategiska beslut som på ett offensivt och framåtblickande sätt möter utmaningarna. Även utredningen om stadens politiska organisation (SPO) behandlar dessa frågor. Det finns kopplingar mellan SPO och föreliggande ärende vad avser betoningen på kommunstyrelsens samordnande roll. Den föreslagna omorganisationen av stadsledningskontoret är dock inte avhängig SPO-ärendet utan föreslås genomföras oavsett vilka beslut som fattas i SPO-ärendet.

I detta sammanhang vill jag peka på några av de punkter som jag anser vara viktiga för att säkerställa en effektiv och strategiskt inriktad organisation som bidrar till att stärka kommunstyrelsens kommunövergripande och samordnande funktion:

- En tydligare gräns mellan politiker och tjänstemän åstadkoms genom att stadsdirektörerna utgör en stabsfunktion och inte är avdelningschefer.
- Ärendehantering effektiviseras genom att tillgodose en långsiktig stabilitet i processen.
- En förstärkt och samlad ekonomiavdelning bildas genom att nuvarande ekonomiavdelning och delar av nuvarande finansavdelning läggs samman. Ekonomiavdelningens chef skall vara en opolitisk tjänsteman.
- Organisationen av IT ändras för att bättre kunna ta till vara på IT:s möjligheter.

Förslaget till ny organisation innebär även att kommunstyrelsen ges möjlighet att fokusera arbetet på mer övergripande frågor, och dels att skapa förutsättningar att snabbare anpassa organisation och arbetssättet efter ändrade förutsättningar.

Ett tydligare stadsövergripande perspektiv kommer att underlätta arbetet med att finna lösningar på problem som leder till högre kostnader i stadens verksamheter. På ett flertal områden finns möjlighet att hitta åtgärder som leder till ett effektivare utnyttjande av stadens resurser. Ett sådant exempel är strategin för lokal- och personalhantering. Ett annat exempel är IT som skall utnyttjas mer systematiskt för att stimulera ett effektivt arbetssätt och sänka kostnader. Ett tredje är att uppföljning och utvärdering skall användas mer regelbundet för att säkerställa hög kvalitet i verksamheten. Det är angeläget att stadens alla förvaltningar och nämnder får del av de goda exemplen och arbetar för att genomföra liknande arbetssätt i den egna verksamheten.

Jag vill ytterligare kommentera några av punkterna i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande. Projektarbetsformen är ett effektivt arbetsätt som skall tillämpas. Samordningen med berörda förvaltningar är viktig. Utformning av projekt, arbetsformer etc.

skall ske i samförstånd med förvaltningarna. Arbetet utgår ifrån befintlig ansvarsfördelning mellan facknämnder och kommunstyrelse.

Stadsdirektörerna har ansvar för förvaltningen och skall, i dialog med kommunstyrelsen, bevaka att förvaltningen är dimensionerad för de uppdrag som ges. Stadsledningskontoret har, i likhet med andra nämnder, ett omfattande arbete med de uppdrag som ges av kommunstyrelse och kommunfullmäktige. Primärt är det kommunstyrelse och kommunfullmäktige som avgör prioriteringsordning.

Stadsledningskontoret samordnar de stadsövergripande frågorna inom sitt ansvarsområde. Även andra nämnder har ett stadsövergripande ansvar inom sina respektive ansvarsområden och just därför är det angeläget att fördjupa samverkan i dylika frågor mellan aktuella förvaltningar och stadsledningskontoret.

Slutligen vill jag betona att omorganisationer skall leda till effektiviseringar i stadens verksamheter. Majoritetens strategi är att omfördela resurser till prioriterade verksamheter i primärt stadsdelsnämnderna. Budgeten för 2004 och 2005 visade att detta är möjligt. För att ge förutsättningar för en tydlig omfördelning även i budget 2006 har vi i budget 2005 lagt uppdrag att göra översyner av ett antal centrala fackförvaltningar och bolag. Berörda styrelser och nämnder har ansvar för att arbetet utförs i nära samarbete med kommunstyrelsen.

Jag föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande

1. Förslaget till omorganisation av stadsledningskontoret godkänns och träder i kraft 10 mars 2005.
2. Stadsdirektören får i uppdrag att inom ramen för kommunstyrelsens beslut slutföra arbetet med utformning av detaljorganisation och anta slutlig bemanningsplan för stadsledningskontoret.
3. Stadsdirektören får i uppdrag att återkomma till kommunstyrelsen med förslag till ny instruktion, delegationsordning samt attestinstruktion.
4. Protokollet i detta ärende förklaras omedelbart justerat.

Stockholm den 18 februari 2005

ANNIKA BILLSTRÖM

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Särskilt uttalande** gjordes av borgarråden *Kristina Axén Olin* och *Mikael Söderlund* (båda m) enligt följande.

Den föreslagna omorganisationen av stadsledningskontoret är ett resultat av den nuvarande politiska majoritetens önskemål om hur verksamheten i stadens ledning skall organiseras. Det är naturligt att alla majoriteter väljer att organisera stadsledningskontoret som de önskar. I det sammanhanget är det förvånande att den nuvarande majoriteten väljer att omorganisera stadsledningskontoret ett år innan valet.

Under de senaste åren har stadsledningskontoret vuxit i omfattning och vi ser med oro att en stor byråkratisk organisation byggs upp. För att på bästa sätt tillvarata medborgarnas intressen är det av vikt att byråkratin hålls till ett minimum på alla håll i staden.

Rörande remisshanteringen är det av största vikt att ägandet av processen blir kvar hos de förtroendevalda borgarråden. För att den förtroendevalda ledningen av Stockholm skall kunna styra staden och på ett tillfredställande sätt kunna stå till svars inför medborgarna krävs det att politiken har ett stort ansvar för beslutsprocessen.

Vi ser med oro på förslaget att stadsledningskontoret får en överprövande roll gentemot fackförvaltningarna. Den rollen bör innehas av borgarråden, inte av stadsledningskontoret.

## **Kommunstyrelsen**

**Särskilt uttalande** gjordes av *Kristina Axén Olin*, *Sten Nordin* och *Mikael Söderlund* (alla m), *Lotta Edholm* och *Ann-Katrin Åslund* (båda fp) och *Ewa Samuelsson* (kd) med hänvisning till det särskilda uttalandet av (m) i borgarrådsberedningen.

## ÄRENDET

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande den 19 januari 2005 är i huvudsak av följande lydelse.

### **Stadsledningskontorets förslag till beslut**

Kommunstyrelsen beslutar följande

1. Förslaget till omorganisation av stadsledningskontoret godkänns att träda i kraft 1 mars 2005.
2. Stadsdirektören får i uppdrag att inom ramen för kommunstyrelsens beslut slutföra arbetet med utformning av detaljorganisation och anta slutlig bemanningsplan för stadsledningskontoret.
3. Stadsdirektören får i uppdrag att besluta om anställning och anställningsvillkor för personal inom stadsledningskontoret.
4. Stadsdirektören får i uppdrag att fatta beslut om instruktion och tjänstemannadelegation inom ramen för kommunstyrelsens beslut och anmäla dessa till kommunstyrelsen.
5. Att ge stadsdirektören i uppdrag att ta fram ett förslag till attestinstruktion för beslut i kommunstyrelsen

Bosse Sundling  
Stadsdirektör

### **Sammanfattning**

I budget för 2005 fick kommunstyrelsen i uppdrag att snarast genomföra en omorganisation av stadsledningskontoret. Syftet är att förse kommunfullmäktige och kommunstyrelsen med bättre beslutsunderlag och stärka kommunstyrelsens kommunövergripande samordnande funktion. Därutöver skall stadsledningskontoret effektiviseras sin egen administration samtidigt som kontoret arbetar mer med att effektivisera administrationen i staden. I detta ärende presenteras ett förslag till ändring av avdelningsstruktur och arbetssätt som skall ge förvaltningen förutsättningar att klara givna uppdrag i budget m.m.

### **Bakgrund**

I budget för 2005 fick kommunstyrelsen i uppdrag att snarast genomföra en omorganisation av stadsledningskontoret, redovisa ekonomiska konsekvenser och lämna förslag till administrativa effektiviseringar i samband med denna.

I budgeten anges att omorganisationen ska resultera i att den analytiska kapaciteten stärks, det stads- och sektorsövergripande perspektivet utvecklas, olika styrdokument samordnas bättre och sammanhängande målkedjor och uppföljning åstadkommes, samordningen av den ekonomiska och verksamhetsmässiga styrningen fördjupas och den verksamhetsmässiga kompetensen stärks.

Stadsdirektören fick i uppdrag att återkomma med ett preciserat förslag till budget för stadsledningskontoret.

### **Ärendets beredning**

I SPO-utredningen finns ett förslag till ny organisation för stadsledningskontoret. Det förslaget har stadens nämnder och bolag haft möjlighet att yttra sig över i samband med remissen av SPO-utredningen.

I budget för 2005 fick kommunstyrelsen i uppdrag att snarast genomföra en omorganisation av stadsledningskontoret. Stadsdirektör gav chefen för SPO-kansliet i uppdrag att ta fram ett förslag till ny organisation. Ett förslag presenterades den 16 december 2004 på ett möte med stadsledningskontorets personal.

Till grund för förslaget ligger nämnder och bolagsstyrelsers yttranden över SPO-utredningen, tidigare utredningar om stadsledningskontoret, enkäter bland personalen, revisionsrapporter, olika undersökningar som beställts av bl.a. Information stadshuset, intervjuer med förvaltningschefer och förtroendevalda som gjordes i samband med SPO-utredningen 2003, ytterligare intervjuer med avdelnings- och enhetschefer inom stadens centrala administration under våren 2004 samt intervjuer av borgarråd, representanter för de fackliga organisationerna samt nyckelpersoner inom central administrativ organisation hösten 2004.

Förslaget till omorganisation som presenterades den 16 december 2004 skickades ut på förvaltningsremiss till stadens samtliga förvaltningar och bolagsledning. Remissyttrandena redovisas i bilaga 1.

Samtliga avdelningar inom stadsledningskontoret har behandla förslaget på arbetsplatsträffar, (APT).

Flertalet remissinstanser har tillstyrkt den grundläggande avdelningsstrukturen och arbetssättet. Många pekar dock på behovet av att precisera ansvarsfördelning och beskriva arbetsprocesser ytterligare. Personalen har uttryckt önskemål om att få vara med och påverka.

I detta ärende föreslås kommunstyrelsen godkänna den grundläggande avdelningsstrukturen och arbetssättet samt att ge stadsdirektören i uppdrag att eftersamråd med personalen precisera ansvarsfördelningen och beskriva arbetsprocesser ytterligare m.m.

Förslaget innebär att ansvaret för förvaltningens detaljorganisation och arbetssätt i större utsträckning decentraliseras till stadsdirektören än tidigare. Syftet är dels att ge kommunstyrelsen möjlighet att fokusera arbetet på mer övergripande frågor och dels att skapa förutsättningar att snabbare anpassa organisation och arbetssättet efter ändrade förutsättningar.

### **Stadsledningskontorets förslag till beslut**

Stadsledningskontoret är kommunfullmäktige och kommunstyrelsens förvaltning. Uppdraget framgår av kommunallagen, reglementet för kommunstyrelsen och budget för 2005.

Syftet med omorganisationen är att:

- Förse kommunfullmäktige och kommunstyrelsen med bättre beslutsunderlag som t.ex. djupare och mer långsiktiga ekonomiska och verksamhetsmässiga analyser, samlade bedömningar av stadens utveckling inom integrationsområdet osv.
- Stärka kommunstyrelsens kommunövergripande samordnande funktion.

Organisationen utgår från kommunfullmäktige och kommunstyrelsens roll i stadens organisation och stadsledningskontorets uppgift som deras förvaltning. Förslaget utgår från vilka verksamheter som bedrivs i staden samt behovet av att styra, samordna och följa upp dessa.

Genom att stadsdirektörerna utgår en stabsfunktion skapas en tydligare gräns mellan politiker och tjänstemän och förvaltningen ges möjlighet att odla en tjänstemannakultur med uppgift att serva olika politiska majoriteter.

Förhoppningen att organisationen skall ligga fast oavsett vilka utskott, beredningar och råd som inrättas. Förslaget bygger på nuvarande ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och facknämnder. Förslaget går att bygga vidare på om kommunfullmäktige väljer att göra förändringar av den ansvarsfördelningen t.ex i samband med behandling av SPO del tre. Även om någon ändring av ansvarsfördelningen inte görs krävs en omorganisation för att klara redan givna uppdrag i budget, SPO del ett, SPO del två, gatu- och fastighetskontorets omorganisation m.m.

Bemanningen och dimensioneringen skall göras med utgångspunkt från omfattningen av olika verksamheter i staden.

## Effektiviseringar

Enligt budget för 2005 skall administrativa besparingar åstadkommas i samband med omorganisationen. Det är dels en fråga om att effektivisera administrationen i staden och dels en fråga om att effektivisera stadsledningskontoret.

Att åstadkomma effektiviseringar i staden föreslås vara en huvuduppgift för hela stadsledningskontoret under de närmaste åren. Några exempel på områden där staden skall genomlysas ur ett stadsövergripande perspektiv i det sammanhanget är:

- Styrning t.ex. färre styrdokument och enklare regelsystem
- Uppföljning och utvärdering,
- Administrativa rutiner,
- Utnyttjande av IT,
- Personalhantering,
- Lokalhantering,
- Upphandlingar,

Som exempel kan nämnas att det är viktigt att vara återhållsam med antalet styrdokument, enkäter, förfrågningar. Hanteringen av dessa binder administrativa resurser och kostar samman taget mycket i byråkrati. Det är viktigt att inga uppgifter begärs in som inte används. De som lämnat in uppgifter måste få en återkoppling.

Det är även viktigt bevaka att styr och uppföljningssystemen inte blir för krångliga. Om systemen är lätta att begripa tillämpas de i högre utsträckning vilket ökar möjligheten att de ger avsedd effekt.

Arbetet på stadsledningskontoret kan effektiviseras bl.a. genom att:

- Den politiska organisationen klarar av att begränsa antalet uppdrag och prioritera.
- Att de administrativa rutinerna ses över och IT utnyttjas maximalt.
- Att tillämpa en projektarbetsform som innebär att projektledare på stadsledningskontoret leder projekt med deltagare från olika förvaltningar.
- Att lägga ut tillfälliga utredningsuppdrag antingen internt till förvaltningschefer och andra anställda eller externt till konsulter.
- Att kontoret blir bättre på att systematisera och använda befintlig information från t.ex. USK, revisionskontoret, inspektörsrapporter osv.
- Att de anställda ges möjlighet till fortbildning för att kunna sköta sitt arbete än bättre.

Ju större stadsledningskontoret är ju mer energi måste ägnas åt att samordna olika delar. Ju större specialiseringsgraden blir mellan olika anställda ju svårare blir det att åstadkomma det stads- och sektorsövergripande perspektiv som skall präglade förvaltningens arbete.

En genomlysning föreslås göras av samtliga avdelningar med syfte att identifiera möjliga effektiviseringar. Arbetet med att lösa situationen för övertaliga föreslås intensifieras.

Stadsledningskontoret har ett besparingsbeting på 15 Mkr under 2004. Det bedöms klaras med föreslagen omorganisation. Därutöver bedöms det möjligt att spara ytterligare 10 Mkr under 2005 med föreslagna effektiviseringar.

## Ändrad hantering av IT

Hanteringen av IT har en nyckelroll i arbetet med att effektivisera både stadens verksamheter och stadsledningskontoret. Organisationen av IT ändras för att bättre kunna ta till vara på IT:s möjligheter.

Förslaget till omorganisation innebär att:

- IT-frågor görs till en ledningsfråga,
- IT-frågor integreras med stadsledningskontorets övriga stadsövergripande funktioner,
- Ansvar för systemförvaltning av verksamhetsstödjande IT-system knyts konsekvent till verksamhetsansvar och verksamhetsutveckling,

- Strategisk IT-utveckling och ansvar för lednings och informationssystem (LIS) knyts till strategisk utveckling av det integrerade lednings- och styrsystemet (ILS).

Några exempel på viktiga frågor är:

- Att utveckla en stadsövergripande gemensam infrastruktur för IT,
- Att gå från information till utvecklande av interaktiva tjänster,
- Att utgå från nytta av tjänster som bygger på information och stödjande teknik.
- Att utveckla en stadsövergripande gemensam tjänsteportal,
- Att driva standardisering som möjliggör rationaliseringar och förbättrad service.

### **Gräns mellan tjänstemän och politiker**

En tydligare gräns mellan politiker och tjänstemän åstadkoms genom att stadsdirektörerna utgör en stabsfunktion och inte är avdelningschefer. Därtill kan förvaltningen medvetet odla en tjänstemannakultur med uppgift att serva olika politiska majoriteter, förtydliganden kan göras av ansvarsfördelningen mellan rotlar och stadsledningskontoret, samarbetsformerna mellan rotlar och stadsledningskontoret kan utvecklas.

### **Remisshantering**

Kommunstyrelsen fick i budget för 2005 i uppdrag att omgående utreda överflytt av remisshanteringen från rotlar till stadsledningskontoret.

Stadsledningskontoret föreslår följande remisshantering;

- KF/KS-kansli fördelar motioner, statliga remisser och andra inkommande ärenden på borgarråd utifrån kommunfullmäktiges beslut om borgarrådets ärendeansvar.
- Föredragande borgarrådet beslutar; om, vart, när och hur länge ett ärende skall remitteras.
- Stadsledningskontoret skickar ut ärendet på remiss, bevakar att remisserna kommer in och gör en remissammanställning.
- När sammanställningen är klar yttrar sig stadsledningskontoret ur ett stads- och sektorsövergripande perspektiv. Det betyder att stadsledningskontoret behöver ett par veckors längre remisstid än övriga remissinstanser.
- Stadsledningskontorets yttrande och remissammanställningen överlämnas till föredragande borgarråd.
- Föredragande borgarråd beslutar när ärendet skall skrivas fram, lägger ett förslag till beslut, dvs. skriver föredragandeborgarrådstext och föredrar ärendet i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Genom att standardisera utformningen av protokoll och tjänsteutlåtanden samt använda IT i större utsträckning gör förvaltningen bedömningen att remisshanteringen kan effektiviseras.

### **Arbetsätt**

En omorganisation handlar inte bara om hur förvaltningen är organiserat i avdelningar och enheter utan också om hur förvaltningen arbetar. Alla är inte berörda av organisatoriska förändringar men alla är berörda av förändringar som rör arbetsätt och ändringar i förvaltningens uppdrag.

#### *Styra staden och styra förvaltningen*

Det är viktigt att inom förvaltningen hålla isär uppgiften att bistå KF/KS med att styra staden och uppgiften att styra förvaltningen. Samtidigt finns en tydlig koppling dem emellan.

Stadsledningskontoret är trovärdigare i arbetet med att effektuera styrningen av staden om man själv tillämpar de metoder som man kräver att andra skall tillämpa. Det handlar om ILS,



kvalitetsarbete, tillämpande av samverkansavtalet med ATP-möten, utvecklings- och lönesamtal. Tillämpandet av stadens principer för att öka jämställdhet och mångfald samt i arbetet med att motverka diskriminering. Behovet av en fast struktur är extra stort i en organisation som delvis är Ad hoc styrd.

Det skall finnas tydliga mål och åtaganden för stadsledningskontoret. Dessa skall föregås av en dialog inom förvaltningen och mellan förvaltning och kommunstyrelsen. Det är också viktigt att formulera vilka värderingar förvaltningen står för. Det är viktigt att förvaltningens interna process för planering/budget, uppföljning och utveckling förbättras och förankras i organisationen.

På samma sätt som ett arbete bedrivs med att analysera och följa upp insatser i andra förvaltningar måste ett arbete med att följa upp och analysera förvaltningens eget arbete bedrivas kontinuerligt.

### *Sammanhållen förvaltning*

Det är viktigt att skapa en sammanhållen förvaltning med en vi-känsla. Sammanhållningen underlättas om organisationen präglas av:

- Tydliga uppdrag där mål och roll i stadens organisation framgår,
- Tydlig ledning, var fattas beslut,
- Tydlig organisation, vem ansvarar för vad,
- Tydliga värderingar som förvaltningen står för.
- Bra internkommunikation, vad är på gång inom organisationen,
- Samarbete mellan enheter inom förvaltningen i projektarbetsform,
- Mötesplatser i fysisk bemärkelse och gemensamma arrangemang,
- Tydlig tjänstemannaroll som kan serva olika politiska majoriteter.
- Professionellt förhållningssätt där fakta, produktivitet, kvalitet och lärande är centrala begrepp.

### *Arbetsmiljö*

Stadsledningskontoret är en kunskapsintensiv organisation där arbetsmiljön i huvudsak handlar om våra relationer till varandra, våra värderingar och förväntningar. Enligt samverkansavtalet bygger kontorets systematiska arbetsmiljöarbete på medarbetarnas delaktighet och utveckling. Årets och fjolårets medarbetarenkät visar på tydliga utvecklingsområden:

- Kvalitetsarbete,
- APT som forum för utveckling av arbetsplatsen
- Utvecklingssamtalet.

Det är viktigt med tydliga åtaganden som ger medarbetarna möjlighet att förutse vad som ska göras och därmed också möjlighet att bidra till kontorets utveckling. Det är en förutsättning för att individers och grupper kompetens skall tas tillvara på ett bra sätt.

### *Projektarbetsform*

En utgångspunkt vid utformningen av stadsledningskontoret är att skapa en flexibel organisation som är lätt att anpassa efter ändrade politiska förhållanden och ändringar i uppdraget.

Projektarbetsformen skall användas i stor utsträckning, dels som ett sätt att samarbeta över avdelningsgränserna inom stadsledningskontoret dels som ett sätt att samarbeta med stadens olika förvaltningar och bolag.

Projektarbetsformen inom stadsledningskontoret är ett sätt att utnyttja varandras olika kompetens och skapa ett gemensamt synsätt inom förvaltningen. Det bäddar för bättre samarbete inom stadsledningskontoret och en ökad förståelse för olika kompetenser och infallsvinklar.

Samtliga avdelningar måste i försetningen fästa ett större fokus på de övergripande uppgifterna vilket kan underlätta samarbete över avdelningsgränserna.

Projektarbetsformen för samarbetet med andra förvaltningar och bolag är ett sätt att utnyttja varandras olika kompetens och skapa ett gemensamt synsätt inom staden. En ständig dialog måste präglade samarbetet med stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar. Det är fråga om att förvalta och utveckla strukturer för kommunikation mellan lokal och central nivå samt att samordna nätverk t.ex. mellan olika stadsdelsförvaltningar. Projektledare kan någon från stadsledningskontoret vara men också någon från en annan förvaltning som t.ex. en stadsdelsdirektör.

Projektarbetsformen är ett sätt att hålla nere antalet anställda på slk och ett sätt att undvika dubbelkommando.

Ett exempel på samverkan med olika avdelningar inom stadsledningskontoret är när ett granskningslag bildas t.ex. med representanter från avdelningarna för Budget, Infrastruktur samt Personal för en gemensam analys av en förvaltning eller en verksamhet.

Ett exempel på samverkan mellan stadsledningskontoret samt olika förvaltningar och bolag är 20K där arbetet med att bygga 20 000 nya bostäder samordnas.

### *En lärande organisation*

Nyckeln till framgång ligger i förmågan att bygga en lärande organisation. Omvärldsbevakning, goda kontakter inom olika delar av staden, med statliga myndigheter, andra kommuner och andra länder måste vara viktigt för de flesta anställda på stadsledningskontoret. Det är viktigt att det finns resurser för kontinuerlig kompetensutveckling i form av kurser, konferenser, seminarier och studiebesök.

### *Processer*

Till grund för förtydliganden av ansvarsfördelning inom förvaltningen och en kommunikationsanalys bör en processanalys av förvaltningen ligga. Några exempel på processer som bör studeras är:

- Budgetprocessen,
- Uppföljningsprocessen,
- Ett ärendes gång, t.ex. motions- eller SOU-yttrande,

Sådana genomgångar har gjorts tidigare. Omorganisationen gör att dessa behöver aktualiseras.

### Avdelningsstruktur

Några utgångspunkter:

- Avdelningsstrukturen bestäms i detta ärende medan enhetsstrukturen bestäms av stadsdirektören. Inga andra namn än "Enheter" skall användas under avdelningsnivå.
- En matrisorganisation bildas där samarbete mellan olika avdelningar är lika viktigt som samarbete inom en avdelning.

En organisationsskiss redovisas i bilaga 2.

### *Stadsdirektörerna*

Stadsdirektören är förvaltningschef. De biträdande stadsdirektörerna ingår i en stab. Stadsdirektörernas uppgift är att:

- Leda stadsledningskontoret.
- Leda budgetarbetet,
- Till stadsdirektörernas förfogande står hela stadsledningskontoret i arbetet med att implementera majoritetens politiska program.

- Vara en förmedlande länk mellan den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen. Dvs. att i tjänstemannaorganisationen tolka politiska beslut och för politiker tolka tjänstemännens förslag osv.
- Vara föredragande i kommunstyrelsens utskott, beredningar och råd.
- ”Grindvakt och prioriteringsfunktion”. Dvs. bevaka att förvaltningen inte får fler uppdrag än att man är dimensionerad för och prioritera bland uppdragen.
- Företräda stadsledningskontoret gentemot statliga myndigheter, andra kommuner, i internationella sammanhang osv.
- Leda projektarbetsgrupper på tjänstemannaplanet i politiskt prioriterade eller politiskt känsliga frågor.

Stadsdirektörerna är politiskt tillsatta och byts ut vid maktskifte. Stadsdirektörerna är inte avdelningschefer. Till staben knyts ett litet stabskansli. Uppgiften är att mer direkt serva stadsdirektörerna och genomföra särskilt politiskt känsliga utredningar.

Syftet med att skilja stadsdirektörer och stabskansli från avdelningsnivån är att tydliggöra skiljelinjen mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen.

### *Ekonomiavdelning*

En stark och samlad ekonomiavdelning bildas genom att nuvarande ekonomiavdelning och delar av nuvarande finansavdelning läggs samman. Ekonomiavdelningens chef skall vara en opolitiska tjänstemän.

För att säkra och erhålla relevant information till stadens gemensamma budget, uppföljnings- och bokslutsprocesser är det av stort värde att ekonomiavdelningen har det övergripande och samordnande ansvaret för stadens ekonomisystem.

Ekonomiavdelningens arbete fokuseras på ekonomifrågor. Nuvarande finansavdelningens övriga arbetsuppgifter överförs till andra avdelningar.

Ekonomiavdelningen ansvarar för budget- och uppföljningsprocesserna samt controllerfunktionen. Detta innefattar ansvaret för resursfördelningssystemet och fördelningsnycklarna.

Stadsledningskontoret fick i november 2003 i uppdrag att övergripande analysera den ekonomiska utvecklingen på medellång och lång sikt samt att bevaka och utreda frågor som är strategiska och av betydande ekonomisk vikt för staden. Det arbetet samordnas av ekonomiavdelningen.

Det är viktigt att beakta koncernperspektivet både när det gäller styrning och uppföljning av staden avseende verksamhet, ekonomi och finansiering. En ökad samverkan är därmed önskvärd mellan Stadshus AB med bolag och övriga delar av kommunen. Ekonomiavdelningen skall ha ett samlat ansvar för att göra ekonomiska kommunkoncernanalyser och utvärderingar.

Stadsledningskontoret har under hösten fått ett utökat ansvar för hanteringen av kommunkoncernens finansstrategiska frågor (utl. 2004:174). En för kommunkoncernen gemensam princip och process för framtagandet och förvaltandet av strategisk ränterisk ska utverkas. Internbanken inom avdelningen ska utvecklas till en kommunkoncerngemensam finansenhet som ges resurser för att säkerställa kommunkoncernens samlade behov av finansiell kompetens och stöd samt säkerställa att den taktiska riskhanteringen sker centralt.

De delar av finansavdelningen som inte förs till ekonomiavdelningen förs till Staben, Infrastrukturavdelningen, Valfärd och utbildningsavdelningen samt Utvecklingsavdelningen.

### *Infrastrukturavdelning*

Avdelningen skall samordna trafiknämnden, marknämnden, stadsbyggnadsnämnd, kyrkogårdsnämnd, miljö- och hälsoskyddsnämnd, renhållningsnämnd, fastighets och saluhallsnämnden, idrottsnämnden, brand och räddningsnämnd samt stadsdelsnämndernas arbete med stadsmiljö.

Avdelningen samordnar frågor som rör bostäder, vägar, mark, miljö, el, vatten, avlopp, hamnar, brand och räddning, forskning och utveckling inom området.

Avdelningen ansvarar för samordning av ovanstående nämnder och berörda bolag.

Till avdelningen förs från stadsledningskontoret:

- Delar av miljökansliet dvs. LIP-kansliet, KLIMP-investeringsprogram och Miljömiljarden.
- Delar av finansavdelningen.
- Från IT avdelningen förs förvaltandet, utvecklandet och driften av system inom infrastrukturområdet.

Därutöver finns ett behov av att komplettera med kompetens från förvaltningar och bolag inom avdelningens ansvarsområde.

Miljöcentrum för företag är en operativ verksamhet som inte passar in i stadsledningskontorets profil och föreslår därför flyttas till miljöförvaltningen.

Kommunfullmäktige har den 6 september 2004 givit stadsledningskontoret i uppdrag att stärka kontorets miljökompetens. Detta skall verkställas i samband med omorganisationen. En viktig uppgift är att stärka uppföljningen av miljöledningssystemet inom ramen för ILS.

Exempel på uppgifter är att bättre samordna stadens översiktsplan med olika styrdokument på miljöområdet. Ett annat är att samordna vision 2030 med stadens övriga styrdokument.

#### *Välfärd och utbildningsavdelning*

Avdelningen skall samordna de 18 stadsdelsnämnderna, socialtjänstnämnden, utbildningsnämnden, konsumentnämnden, kulturnämnden, stadsmuseinämnden och överförmyndarnämnden.

Avdelningen samordnar frågor som rör förskola, grundskola, gymnasieskola, KomVux, SFI, flyktningsmottagande, arbetsmarknad, integration, demokrati, jämställdhet, näringsliv, socialtjänst, omsorg om funktionshindrade, äldreomsorg, kultur och föreningsverksamhet, fritid, konsumentverksamhet, forskning och utveckling inom området.

Avdelningen ansvarar för samordning av ovanstående nämnder och berörda bolag.

Till avdelningen förs:

- Äldreomsorgsberedningens kansli,
- Socialtjänstförvaltningens fou-enhet,
- Från IT avdelningen förs förvaltandet, utvecklandet och driften av system inom välfärds- och utbildningsområdet.
- Delar av arbetsmarknads/integrations och demokratienheten
- Delar av finansavdelningen som t.ex. localsamordnare.

Därutöver finns ett behov av att komplettera med kompetens från förvaltningar och bolag inom avdelningens ansvarsområde.

Arbetsmarknads, integrations och demokrati frågor är prioriterade politiska frågor. Ett problem har dock varit att integrera frågorna i den ordinarie styr och uppföljningsprocessen. Målet med omorganiseringen är att på ett bättre sätt integrera enheten och få genomslag för frågorna.

Avdelningen skall ansvara för att kanslistöd till det centrala handikapprådet och till pensionsnärrådet.

Avdelningen svarar för övergripande och strategiska fastighets- och lokalfrågor samt bedömningar av förslag till större investeringar, inhyrningar och avveckling av lokaler. Funktionen behöver stärkas för att kunna driva effektiviseringar av stadens lokalanvändande. En uppgift är att utveckla flexibla lokaler som övertiden kan serva olika kommunala verksamheter. Orsaken till att funktionen placeras på välfärds- och utbildningsenheten är att behovet av samordning är störst inom denna sektor av staden.

#### *Utvecklingsavdelning*

Avdelningen ansvar för strategiskt utvecklingsarbete som t.ex.,

- Utveckling av stadens styr- och uppföljningssystem,
- Utveckling av stadens kvalitetsarbete,
- Utveckling av stadens IT-strategier.
- Utveckling av stadens administrativa system och organisation,

- Utveckling av nationell och regional omvärldsbevakning,
- Utveckling av stadens beredskaps och säkerhetsarbete,
- Utveckling av stadens upphandlingsarbete,

Ansvara för att ett sammanhängande styr- och uppföljningssystemet utvecklas, vårdas och kommuniceras fortlöpande på ett systematiskt sätt med tjänstemän och förtroendevalda. Utveckla stadens integrerade lednings och styrsystem ILS. Utveckla de IT-system som utgör verktyg i arbetet med att leda och styra staden.

Ansvara för att leda, samordna, utveckla och kommunicera stadens kvalitetsarbete samt svara för utdelandet av kvalitetsutmärkelser.

Avdelningen svarar för utveckling av stadsövergripande IT-arbete. Det innebär ett kommunövergripande ansvar för IT-strategi, IT:s infrastruktur och IT-säkerhet.

Avdelningen svarar för stadsövergripande organisatoriskt och administrativt utvecklingsarbete för att åstadkomma administrativa besparingar och tydlig ansvarsfördelning i staden. T.ex. effektivisera ärendehantering, diarieföring, rapportsystem osv.

Avdelningen biträder kommunstyrelsen, andra nämnder och förvaltningar vid samverkan och kontakter med andra kommuner, landsting, staten och interkommunala organ. T.ex. målardalsrådet, kommunförbundet i Stockholms län m.m.

Avdelningen svarar för stadsövergripande beredskaps och säkerhetsarbetet. Ny lagstiftning ställer krav på kommunövergripande handlingsprogram för skydd mot olyckor och likaså ansvar för krishantering grundat på kommunens ansvar vid extraordinära händelser i fredstid..

Finansavdelningens upphandlingsenhet förs till utvecklingsavdelningen. Förändringar i lagstiftningen kan väntas som försvårar användandet av ramavtal och ökar behovet av samordning och rådgivning i frågor som rör upphandling och konkurrens. Enheten har en strategisk, en juridisk och en administrativ del. I budget anges att en ny upphandlingsenhet skall bildas. Syftet är att effektivisera stadens upphandling. Enheten skall ansvara för upphandling i enlighet med en ny upphandlingspolicy som antas våren 2005.

#### *Personalstrategiska avdelningen*

Personalstrategiska avdelningen föreslås ligga kvar med i huvudsak samma ansvarsområde som tidigare. Ett internt utvecklingsarbete bör dock genomföras i enlighet med det utvecklade uppdraget för stadsledningskontoret. En bra början är den omorganisation som just genomförts. Avdelningen har en strategisk personalfunktion i en mycket stor verksamhet. Det långsiktiga, övergripande analysen av stadens personalsituation bör utvecklas.

#### *Kompetensfonden*

Kompetensfonden är ett tillfälligt projekt men har en budget på två miljarder och är personalmässigt en av förvaltningens största enheter. Inom ramen för fonden bedrivs mycket omfattande insatser med personal och utvecklingsinsatser inom hela stadens organisation. Det motiverar att fonden organisatoriskt läggs direkt under stadsdirektören och att fondens chef ingår i ledningsgruppen. Mot bakgrund av fondens breda utvecklingsarbete bör det undersökas om man även i fortsättningen skall rapportera till personalutskottet eller om det är bättre att rapportera till kommunstyrelsen.

Ett mycket nära samarbete skall etableras mellan kompetensfonden och stadsledningskontorets olika avdelningar. En plan för utvecklingen av kompetensfonden skall tas fram. En utgångspunkt är att den kompetens som byggs upp skall tas tillvara i stadens ordinarie organisation.

#### *Kommunikationsavdelning*

Kommunikationsavdelningen föreslås ligga kvar med i huvudsak samma ansvarsområde som tidigare. Ett internt utvecklingsarbete bör dock genomföras i enlighet med det utvecklade uppdraget för stadsledningskontoret. Avdelningen har två grunduppdrag dels en strategisk stadsövergripande samordning av information där samtliga förvaltningar och bolag, koncernledningen

och stadsledningskontoret ingår dels en förvaltningsintern informationsuppdrag för stadsledningskontoret.

Det finns ett behov av att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan kommunikationsavdelningen och KF/KS-kansli liksom gentemot rotlarna. En intern kommunikationsplan för stadsledningskontoret skall tas fram.

#### *Juridiska avdelningen*

Juridiska avdelningen föreslås ligga kvar med i huvudsak samma ansvarsområde som tidigare. Ett internt utvecklingsarbete bör dock genomföras i enlighet med det utvecklade uppdraget för stadsledningskontoret. Avdelningen har en strategisk funktion som rådgivare i juridiska frågor dels för hela kommunen och dels för stadens centrala politiska och administrativa organisation.

#### *Administrativa avdelningen*

Administrativa avdelningen föreslås ligga kvar med i huvudsak samma ansvarsområde som tidigare, dvs. ansvara för förvaltningens interna administration. Ett internt utvecklingsarbete bör dock genomföras i enlighet med det utvecklade uppdraget för stadsledningskontoret.

En viktig uppgift för avdelningen är att utveckla och effektivisera förvaltningens interna process för planering/budget, uppföljning och utveckling. Avdelningen skall hålla samman förvaltningens interna kvalitetsarbete och driva ett administrativt effektiviseringsarbete inom förvaltningen.

Administrativa avdelningen bör för egen del göra en tydlig boskillnad mellan service till den egna förvaltningen och service som säljs till andra förvaltningar. Det som säljs bör vara intäktsfinansierat fullt ut och särredovisas.

Avdelningen bör ansvara för en genomgång av förvaltningens interna beslutsstruktur och delegationsordning med anledning av omorganisationen.

#### *Internationella avdelningen*

Avdelningen för protokoll och internationella frågor byter namn till internationella avdelningen. Avdelningen föreslås ligga kvar med men arbetet fokuseras på internationella frågor. Uppdraget att biträda kommunstyrelsen, andra nämnder och förvaltningar vid samverkan och kontakter med andra kommuner, landsting, staten och interkommunala organ överförs till Utvecklingsavdelningen. Ett internt utvecklingsarbete bör dock genomföras i enlighet med det utvecklade uppdraget för stadsledningskontoret. Det allt intensivare internationella utbytet pekar mot ett fortsatt ökande behov av samordning, analys, mål och uppföljning av stadens internationella arbete. Utgångspunkten är dock att varje förvaltning ansvarar för internationella kontakter inom sitt ansvarsområde.

Avdelningen har en strategisk funktion som rådgivare i internationella frågor dels för hela kommunen och dels för stadens centrala politiska och administrativa organisation.

### **Genomförande**

Förvaltningen föreslår att:

- Förslaget till omorganisation av stadsledningskontoret godkänns att träda i kraft 1 mars 2005.
- Stadsdirektören får i uppdrag att inom ramen för kommunstyrelsens beslut slutföra arbetet med utformning av detaljorganisation och anta slutlig bemanningsplan för stadsledningskontoret.
- Stadsdirektören får i uppdrag att besluta om anställning och anställningsvillkor för personal inom stadsledningskontoret.

- Stadsdirektören får i uppdrag att fatta beslut om instruktion och tjänstemannadelegation inom ramen för kommunstyrelsens beslut och anmäla dessa till kommunstyrelsen.
- Att ge stadsdirektören i uppdrag att ta fram ett förslag till attestinstruktion för beslut i kommunstyrelsen

## **Remissammanställning**

### **Förvaltningsremiss angående omorganisation av SLK**

#### **ÄRENDET**

I budget för 2005 beslutade kommunfullmäktige att kommunstyrelsen snarast ska genomföra en omorganisation av stadsledningskontoret, redovisa ekonomiska konsekvenser och lämna förslag till administrativa effektiviseringar i samband med denna. Stadsdirektören fick i uppdrag att återkomma med ett preciserat förslag till budget för stadsledningskontoret.

Stadsdirektören gav chefen för SPO-kansliet i uppdrag att ta fram ett förslag till ny organisation. Den 16 december 2004 presenterade stadsdirektören ett förslag till omorganisation på ett personalmöte med stadsledningskontorets personal.

Till grund för förslaget ligger intervjuer med förvaltningschefer och förtroendevalda som gjordes i samband med SPO-utredningen 2003, ytterligare intervjuer med avdelnings- och enhetschefer inom stadens centrala administration under våren 2004 samt intervjuer av borgarråd, representanter för de fackliga organisationerna samt nyckelpersoner inom central administrativ organisation hösten 2004.

I SPO-utredningen finns ett förslag till ny organisation av stadens centrala organisation med som stadens nämnder och bolag haft möjlighet att yttra sig över i samband med remissen. Dessa yttranden har utgjort underlag för utredningen tillsammans med tidigare utredningar, enkäter bland personalen, revisionsrapporter, olika undersökningar som beställts av bl.a. Information Stadshuset.

#### **REMISSER**

Stadsdirektören har den 16 december 2004 skickat ut ett förslag till omorganisation av stadsledningskontoret på förvaltningsremiss till stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar och bolagsledning.

Remissvaren skulle vara stadsdirektören tillhanda senast den 14 januari 2005.

**Bromma stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Vi instämmer i hög grad i den analys som görs i utredningen och de slutsatser som dras av denna. Den nya organisationen redovisas dock, relativt kortfattat och översiktligt vilket gör att det är svårt att bedöma hur den nya organisationen kommer att fungera. Det finns inte heller någon bemanning angiven.

I några avseenden är vi dock tveksamma till förslaget.

Det finns en risk för ansvarsfördelningen blir otydlig i den föreslagna matrisorganisationen vilket förstärks av att det finns en politiskt tillsatt stab. Många frågor kommer att beröra flera avdelningar och ibland också vara politiskt intressanta vilket gör att det finns risker för att ingen känner ansvaret för att lösa frågan eller att det uppstår konflikter om vem som har ansvaret.

Det viktigaste styrinstrumentet i staden ska vara budgeten. Hur budgetarbetet ska bedrivas utvecklas inte utan budgetprocessen är en av de processer som ska studeras ytterligare.

En annan fråga som ter sig oklar är gränsdragningen mellan den nya budgetenheten i ekonomiavdelningen och t ex enheten välfärd och utbildningsavdelning. Var ligger t ex ansvaret för resursfördelningssystem i den nya organisationen? Det finns också en risk för att det blir mindre tydligt vem vi från stadsdelarna ska kontakta.



Vi är inte heller övertygade om att man uppnår den eftersträvade ökade gränsdragningen mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen. Även om stadsdirektörerna placeras i en särskild stab så ska de bl a leda budgetarbetet och direkt leda tjänstemannagrupper i politiskt prioriterade eller känsliga frågor.

**Farsta stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

I samband med remissbehandlingen av SPO-utredningen (februari-mars 2004) lämnade stadsdelsförvaltningen och stadsdelsnämnden synpunkter på de delar av förslaget som berörde stadsdelsnämndernas verksamhet men avstod från att kommentera avsnittet om stadsledningskontoret.

Beträffande det nu föreliggande förslaget lämnas följande synpunkter på avsnittet 5.3.2 ”Ekonomiavdelning”:

Det är positivt att en samlad ekonomiavdelning bildas med ett övergripande ansvar för budget-, redovisnings- och uppföljningsprocesserna och därmed det ekonomiska styrsystemet för staden. Från förvaltningens synpunkt är det viktigt att dessa funktioner samverkar och att de centrala krav som ställs när det gäller styrning och rapportering utgår från en sammanhållen syn. Det har historiskt sett inte alltid varit fallet utan avdelningarna har ”gått i otakt”. Förhoppningsvis kan den nya organisationen ge ökad tyngd åt redovisnings- och uppföljningsfrågorna.

När cheferna inom den nya avdelningen blir opolitiskt tillsatta är det viktigt att inte någon parallell organisation byggs upp så att direktiv och signaler till förvaltningarna blir otydliga.

Stadsledningens IT-verksamhet behöver utvecklas. Kopplingen mellan beslut om utbyggnad av verksamhetssystem och förvaltningarnas ekonomiska förutsättningar måste förbättras. Det är angeläget att det finns en central strategi för den tekniska sidan, speciellt med tanke på att de generella applikationer som ska användas - PA-system, ekonomisystem och vissa verksamhetssystem - är gemensamma och beslutade av staden centralt.

**Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

1. Bra att man lyfter fram vikten av gamla ideal om tjänstemännens oväld och stävan efter objektivitet och neutralitet.
2. Samtidigt bra att man har kvar institutionen med stadsdirektörer som är politiskt tillsatta och som har såväl brobygggarroll som grindvaktsroll samt som kan lämna besked. Vikten av att ha personer som kan lämna besked till stadsdelsförvaltningarna kan inte nog betonas och i detta avseende fungerar SLK bra.
3. S.k. grindvaktsfunktion behövs även i stadsdirektörernas stab gentemot avdelningarna. Det är viktigt att helhetens bästa inte riskerar att stå tillbaka för profilerade ambitioner från ”enperspektivsfunktioner” inom avdelningarna. Det behövs alltså en auktoritativ tjänstemannafunktion i staben som står för helhet och långsiktighet bl.a. när anvisningar till nämnderna utarbetas för planerings- och uppföljningsärenden.
4. Den nya organisationen bejakas. Tidigare oklarheter i ansvar mellan avdelningar förefaller minska och fokus blir mer på stadsövergripande frågor.
5. Resonemangen om generalister och specialister känns litet ytliga. Det krävs självklart personer som är experter för att organisationer ska ha en tillräckligt kvalificerad generalistkunskap.
6. Bra med att nyttja direktörer och avdelningschefer från stadsdelsförvaltningar i olika projektgrupper. Detta nya arbetssätt som redan startat bejakas.
7. På sidan 36 (Infrastrukturavdelning) anges i första stycket ”Avdelningen skall samordna ...”. Bör läggas till samordning av stadsdelsnämndernas stadsmiljöverksamhet, d.v.s. gatu-drift och parkverksamhet.

Avslutningsvis känns det som om utredningens beskrivning av dagens situation är onödigt negativ och problematiserande. Vår bild är att SLK i dag har kompetenta medarbetare i en hyggligt

tydlig organisation. Vi får stöd i rimlig omfattning och via stadsdirektörerna klara besked om vad som gäller och var olika ärenden finns i beslutsprocesserna.

**Kista stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Kista stadsdelsförvaltning har getts tillfälle att yttra sig över förslaget till ny organisation av stadsledningskontoret. På grund av den extremt korta remisstiden har förvaltningen endast kunnat diskutera ärendet i en mycket begränsad krets. Stadsledningskontorets organisation har stor betydelse för kommunikationen och samverkan med stadens alla förvaltningar. Kista stadsdelsförvaltning inriktar sitt svar i huvudsak på detta perspektiv.

#### *Förutsättningar för den nya organisationen*

##### *Analysen*

Förvaltningen instämmer i utredningens analys. Slutsatserna i analysen visar på kritiska krav som den nya organisationen måste uppfylla. Vi bedömer att organisationsförslaget i stort bör kunna uppfylla dess krav.

##### *Gräns mellan tjänstemän och politiker*

Förvaltningen stöder förslaget om att skapa en tydligare rågång mellan den politiska arenan och förvaltningen. En förvaltning som arbetar oavsett majoritet kan stå för kontinuitet och sakkunskap och kan också upplevas som trovärdigare både hos politiker och allmänhet.

##### *Remisshanteringen*

Förslaget om att stadsledningskontoret svarar för remisshanteringen har klara fördelar för stadsdelsförvaltningarna. Därigenom skapas möjligheter att arbeta fram enkla, tydliga rutiner med tillvaratagande av de möjligheter modernt IT-stöd kan ge. Genom en samlad remisshantering kan också enhetliga grunder utarbetas för vilka ärenden som bör remissbehandlas. Det ger också en bättre bild av den totala mängden remisser som är på gång och vilka förvaltningar som utsetts att yttra sig över de olika remisserna.

##### *Stadsledningskontoret som en sammanhållen förvaltning*

För stadsdelsförvaltningarna kan en sammanhållen förvaltning innebära ökad tydlighet, enklare kommunikationsvägar och förhoppningsvis ”återbruk” av fakta och information. På sikt kanske det s.k. pappersflödet kan minska med bibehållen, i bästa fall högre, informationsnivå och ökad effektivitet.

##### *En flexibel organisation som tillämpar projekt som arbetsform*

För att kunna serva växlande majoriteter, liksom för att kunna möta förändringar i omvärlden, krävs en flexibel organisation. Projektarbetsformen kan bidra till en sådan flexibilitet. Denna tillsammans med utredarnas konstaterande att det i de flesta fall krävs generalister på stadsledningskontoret snarare än specialister, gör det också tydligare var det operativa ansvaret ligger i den enskilda frågan. Denna arbetsform förutsätter dock att specialistkunskap dels finns i de enskilda förvaltningarna, dels utnyttjas i projektarbetet.

##### *Den nya organisationen av stadsledningskontoret*

Ur stadsdelsförvaltningens perspektiv är uppbyggnaden av de avdelningar som ska hantera frågor som både fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar svarar för viktigast. Vi kommenterar därför i första hand Infrastrukturavdelningen och Välfärds- och utbildningsavdelningen.

##### *Infrastrukturavdelningen*

Redan i dag, och i än större utsträckning i den organisation som föreslås i SPO-utredningens slutrapport, har stadsdelsförvaltningarna ansvaret för vissa infrastrukturfrågor. Om SPO-utredningens resonemang om att fackförvaltningar inte ska vara överordnade stadsdelsförvalt

ningarna blir verklighet, kommer denna avdelning att också behöva räkna in 18 stadsdelsförvaltningar i den grupp den ska samordna. Denna samordning kommer därför att kräva en tydlig struktur som tar hänsyn till gränsdragningen både i kompetens- och ansvarsfrågor.

#### *Välfärds- och utbildningsavdelningen*

Denna avdelning kommer att spänna över ett stort område från social service, över strategiska fastighets- och lokalfrågor, till näringslivsfrågor. Man ställer sig osökt frågan i vilken utsträckning t.ex. socialtjänstfrågor behöver samordnas med näringslivsfrågor på det centrala planet i staden. Vissa uppgifter som avdelningen ska hantera är direkt riktade mot medborgarna medan andra är av en mera stödjande karaktär. Detta kommer förmodligen att innebära att olika enheter skapas för uppgifterna och frågan är om de ens skulle ligga inom samma avdelning.

#### *Utvecklingsavdelningen*

Avdelningens kritiska uppdrag blir att implementera vunna erfarenheter och nya kunskaper i stadens övriga organisation. Det hade varit intressant att se ett resonemang om vägar och tekniker för detta. Vår erfarenhet är att verksamhetsutveckling bäst sker nära praktiken och kan genereras av erfarenheterna i det praktiska arbetet. Detta motsäger inte att det finns en central funktion för forskning och utveckling.

**Liljeholmens stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Liljeholmens stadsdelsförvaltning är i huvudsak positiv till förslaget till omorganisation av stadsledningskontoret med den inriktning som detta förslag har. Som anges i förslagets analys är det av största vikt att flytta fokus från granskning av avvikelser till granskning av underliggande strukturella ekonomiska och verksamhetsmässiga förändringar. För att kunna göra detta behöver den verksamhetsmässiga kompetensen förstärkas. Förvaltningen instämmer också i att fokus måste flyttas från framtagande av nya styrdokument till uppföljning med fokus på resultat för medborgarna. Samordningen mellan olika sektorer behöver förbättras.

Förslaget är mycket genomarbetat i analys och bakgrund medan beskrivningen av den nya organisationen och dess arbetsuppgifter borde kunna utvecklas i detalj.

Liljeholmens stadsdelsförvaltning saknar en mycket väsentlig del i förslaget för att helt och hållet kunna bedöma Stadsledningskontorets nya organisation. På vilket vis övertar Stadsledningskontoret de arbetsuppgifter som idag åligger fackförvaltningar, i första hand socialtjänstförvaltning och utbildningsförvaltning? Som bakgrund finns SPO-utredningens utmärkta förslag om en stärkt roll för KF/KS och stadsdelsnämnderna på bekostnad av facknämnder.

Av förslaget till nytt SLK framgår inte heller ny bemanning. Förvaltningen har inget emot att SLK utökar sin bemanning med anledning av nya arbetsuppgifter om det samtidigt dras in anställningar i fackförvaltningar där många arbetsuppgifter borde övertas av SLK.

För att uppnå det resultat som önskas med omorganisationen behövs en stabil och professionell organisation som inte förändras m.a.a. majoritetsskiftet. Det är därför helt riktigt att sätta en tydligare gräns mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen. I förslaget sätts denna gräns mellan avdelningscheferna och stadsdirektören. Uppenbarligen finns det skäl att inte gå ett steg längre och föreslå en förvaltningschef för stadsledningskontoret som inte är politiskt tillsatt vilket är det normala i landets övriga kommuner.

Förslaget till ny organisation poängterar kraftigt en inriktning på arbete i form av projekt. Det är positivt. Det är också bra att förvaltningschefer kan delta i sådana projekt. Den uppdelning av stadsledningskontoret i avdelningar som föreslås kräver också denna arbetsform om målen med omorganisationen ska uppnås; ekonomi skiljs från verksamhet, hårda verksamheter skiljs från mjuka och utvecklingsfrågor hamnar i en separat avdelning.

Ansvarsfördelningen mellan å ena sidan infrastrukturavdelningen och välfärd- och utbildningsavdelningen och å andra sidan ekonomiavdelningen blir strategisk. Det framgår inte klart och entydigt vilket ansvar infrastrukturavdelningen och välfärd- och utbildningsavdelningen får. I förslaget till ny organisation står det endast att de ska samordna nämnderna inom respektive ansvarsområde. Att ekonomiavdelningen ansvarar för budget och uppföljningsprocesserna inne

bär förhoppningsvis inte ett hinder mot att dessa plandokument (VP, VB, tertialrapporter etc) blir produkter som tas fram gemensamt av de tre avdelningarna.

Förvaltningen kan inte se att det finns något kvar av de tankar som fanns i SPO-utredningen om att stadsledningskontoret skulle ha en samordnande funktion för större planprojekt. Det är av största vikt att stadsdelsnämnderna kommer in tidigt i dessa projekt och att hög prioritet ges till planeringen av kommunal service. Stadsledningskontoret bör sköta en sådan samordning.

Förvaltningen anser att placeringen av ansvaret för övergripande och strategiska fastighets- och lokalfrågor inom välfärds och utbildningsavdelningen är bra. Förvaltningen instämmer dessutom i behovet av att förstärka denna funktion.

Däremot är förvaltningen mer tveksam till placeringen av upphandlingsenheten inom utvecklingsavdelningen. Var inom stadsledningskontoret ansvaret för upphandlingsarbetet ska ligga är avhängigt innehållet i den nya policy som ska beslutas om våren 2005. Det står alltså klart att stadens behov ha en stark central operativ upphandlingsfunktion, det gäller bl a tecknande av ramavtal inom vård- och omsorgssektorn. Erfarenheten att låta de 18 stadsdelsnämnderna gemensamt genomföra samordnade upphandlingar har inte enbart varit positiv. Även de leverantörer som vill verka inom området vill ha en samtalspartner i staden. Framgången med den centrala upphandlingen av Hemtjänstpeng är ett bra exempel.

Förvaltningen är tveksam till att en speciell utvecklingsavdelning skapas. Avdelningen ska arbeta med utvecklingen av system bl a styr-, uppföljnings- och kvalitetssystem. Risk finns att utveckling av dessa system särskiljs från den vanliga verksamhetsutvecklingen. Förvaltningen förutsätter att ansvaret för att utveckla de verksamhetsstödande IT-systemen kommer att ligga på välfärds- och utbildningsavdelningen. Överhuvudtaget verkar utvecklingsavdelningen innehålla en bredd av funktioner som inte alltid har med varandra att göra.

Vidare tycker förvaltningen att det är utmärkt att Kompetensfonden lyfts upp och läggs direkt under stadsdirektören. Det borde skett tidigare då inrättandet av fonden var ett viktigt styrverktyg för KF:s nya majoritet gentemot nämnderna.

Ett återkommande mantra i förslaget är meningen ”ett internt utvecklingsarbete bör dock genomföras i enlighet med det utvecklade uppdraget för stadsledningskontoret”. Vad menas med detta? Förvaltningens uppfattning är att många av de nuvarande avdelningarna fungerar mycket bra, ett exempel är juridiska avdelningen, och att den kritik som ges i skrivningarna därför är alltför generell.

Avslutningsvis noterar förvaltningen att Välfärds- och utbildningsavdelningen kommer att inrymma Äldreomsorgsberedningens kansli som dels arbetar mot en av Kommunstyrelsens beredningar, dels är väl bemannad med bl a inspektörer och ombudsman.

Äldreomsorgen är inte längre en prioriterad fråga i Staden, dit hör istället satsningar på barn och unga samt arbetsmarknads, integrations- och demokratifrågor. Välfärds- och utbildningsavdelningen behöver därför bemannas på liknande vis som äldreomsorgen i att bevaka dessa frågor. I såfall måste det ske på bekostnad av fackförvaltningarna.

Undertecknad har haft förmånen att ha arbetat såväl vid SLK, i facknämnd och nu i stadsdelsnämnd. Jag har även medarbetare som har den bakgrunden. Vårt remissvar bygger bland annat på dessa erfarenheter.

### **Enskede-Årsta stadsdelsförvaltnings yttrande har i huvudsak följande lydelse.**

Enskede-Årsta stadsdelsförvaltning tycker att förslaget till ny organisation för stadsledningskontoret i huvudsak är bra och vill särskilt kommentera vissa delar.

Förvaltningen delar uppfattningen att en tydligare gräns måste skapas mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen. Genom att tjänsterna som stadsdirektörer görs om till en stabsfunktion och att de inte längre fungerar som avdelningschefer skapas en tydlighet i roll- och ansvarsfördelning. En strävan vid omorganisationen bör vara att skapa en organisation som kan ligga fast oavsett politisk majoritet. Detta skapar en större kontinuitet och trygghet för stadens alla stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar i deras arbete.

I det ansträngda ekonomiska läge som nu råder är en huvuduppgift för alla förvaltningar och bolag att åstadkomma effektiviseringar. Förvaltningen utgår ifrån att omorganisationen av stads

ledningskontoret också leder till effektiviseringar och inte till en återgång till den tidigare organisationen med stora kostnadskrävande avdelningar.

I förslaget poängteras också att stadsledningskontoret i första hand ska fokusera sitt arbete på strategiska frågor. Förvaltningen vill här betona vikten av att stadsledningskontoret också samordnar viktiga kommunövergripande frågor, som exempelvis framttagandet av policydokument, där ansvaret i dagsläget ligger på vissa fackförvaltningar.

Förvaltningen delar även uppfattningen i förslaget att ansvaret för systemförvaltandet av verksamhetsstödjande IT-system konsekvent knyts till verksamhetsansvar och verksamhetsutveckling.

Förslaget till ny avdelningsstruktur för stadsledningskontoret är en utveckling i rätt riktning, enligt förvaltningens mening.

Genom en stark och samlad ekonomiavdelning, med ett tydligt fokus på budget- och på ekonomiåtgärder, renodlas uppdraget jämfört med tidigare. Denna förändring kan också leda till ett utvecklat samarbete med stadens övriga förvaltningar. En önskan som ofta framkommer i förvaltningens arbete med styrdokumentet är bättre samordning och tydligare anvisningar från stadsledningskontorets sida.

Förvaltningen ser också mycket positivt på att alla frågor som rör bostäder, vägar, mark, miljö, el, vatten, avlopp, hamnar, brand och räddning samt forskning och utveckling inom detta område samlas under en avdelning, infrastrukturavdelningen. Genom den nya organisationen kan en tydligare politisk styrning uppnås, där kommunfullmäktiges roll som organ för principiella och övergripande beslut i dessa frågor kan stärkas.

Ytterligare en positiv förändring är förslaget att skapa en ny välfärds- och utbildningsavdelning där frågor som rör bland annat förskola, utbildning, arbetsmarknad, integration, demokrati, näringsliv, socialtjänst, omsorg om funktionshindrade och äldreomsorg samt forskning och utveckling inom dessa områden samordnas. Genom den nya avdelningen kommer ett tydligare fokus att ligga på stadsdelsnämndernas frågor, jämfört med idag när uppgifterna är spridda.

Ännu en förbättring är att samla alla utvecklingsfrågor i en avdelning, kallad utvecklingsavdelningen. I dagsläget ligger dessa frågor mycket spritt inom stadsledningskontoret, vilket skapar en stor otydlighet. Genom en förändrad organisation kan stora samordningsvinster göras. Avdelningens uppdrag och roll bör dock tydliggöras i förhållande till andra avdelningar, vilka också har ansvar för forskning och utveckling inom sina respektive verksamhetsområden.

En viktig uppgift för avdelningen blir också att förenkla stadens integrerade ledningssystem, ILS samt öka förståelsen för hur systemet ska användas.

Avdelningen kommer också att ansvara för stadens upphandlingsfrågor. Förvaltningen vill här betona vikten av miljöaspekterna bevakas vid upphandlingarna.

Personalavdelningen föreslås ligga kvar med i huvudsak samma ansvarsområde som tidigare. Avdelningens arbete bör i större utsträckning fokuseras på personal- och kompetensförsörjning och arbetsrättsliga frågor, som är strategiskt viktiga uppgifter för staden framöver. Förvaltningen efterlyser en större samordning av rekryteringsinsatser med stadens övriga förvaltningar, liksom arbetet med avtalsrörelsen. En önskan är också att den nya personalavdelningen kan ansvara för viss kompetensutveckling för nyckelgrupper som PA-konsulter/personalsekreterare och ekonomer, där det finns stora samordningsvinster att göra.

Informationsavdelningen föreslås också ligga kvar med i huvudsak samma ansvarsområde som tidigare. Avdelningens uppdrag och roll bör dock förtydligas i förhållande till stadens övriga förvaltningar och bolag.

Avslutningsvis är förvaltningen mycket positiv till förslaget om att använda projektarbetsformen i större utsträckning, både internt inom stadsledningskontoret men framförallt i samarbetet med stadens förvaltningar och bolag. Arbetsformen är särskilt lämplig i arbetet med stadens styrdokument för att skapa bättre samordning.

På detta sätt kan vi utnyttja varandras kompetens bättre och skapa ett gemensamt synsätt inom staden. Samarbetet förbättras och resurserna används på ett mer effektivt sätt.

**Hägerstens stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Hägerstens stadsdelsförvaltning har getts tillfälle att yttra sig över förslaget till ny organisation av stadsledningskontoret. Ärendet har diskuterats i en mindre grupp inom förvaltningen på grund av den korta remisstiden. Den organisation som föreslås har stor betydelse för den nödvändiga samverkan som sked med stadens övriga förvaltningar. Våra synpunkter begränsas till den del som rör denna samverkan.

#### *Allmänt*

Förvaltningen anser att syftet med omorganisationen och vad den ska resultera i är angelägen, nämligen; ”att den analytiska kapaciteten stärks, det stads- och sektorsövergripande perspektivet utvecklas, olika styrdokument samordnas bättre och att sammanhängande målkedjor och uppföljning åstadkommes, samordningen av den ekonomiska och verksamhetsmässiga styrningen fördjupas och den verksamhetsmässiga kompetensen stärks”. Det kortfattade förslaget ger dock inte i alla delar besked om hur detta ska uppnås eller vilka tekniker som ska användas.

En samlad remisshantering som föreslås ger klara fördelar för stadsdelsförvaltningarna. Därigenom kan enhetliga grunder utarbetas för vilka ärenden som bör remissbehandlas och i vilket skede av processen.

Den gräns mellan tjänstemän och politiker som förslaget beskriver stöds av förvaltningen. Den kontinuitet, erfarenhet och sakkunskap som tjänstemannaorganisationen har, ska kunna fungera oavsett politisk majoritet.

För att kunna serva växlande majoriteter är förslaget med projektarbetsform ett sätt att bygga in den flexibilitet som krävs. Den kan ta till vara de resurser som finns i staden i rätt omfattning och vid rätt tillfälle. Men det förutsätter samtidigt att en del av organisationen kan stå för den kontinuitet som krävs för att hålla ”rätt styrfart” och även svara för att kunskapsöverföring sker.

#### *Avdelningsstruktur*

Den avdelning som enligt förslaget ska samordna stadsdelsnämnderna är Valfärd och utbildningsavdelningen. Avdelningen ska spänna över ett stort område från social service, över strategiska fastighets- och lokalfrågor, till näringslivsfrågor. Frågan är i vilken utsträckning dessa frågor behöver samordnas på en övergripande nivå i staden. Risker är att det bildas flera avdelningar i avdelningen och att den önskade samordningen försvåras.

Infrastrukturavdelningen ska samordna nämnder som handhar frågor om bostäder, vägar, vatten, mark, miljö, avlopp med mera. Stadsdelsnämnderna finns inte som ”intressent” fastän delar av avdelningens frågor sköts av stadsdelarna.

En sammanhållen ekonomiavdelning kommer att bidra till tydligheten i stadens uppföljning och styrning och kommer att väsentligt underlätta för stadsdelsförvaltningarna.

**Katarina-Sofia stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Här följer Katarina-Sofia stadsdelsförvaltnings synpunkter på det utremitterade förslaget.

- *Väl avvägt förslag om delvis ny roll för stadsdirektörerna*

De båda biträdande stadsdirektörerna föreslås ingå i stadsdirektörens stab utan att samtidigt vara chefer för några avdelningar inom stadsledningskontoret. Direktörernas uppgifter blir av mer övergripande karaktär, som att vara föredragande i KS:s utskott och beredningar, företräda kontoret externt, leda projektgrupper i prioriterade frågor m.m. På detta sätt tydliggörs skiljelinjen mellan förvaltningsorganisationen och den politiska organisationen. Förvaltningen anser att detta förslag är väl avvägt. Härigenom kan bl.a. tjänstemannaorganisationen förbli intakt vid majoritetsskiftet. Samtidigt är det av stort värde med på politiska meriter tillsatta stadsdirektörer som kan vara en förmedlande och smidig länk mellan den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen. Dessa har också en mycket viktig roll som grindvakter med erforderlig auktoritet och legitimitet (Se nedan!).

- *Arbetsättet väl så viktigt som organisationen*

Förvaltningen anser att den bild som i utredningsrapporten ges av stadsledningskontoret är för negativ. Förvaltningens allmänna erfarenhet är att kontoret har en hyfsat tydlig organisation med kompetenta medarbetare som för det mesta kan ge tydliga besked om vad som gäller eller var olika ärenden befinner sig i beslutsprocessen. Samtidigt kan förvaltningen se behov av att ”vässa” organisationen i de tretton avseenden som listas på sidorna 24-25 i rapporten – t.ex. att fokusera på resultat snarare än att arbeta fram nya styrdokument. Ur förvaltningens synvinkel är SLK:s arbetssätt väl så viktigt som dess organisation. Utöver uppgiften att biträda KS/KF med att på ett övergripande plan följa upp och styra stadens olika verksamheter är det också en viktig uppgift för SLK att ge råd och stöd till förvaltningarna i bland annat frågor som rör personal- och ekonomiadministration, juridik, information samt IT. Det är mycket väsentligt för en stadsdelsförvaltning att SLK också kan serva med dessa funktioner.

Förvaltningen delar utredarens uppfattning att den under det senaste året tillämpade metoden med arbete i projektgrupper med företrädare för direktörer, avdelningschefer och handläggare från stadsdelsförvaltningarna bör tillämpas även i fortsättningen. Erfarenheterna från sådant arbete med att ta fram förslag till nya fördelningsnycklar och förslag till nya basnyckeltal är goda.

- *Indelningen i avdelningar i huvudsak väl avvägd*

Förslaget till omorganisation av SLK innebär i huvudsak att två avdelningar avskaffas (Finans o. IT) och att tre nya inrättas (Infrastruktur, Valfärd/Utbildning o. Utveckling). Dessutom överförs vissa budgetfrågor till ekonomiavdelningen.

Förvaltningen har inget att erinra mot den föreslagna förändringen vad gäller det kommuncentrala arbetet med IT-frågor, eftersom förvaltningen räknar med att dess behov av stöd i olika former inte kommer att påverkas. För den föreslagna förändringen talar också att IT-arbetet numera i huvudsak snarare befinner sig i ett förvaltningsskede än i ett uppbyggnadsskede.

Förvaltningen har inte heller något emot att strategiskt utvecklingsarbete samlas i en avdelning. Dessa utvecklingsfrågor griper över hela den kommunala verksamheten och kan vad gäller flertalet av de föreslagna uppgifterna lämpligen organiseras på så sätt som föreslås. I frågor som rör styrning och kvalitet anser förvaltningen att dessa också samtidigt bör kunna bedrivas i projektform med företrädare för berörda förvaltningar. I utvecklingsarbete som ansluter till ett visst verksamhetsområde bör detta i möjligaste mån organisatoriskt ansluta till linjearbetet inom respektive område. Dessutom bör generellt gälla att när arbetet med denna typ av frågor lämnat utvecklingsfasen bör ansvaret för dessa snarast föras över till linjeorganisationen.

Utredaren föreslår, som det verkar, att huvuddelen av antalet controllers inom finansavdelningen förs till budgetenheten inom ekonomiavdelningen. Samtidigt inrättas avdelningar för den ”mjuka” respektive ”hårda” sektorn inom staden (avdelningar för Infrastruktur respektive Valfärd/Utbildning). Förslaget är på denna punkt något oklart vad gäller inriktning, omfattning och konsekvenser. Förvaltningen kan notera att utredaren härigenom föreslår att ansvaret för verksamhet och ekonomi organisatoriskt skiljs åt, vilket innebär ett avsteg från de principer som staden hittills försökt tillämpa om att just integrera detta ansvar.

Förslaget kan få stor betydelse för hur SLK kommer att styra staden via budgetdokumenten. För en stadsdelsförvaltning är det av vikt att organisationen inte är otydlig när det gäller var ansvaret för olika frågor ligger inom SLK och vem som är kontaktperson i en viss fråga samt att berörd person kan ge klara besked. Förvaltningen förutsätter att detta beaktas i det fortsatta arbetet med detaljorganisationen.

- *Grindvakt som styr bort inflödet av icke-strategiska ärenden*

I utredningen konstateras att styrningen av stadsledningskontoret behöver samordnas och tydliggöras. Kontoret behöver få kontroll över inflödet av uppdrag. Vidare framhålls att arbetet på stadsledningskontoret kan effektiviseras bl.a. genom att den politiska organisationen klarar av att begränsa antalet uppdrag och att prioritera.

Genom att inflödet av uppdrag till stadsledningskontoret är stort blir också inflödet av uppdrag till stadsdelsnämnderna stort. I Katarina-Sofia stadsdelsnämnds budget för år 2005 har närmare 200 uppdrag, mål och krav inarbetas eller beaktats. Förvaltningen delar uppfattningen att prioriterings- och grindvaktsfunktionen bör stärkas. Härigenom skulle arbetet inom såväl stadsledningskontoret som stadsdelsförvaltningarna i ännu större utsträckning kunna fokuseras på väsentliga frågor och frågor som går att råda över.

Förvaltningen kan se flera skäl till att en prioriterings- och grindvaktsfunktion införs för att samordna och tydliggöra styrningen av stadsledningskontoret och därmed också av staden i dess helhet. Denna stabsfunktion är krävande att fylla och måste utövas av en auktoritativ ledning med stor legitimitet såväl utåt som inåt organisationen.

- *Behov av generalister och specialister*

I utredningsrapporten betonas på ett flertal ställen att SLK behöver generalister snarare än specialister. Förvaltningen anser att dessa markeringar delvis leder fel. För att en organisation ska kunna ha generalistkunskap krävs i regel också, som inom SLK, en samlad expertkunskap hos medarbetarna där dessa kompletterar varandra. Det avgörande torde för övrigt inte vara den typ av kunskap som medarbetarna besitter utan snarare deras förmåga att anlägga ett stadsövergripande helhetsperspektiv på de frågor de handlägger.

### **Kungsholmens stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande synpunkter.

Den berömda Parkinsons lag från 1957 säger att en administration växer obönhörligt i storlek, om den inte hejdas. Man lyckas sällan begränsa en administrations tillväxt genom analys av arbetsuppgifterna. Det finns alltid goda argument för ytterligare en personal, ytterligare en avdelning, ytterligare resurser. Det enda som till slut brukar stoppa en administrations tillväxt är - enligt Parkinson - den brutala ekonomiska verkligheten och först då, och inte förrän då, tvingas man till en prioritering.

Parkinson menade att en administration växer i första hand p.g.a. växande inre behov, ett inre tryck, även om det yttre trycket minskar eller t.o.m. helt försvinner. Han exemplifierade med studier av bl.a. det brittiska kolonialkontoret som växte från 372 anställda år 1935 till 1661 anställda år 1954 samtidigt som kolonierna försvann en efter en. Samma utveckling visade det brittiska amiralitetet som växte sig allt större alldeles oberoende av att antalet fartyg och manskap i flottan minskade markant.

I förslaget till omorganisation av SLK nämns de här problemen i avsnittet 5.1.1.

*"Ju större stadsledningskontoret är ju mer energi måste ägnas åt att samordna olika delar. Ju större specialiseringsgraden blir mellan olika anställda ju svårare blir det att åstadkomma det stads- och sektorsövergripande perspektiv som skall präglå förvaltningens arbete."*

Parkinson skulle knappast ha kunnat säga det bättre.

Så frågan är om man inte - okänsligt och brutalt - måste börja med att inte analysera arbetsuppgifterna utan att faktiskt ta ställning till hur mycket stadens centrala administration får kosta, hur stor del av stadens budget som får gå till SLK och övriga centrala förvaltningar. Därefter kan man prioritera vad som ska göras inom denna ram.

En lämplig utgångspunkt bör vara att det inte får kosta mer än idag, gärna mindre.

Detta hindrar inte att vi tycker att det kan vara angeläget att se över SLK:s interna organisation. Både vad gäller möjligheterna till effektiviseringar och att förtydliga SLK:s organisation såväl internt som göra den tydligare för dem som befinner sig utanför stadshuset. Behovet är inte minst att se över samarbetet mellan finansavdelningen och övriga enheter inom SLK och andra



centrala förvaltningar. De ekonomiska realiteterna måste få ett genomslag i hela stadens organisation.

#### *Effektiviseringar - sid 27*

Av de punkter som finns upptagna finns det anledning att lyfta fram

- Att de administrativa rutinerna ses över och att IT utnyttjas maximalt.
- Att lägga ut tillfälliga utredningsuppdrag internt.
- Att tillämpa en tidsbegränsad projektarbetsform som innebär att tidsbegränsade projektledare på SLK leder tidsbegränsade projekt med deltagare från olika förvaltningar.

Att tillämpa tidsbegränsade projektarbetsformer och lägga ut uppdrag internt kan effektivisera och ”lyfta” den interna stadsadministrativa administrationen och ge, inte minst SLK, ökad kunskap och förbättrat samarbete. Det är bra utvecklat på sid 32.

#### *Hanteringen av IT - sid. 27*

Hanteringen av IT har en nyckelroll och är en ledningsfråga på KF/KS nivå och bör återfinnas på endast två nivåer. En strategisk och en verksamhetsnivå. Det är viktigt att den strategiska IT-verksamheten hantera på ett korrekt sett nämligen att den är strategisk för staden och att det är den typ av frågor som behandlas och beslutas där.

Det är viktigt att ansvaret för den systemförvaltande och verksamhetsstödande IT verksamheten knyts till verksamhetsansvar och verksamhetsutveckling.

I förlängningen innebär det att man härigenom skärpar förutsättningar och möjlighet att nå många av de viktiga frågor som lyfts fram för IT-verksamheten på sid 28.

#### *Organisationsförslaget - sid. 33*

5:3 avdelningsstruktur - förnuftiga synpunkter som man kan ställa sig bakom.

Det är riktigt som föreslås på bl. a. sid. 34 att under en ledning knyta samman ekonomi och controllerfunktionen samt förtydliga uppdraget

#### *Välfärd och utbildningsavdelning - sid. 37*

En risk med den föreslagna organisationen är att det inte blir ett tillräckligt ”tight” samarbete med ekonomin. Alla verksamheter har ett verksamhetsinnehåll som styrs av lagar förordningar regler riktlinjer m.m. men samtidigt alltid har en ekonomisk sida med budget och kostnader. Vi känner alltså en viss skepsis mot den här avdelningen utan att ha så väldigt mycket bättre förslag.

#### *Utvecklingsavdelning - sid. 38*

Från stadsdelsnämnden perspektiv har vi begränsad tilltro och lite dålig erfarenhet av separata centrala utvecklingsenheter/avdelningar vare sig de hör till SLK eller till andra centrala förvaltningar.

Den föreslagna organisationsformen tror vi är mindre lämplig. Alla former av centrala utvecklingsavdelningar som ligger vid sidan om ordinarie verksamhet i separata avdelningar eller staber riskerar alltid att få problem. Risken finns att de utvecklar och lägger resurser på för verksamheten fel saker och att de inte har en förankring i de verksamheter som de är till för att hjälpa och utveckla. Risk finns att resurser läggs på områden som inte är strategiska och viktiga för stadens utveckling av servicen till medborgarna. Alltför många utvecklingsavdelningar har levt alltför länge ett eget liv med låg eller ingen kontakt med verksamheten och blivit kostsamma utvecklings- och experimentverkstäder.

#### *Kompetensfonden*

Kompetensfonden är ett tidsbegränsat projekt och sk hanteras som ett projekt. Det är därför riktigt att lägga den vid sidan om ordinarie organisation.

#### *Information*

Vi har inga synpunkter på den del som rör information. Förändringarna är små och de påverkar inte oss.

Det enda vi kan notera är att det blir ett grannlaga arbete att få med bolagen i [www.stockholm.se](http://www.stockholm.se) så som man föreslår.

#### *Slutligen*

Den stora frågan för stadens utveckling och effektivitet är att bättre samordna stadens politiska organisation med organisationen av verksamheten.

Merparten av stadens verksamhet ligger idag under stadsdelsnämnderna. Där ligger också merparten av den verksamhet som är känslig för medborgarna och media.

Merparten av stadens tunga politiska ledning finns i stadshuset. Stadens i särklass viktigaste politiska ledare - borgarråden - har idag endast begränsat inflytande över stadens verksamhet, eftersom den huvudsakligen ligger under stadsdelsnämnderna. Därav en ständig frustration hos borgarråden, oavsett parti. Och detta är grogrunden för det ständiga centrala ifrågasättandet av stadsdelsnämnderna.

Detta måste man göra något åt. Verksamheten och stadsdelsnämnderna, behöver borgarråden och borgarråden behöver verksamheten och stadsdelsnämnderna.

**Maria-Gamla stans stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

I stort sätt är förslaget ett mycket bra förslag. Det behövs onekligen en tydligare och effektivare organisation för staden.

Det som utredningen tydligt beskriver att behov finns att skilja den politiska ledningen från tjänstemannaorganisationen stödjer stadsdelsförvaltningen helt. Därför är förslaget med avdelningschefer som leder avdelningarna ett bättre förslag än det nuvarande förhållandet.

Viktigt är som förslaget påpekar att politiken klarar av att begränsa uppdrag av operativt slag. Här betyder stadsdirektörerna mycket som "bromsklossar".

Ett nytt projektinriktat arbetssätt skapar förutsättningar för bättre samarbete och resursutnyttjande. Förutsättningarna för ett lyckat genomförande är att arbetsuppgifter och ansvar förtydligas i den föreslagna matrisorganisationen och att stor vikt ägnas åt samordnings- och prioriteringsansvaret.

Bra är förslaget att bilda en ny Budgetenhet av nuvarande finansavdelningen, budget och utvecklingsavdelningarna. Den nya enheten ska tillhöra ekonomiavdelningen. Förslaget ger en tydligare organisationsstruktur gentemot övriga förvaltningar och bör leda till effektivare resursutnyttjande centralt.

Vi anser också att förslaget med en samordnad avdelning för stadsdelsnämnderna och övriga mjuka frågor inklusive lokalanvändning är bra. Det finns förstås en risk att det uppstår vattentäta skott mellan "mjuka" och "hårda" frågor. För att få en bättre kontroll och lokalutnyttjande så borde man kanske inrätta något slags lokalöverlappningsprojekt.

Ansvarsfördelningen för IT-avdelningen behöver tydliggöras som påpekas och att verksamhetens behov av IT-stöd får ett inflytande på hur stadens övergripande IT-strategi utvecklas.

Förslaget anger att medarbetarnas kompetens ska vara generell. Det är dock viktigt att det också finns specialistkunskap inom vissa områden, bra exempel är juridik och arbetsrätt. Juridiska avdelningen har en hög kompetens som är mycket efterfrågad.

Vi anser att förslaget om kompetensfondens tillhörighet är bra att den läggs under den politiska ledningen och att man tydliggör att fonden är ett projekt och inte en reguljär verksamhet.

**Norrmalms stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

I samband med att Norrmalms stadsdelsnämnd yttrade sig över SPO-utredningens förslag i mars 2004 kommenterades inte förslaget rörande den centrala organisationen.

I denna förvaltningsremiss lämnas följande synpunkter på förslaget till ny organisation inom SLK.

#### *Kommunövergripande uppgifter inom stadsdelsnämndernas verksamhet*

Styrning och samordning inom socialtjänst och grundskola är viktiga uppgifter för SLK med tanke på den rörlighet som finns mellan stadsdelar men även för att öka effektiviteten och undvika dubbelarbete. Likaså bör SLK ha ansvaret för att bereda ärenden till kommunstyrelsen om riktlinjer, principer och uppföljning för att staden ska ha en tydlig organisation för sin styrning och klara kravet på likabehandling inom kommunen.

#### *Tydligare gräns mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen*

En professionell administrativ ledning krävs för att verksamheterna ska kunna uppnå goda resultat. Det är angeläget att SLKs organisation ligger fast under en längre period än bara fram till nästa val och att kontoret inriktas på styrning och samordning av det stora antalet fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar. Särskilt viktigt är det vid ändrad ansvarsfördelning mellan likställda nämnder att spelreglerna blir klara och uppdragen tydliga.

Uppgiften att vara förmedlande länk mellan den politiska organisationen måste innebära att politiska formuleringar, otydliga förhandlingsdokument, smala intressefrågor med krav på speciell behandling inte förs ut till nämnder och förvaltningar utan övergripande administrativa ställningstaganden eller riktlinjer för verkställighet från SLK. Det måste, som en förutsättning för tillämpningen av ILS, finnas en tydlig rågång mellan politik och förvaltning både centralt och lokalt. Särskilt synligt blir detta i krislägen när den politiska ledningen måste kunna lita till och hänvisa operativa frågor till en effektiv och kunnig professionell ledning, som är stabil och självständig i sina överväganden och åtgärder. En beredskap måste finnas för en samlad operativ verksamhet för staden av sådana insatser som löpande utförs av stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar och som inte hör till räddningstjänsten. Det gäller även områden och uppdrag med långtgående krav på samverkan, som i kriser måste ersättas med direkt operativ ledning från ett ställe av stadens insatser från exempelvis socialtjänsten.

#### *Kontaktperson för stadsdelsförvaltningen*

Stadsdelsförvaltningen har en kontaktperson, en controller, på finansavdelningen. Till den personen kan förvaltningen vända sig med frågor både vad gäller ekonomi och verksamhet. I de fall kontaktpersonen inte har den efterfrågade informationen tar han reda på det eller förmedlar kontakt med den funktion som har informationen. Denna kontakt fungerar även omvänt dvs. den information som någon på finansavdelningen kan behöva om stadsdelsnämnden förmedlas via kontrollern.

Det framgår inte av förslaget om det även i fortsättningen är tänkt att en sådan funktion ska finnas. Förvaltningen anser att detta varit ett bra arbetssätt. Det har varit enkelt för båda parter att veta vem man ska vända sig till och kompetens om stadsdelsförvaltningen har kunnat byggas upp på finansavdelningen.

#### *Uppdelning av finansavdelningen*

I utredningen föreslås att delar av nuvarande finansavdelning samt Budget och Utveckling församman och bildar en ny enhet med namnet Budget. Nuvarande finansavdelningens övriga arbetsuppgifter överförs till andra avdelningar. Norrmalms stadsdelsförvaltning anser att det med denna uppdelning finns en viss risk att sambandet mellan ekonomi, verksamhetsmål och kvalitet inte blir tydligt.

Ekonomiavdelningen föreslås ansvara för budget- och uppföljningsprocesserna samt controllerfunktionen. Vad som ingår i controllerfunktionen behöver klarläggas då detta varierar mellan olika organisationer.

#### *LIS*

Utvecklingen av stadens lednings- och informationssystem (LIS) är en mycket viktig uppgift. I förslaget har ansvaret för detta förts till utvecklingsavdelningen. De IT-system vars information ska "tömmas" till LIS's datalager kommer enligt förslaget att finnas på ekonomiavdelningen (EDIT/Agresso), personalavdelningen (LISA), välfärds- och utbildningsavdelningen (Paraplyet,

BoSko) och infrastrukturavdelningen (Glas, Webmus). Det är angeläget att respektive avdelnings ansvar för överföring av information till LIS tydliggörs.

#### *Stadsmiljöfrågor*

Välfärds- och utvecklingsavdelningen föreslås samordna stadsdelsnämnderna. Var stadsdelsnämndernas stadsmiljöfrågor kommer att hanteras är dock oklart. Om avsikten är att dessa ska hanteras inom infrastrukturavdelningen blir det ytterligare en kontaktyta förutom ekonomiavdelningen och välfärds- och utbildningsavdelningen.

#### *Arbetsätt*

Förslaget förordar att projektarbetsformen skall användas i stor utsträckning. Förvaltningens uppfattning är att stadsledningskontoret redan idag i stor utsträckning arbetar i olika projekt. Exempelvis har de olika förändringarna i resursfördelnings-systemen arbetats fram i olika projektgrupper. Det bör vara möjligt att även inom befintlig organisation i större utsträckning arbeta i projektform.

Även att bli bättre på att systematisera och använda befintlig information från t.ex. USK, revisionskontoret, inspektörsrapporter osv. är angeläget och möjligt inom befintlig organisation.

**Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

#### *Övergripande*

Inledningsvis konstaterar förvaltningen att utgångspunkterna i förslaget till organisation i huvudsak ligger i linje med SPO-utredningens förslag angående stadens politiska organisation som tidigare varit på remiss till stadens nämnder.

I SPO-utredningen föreslås bl a att SLK skulle ges en stärkt roll beträffande samordning, analys, mål och verksamhetsuppföljning. Stadsdelsförvaltningen delade, i remissvaret, i allt väsentligt SPO-utredningens problembeskrivningar, principiella överväganden och var också positiv till flertalet av förslagen.

Stadsdelsförvaltningen anser dock att ett beslut med anledning av SPO-utredningens del 3 borde ha funnits innan ställning tas till tjänstemannaorganisationen.

Förändras stadsledningskontorets organisation nu är risken uppenbar att organisationen inom kort måste förändras igen när beslut tas om den centrala politiska organisationen.

#### *Koncernen Stockholm*

Förvaltningen ser det positivt att organisationsförslaget innebär en tydligare gränsdragning än tidigare mellan tjänstemannarollen och förtroendemannarollen.

Här betonas vikten av dialog inom förvaltningen och mellan förvaltning och kommunstyrelsen. Stadsdelsförvaltningen ser dock inte att utredningen överhuvudtaget berör vikten av dialog och samspel med stadsdels- och facknämnder och deras respektive förvaltningar.

Stadsdelsförvaltningen är i grunden mycket positiv till arbetsformer i projekt i samverkan med förvaltningarna. Stadsledningskontoret kan dock inte ensidigt utgå ifrån att kvalificerad personal från andra förvaltningar kan ställas till förfogande till mer omfattande projekt då flertalets förvaltningar har anpassat sin bemanning så att de nätt upp kan tillgodose förvaltningarnas egna behov.

#### *Den nya organisationen*

Inledningsvis konstaterar stadsdelsförvaltningen att förslaget till organisation är mycket traditionell. Förvaltningen har den uppfattningen att den nuvarande trenden inom organisationsutveckling är att starkare binda samman personal-, ekonomi- och verksamhetsansvar och inte lägga dessa funktioner inom olika avdelningar. Detta innebär då också att förvaltningen är tveksam till en så kallad utvecklingsavdelning.

Stadsdelsförvaltningen är medveten om att det är svårt att kombinera operativt arbete med utvecklingsarbete och strategisk arbete. Samtidigt som det är intill omöjligt att arbeta med utvecklingsarbete om man inte har en djup förankring i det operativa. Lösningen kan vara att inom

en och samma avdelning/enhet utse någon funktion som har till uppgift att ansvara för utvecklingsarbetet.

Även om det kan behövas ett separat utvecklingsarbete inom vissa områden som saknar ”naturlig” organisatorisk hemvist finner förvaltningen det således som mindre lyckat att lägga utvecklingsfrågor avskilt från de operativa verksamheterna. Detta gäller särskilt kvalitetsfrågor där erfarenheten visar att kvalitetsutveckling inte sker genom administrativa funktioner utan förutsätter närhet till verksamhet. Även strategisk kvalitetsutveckling bör ske i direkt anslutning till konkret verksamhet.

Förvaltningen anser att upphandlingen hemma under ekonomiavdelningen och därigenom bör även utvecklingen av upphandlingsfrågor ligga där.

Förvaltningen delar utredningens principiella synpunkt på att IT-systemen konsekvent ska knytas till verksamhetsansvar och verksamhetsutveckling. Av organisationsförslaget framgår även att utvecklingsavdelningen skall ansvara för utvecklingen av icke verksamhetsspecifika stadsövergripande IT-system.

Det finns dock en risk med att splittra IT-funktionen på flera avdelningar. Verksamhetssystemen är viktiga men det e-strategiska arbetet handlar inte bara om befintliga verksamhetssystem. Kommer det i staden att finnas en IT-chef och vilket ansvar får i så fall denna person?

I värsta fall skulle vi t ex kunna få en splittrad IT-funktion utan möjlighet till reell påverkan på verksamhetsutvecklingen. Systemansvariga utspridda på flera avdelningar utan relevant IT-kompetens och förståelse för IT-frågor utanför enbart deras specifika systems ramar.

En uppdelning av IT-funktionen på olika avdelningar kräver en bra samverkan mellan dessa olika avdelningar och funktioner. Ingenting nämns om service till/samverkan med nämnder och förvaltningar. Farhågorna finns att fack- och stadsdelsförvaltningar får flera samtalspartner som alla pratar olika språk och säger olika saker.

Vad gäller välfärd och utbildningsavdelning konstaterar förvaltningen att ett stort antal olika och delvis mycket stora verksamhetsområden läggs samman under en och samma avdelning utan utveckling av tankegångar utöver att avdelningen ska svara för övergripande och strategiska fastighets- och lokalfrågor samt vad som allmänt ska krävas av den personal som ska arbeta på avdelningen.

#### *Organisationen sett ur ett underifrånperspektiv*

Stadsdelsförvaltningen har redan idag bra samarbete med flertalet av funktionerna inom stadsledningskontoret för råd och stöd. Det absolut viktigaste för stadsdelsförvaltningen i den nya kommande organisationen är att ha tydliga, kunniga och beslutskompetenta samarbetspartners.

Förvaltningen anser t ex att controllerfunktionen som idag ligger under finansavdelningen är välfungerande genom sin bredd och det finns ett tydligt kvalitetsperspektiv vilket är en följd av verksamhetskunskap utöver den rent budgetmässiga. Förvaltningen vill betona vikten av att den nuvarande inriktningen bibehålls i den nya organisationen så att controllerfunktionen fortsätter att även omfatta kvalitetsfrågor och utveckling.

**Spånga stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Enligt förvaltningens uppfattning föreslås organisatoriska förändringar av stadsledningskontoret som svarar mot kommunstyrelsens uppdrag i budget för 2005.

Administrativa effektiviseringar genom återhållsamhet med styrdokument, enkäter och förfrågningar är inte bara arbetsbesparande för stadsledningskontoret utan även för förvaltningarna i övrigt. En stor del av det arbetet bör också kunna förenklas genom utveckling av IT-verktyg. I den nyligen remitterande utredningen om pappersflödet inom pedagogiska verksamheter föreslås införande av en databas som kan samla upp mycket av de uppgifter som idag tas fram manuellt och genom sammanställningar av uppgifter ur olika system.

Utredningens förslag med projekt som arbetsform där personal från stadsledningskontoret och andra förvaltningar arbetar gemensamt är också ett led i att utnyttja de administrativa resurserna mer effektivt samtidigt som kommunikationen mellan stadens olika organisationsdelar utvecklas.

Förvaltningen anser att utredningens mål att organisationen ska kunna serva olika politiska majoriteter är viktig. Organisationsförändringar är i allmänhet både besvärliga och kostsamma och en större stabilitet i stadsledningskontorets organisation, liksom stadens organisation i övrigt, är önskvärd.

Hur de administrativa enheterna inom stadsledningskontoret organiseras och bemannas är svårt för förvaltningen att ha någon uppfattning om. Att dela in samordningsansvaret för förvaltningar och nämnder i en infrastrukturavdelning och en välfärd och vuxenavdelning anser förvaltningen dock i huvudsak ger en tydlig organisation med de enheter som föreslås tillföras. Ytterligare förtydligande behöver göras vad gäller de frågor som sorterar under stadsdelsnämnderna men hänger samman med infrastrukturavdelnings ansvar dvs vissa väg och markfrågor.

Att förvaltandet och utvecklandet av IT-system inom välfärds- och utbildningsavdelningen förs till avdelningen kommer sannolikt leda till att systemen som utvecklas är efterfrågade i verksamheten och anpassade till användarnas behov. Förvaltningen vill dock understryka behovet av teknisk kompetens. Den outsourcing av teknisk support som staden genomfört sedan ett antal år har inte varit helt lyckad. Den nya upphandling som just påbörjats är mycket viktig och förutom kompetens att upphandla IT-drift bör teknisk kompetens finnas tillgänglig inom staden för att olika problem inte ska kunna bollas mellan olika leverantörer, externa och interna. Det är även viktigt att utvecklingen av IT-frågor som ligger utanför verksamhets- och administrativa system styrs av personal inom stadsledningskontoret i samarbete med förvaltningarnas personal.

Under avsnittet Analys konstaterar utredningen att det är dags att ”ta steget från information till service via Internet”. Enligt förvaltningens uppfattning är det viktigt att stadsledningskontoret tar initiativet till att utveckla olika typer av tjänster via Internet. Inom flera av de stora verksamheter som staden ansvarar för återstår mycket att göra dels för att förbättra kvaliteten dels för att effektivisera administrationen.

### **Älvsjö stadsdelsförvaltnings yttrande har i huvudsak följande lydelse.**

En inledande principiell synpunkt på förslaget till ny organisation för stadsledningskontoret är att det hade underlättat för remissinstanserna att yttra sig om förslaget om det funnits ett beslut om SPO-utredningens del tre. Med detta menas att det bör finnas ett beslut om den centrala politiska organisationen *innan* man tar ställning till hur den centrala tjänstemannaorganisationen ska utformas. På samma sätt saknas det beslut om exempelvis socialtjänstnämndens framtida roll, vilket rimligen också påverkar stadsledningskontorets organisation.

I övrigt anser stadsdelsförvaltningen att utredningens förslag skapar såväl farhågor som förväntningar. Vad gäller det sistnämnda så anser förvaltningen att förslaget om att inrätta en organisation som innebär en tydligare gränsdragning än tidigare mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen är positivt. Det förefaller rimligt att det skapas en organisation som ograverad (i stort sätt) kan fortsätta att bistå KF/KS med att styra staden oaktat politiskt majoritet. En tydligare tjänstemannaorganisation bör också ge bättre förutsättningar vid utarbetande av beslutsunderlag i form av bredare och mer ”opolitisk” innehåll som är viktigt inte minst ur ett demokratiskt perspektiv.

Vidare bedömer förvaltningen att den föreslagna uppdelningen av IT-avdelningen är tillfredsställande. Samarbetet mellan IT-utveckling och verksamhetsstöd bör förbättras i staden och eftersom förslaget innebär, så vitt kan förstås, att exempelvis IT-stödet för skolverksamhet och verksamhetsstödet för densamma kommer att tillhöra samma avdelning (Välfärd- och utbildningsavdelningen) finns förutsättningar för att samarbetet dessa emellan kan förbättras. Att sedan det kommunövergripande ansvaret för IT-strategi, IT-säkerhet etc placeras inom Utvecklingsavdelningen är väl helt i sin ordning.

En farhåga som organisationsförslaget väcker är den något otydliga beskrivning av vad som händer med controllerfunktionerna inom nuvarande finansavdelningen. Stadsdelsförvaltningens kontakter med stadsledningskontoret har underlättats av det faktum att såväl budgetfrågor som verksamhetsfrågor kunnat hanterats genom de kontaktpersoner som funnits inom finansavdelningen. Förvaltningen tolkar organisations-förslaget så att kontakterna i dessa frågor i fortsätt-

ningen måste ske via två olika avdelningen, vilket knappast underlättar det fortsatta samarbetet.

Vidare vill förvaltningen påtala vikten av att uppgifter från respektive verksamhetssystem förs till LIS-systemet. I utredningen kopplas LIS-systemet till ILS, vilket inte förvaltningen kan se som självklart. Det betydande i sammanhanget är att LIS-systemet fungerar eftersom det är ett viktigt system för enhetscheferna i sitt uppföljningsarbete. Dessutom är LIS ett viktigt verktyg för framtagande och utveckling av nyckeltal. Förvaltningens uppfattning är att LIS-systemet bör ”hanteras” av ekonomiavdelningen och att ansvaret för att uppgifter från de olika verksamhetssystemen förs till systemet tydliggörs.

Slutligen delar förvaltningen utredningens uppfattning om att den personalpolitiska avdelningen bör byta namn. Detta ligger i linje med ambitionen att särskilja tjänstemannaorganisationen från den politiska organisationen. Dock är den föreslagna benämningen ”personalavdelningen” något vag och eftersom avdelningens huvudsakliga uppgift är att hantera de kommunövergripande arbetsgivarfrågorna är väl en mer adekvat benämning ”avdelningen för arbetsgivarfrågor” eller liknande.

**Rinkeby stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är överlag positiv till den föreslagna omorganisationen. Den tidigare organisationen har under de senaste åren upplevts som relativt ojämn. Det har varit svårt för förvaltningen att i vissa fall etablera en kontakt med stadsledningskontoret i andra frågor än rent ekonomiadministrativa. En vinst med nuvarande organisation har dock varit att finansavdelningen med controllers avdelade per förvaltning varit en bra generell kontakt för alla frågor rörande staden.

Förvaltningen ser dock vissa svårigheter med den föreslagna organisationen. Detta gäller främst den oklara roll som stadens politiskt tillsatta chefstjänstemän får i förhållande till stadsledningskontoret och den övriga staden, samt också risken med allt för många olika kontakter vid stadsledningskontoret och därmed ingen given person med expertkunskaper rörande en specifik förvaltning.

#### *Stadsdelsförvaltningens kontakter med stadsledningskontoret*

Stadsdelsförvaltningens viktigaste kontakt idag sker via finansavdelningen och där via den controller som utsetts som kontaktperson för stadsdelsförvaltningen. I övrigt sker kontakter oftast utifrån specifika sakproblem, då kontakt tas med berörda expertfunktioner vid stadsledningskontoret.

Stadsdirektören är dessutom närmaste chef över stadsdelsdirektören och via honom eller de biträdande stadsdirektörerna förmedlas information till stadsdelsdirektörerna.

Förslaget innebär att finansavdelningen avvecklas i sin nuvarande form och att dess funktion delas mellan nuvarande ekonomiavdelning och två nya avdelningar organiserade efter vilka förvaltningar de ska arbeta emot. Stadsdelsförvaltningen befarar att detta kan leda till att kontakterna mot stadsledningskontoret blir mer diffusa. Den nya organisationen bör därför även i fortsättningen innehålla någon form av kontaktperson gentemot respektive förvaltning/nämnd. Det är då viktigt att kontaktpersonen även fortsättningsvis är expert och att nuvarande kompetens inom finansavdelningen inte splittras allt för mycket.

#### *Stadsdirektörerna*

Förslaget innebär att stadens politiska styrning med politiskt tillsatta chefstjänstemän separeras från det övriga stadsledningskontoret.

Stadsdelsförvaltningen anser att det är viktigt att ledningen av staden är klar och lättöverskådlig och att dubbla kommandon undviks i möjligaste mån.

Biträdande stadsdirektörernas roll i förhållande till övriga förvaltningschefer är i utredningen något oklar. Från stadsdelsförvaltningens sida ses inga hinder med att de biträdande stadsdirektörerna får en linjefunktion i stället för en stabsfunktion i förhållande till övriga förvaltningar.

### *Stabil organisation*

Rinkeby stadsdelsförvaltning ser med glädje att det görs försök att skapas en organisation som kan vara intakt oavsett politisk majoritet. En av bristerna med dagens stadsledningskontor är den tendens som finns att omforma organisationen efter varje majoritetsskifte.

### *Styrdokument*

Antalet stadsövergripandestyrdokument har av förvaltningen upplevts som allt för omfattande, vilket i vissa fall fått till följd att dom inte fått den uppmärksamhet som avsetts.

Stadsdelsförvaltningen välkomnar därför en översyn av vilka styrdokument som ska styra nämndernas arbete och att antalet dokument begränsas.

### *Stadsövergripande gemensam infrastruktur för IT*

Det är viktigt att standardiseringen genomförs med ett långsiktigt perspektiv. Tidigare har ny IT-mjukvara inneburit att nya kostnader för införandet allt för ofta belastat stadsdelarnas driftsbudget.

### *Projektarbetsform*

Stadsdelsförvaltningen delar utredningens förslag att projektarbetsformen är bra och att den kompetens som tillförs från andra förvaltningar höjer kvaliteten på utredningarna.

### *Effektiviseringar*

Stadsdelsförvaltningen ifrågasätter om den föreslagna organisationsförändringen kommer att leda till administrativa besparingar. Förslagets intentioner verkar mer vara att långsiktigt förändra stadsledningskontorets mot ett annat arbetssätt. Effektiviseringarna kommer därmed främst att bestå av att stadsledningskontorets uppdrag utförs på ett mer ändamålsenligt sätt, men inte att detta sker med färre resurser än idag.

Den föreslagna förändringen innebär som stadsdelsförvaltningen ser det istället en utökning av den nuvarande organisationen. Dagens åtta avdelningar kommer enligt förslaget att omformas till nio enheter och förvaltningen befarar att organisationen kan komma att fordra ytterligare personal för att upprätthålla kompetensen i de olika enheterna.

Effektiviseringarna kan därmed komma att ske utifrån ett stadsövergripande perspektiv, där kompetens och resurser effektiviseras i förvaltningarna och därmed överförs till den centrala förvaltningen.

### *Central styrning*

SPO-utredningen föreslog utökade uppgifter för stadsledningskontoret. Stadsledningskontoret föreslogs ta över mycket av det uppföljnings- och samordningsansvar som idag ligger på facknämnderna. Dessa intentioner från SPO-utredningen har även legat till grund för framtagandet av förslaget till ny organisation för stadsledningskontoret.

Så länge stadsledningskontorets roll är rent stödjande och inriktad mot uppföljning tror stadsdelsförvaltningen inte att kontorets utökning kommer i konflikt med stadsdelarnas självständighet. Förvaltningen känner dock viss oro över att de expertfunktioner som skapas inom det nya stadsledningskontoret kommer att utöva en styrande funktion gentemot stadsdelsnämnderna.

Utredningen anser att stadsledningskontorets viktigaste uppgift är att bistå kommunfullmäktige och kommunstyrelsen i arbetet med att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och att ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Stadsdelsförvaltningen instämmer i att det är inom det politiska systemet ansvaret för stadens övergripande styrning hör hemma.

### *Sammanfattande synpunkter*

Som avslutning på stadsdelens remissvar kan konstateras att skillnaden mot nuvarande organisation och dess inverkan på stadsdelarna inte är så stor. De föreslagna sammanslagningarna av avdelningarna bör förbättra samarbetet internt vilket kommer stadsdelarna till godo.



## Skärholmens stadsdelsförvaltnings yttrande har i huvudsak följande lydelse

Stadsdelsförvaltningen anser att förslag till ny organisation av stadsledningskontoret verkar väl underbyggt med kartläggning av nuvarande organisation, behovsanalys av den kompetens och kapacitet stadsledningskontoret behöver som central strategisk och samordnande förvaltning. *Stadsdelsförvaltningen stödjer förslag på ny organisation.*

*Stadsdelsförvaltningen vill särskilt behysa några väsentliga frågor avseende stadsledningskontorets uppgifter:*

Stadsledningskontorets vidgade uppdrag och kompetens är i enlighet med den helhetssyn som efterfrågas i staden, då uppdrag i lagstiftning - kärnverksamheten, politiska mål, kvalitetskrav och finansiering bör ses i *ett sammanhang*. Det är positivt att samla och tydliggöra det kommunövergripande ansvaret för långsiktig strategisk ekonomisk- och verksamhetsmässig planering och styrning samt arbetet med program och mål, och uppföljning, mätning och måluppfyllelse av dessa. *Stadsledningskontorets roll när det gäller samordning, analys, mål och verksamhetsuppföljning stärks i detta förslag och det ser vi som positivt.*

Budgeten är det huvudsakliga styrdokumentet för staden och viktiga program och policys bör implementeras i budgeten enligt ILS intentioner. Uppdrag blir då finansierade och kan ej ges utanför budgetarbetet. *Program, policys, riktlinjer och planer bör begränsas.*

Staden har genom ILS (Integrerad Ledning och Styrning – ett system med fokus på uppnådda resultat och förbättrings- och utvecklingsarbete) närmare sig brukare och medborgare i avsikt att föra dialog kring uppdrag i lagstiftning, politiska mål och uppdrag, brukares önskemål och erbjuden verksamhet samt uppnådda resultat. *Det är angeläget att det integrerade ledningssystemet (ILS) behålls som styr- och uppföljningsinstrument för nämnder och bolag och att samtliga förvaltningar och bolag arbetar efter ILS.* Uppföljning, inspektion och tillsyn sker idag av flera huvudmän; Länsstyrelsen, statens skolverk, stadens revisionsnämnd, och stadsdelsförvaltningar, många gånger utifrån samma kriterier och uppföljningsunderlag. Vår uppfattning är att visst *dubbelarbete* sker idag. I ett samlat samhälls-ekonomiskt perspektiv borde uppföljning, inspektion och tillsyn kunna *samordnas vid stadsledningskontoret*. Resultaten bör nyttjas till verksamhets- och kvalitetsutveckling i större utsträckning än idag i samband med budget – och planeringsprocessen (VP) i staden enligt ILS intentioner. *Förslaget med "grindrakter och prioriteringsfunktion" är i detta sammanhang mycket positivt.*

Vi anser därutöver att staden inte bör formulera egna riktlinjer utöver gällande lagar och allmänna råd från statliga verk annat än när staden beslutat gå utöver gällande lagstiftning.

Vi instämmer i utmaningen att utveckla staden i riktning mot en mer lärande organisation. Utveckla stadens metoder och arbetsätt kring reflektion och analys av de erfarenheter, och bättre systematisera information från utredningar, utvärderingar, rapporter och nyckeltal och flytta fokus från anvisningar, policys, mål och riktlinjer till att följa upp resultat för brukare och medborgare. I detta sammanhang bör *kontakter med forskning inom stadens olika verksamhetsområden utvecklas* med syfte att stimulera till mer utvärdering och forskning inom för staden viktiga områden.

En av stadsledningskontorets uppgifter blir att samordna det internationella samarbetet. Stockholm deltar i flera EU-projekt som till viss del finansierar verksamheter och utvecklingsprojekt. Dessa engagemang kan man förvänta ökar i staden. Därutöver finns behov av viss utbildning för internationell representation av Stockholm. Vi anser att *ansvar för att samordna och följa upp dessa internationella åtaganden naturligt ligger på stadsledningskontoret* och vi vill förtydliga detta åtagande i förslag till ny organisation.

Stadsdelsförvaltningen uppfattar beskrivningen av *ekonomiavdelningens ansvar* och uppgifter som något *otydlig*.

De olika förslag till *kompetensförstärkning* som föreslås genom utökad antal generalister, samverkan med förvaltningar och bolag samt kompetens från social och pedagogisk verksamhet verkar klokt.

**Vantörs stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Vantörs stadsdelsförvaltning är positiv till att arbetet går vidare utifrån den problembeskrivning som tidigare har tecknats i SPO-utredningen. Förvaltningen ställer sig också positiv till målsättningarna för den nu skisserade organisationsförändringen av stadsledningskontoret. Förändringar som bidrar till en ökad samordning och tydlighet välkomnas av förvaltningen.

Förvaltningen har heller inget att invända mot de utvecklingsbehov som identifieras i utredningen "Stadsledningskontoret – Förslag till omorganisation". Härefter ingår bland annat behovet av en ökad samordning av systemen för styrning, uppföljning och utvärdering och av att stärka det stads- och sektorsövergripande perspektivet.

Förvaltningen lämnar i det följande några kommentarer till utredningens förslag.

Den förslagna organisationen är en matrisorganisation där projekt ska spänna över flera olika avdelningar som projektdeltagarna hämtas från. *Tillfälliga utredningsuppdrag* ska läggas ut, antingen internt till förvaltningschefer och andra anställda eller externt till konsulter, vilket ska bidra till effektiviseringar inom stadsledningskontoret. En annan del som uppges bidra till effektiviseringar är *projektarbetsformen*, som enligt utredningen kan reducera behovet av antalet anställda. Projektarbetsformen sägs också leda till att "dubbelkommandon" minskas.

Förvaltningen anser dock att projektarbetsformen och överförandet av ansvar för att utföra något inte nödvändigtvis behöver leda till effektiviseringar totalt sett. Vidare menar förvaltningen att en matrisorganisation kan innebära att dubbelkommandona ökar. I den typen av organisation är det viktigt att, både internt och externt, tydligt kommunicera var ett projekt hör hemma och med vilket mandat deltagarna ingår i projektet.

Omorganisationen av stadsledningskontoret innebär bl.a. att finansavdelningen och IT-avdelningen avvecklas och att deras uppgifter förs över till de avdelningarna där dessa uppgifter kan sägas ingå. Samtidigt inrättas en avdelning för utvecklingsfrågor och flera av de andra avdelningarna med ansvar för tvärsektoriella frågor, såsom personal och ekonomi, kvarstår.

Inom IT, personal, med flera stödfunktioner kan det finnas behov av att stärka såväl den egna funktionens specialistkompetens som anknytningen till den verksamhet som funktionen ska stödja. Dilemmat är att finna en organisationsform som skapar goda förutsättningar för att tillgoda båda dessa behov. Valet står ofta mellan att endera organisera stödfunktionerna som separata enheter, som samverkar med övriga stödfunktionsenheter och verksamhetsenheter i projekt eller på annat sätt, eller att integrera de aktuella uppgifterna inom verksamhetsenheterna. Utredningen har valt att kombinera dessa båda former. Båda formerna har för- och nackdelar. Några av nackdelarna med en projektorganisation kommenterade förvaltningen ovan.

Samtidigt med de nackdelar som en projektorganisation kan ha ser förvaltningen nackdelar med den organisationsform som utredningen förordar för *IT-frågorna*. Å ena sidan är informationsteknologin ett område i snabb utveckling, vilket ställer höga krav på att följa denna utveckling och omsätta den i den egna organisationen. Å andra sidan blir IT endast till gagn för verksamheterna om informationsteknologin utvecklas utifrån verksamheternas behov. Det betyder att det finns skäl både till att organisera IT-frågorna separat och till att integrera dem i verksamheterna. Enligt förvaltningens mening riskerar dock den senare formen, den form som utredningen har valt, att medföra att ansvaret för områdesbevakningen för IT-frågor faller bort. Även möjligheterna till kunskapsöverföring mellan de anställda kan minska jämfört med om ansvaret för frågorna hade vilat inom en avdelning. Vidare menar förvaltningen att denna typ av organisation kan innebära att stadsdelsförvaltningarnas kontakt med stadsledningskontoret blir mer splittrad. De funktioner som stadsdelsförvaltningarna behöver ha kontakt med finns i förslaget inom sex olika avdelningar istället för inom en gemensam.

I effektiviseringsförslagen ingår att stadsledningskontoret ska bli bättre på att systematisera och använda befintlig information från t.ex. Utrednings- och statistikkontoret, revisionskontoret och från *inspektörerna*. När det gäller de senare anser förvaltningen att organiseringen av inspektörerna är avgörande för att skapa goda förutsättningar för detta. Förvaltningen anser därför att det är angeläget att arbeta vidare utifrån SPO-utredningens förslag om att inspektörerna ska placeras som en del av stadsledningskontoret och att deras rapporter systematiskt ska ställas till kommunstyrelse, kommunfullmäktige, stadsdelsnämnder och berörda facknämnder. Förvaltningen finner

det mindre rationellt med en ordning där äldreomsorgsinspektörerna ingår i stadsledningskontoret samtidigt som övriga inspektörer ingår i utbildningsförvaltningens utvärderingsavdelning och rapporterar till utbildningsnämnden.

I utredningens förslag ingår att stadsledningskontoret ska skicka ut ärenden på *remiss*, bevaka att remisserna kommer in och sedan göra en remissammanställning. När sammanställningen är klar ska stadsledningskontoret yttra sig ur ett stads- och sektorsövergripande perspektiv. Förvaltningen är positiv till att det läggs ett stads- och sektorsövergripande perspektiv på de remisser där det är lämpligt. Samtidigt vill förvaltningen understryka att den ökade tidsutdräkten för remisshanteringen som detta medför inte bör hämtas in genom att stadsdelsnämndernas remisstider kortas. Förvaltningarnas möjligheter att inhämta synpunkter på remitterade ärenden från exempelvis handikappråd och pensionärsråd är knappa nog som de är.

**Östermalms stadsdelsförvaltnings** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Förslaget överensstämmer i stort sett med det förslag som fanns med i SPO-utredningen, det vill säga att förstärka den stadsövergripande styrningen och stärka stadsledningskontorets roll när det gäller samordning, analys, mål och verksamhetsuppföljning.

Förvaltningen anser att stadens kvalitetsstrategi utgör en bra grund för styrning och verksamhetsutveckling. Budgetens ställning som styrdokument stärks i förslaget och en begränsning av antalet styrdokument gör att styrsignalerna blir tydligare. Det viktiga är att ledning och styrning fungerar på ett tydligt sätt och att de som fått ansvar för detta också har mandat. Hur detta organiseras är en fråga som stadsledningskontoret själva bäst avgör och som vi förstår och har upplevt förändras över tid.

**Stockholms Brandförsvars** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

#### *Sammanfattning*

Förvaltningen är i huvudsak positiv till organisationsförslaget. I remiss-svaret redovisas dels några mer allmänna reflektioner, dels ges några synpunkter på förslag som mer direkt berör förvaltningens verksamhet. Förvaltningen sympatiserar med de tankar som framförs i det avsnitt som föreslår att i högre grad än tidigare samarbeta i projektarbetsform inom staden.

Frågor om brand och räddning föreslås ligga på infrastrukturavdelningen, medan ”utveckling av stadens beredskaps- och säkerhetsarbete” förläggs till utvecklingsavdelningen. En nackdel med denna ordning kan vara att besläktade frågor inte hanteras tillsammans, vilket i sin tur kan innebära risk för visst dubbelarbete.

Det primära ansvaret för krisinformation bör enligt vår bedömning ligga på informationsavdelningen.

Förvaltningen utgår från att organisationsförslaget inte innebär någon förändring ekonomiskt eller personellt mellan SLK och brandförsvaret. Skulle så vara fallet förutsätts att en kontakt tas med brandchefen för ett klarläggande.

#### *Förvaltningens synpunkter*

Förvaltningen är i huvudsak positiv till organisationsförslaget. Nedan redovisas mot denna bakgrund dels några mer allmänna reflektioner, dels ges några synpunkter på förslag som direkt berör förvaltningens verksamhet.

Stockholms brandförsvaret har en ständig beredskap att agera operativt, varför förvaltningens resurser självfallet är en tillgång för staden och regionen när det uppstår kriser eller katastrofer. I den dagliga verksamheten är brand och räddning väl integrerat med krishantering, säkerhetsarbete och riskhantering.

#### *Allmänt*

Förvaltningen delar utredningens bedömningar i analysavsnittet (s 24-25).

Det är vällovligt att utredningen understryker behovet av bättre samordning inom stadsledningskontoret så att det utvecklas mot *ett* kontor.

Organisationsförslaget för SLK har en ganska översiktlig karaktär. Exempelvis anges inte förslag om dimensionering på de olika avdelningarna, varför det är svårt att bedöma och ta ställning till den nya organisationens ”viktning”.

Förvaltningen utgår från att förslaget inte innebär någon förändring ekonomiskt eller personellt mellan SLK och brandförsvaret, med tanke på den nedan inledningsvis refererade skrivningen under rubriken ”Utvecklingsavdelningen”. Skulle så vara fallet förutsätts att en kontakt tas med brandchefen för ett klarläggande.

#### *Projektarbetsform*

Förvaltningen sympatiserar med de tankar som framförs i avsnittet om att i högre grad än tidigare arbeta i projektarbetsform (s 32). Vi tror att det både är ett bra sätt att utveckla samarbetet med andra förvaltningar och att på ett bättre sätt ta till vara olika kompetenser inom staden.

#### *Infrastrukturavdelningen*

(s 36) Infrastrukturavdelningen skall enligt förslaget samordna de nämnder och bolag som hanterar frågor om bostäder, vägar, mark, miljö, el, vatten, avlopp, hamnar, *brand och räddning* samt forskning och utveckling inom området.

(s 38) Däremot föreslås att ”utveckling av stadens beredskaps- och säkerhetsarbete” skall förläggas till utvecklingsavdelningen. En nackdel med denna ordning kan vara att besläktade frågor inte hanteras tillsammans, vilket i sin tur kan innebära risk för visst dubbelarbete.

#### *Utvecklingsavdelningen*

(s 39) Utvecklingsavdelningen svarar enligt förslaget för det ”stadsövergripande beredskaps- och säkerhetsarbetet. Ny lagstiftning ställer krav på kommunövergripande handlingsprogram för skydd mot olyckor och likaså ansvar för krishantering grundat på risk och sårbarhetsanalyser.”

Förvaltningen har gjort bedömningen att utredaren avser följande frågor som tre delar i en helhet.

1. riskhantering
2. beredskaps- och krishantering\*) samt
3. samordning av stadens säkerhetsarbete inklusive säkerhetsskydd (frågor om rikets säkerhet).

Riskhantering handlar i sin tur dels om risk- och sårbarhetsanalyser, dels om kommunal riskanalys. Ovanstående tre delar förutsätter dessutom en gemensam informationshantering vid en kris.

\*)Beredskapsfrågor rör vad som gäller vid en krigssituation, vilket dessbättre numera blivit allt mindre aktuellt. Krishantering däremot är en mycket aktuell verksamhet – inte minst mot bakgrund av t.ex. den aktuella katastrofen i Sydostasien.

Enligt vad förvaltningen inhämtat från SPO-kansliet är avsikten att denna funktion på SLK:s utvecklingsavdelning skall medverka i uppgiften att ta fram underlag för verksamhetsstyrande beslut samt uppföljning på området, medan operativa uppgifter skall ligga utanför SLK.

#### *Informationsavdelningen*

(s 40) Förvaltningen anser att ett tillägg bör göras i andra stycket för att även tydliggöra ansvarsfördelningen mellan utvecklingsavdelningen och informationsavdelningen beträffande informationsfrågor vid en kris. Det primära ansvaret för krisinformation bör enligt vår ledning ligga på informationsavdelningen. (Jfr rapporten ”Ledningsorgan för krisledning i Stockholms stad” s 18).

**Idrottsförvaltningens** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Idrottsförvaltningen är i huvudsak positiv till utredningens förslag som innebär en ökad tydlighet av stadsledningskontorets organisation.

Utredningens analys sätter fingret på angelägna utvecklingsområden. Positivt om resultatet av utredningens förslag kan bidra till den skissade utvecklingen. Det är viktigt att slk har en tydlig

organisation och att ledning och styrning sker entydigt gentemot nämnderna och dess förvaltningarna. Enhetliga benämningar och så få tillfälliga "kanslier" som möjligt underlättar förvaltningarnas kontinuerliga kontakter med slk och ger i förlängningen bättre styrning och uppföljning. Utredningens förslag i denna riktning välkomnas.

Förvaltningen tycker också det är bra att de ekonomiska frågorna koncentreras under en ekonomiavdelning, vilket borde ge större förutsättningar till en förbättrad samordning och underlätta kontakterna mellan stadens förvaltningar och stadsledningskontoret. Av förslaget framgår dock inte ansvarsfördelningen mellan ekonomiavdelningen och de olika avdelningarna då det gäller uppföljning av investeringar, projekt etc.

Det viktigaste för förvaltningen är kanske inte hur stadsledningskontorets organisation ser ut utan vilka arbetsformer som används. Under senare år har mer detaljinformation och mer redovisningar infordrats från förvaltningarna vilket inneburit att mer administrativa resurser måste avsättas för dessa arbetsuppgifter kanske på bekostnad av den interna styrningen och uppföljningen. Idrottsförvaltningens förhoppning är att den nya organisationen skall ha arbetsformer som prioriterar och följer upp strategiskt viktiga frågor med färre styrdokument och enkla styr och uppföljningssystem.

I övrigt väljer idrottsförvaltningen att koncentrera sina synpunkter till hur idrottsförvaltningen påverkas av förändringen.

Idrottsnämndens uppgift är att främja idrott och friluftsliv för stadens invånare. Detta görs, med undantag för förvaltningens egen verksamhet i stadens simhallar, huvudsakligen genom att skapa förutsättningar att utöva idrott genom föreningsbidrag och genom att tillhandahålla idrottsanläggningar. Förvaltningen har en omfattande investeringsverksamhet och är till stor del en byggande och fastighetsförvaltande organisation. Vårt utvecklingsarbete inom områden som projektstyrning, ekonomistyrning, miljöledning mm har och har haft stor nytta av samverkan med gatu- och fastighetsförvaltningen, miljöförvaltningen m fl. Vidare har förvaltningen sedan länge ett utvecklat samarbete med stadsbyggnadskontoret i planfrågor och gatu- och fastighetskontoret när det gäller exploatering av idrottsmark för bostadsbyggnation.

I många av de övriga frågor som föreslås ligga hos infrastrukturavdelningen är idrottsförvaltningen aktör, så t ex när det gäller markanläggningar, evenemangsfrågor och vattenfrågor i samband med fiskevård. Idrottsförvaltningen är även systemägare till flera stora verksamhetsanknutna IT-system.

När det gäller stadsledningskontorets styrning, ledning och uppföljning finns således övervägande likhet mellan idrottsförvaltningen och övriga tekniska förvaltningar. Likaså har idrottsförvaltningen stor nytta av närhet till övriga tekniska förvaltningar när det gäller framtida utveckling av styrning och ledningsfunktioner.

Enligt förvaltningens uppfattning har idrottsförvaltningen mer gemensamma frågor med de tekniska förvaltningarna och bör därför tillhöra infrastrukturavdelningens ansvarsområde.

**Gatu- och fastighetskontorets** synpunkter har i huvudsak följande lydelse.

Gatu- och fastighetskontoret är i huvudsak positiv till organisations-förslaget, som om det genomförs kan antas leda till ökad tydlighet jämfört med dagens organisation. Vi begränsar oss därför till en allmän kommentar och tar härutöver upp några frågor om gränssnitt och andra punkter, där vi anser att utredningen inte är tillräckligt klargörande.

#### *Allmänt*

Flertalet av de direktiv som utredningen haft att utgå ifrån är enligt vår uppfattning välgrundade och i vissa fall självklara. Likaså anser vi att utredarens analys av dagens slk är i allt väsentligt riktig. Den nuvarande organisationen kan vara svår att överblicka och vi har också upplevt att de olika enheterna inom slk inte alltid varit samordnade i enskilda frågor, t ex när det gäller att utfärda anvisningar till tertialrapporter, verksamhets-berättelser och liknande dokument. Det är därför bra att utredningen så tydligt trycker på behovet av samordning inom slk och att slk utvecklas mot ett kontor.

Det är också positivt att det fastläggs ett tydligt gränssnitt mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska styrda verksamheten.

#### *Effektiviseringar i staden*

Vårt intryck är att kraven från staden centralt på information och redovisning ökat väsentligt under de senaste 5 – 10 åren, en utveckling som givetvis inte minskat behovet av administrativa resurser hos stadens förvaltningar. Vi ser därför positivt på förslaget att åstadkomma effektiviseringar genom bl a bättre utnyttjande av IT och genom färre styrdokument, enkäter och förfrågningar. Vi delar också utredningens uppfattning att styr- och uppföljningssystem bör vara tydliga och lätta att följa, inte minst på grund av att tidsramen för förvaltningarna ofta är mycket snäv.

#### *IT-frågorna i staden*

Vi delar uppfattningen att IT-utvecklingen är viktig och bör göras till en ledningsfråga. Att samla utvecklingen av stadens IT-system på ett ställe, utvecklingsavdelningen, framstår som rationellt. Den nuvarande IT-avdelningens infrastrukturenhet, som idag har ett relativt operativt arbetssätt, bör enligt vår mening få en tydligare beställarroll och låta leverantörerna ta ett större driftansvar.

För IT-projekt som berör såväl tekniska förvaltningar som stadsdels- förvaltningar bör utvecklingsavdelningen ha ett tydligt samordningsansvar för det tekniska införandet.

#### *Organisation och ansvarsfördelning*

Som nämnts inledningsvis anser vi att den föreslagna organisationen för slk är tydlig och överskådlig. Ansvar för några av de föreslagna avdelningarna, t ex infrastrukturavdelningen, är dock knapphändigt beskrivet. Detsamma gäller i vissa avseenden såväl ansvarsfördelningen mellan olika avdelningar inom slk som mellan slk och fackförvaltningarna.

Det är angeläget att eventuella oklarheter rörande gränssnittsfrågor och befogenheter klargörs innan den nya organisationen sätts.

- Var går snittet mellan infrastrukturavdelningen och ekonomiavdelningen då det gäller styrning och uppföljning av verksamhet och projekt?
- Hur operativ förutsätts infrastrukturavdelningen vara i olika projekt som drivs på fackförvaltningarna?
- Vilken avdelning på slk ska hantera stadsdelsnämndernas stadsmiljöverksamhet?
- Ska gfk (trafikkontoret) även fortsättningsvis svara för samordning och utveckling av sdf:s tekniska verksamhet (vinterväghållning, städning, parkskötsel, upplåtelseverksamhet mm)?
- Vilken roll ska slk ha beträffande utarbetande av kommunövergripande policydokument och riktlinjer inom den tekniska sektorn som t ex parkprogram och trafiksäkerhetsprogram?
- Vilken roll ska utvecklingsavdelningens upphandlingsgrupp ha när det gäller dels principer för trafikkontorets och markkontorets upphandlingsverksamhet, dels samordning av sdf:s upphandling av driftentreprenader?
- Vem representerar staden utåt i övergripande IT-frågor och hur samverkar slk:s olika avdelningar i IT-frågor som berör hela staden?

**Konsumentförvaltningens** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen har inte gjort någon djupare analys av liggande förslag till omorganisation. Vi konstaterar att förslaget ser ut att vara förankrat utifrån de remissyttranden stadens nämnder och bolag har lämnat angående SPO-utredningen. Och genom tidigare utredningar, undersökningar samt enkäter och intervjuer som genomförts bland stadens medarbetare inom olika verksamheter och nivåer och som ligger till grund för ovanstående utredning.

Att tydliggöra organisationens roll i förhållande till kommunfullmäktige och kommunstyrelsen samt stadens olika verksamheter och skapa en organisation som ligger fast oberoende av politisk majoritet möjliggör kontinuitet och troligen en effektivare verksamhet. Att t.ex. samordna uppföljningar, utvärderingar och analys av stadens olika kärnverksamheter och politiskt prioriterade frågor kan komma att underlättas genom den nya organisationen.

I förslaget anges bl.a. att stadsledningskontorets arbetssätt i stor utsträckning ska ske i projektarbetsform. Förvaltningen ser positivt på detta nytänkande i syfte att bl.a. tillvarata stadens samlade kompetens i förvaltningarna och bolagen. Ett ökat samarbete över gränserna kan bidra till en ökad samsyn och minska revirtänkandet inom staden. En bland flera positiva effekter av detta arbetssätt bör leda till att avståndet mellan den centrala administrationen och nämnderna samt bolagen minskar och att man ser mer till helheten i vad staden åtagit sig gentemot stockholmarna.

### **Kulturförvaltningens yttrande har i huvudsak följande lydelse.**

Kulturförvaltningen är positiv till den starka ambitionen som genomsyrar förslaget att utveckla stadsledningskontoret, i synnerhet ambitionen att förbättra kapaciteten för analys, förstärka det stads- och sektorsövergripande perspektiven, skapa färre styrdokument, enklare regelsystem och begränsa antalet uppdrag. Till det positiva hör även förslaget att skapa en tydligare gräns mellan den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen.

Förvaltningen ser ingen anledning att i detalj kommentera förslaget, då det bygger på och utgår från nuvarande ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och facknämnder, utan önskar endast nedslagsvis och i principiella termer kommentera faktorer som berör relationen mellan slk och fackförvaltning.

Ambitionen att skapa en mer effektiv administrativ och sammanhållen organisation är lov- värd. Den föreslagna organisationen blir tydligare, vilket sannolikt innebär en förbättring, som förenklar dialog och samarbete med stadens förvaltningar. Det verkar därför exempelvis helt följdriktigt vettigt att sammanföra budget- och ekonomifrågor till en sammanhållen avdelning.

I en fortsatt nödvändig genomarbetning av uppdraget att förtydliga ansvarsfördelningen mellan slk och fackförvaltningarna föreslås att följande beaktas.

På IT-området finns en otydlighet och oklarhet vad gäller vem som ska ansvara för och samordna stadens gemensamma plattformar/infrastrukturen. Som en ledningsfråga - vilket i princip är bra - inom slk och/eller i fackförvaltningarna? Samordningsansvaret, kompetensen och ansvarsfördelningen måste preciseras. Detsamma gäller det strategiska IT-utvecklingsarbetet, som när det gäller innehållsfrågor, dvs själva verksamhetsfrågorna, av principiella skäl givetvis bör ligga på fackförvaltning.

Intressant och framåtsyftande är förslaget om att projektarbetsformen ska användas i stor utsträckning, dels internt inom slk men också som ett sätt att samarbeta med stadens förvaltningar och bolag, för att bättre utnyttja stadens kompetenser och skapa ett gemensamt synsätt inom staden. Kulturförvaltningen ser här intressanta möjligheter att bryta ny mark för samverkan inom staden när det gäller såväl övergripande, långsiktigt utvecklingsarbete som vardagens arbete för förnyelse, förbättring och förstärkning av dialogen med och servicen till medborgarna.

I förslaget framhålls ”att nyckeln till framgång ligger i förmågan att bygga en lärande organisation”. Den markeringen är högst väsentlig och kan utvecklas, då kompetensutveckling naturligtvis inte får stanna vid den tidsbegränsade kompetensfondens insatser. Genom bl a en koppling till nämnda projektarbetsform skulle staden kunna utveckla skilda dynamiska koncept för lärandet genom korsbefruktande, organisatoriskt sett förvaltningsövergripande alternativ till den traditionella förvaltningsformen.

Förslaget om en tydlig strategisk funktion för stadens internationella arbete i en avdelning starkt fokuserad på internationella frågor ställer sig kulturförvaltningen positiv till. Det ökande internationella samarbetet och fullmäktiges uttalade satsning på detta ställer krav på strukturell tydlighet beträffande uppdrag och ansvarsområden i relationen mellan å ena sidan stadens centrala funktioner och å den andra förvaltningar och bolag.

### **Kyrkogårdsförvaltningens yttrande har i huvudsak följande lydelse.**

Kyrkogårdsförvaltningen delar utredningens uppfattning om vikten av att gränsdragningen mellan den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen är tydlig inom stadslednings-

kontoret. Förvaltningen stödjer därför förslaget att politiskt tillsatta tjänstemän inom staden inte skall vara avdelningschefer. En sådan förändring bör ge förutsättningar för den löpande förvaltningsverksamheten påverkas mindre i samband med kommunalvalen.

I utredningen redovisas utgångspunkter för den föreslagna avdelningsstrukturen. En av dessa är att en precisering av ansvarsfördelningen måste göras av ledningsgruppen. Det är angeläget att detta görs skyndsamt då det av utredningen inte är helt klart vilken roll de olika avdelningarna (framförallt infrastruktur-, välfärd och utbildning, ekonomi- och utvecklingsavdelningen) har i förhållande till varandra och till stadens förvaltningar.

Två avdelningar skall samordna olika områden som de olika nämnderna har. Vilka frågor som respektive avdelning skall samordna framgår av förslaget. Nämnderna har också delats upp mellan de bägge avdelningarna. Förvaltningen vill påminna om att många nämnder har uppdrag som inte låter sig sorteras in under en rubrik. Som exempelvis kan nämnas stadsmiljöfrågorna inom stadsdelsnämnderna med stor betydelse för infrastrukturavdelningen, och de viktiga kulturhistoriska uppdrag som kyrkogårdsnämnden har (inte minst som förvaltare av världsarvet Skogskyrkogården) som enligt förslaget sorterar inom välfärd- och utbildningsnämnden.

Att frågor rörande exempelvis kultur skall samordnas på ett ställe är bra, oavsett nämndtillhörighet. Det är dock tveksamt att dela upp nämnderna avdelningsvis. Därmed finns en risk att t.ex. kulturfrågor som inte finns inom en nämnd hörande välfärd- och utbildningsavdelningen glöms bort.

Förslaget till ny organisation innebär att arbetet i större utsträckning bedrivs i projektform. I en sådan organisation är det angeläget att kommunikationen till förvaltningarna är tydlig om vilka projektgrupper som jobbar, vad uppdraget omfattar och vem som är ansvarig för respektive projekt.

**Miljöförvaltningens** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

#### *Övergripande:*

Det är positivt att det sker en översyn av stadsledningskontoret. Kontorets struktur är ett lapp-täcke av många tidigare beslut och det kan finnas möjligheter att strukturera och rationalisera verksamheten.

Det är också viktigt att SLK:s samordnande roll blir tydligare. Staden är en mycket stor organisation och samordning behövs för att undvika suboptimeringar och motstridigt arbete nämnder och förvaltningar emellan.

Stadsledningskontoret har emellertid setts över många gånger, i princip minst en gång per mandatperiod. I utredningen saknas erfarenheter av dessa förändringar. Ett exempel är att SLK, då det bildades i samband med stadsdelsnämndsreformen under mandatperioden 1994-98 arbetade mycket projektinriktat, något som också nu föreslås.

Erfarenheter av tidigare förändringar bör därför bättre tas tillvara i det fortsatta arbetet.

#### *Roller*

Det är viktigt att vara klar över SLKs olika roller.

Slk är ett *serviceorgan* för alla förvaltningar i vissa avseenden, t ex vad gäller internbank, IT, juridiska, internationella etc.

Slk är en *kontrollerande stabsfunktion*, t ex ekonomikontroll, samordning av verksamheten etc

Slk är en *politisk organisation*, t ex stadsdirektörer och samspelet med rotlarna.

Förslaget till ny organisation är ett steg i rätt riktning för att inte kontoret ska hamna i "dödläge" vid ev majoritetsskifte.

I remissmaterialet omtalas ett behov av att utveckla ständig dialog med stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar.

Det är viktigt att kommande kontaktvägar mellan olika SLK-parter, rotelansvariga och förvaltningar kännetecknas av stor tydlighet och därmed blir effektiva.

Här ska bara nämnas tre nivåer som ev kan beröra förvaltningschefer.

Den första gäller eventuella kontakter mellan avdelningschefer för nya avdelningar och förvaltningschefer.



Den andra kontaktvägen gäller mellan stadsdirektörer och förvaltningschefer.

Den tredje kontaktvägen gäller mellan rotelansvarig och förvaltningschefer.

I det fortsatta genomförande av angiven organisation måste detta kontaktmönster förtydligas i syfte att bli effektivt och energibesparande. Med energibesparande avses här att finna en bra och tät dialog för samordning genom ett rimligt antal överläggningar.

Antalet överläggningar beror självfallet på **vad** som ska samordnas inom ramen för SLKs nya organisation. Vi ser fram mot en diskussion kring detta. Det är nödvändigt att denna diskussion hämtar stöd i en respekt för fackförvaltningarnas operativa arbete. Staden har tidigare haft ett expertutskott. I det fortsatta genomförandet med den nya organisationen bör för och nackdelar med att återupprätta expertutskottet övervägas.

#### *Remissarbete*

Förslaget att ansvaret för beredningen av remisser ska delvis flyttas från rotlarna till SLK kan vid första blicken verka välbetänkt, det leder till en avlastning av rotlarna. Å andra sidan måste det hållas i minnet att rotlarna och SLK kanske inte har samma politiska riktning, dessutom så kan det föreslagna förfaringsätt minska den politiska styrningen av besluten - vilket ur demokratisk synpunkt kan ifrågasättas.

Som förslaget är utformat kan en stor del av det som SLK tar över, administrativ remisshantering, remissammanställning ändå kunna ske utan risk för det politiska inflytandet. Likväl bör det i det slutliga arbetet närmare övervägas var och hur syntesarbetet ska genomföras. Det kan vara tveksamt att SLKs eget remissvar ska komma senare och bygga på de andra förvaltningarna. Syntesarbetet kanske ändå bäst sker på rotlarna. Sammanfattningsvis bör det övervägas om inte rotlarna ska behålla den samordnande rollen att skriva ihop stadens svar inklusive den politiska texten.

#### *Projektarbetsform*

Projektarbetsformer kan vara både effektiva och roliga för de medverkande då nya idéer eller produkter ska tas fram. Formen passar dock endast i vissa situationer.

Erfarenheterna från tidigare SLK, där projektformen dominerade, är inte odelat positiva. När SLK skulle hålla ihop projekt med flera förvaltningar inblandade tappade staden i produktivitet. Dessa projektledare gick nämligen in på områden där det redan fanns ansvariga förvaltningar, som hade erfarenheter av att leda projekt och som hade den kompetens som behövdes för att lyckas med projekten.

Då en ökad styrning eftersträvas bör SLK arbeta med minst tre alternativ:

1. I första hand ge uppdrag till förvaltningar, t ex i samband med budget, att hålla i projekt. SLK, med KS i ryggen, bör godkänna projektbeskrivningen för större projekt, men ändå låta det operativa ansvaret ligga på förvaltningarna. Det förutsätts att dessa projektplaner blir kommunicerade med berörda förvaltningar innan beslut fattas. SLK ingår i eventuella styrgrupper för projekten.
2. I andra hand, enligt remissmaterialet, låta fc eller andra anställda genomföra projekt. SLK ingår självfallet i styrgrupper för projekten. Det som är positivt med denna form är att denna metod kan vara ett bra verktyg att utveckla ökad "känsla" för att vi är EN stad. Det ger också möjlighet till att erbjuda anställda möjlighet att växa ansvar och färdighet inom stadens verksamhet
3. I tredje hand ha projektledare från SLK som genomför projekt med stöd av fackförvaltningar med flera.

#### *Infrastrukturavdelningen*

Den föreslagna infrastrukturavdelningen påminner mycket om den avdelning som fanns på slk under dess första år. Problemen som då uppstod var att det skapades en stor oklarhet i var ansvaret gick emellan fackförvaltningar t ex GFK, SBK och MF och denna avdelning.

Vi ser fram mot en nödvändig diskussion kring vad och på vilket sätt arbetet med samordning ska bedrivas inom angiven enhet. Arbetet med olika styrdokument, som staden ska ha i framtiden, måste självfallet ske på ett sätt som underlättar styrning och samordning. Vi tolkar det

som att arbetet kring dessa program av miljökaraktär kommer att ligga kvar på fackförvaltningar, men att programmen kommer att få en tydligare start genom SLKs initiering och samordning. Vi ser fram mot ett klarläggande om materialet ska tolkas på detta sätt.

Vi är beredda att biträda den nya avdelningen i arbetet med uppföljning av hur staden uppnår sina uppsatta miljömål. Återvinning av lämpliga befintliga uppföljningssystem och klarläggande mellan SLK och MF av vem som gör vad förutsätts ske inom detta område.

Vi efterlyser också ett klarläggande om Stockholms Vattens verksamhet omfattas av frågor som är kopplade till berörd avdelning.

Vi är, som tidigare angivits, fortfarande positiva till att ta ansvar för Miljöcentrum och önskar alla berörda varmt välkomna till Miljöförvaltningen! Vi förutsätter att de personella och ekonomiska frågorna löses i särskild ordning.

Remissmaterialet anger att denna avdelning ska samordna forskning och utveckling inom området. Enligt vår åsikt är detta inte en lämplig eller optimal lösning för en så stor organisation som Stockholms stad. Det är nödvändigt att alla berörda förvaltningar kan ha egna forskningskontakter som innebär mandat att starta och utveckla tillämpad forskning inom respektive fackområde.

#### *Välfärd och utbildningsavdelningen*

Arbetet med samordning och ledning av stadsdelsnämnder och konsumentnämnden förs till denna avdelning. Miljöprogrammet som styrdokument samordnas av Infrastrukturavdelningen. Problemet som inte synes fått sin lösning är hur samordning sker av frågor som berör flera avdelningar.

Hantering av folkhälsofrågor och Agenda 21-frågor har samma karaktär att de går på ”tvären” i förhållande till redovisad avdelningsstruktur.

I budget har framgått att staden på sikt ska arbeta fram ett hållbarhetsprogram. Där Agenda 21, folkhälsoprogram etc bör kunna ingå. Det är lämpligt att den nya organisationen har en beredskap att hantera sådana breda frågor.

Regeringskansliet har i detta sammanhang inrättat ett ”hållbarhetskansli”. Det bör övervägas i SLK strukturen att tillskapa funktioner som går på ”tvären” över de angivna avdelningarna. Alternativt bör övervägas att slå samman infrastrukturavdelningen och avdelningen för välfärd och utbildning.

#### *Internationella avdelningen*

Det angivna ansvarsområdet tillsyrks. Det som bör övervägas ytterligare är dock hur det kommande förmodade internationella arbetet inom tex infrastrukturavdelningen samt välfärd och utbildningsavdelningen ska hanteras.

### **Renhållningsförvaltningens** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Renhållningsförvaltningens yttrande sammanfattas i följande punkter:

- Det finns naturliga och starka beröringspunkter mellan Renhållningsnämnden och flera av de nämnder som föreslås ingå i Infrastrukturavdelningen samt till flera verksamheter inom Stockholms Stadshus AB, inte minst fastighetsbolagen och Fortum Värme. Inrättandet av en infrastrukturavdelning kan öka fokuseringen på de frågor som är angelägna ur ett infrastrukturellt renhållningsperspektiv. En samordning av stadens mål och styrdokument på miljöområdet är angelägen.
- Även om olika nämnder och bolag har avgränsade verksamhetsuppdrag och uppgiften att självständigt genomföra fullmäktiges uppdrag finns samordnings- och effektiviseringsvinster att hämta, inte minst i fråga om koordineringen och samordningen av mål och uppdrag. Generellt är det förvaltningens uppfattning att måluppfyllelsen kan förbättras genom ökat fokus på målstyrning och resultatuppföljning. För nämnder med avgränsade verksamhetsuppdrag är det mycket viktigt att stadsledningskontorets arbete med analys, mål och uppföljning fokuserar på huvuduppgiften i form nämndernas kärnverksamhet.

- Förvaltningen anser att samarbetet mellan rotlar och stadsledningskontoret kan öka. Den analytiska kompetens och det verksamhetskunnande som stadsledningskontorets personal besitter är värdefullt för rotlarna.
- Enligt förvaltningens uppfattning bör Informationsavdelningen ges ett tydligt ansvar för stadens övergripande miljöinformation. Staden skulle få betydligt större utväxling av informationsinsatserna om delar av den strategiska miljökommunikationen lyftes till central nivå medan respektive nämnd koncentrerade sig på att utveckla den miljörelaterade verksamhetsinformationen.
- För att åstadkomma en effektiv uppföljning blir det med föreslagen organisation synnerligen viktigt med kunskapsöverföringen från ekonomiavdelningens controllerfunktion till Infrastrukturavdelningens uppföljande och samordnande funktion av verksamheterna.
- Enligt förslaget ska Utvecklingsavdelningen svara för nationell och regional omvärldsbevakning, liksom att biträda nämnder och förvaltningar vid samverkan och kontakter med andra kommuner, landsting, staten och interkommunala organ. I den mån någon verksamhet inte besitter specialistkompetens inom sitt ansvarsområde och saknar en välutvecklad omvärldsbevakning är frågan om inte stadsledningskontorets resurser för detta, avseende infrastrukturfrågorna, borde ligga inom Infrastrukturavdelningen som har samordningsansvaret för berörda nämnder och bolag.

**Saluhallsförvaltningen** har inte inkommit med något yttrande.

**Stadsmuseiförvaltningens** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Stadsmuseiförvaltningen är mycket positiv till inriktningen av det uppdrag som ges i budget 2005 utom i ett avseende. Det är mycket viktigt för hela staden att det stadsövergripande perspektivet och den analytiska kapaciteten är stark och att de samordnande funktionerna för ekonomisk och verksamhetsmässig styrning fungerar bra i den centrala förvaltningen. Kontoret skriver själv att stadsledningskontoret mera måste bli ETT kontor och att organisationen idag är stor, spretig och splittrad och att det inte är alldeles klart hur olika delar förhåller sig till varandra. Ordet tydlighet återkommer på många håll i texten. Ett annat citat är "att behovet av en fast struktur är extra stort i en organisation som delvis är Ad hoc-styrd".

Stadsmuseiförvaltningen håller också med kontoret om behovet av kontinuitet som nämns på flera ställen i utredningen. Det är viktigt med bred enighet kring de många förslag som redovisas i utredningen, ex. hur ILS-arbetet skall drivas, hur remisshanteringen skall skötas i fortsättningen etc.

Stadsmuseiförvaltningen framförde i sitt remissvar till den tidigare SPO-rapporten viss tveksamhet kring att så många förslag handlade om att kommunstyrelsen skulle överta ett exekutivt samordningsansvar i olika frågor. Med samordningsansvar följer ett ansvar för process och genomförande. Detta kan i sin tur få till följd att rollen som ansvarig för övergripande styrning och uppföljning riskerar att blandas upp. Den enda tveksamheten som stadsmuseiförvaltningen har mot stadsledningskontorets förslag är just detta. Kommunstyrelsen kan alltid att lägga ut ett samordningsansvar på någon berörd förvaltning och sedan lägga kraft på att följa upp att det fungerar. I utredningen finns tankar som tangerar förvaltningens synpunkt i beskrivningen att "ju större stadsledningskontoret är ju mer energi måste ägnas åt att samordna olika delar. Ju större specialiseringsgraden blir mellan olika anställda ju svårare blir det att åstadkomma det stadsövergripande perspektiv som skall präglade förvaltningens arbete".

Samordningen av frågor som gäller förenings- och kulturfrågor kommer att handhas av en nyinrättad Välfärds- och utbildningsavdelning. Det framgår inte helt klart vilken roll avdelningen skall ha, men beroende på hur denna utformas påverkas stadsmuseiförvaltningen på ett eller annat sätt. I övrigt räknar förvaltningen med att "relationerna till Stadshuset" i olika frågor i stort kommer att se ut som tidigare. Många avdelningar som personalpolitiska avdelningen, juridiska avdelningen m.fl. berörs ej. Att budget och delar av finansavdelningen förs samman till en eko

nomiavdelning med ansvar för budget- och uppföljningsprocesser och controllerfunktion medför troligen inte heller någon större förändring vad gäller dialog och kontakt.

**Socialtjänstförvaltningens** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Det är, enligt socialtjänstsocialtjänstförvaltningens bedömning, svårt att behandla ett förslag till tjänstemannaorganisation, vars uppgift är att ge stöd och service till den politiska organisationen, innan den politiska organisationen är fastslagen. Hur den politiska organisationen ska se ut är föremål för översyn i SPO del 3, som ännu inte presenterats. Mot denna bakgrund kan socialtjänstförvaltningen i nuläget endast lämna allmänna principiella synpunkter med utgångspunkt från nu gällande ansvarsfördelning i staden.

Stadens nuvarande politiska organisation bygger på principen om två beslutsnivåer där kommunstyrelsen/kommunfullmäktige ansvarar för de övergripande, strategiska frågorna och med ett långtgående decentraliserat ansvar för stadsdelsnämnder och facknämnder i frågor som rör budget och verksamhet. En given utgångspunkt borde således vara att stadens centrala tjänstemannaorganisation tydligt ska spegla den politiska organisationen och ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och facknämnderna.

Därtill är de förslag som finns i SPO-utredningen och som till stora delar ligger till grund för föreliggande förslag, ännu inte är beslutade. Som en följd av SPO-utredningen har dessutom några facknämnder, däribland SotN, varit föremål för översyn under 2004. Resultatet av denna översyn är för närvarande föremål för remissbehandling på stadsdelsnämnder och facknämnder. Socialtjänstförvaltningen menar att beslut i dessa frågor bör tas innan en central tjänstemannaorganisation för SLK formas.

Utredningens förslag tycks utgå från en formaliserad och tämligen statisk politikerroll. Det kommer exempelvis i uttryck i tanken att politiska förslag ska läggas med återhållsamhet och princip följa stadens tidtabell för budgetarbetet. Vidare att det finns en tydlig och strikt gränsdragning mellan strategiska och operativa politiska frågor. I praktiken tenderar dessa att flyta samman. Socialtjänstförvaltningen ställer sig frågande till utredningens grundläggande synsätt på politikerrollen. Det är tvärtom en rättighet och skyldighet för en förtroendevald att när som helst aktualisera en fråga och lägga förslag om åtgärder. Detta styrs givetvis utifrån händelser i samhället. Tjänstemannaorganisationen måste vara utformad så att den snabbt och effektivt kan svara upp mot de politiska intentionerna.

Förslaget om ny organisation för SLK kan ge intryck av att vara en intern angelägenhet för SLK. Dock påverkar en förändrad organisation av SLK i sin övergripande funktion, direkt eller indirekt socialtjänstsocialtjänstförvaltningens verksamheter. Inte minst i de delar som avser stadsovergripande frågor, vilka utreds i särskild ordning. Nedan lämnar socialtjänstförvaltningen synpunkter på dessa förslag.

#### *Synpunkter på förslaget*

I utredningen anges att förslaget har grundats på intervjuer med förvaltningschefer och förtroendevalda som genomfördes i samband med SPO-utredningen. Socialtjänstförvaltningen vill i detta sammanhang påpeka att endast ett fåtal personer inom socialtjänstförvaltningen intervjuades av SPO-kansliet och att socialtjänstförvaltningens ledning inte gavs möjlighet att samlat ge någon återkoppling på SPO-utredningens förslag.

Förslaget tar sin utgångspunkt i de förutsättningar som anges för stadens ledning i budget för 2005. Socialtjänstförvaltningen kan konstatera att dessa förutsättningar har kompletterats med uppfattningar och synpunkter som framkommit i olika sammanhang, bl a intervjuer och andra pågående utredningar.

I utredningen föreslås att beredningen av ärenden till KS/KF flyttas från rotlarna till SLK. Detta är enligt socialtjänstförvaltningens bedömning en radikal förändring av beredningsprocessen i Stockholm som innebär att inflytandet över ärendeberedningen i staden förskjuts från de politiska rotlarna under ledning av borgarråd till tjänstemannaorganisationen.

Förslagets analys består av ett antal påståenden som man enligt utredningen konstaterat ”efter att uppdragen i budget ställts mot nuvarande organisation och slutsatser dragits utifrån

gjorda intervjuer och olika utredningar”. Här saknas enligt socialtjänstförvaltningens uppfattning en redovisning av de bakomliggande resonemangen, olika ståndpunkter och problematisering, dvs det som ligger till grund för de olika påståendena.

I analysens punkt nr 8 anges att ”Den verksamhetsmässiga kompetensen måste stärkas, t ex inom området socialtjänst...”. Det anges också i utredningen att den föreslagna välfärds- och utbildningsavdelningen ska samordna frågor som bl a rör socialtjänst och omsorgen om funktionshindrade.

För att undvika dubbelarbete och otydlighet vill socialtjänstförvaltningen här framhålla vikten av en tydlig gränsdragning mellan SLK:s ansvar för dessa frågor och det ansvar som enligt nuvarande reglemente åligger SotN och dess förvaltning, dvs att inför behandling i KS/KF bereda stadsövergripande frågor inom socialtjänstområdet. Staben för utredning och projekt inom socialtjänstförvaltningen har idag uppdraget att arbeta med riktlinjer och policies, metod- och verksamhetsutveckling och svarar för utbildning inom områdena socialtjänst och omsorgen om funktionshindrade. Uppdragen ges antingen direkt från politikerna eller efter uttalade önskemål från chefer och handläggare i stadsdelsnämnderna. Socialtjänstsocialtjänstförvaltningens stab ansvarar också för ett 15-tal stadsövergripande projekt som avser utveckling inom stadens individ- och familjeomsorg. Projekten drivs inom ramen för Kompetensfonden. Även FoU-enheten ansvarar för ett stort antal projekt inom Kompetensfondens ram.

I utredningen ”Översyn av SotN” behandlas frågan om beredningen av stadsövergripande socialtjänstfrågor och där anges olika modeller för den framtida hanteringen. Som tidigare angivits anser socialtjänstförvaltningen att beslut om denna utredning bör fattas innan SLK:s tjänstemannaorganisation fastställs.

Ett av förslagen i utredningen är att en projektarbetsform ska tillämpas som innebär att projektledare på SLK leder projekt med deltagare från olika förvaltningar. I detta sammanhang vill socialtjänstförvaltningen framhålla vikten av att en sådan arbetsform bedrivs inom tydligt definierade projekt med tydliga mål, ekonomiska resurser och en kompetent ledning som svarar för genomförande, administration och avrapportering. I förslaget anges också att behovet av generalister är större än behovet av experter i en sådan arbetsform. Socialtjänstförvaltningens bestämda uppfattning är att den kommande centrala organisationen måste bemannas med både generalister och specialister på olika verksamhetsområden.

Stadens funktionshindersombudsman är en KS-funktion som tillhör SLK men är detacherad till SotN. Socialtjänstförvaltningen kan konstatera att funktionshindersombudsmannens uppdrag och placering i den nya organisationen inte finns omnämnd i förslaget.

Enligt förslaget bildas en stark och samlad ekonomiavdelning genom att delar av nuvarande finansavdelning samt Budget och Utveckling förs samman och bildar en ny enhet med namnet Budget. Förslaget innebär att nuvarande finansavdelning upphör och att den nya budgetenheten hör till ekonomiavdelningen. Både ekonomiavdelningens chef och budgetenhetens chef skall vara opolitiska tjänstemän.

Socialtjänstförvaltningen ser positivt på förslaget. En samlad ekonomiavdelning innebär ett samlat perspektiv på både budget, uppföljning och redovisning. Redovisningen får en starkare koppling till budgetfrågorna vilket stärker möjligheterna till säkrare prognoser och bättre underlag för analyser. Dessutom innebär förslaget att ekonomichefen är opolitiskt tillsatt en större kontinuitet i budgetuppföljningen samt att de controllers som tidigare tillhört finansavdelningen kan fokusera på budget och uppföljning istället för de mer blandande uppgifterna som idag finns på finansavdelningen. Detta stärker kompetensen inom controllergruppen och möjliggör ökad insyn och kunskap om respektive förvaltnings budget.

I den nya organisationen föreslås att organisationen av IT ändras för att bättre kunna ta till vara på IT:s möjligheter. Detta innebär bl a att IT-frågor görs till en ledningsfråga och att ansvaret för systemförvaltning av verksamhetsstödande IT-system knyts konsekvent till verksamhetsansvar och verksamhetsutveckling. Vidare anges som några exempel på viktiga frågor att man ska gå från information till utvecklande av interaktiva tjänster och att man ska utveckla en stadsövergripande gemensam tjänsteportal.

Socialtjänstförvaltningen vill i detta sammanhang uttrycka en oro för en spridning av ansvaret för IT-frågorna på det sätt som föreslås. Tidigare erfarenheter visar att sårbarheten ökar om man

sprider ut exempelvis systemenheten eftersom det då blir enstaka personer inom varje verksamhetsområde. Det är således socialtjänstförvaltningens uppfattning att det finns stora vinster med att istället ha en samlad systemenhet som ingår i IT-avdelningen. När de gäller de övriga IT-frågor som lyfts i förslaget kan socialtjänstförvaltningen konstatera att flertalet av dessa, exempelvis tjänsteportal och interaktiva tjänster, har beslutats om i stadens e-strategi. Socialtjänstförvaltningens principiella uppfattning är att IT-frågorna bör hanteras inom en enhet. Verksamhetsinflytande över IT-frågorna kan tryggas genom konstruktiva samverkansformer mellan verksamhet och teknik.

För informationsavdelningen och personalavdelningen föreslås att dessa ska ligga kvar med i huvudsak samma ansvarsområde som tidigare. När det gäller informationsavdelningen utgår socialtjänstförvaltningen från att den ansvarsfördelning som nu gäller ligger fast i den nya organisationen, dvs att Information Stadshuset ansvarar för den allmänna övergripande informationen till medborgare och anställda och att socialtjänstförvaltningen ansvarar för den övergripande socialtjänstinformationen, informationen om de egna verksamheterna och den egna informationen i Stockholmsportalen.

**Stadsbyggnadskontorets** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

#### *Inledning*

Det förslag som nu sänts ut på förvaltningsremiss har sin grund i det som berördes i SPO-utredningen. Stadsbyggnadskontoret väljer att i detta svar främst inrikta sig på frågor om samordning som relaterar till utvecklingen och infrastrukturen i dagens och framtidens Stockholm.

Det mål som satts upp för förslaget är att olika styrdokument ska samordnas bättre och att tydliga kedjor ska skapas som sträcker sig från det att mål sätts upp till det att uppföljning görs. Andra frågor som specificeras är önskan att fördjupa den ekonomiska och verksamhetsmässiga styrningen och även att stärka den verksamhetsmässiga kompetensen. Att åstadkomma en förstärkt analytisk kapacitet är också en del i målet.

#### *Samsyn kring gemensamma frågor*

Förslaget innehåller en tydlig avdelningsstruktur, som illustreras i ett organisationsschema. De nya avdelningarna beskrivs kortfattat. Hur stadsledningskontoret i praktiken kommer att fungera beror mycket på hur de nya cheferna kan förverkliga de uppsatta målen för den nya organisationens verksamhet. Att man i den praktiska utformningen finner en form som leder till att de uppsatta målen förverkligas är angeläget och i alla avseenden bra för staden. Stadsledningskontoret bör för trovärdighetens skull följa samma övergripande regelsystem som övriga förvaltningar vad gäller styrning av den inre verksamheten och formuleringen av mål m m för den verksamhet som bedrivs. Vikten av att finna en tydlig ansvarsfördelning mellan stadsledningskontoret och fackförvaltningarna berörs nedan.

Det är angeläget att skapa en samordning i synsätt mellan de olika verksamhetsgrenarna inom stadsledningskontoret. Det gäller både den ekonomiska styrningen i olika form av anvisningar och rapporter och den rent verksamhetsmässiga styrningen av förvaltningar och bolag. Det är också lovvärt att fastlägga ett tydligt gränssnitt mellan politiskt styrd verksamhet och det som är mer tjänstemannastyrt inom stadsledningskontoret.

Inom stadens finns många verksamheter. Alla arbetar med tydliga uppdrag och redogör löpande för hur verksamheten ska formas och vad resultatet blivit. Inom verksamheterna finns sektorer med myndighetsutövning och i övrigt lagstyrda uppgifter. De allra flesta av stadens program och policydokument är sektorsprogram. Vissa av dessa spänner över ett brett fält och ska fungera övergripande.

I Stockholm ägnas mycket arbete och kraft åt att skapa samsyn kring gemensamma frågor. Det gäller även för frågor som sträcker sig utanför kommunens gräns. Det sätts av mycket tid för att finna lämpliga vägar framåt, i lägen då olika uppfattningar strider mot varandra. Avvägningar görs inom och mellan berörda förvaltningar. Detta är angeläget och nödvändigt, men sättet på vilket det görs är inte alltid så tydligt.

Stadsbyggnadskontorets erfarenheter av den ekonomiska hanteringen, d v s anvisningar inför verksamhetsplaner, tertialrapporter/delårsbokslut, verksamhetsberättelser och årsbokslut, är att samarbetet med stadsledningskontorets fungerat bra. Det är av stor vikt att dessa frågor behandlas på likartat sätt som nu inom den föreslagna Ekonomiavdelningen. Det är viktigt att det som efterfrågas upplevs som meningsfullt även för den enskilda förvaltningen, och att olika ekonomiska styrdokument är tydliga och lätta att följa. Detta betonas därför att tidramarna för förvaltningarna ibland är mycket snäva.

#### *Gemensamma mål för stadens utveckling*

Genom åren har olika plattformar använts som bas för att diskutera stadens utveckling och formulera gemensamma mål. Olika dokument, som t ex översiktsplanen, har haft olika roller i olika tidsepoker. Olika politiska majoriteter har lyft fram och betonat stadens verksamhetssektorer på olika sätt. För en utomstående betraktare skulle det kanske vara självklart med tydliga övergripande mål för stadens utveckling, vilka står sig över tid.

Stockholm kommer att växa med ett mycket stort antal nya invånare under de kommande 30 åren. Tillväxten i hela den kringliggande regionen kommer att bli ännu större. Att bygga framtidens Stockholm kommer att bli komplicerat. Många sektors och aktörers specialintressen ska vägas mot varandra och en gemensam vision skapas, vilken kan formas till de mål som alla ska sträva efter. Detta ställer stora krav på att utveckla en kreativ plattform och använda den för dialog om stadens framtid. En dialog som också utvecklas till de gemensamma mål som Stockholm så väl behöver. Mål som hålls levande i fortsatt dialog.

Mot denna bakgrund syns Vision Stockholm 2030 kunna bli det nav kring vilket diskussionen om Stockholms utveckling förs. I visionen, som är en plattform för dialog om Stockholms framtid utarbetad av stadsbyggnadskontoret, innefattas både sociala, ekonomiska och ekologiska frågor. Diskussionen ska ha en processinriktad form som karaktäriseras av en mycket bred dialog både inom och utom stadens egen verksamhet.

#### *Ansvarsfördelning*

I förslaget till ny organisation för stadsledningskontoret är ansvaret för den nya infrastrukturavdelningen mycket knapphändigt beskrivet. Den föreslagna avdelningen ska samordna en lång rad nämnder som tillsammans ansvarar för infrastrukturen och förutsättningarna för denna i staden. Många av de frågor som kommer att beröras har också en roll i Vision Stockholm 2030. En samordning är nödvändig och samtidigt en grannlaga uppgift. För att vara framgångsrik och accepterad måste den bygga på respekt för fackförvaltningarnas kunskande och ansvar. Det måste också finnas full medvetenhet om att det operativa ansvaret ligger på fackförvaltningarna.

Som exempel och gärna förebild vill stadsbyggnadskontoret lyfta fram 20k-projektet. Här sker samordningen i en minimal överbyggnad med stor effektivitet. En projektgrupp med alla berörda följer projektet. Uppläggningsen utgår från att allt praktiskt och intensivt utvecklingsarbete sker i den reguljära verksamheten vid respektive berörd förvaltning.

För att kunna utveckla samverkan kommer det att vara nödvändigt med en fördjupad analys av vilka frågor som kan bli aktuella för samordning. I denna analys behöver man också tydligt klarlägga gränsdragningen mellan såväl fackförvaltningarna och stadsledningskontoret som mellan vad som är en lokal respektive en central fråga. Det måste finnas en samsyn om vad som ska samordnas. För att skapa detta behövs en fördjupad diskussion mellan alla berörda.

Helt avgörande för acceptansen av det resultat samordningen kan tänkas leda till är att formen för arbetet är tydlig och mycket transparent. Den är en grannlaga uppgift att göra intresseavvägning och samtidigt utveckla en starkare verksamhetsmässig styrning. Sannolikt kan bra resultat bara uppnås om det stads- och sektorsövergripande perspektivet utvecklas i alla de berörda verksamheterna.

Avslutningsvis vill stadsbyggnadskontoret också beröra det samarbete med bl a andra kommuner och interkommunala organ som den föreslagna utvecklingsavdelningen ska ha som ett av sina ansvarsområden. Ett sådant samarbete rör i stor utsträckning planeringsfrågor. Det är angeläget att det kommer att bygga på redan etablerade kontakter.

**Utbildningsförvaltningens** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen tycker att det är positivt att samarbete över förvaltningsgränser betonas i förslaget till ny organisation för SLK. Samarbete är ett viktigt och nödvändigt instrument för att stadens verksamheter ska fungera bra.

Den föreslagna organisationsstrukturen i sig förefaller också logisk. Förvaltningen har dock en del synpunkter rörande vissa enheters arbetsuppgifter. Synpunkterna utvecklas nedan.

#### *Utgångspunkter i förslaget*

En grundläggande utgångspunkt i förslaget till ny organisation för stadsledningskontoret är att nuvarande ansvarsfördelning mellan kommunstyrelse och facknämnder ligger fast. Enligt förslaget är det därför inte möjligt ”att redovisa de ekonomiska konsekvenserna av omorganisationen och de administrativa besparingarna” innan dess att SPO del tre, som bland annat ska handla om ansvarsförhållandet mellan kommunstyrelse och facknämnder, behandlats politiskt. Ambitionen är vidare att den nya organisationen ska hålla över majoritetsskiften.

Förvaltningen anser att det hade varit mer rationellt att invänta utfallet av SPO del tre innan arbetet med att organisera om stadsledningskontoret påbörjades. Föreliggande förslag saknar inte enbart en redovisning av ekonomiska konsekvenser och administrativa besparingar, utan också en tydlighet vad gäller arbetsuppgifter för de föreslagna avdelningarna och i relation till stadsdels- respektive fackförvaltningar.

#### *Samordningsfunktion av skola/utbildning i staden*

Trots utgångspunkten att nuvarande ansvarsförhållanden mellan kommunstyrelse och facknämnder ligger fast uppkommer frågan om inte förslaget trots allt innebär en organisatorisk förskjutning från utbildningsförvaltning till stadsledningskontor när det gäller skola/utbildning. En välfärdsavdelning skapas för att samordna stadens ”mjuka” verksamheter. Avdelningen ska fokusera på strategiska frågor, resultatuppföljning och analys och samordning av de olika skolformerna. Det ligger nära vad som föreskrivs i reglementet för utbildningsnämnden, t.ex. 3 § där det står att utbildningsnämnden ”har till uppgift att bereda ärenden hos kommunstyrelsen avseende riktlinjer, principer och uppföljning inom utbildnings- och förskoleområdet.”

I utbildningsförvaltningens svar på SPO-remissen framfördes synpunkten att samordningsansvaret för stadens utbildningsverksamhet en del borde ligga centralt i staden, dvs. på SLK som då skulle utvecklas till en större förvaltning, eller ligga kvar på utbildningsförvaltningen som då skulle arbeta med kommunstyrelsen som ansvarig nämnd. Förvaltningens tanke var att det skulle skapa en tydlighet för alla parter, inklusive stadsdelsnämnderna. Stadsledningskontorets förslag innebär inget förtydligande i det avseendet.

När det gäller skola/utbildning innebär således förslaget att staden kommer att ha två förvaltningar som hanterar övergripande skol-/utbildningsfrågor. Det är ur effektivitetssynpunkt tveksamt. Dessutom är det inte i linje med målsättningen i SPO del 1– att skapa tydlighet i stadens organisation.

Det är viktigt med ett klagörande var sådana övergripande frågor som förslag till skolplan, stadens kvalitetsredovisning, mål- och resultatdialog inom skolområdet med nämnderna, stadens remissvar, policyfrågor kring enskilda/fristående verksamheter ska ligga – på stadsledningskontoret eller utbildningsförvaltningen.

Vad förvaltningen har att ta ställning till är en organisatorisk indelning där välfärdsavdelningens arbetsuppgifter är oklart beskrivna. Med tanke på att ansvaret för den övergripande budget- och uppföljningsprocessen och controllerfunktionerna för skola/utbildning, dvs. de huvuduppgifter som finansavdelningen har idag, placeras inom en ekonomiavdelning förstärks denna otydlighet ytterligare.

I förslaget framkommer vidare att stadsledningskontoret måste utöka sin verksamhetskompetens genom att rekrytera generalister. Samtidigt ska ett projektorienterat arbetssätt leda till att de kompetenser som för tillfället behövs engageras från övriga förvaltningar.

Förvaltningen framförde i sitt svar på SPO-remissen, att det är svårt att upprätthålla handläggarkompetens ju större avståndet är från verksamheten. Det föreslagna projektorienterade ar



betssättet är mot den bakgrunden positivt. Stadens förvaltningar bör i större utsträckning samarbeta runt gemensamma angelägenheter.

Även om stadsledningskontoret har som ambition att inte växa för mycket så är det uppenbarligen så att det avser att rekrytera personal med generell verksamhetskunskap. Det förefaller inte rimligt samtidigt som utbildningsförvaltningen utifrån politiska prioriteringar har i uppdrag att effektivisera samma administrativa verksamhet. En bemanning på stadsledningskontoret enligt förslaget bör därför genomföras i nära samverkan med utbildningsförvaltningen.

Förvaltningen vill i detta sammanhang återigen framhålla att den stadsövergripande samordningsfunktionen för skola/utbildning bör ligga på ett ställe i staden. Inom utbildningsförvaltningens förvaltningsavdelning finns idag skolövergripande samordningsfunktioner och utredningskompetens, skolinspektionen, ansvaret för tillståndsgivning/ tillsyn vad avser enskilt driven förskola, transfereringar och relationer till fristående verksamheter från förskola till vuxenutbildning. Här finns både generalist- och specialistkunskaper. Det tydligaste vore att samla alla dessa funktioner inom stadsledningskontoret. Ett alternativ är att avdelningen arbetar med kommunstyrelsen som ansvarig nämnd men även fortsättningsvis ligger inom utbildningsförvaltningen.

#### *Utvecklingsfrågor*

När det gäller den föreslagna utvecklingsavdelningen anser förvaltningen att det är bra att det inom stadsledningskontoret finns en funktion som utvecklar de stadsgemensamma styr- och uppföljningssystemen medan utvecklingen av verksamheterna ligger kvar inom fack- och stadsdelsförvaltningar.

#### *Förhållandet politiker – tjänstemän*

Förvaltningen delar förslagets ambitioner, att klargöra förhållandet mellan politiska chefer och tjänstemannachefer inom stadsledningskontoret. Den uppdelning som föreslås, där tjänstemannacheferna leder verksamheten inom stadsledningskontoret skulle leda till större stabilitet vid majoritetsskiftet.

Förvaltningen delar också uppfattningen att remissammanställningar bör göras av tjänstemannaorganisationen och inte av rotelkanslierna. Det är dock tveksamt att en förvaltning (SLK) ska överpröva fack- respektive stadsdelsnämndernas yttranden genom att formulera ett förslag till beslut till kommunstyrelsen. Det bör göras av den politiska organisationen.

**Utrednings- och statistikkontorets** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Kommunstyrelsen ska välja den organisation för stadsledningskontoret som kommunstyrelsen anser bäst tjänar det uppdrag som styrelsen givit stadsledningskontoret. Stadsdirektören har avgivit förslag till ny organisation som direktören anser leder till högre måluppfyllelse jämfört med idag.

Utrednings- och Statistikkontoret påverkas inte direkt av omorganisationen. Stadsledningskontoret är kontorets viktigaste och största kund. Det ankommer dock inte på USK att ha synpunkter på hur stadsledningskontoret ska organiseras.

Generellt är det viktigt att man i alla organisationer skapar tydlighet i uppdraget, vem som gör vad inom förvaltningen. Det är också av vikt att det råder tydlighet i ansvar för uppgifter mellan kommunstyrelsen/stadsledningskontoret och övriga nämnder/förvaltningar i staden.

**Stockholms Stadshus AB:s** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Koncernledningen anser att föreliggande förslag huvudsakligen är väl genomtänkt och kan leda till klarare ansvarsfördelning och ge stadsledningskontoret en tydligare struktur för styrning och uppföljning. Den föreslagna avdelningsstrukturen där avdelningscheferna inte är politiskt tillsatta tjänstemän bör även kunna bidra till att den operativa verksamheten kan fortgå och organisationen bestå även över politiska majoritetsskiftet.

Avgörande för hur pass väl en organisation fungerar är emellertid inte exakt på vilket sätt organisationsstrukturen utformas. Avgörande är istället att organisationen har en väl fungerande ledning, bemannas med personal som har adekvat kompetens samt dimensioneras utifrån uppgiften. Det är också utomordentligt viktigt att det finns ett tydligt uppdrag och tydliga mål för verksamheten. Är dessa krav uppfyllda finns förutsättningar för att stadsledningskontorets roll skall bli tydligare och arbetet mer effektivt.

Det är ofrånkomligt att politikens inriktning och fokus kommer att variera över tiden och därmed kommer också kraven på organisationen att variera. Det är därför utomordentligt viktigt att organisationen är styrbar, flexibel och lätt kan ställas om. Organisationens förmåga till anpassning och att förstå den politiska inriktningen är därmed minst lika viktig som de mer renodlade kompetensfrågorna.

Det är koncernledningens uppfattning att om den egna organisationen vid varje tidpunkt skall besitta all den kompetens som kan krävas inom skilda fackområden, så kommer detta att kräva orimligt stora personalresurser. Det kan undantagsvis vara nödvändigt att besitta spjutspetskompetens, men inte över hela arbetsfältet. Organisationen bör därför dimensioneras utifrån kravet på att vara styrbar, flexibel och omställningsbar, medan den djupare fackkompetensen inom skilda områden huvudsakligen kan upphandlas. Staden har också en mycket stor kompetens och erfarenhet att hämta ute i stadens förvaltningar och bolag, vilket bör utnyttjas i större omfattning än idag.

Koncernledningen vill understryka vikten av det sker ett ökat fokus på att åstadkomma faktiska resultat och att det nya stadsledningskontoret i betydligt högre utsträckning prioriterar de strategiska frågorna. Det är vidare angeläget att kontoret finner former för att bedriva sitt arbete på ett enklare och mer effektivt sätt. I detta sammanhang är det dessutom viktigt att det så långt möjligt sker en förenkling av administrativa rutiner och regelsystem samt att mängden styrdokument minskas.

Koncernledningen anser beträffande detaljorganisationen att det kan ifrågasättas huruvida det är lämpligt att skilja på den ekonomiska kompetensen och verksamhetskompetensen på det sätt som föreslås. Erfarenhetsmässigt finns det en risk att man därmed inte utnyttjar de olika kompetenserna på ett optimalt sätt. Väljer man en sådan lösning är det därför viktigt att aktivt arbeta för att överbrygga detta.

Det är också angeläget att det finns ett tydligt ansvar för de processer som flera avdelningar och enheter parallellt kommer att involveras i. Exempelvis bör ansvaret för att leda och samordna budgetprocessen och den ekonomiska uppföljningen ligga på ett ställe och lämpligen då hos den nya ekonomiavdelningen.

Koncernledningen konstaterar avslutningsvis att det i Stockholm är koncernstyrelsen – inte kommunstyrelsen – som har att utöva uppsikten över de kommunala bolagen. Följaktligen är det en gemensam uppgift för kommunstyrelse och koncernstyrelse att ha en samordnande roll mellan stadens förvaltningar och bolag.

**AB Svenska Bostäder** avstår från att yttra sig.

**AB Familjebostäders** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Av lätt insedda skäl är det svårt för Familjebostäder att ha några tunga synpunkter på hur SLK:s interna arbete skall organiseras. Tydlighet och fokusering gör det naturligtvis lättare för bolaget att samarbeta med SLK, likaså en renodling i den ibland något vildvuxna flora av styrdokument och policies som bolaget har att följa i dag. En fokusering synes därvid vara på sin plats.

Bolaget vill emellertid framföra vissa synpunkter beträffande avsnittet om gränsdragningen mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen, samt om IT-frågorna framtida placering.

### *Opolitisk och politisk organisation*

I det faktum att SLK leds av politiskt tillsatta tjänstemän ligger en naturlig spänning som naturligtvis bör hanteras. Den politiska dimensionen kan svårligen tänkas bort även om SLK till allra största del är opolitiskt. Med detta inte sagt att arbetet alltid är opolitiskt i sig.

Idealet, som det tycks, en organisation där rollerna är klart definierade och där varje tjänsteman är orubbligt opartisk och varje förtroendevald och politiskt tillsatt personal endast ägnar sig åt genomförandefrågor ur ett ideologiskt perspektiv ter sig just som ett ideal, som svårligen kan realiseras i det verkliga livet. Hur opartisk och professionell en "icke-politisk tjänsteman" än är finns där alltid en viss uppsättning idéer och en integritet, som får ett avtryck i arbetet. Strävan skall naturligtvis vara att såväl oppositions om majoritet i fullt förtroende skall kunna vända sig till SLK:s tjänstemän, men att låta påskina att en så stor och kompetent organisation aldrig har sin egen dagordning eller sina egna syften vore enligt bolagets sätt att se det, kontraproduktivt. Strävan till professionalitet och opolitiskhet med undantag från stadsdirektören och de vice stadsdirektörerna skall naturligtvis finnas, men också vetskapen om att detta är en chimär. Följden kan annars i värsta fall bli den, att det är tjänstemän som styr, i stället för att låta sig styras av de beslut som de av folket förtroendevalda har fattat.

Mot den bakgrunden, men med delvis annan vinkling, noterar bolaget förslaget om framskrivning av remisser på Stadsledningskontoret. Enligt bolagets mening är inte remisshanteringen att betrakta som rent administrativ. Remisser följs ofta av resonemang och en dialog mellan remissinstanser och rotel, som inte alltid så lätt låter sig sättas på pränt. Med en remisshantering på SLK befarar bolaget att transparansen i beslutsfattandet skulle försvagas, vilket inte gagnar medborgarna. Till detta kommer att de överväganden av politisk art, som idag genomlysas i ett tidigt skede, med en framskrivning på SLK, skulle komma att göras i ett senare skede, till förfång för effektivitet och då man i organisationen i staden i större utsträckning redan skulle betrakta ett ärende som mer eller mindre avgjort.

### *IT-frågorna hantering*

Familjebostäder noterar också att hanteringen av IT-frågor förslås att drastiskt ändras. För att de eftersträlvade synergierna och effektiviseringarna verkligen skall komma stånd är det av oerhörd vikt att IT-frågorna inte bara på papperet, utan också i handling, görs till en ledningsfråga och ses som en viktig del av kärnverksamheten. Det är oklart om en organisationsförändring i sig kan åstadkomma detta.

**AB Stockholmsheds yttrande har i huvudsak följande lydelse.**

### *Effektiviseringar*

I Stockholmsheds remissvar angående Stadens politiska organisation kommenterade bolaget frågan om samlade ägardirektiv och ILS. Vi framförde då att det var angeläget att föreslagna anpassningar och uppföljningar skulle göras så att bolaget inte skulle drabbas av ett betydande merarbete, inte minst mot kraven på att minska administrationskostnaderna med då 3% och i år 2%.

Vid en genomgång av stadens styrande dokument som Stockholmshed har att rätta sig efter har bolaget funnit att dessa uppgår till 85 stycken befintliga eller som är under utarbetande.

Mot denna bakgrund framstår målet att styra så att vi får färre styrdokument och ett enklare regelsystem som klart behjärtansvärda. En uppstramning av dessa så att de blir begränsade, tydliga och klara borde automatiskt medföra att uppföljning och utvärdering lättare kan genomföras och att administrationen i vart fall inte behöver öka till följd av stadens olika krav på bolagen.

### *Infrastrukturavdelning och Valfärd och utbildningsavdelning*

Dessa avdelningar avses samordna de "hårda" respektive "mjuka" frågorna i nämnder och bolag. Detta tydliga uppdrag till stadsledningskontoret att styra även bolagens verksamhet kan komma i konflikt med bolagsstyrelsens, koncernens och bolagsstämmans formella bestämmande över bolagens verksamhet. Det är angeläget att gränserna för de olika huvudmannaskapen respekteras och att det i den dagliga gärningen är odiskutabelt vilka mandat som respektive organ har.

**Centrum Kompaniet i Stockholm AB** har inte inkommit med något yttrande.

**SISAB:s** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Målet för den nya organisationen är att stärka den analytiska kapaciteten, utveckla det stads och sektorsövergripande perspektivet, bättre samordna styrdokument och uppföljning av mål, fördjupa den verksamhetsmässiga styrningen och stärka den verksamhetsmässiga kompetensen. Målet är att den nya organisationen ska kunna serva olika politiska majoriteter.

Det är bolagets uppfattning att det inte går att överskatta betydelsen av fokusering och tydlighet när det gäller att framgångsrikt leda och styra en så mångskiftande verksamhet som stadens. Allt för splittrat fokus genom att allt för många målsättningar, policys och planer riskerar att leda till en otydlighet som minskar förutsättningarna genomföra den politiska majoritetens ambitioner och beslut. Bolaget välkomnar därför utredningens inriktning när det gäller att förenkla. Ett gott exempel är Stockholms stadshus AB:s anpassning av stadens integrerade lednings- och styrsystem för bolagssektorn.

Bolaget har inga synpunkter på detaljerna i den föreslagna organisationen. Bolaget ser positivt på den inriktning och ambition som beskrivs i utredningsförslaget. Nedan har ett antal slutsatser i förslaget lyfts fram för att ytterligare framhålla det som bolaget ser som en positiv inriktning.

”det är viktigt att vara återhållsam med antalet styrdokument, enkäter och förfrågningar”

”det är viktigt att styrdokument inte blir för krångliga. Om systemen är lätta att begripa tillämpas de i högre utsträckning vilket ökar möjligheten att de ger avsedd effekt”

”begränsa antalet uppdrag och prioritera”

”större fokus på de övergripande uppdragen”

**Stockholm Vatten AB:s** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Stockholm Vatten vill erinra om att bolaget framfört synpunkter på SPO-utredningen. Vi ser föreliggande remiss som ett fullföljande av SPO-utredningens resultat.

Vi konstaterar att några förändringar ej föreslås beträffande Stockholm Stadshus AB.

Den enda fråga som vi vill påpeka är den eventuella dubbelstyrning som kan uppstå genom att den föreslagna infrastrukturavdelningen föreslås ha ett samordningsansvar för nämnder och bolag rörande bostäder, vägar, mark, miljö, el vatten, avlopp, hamnar, brand- och räddning, forskning och utveckling. Det är viktigt att infrastrukturavdelningen och Stockholms Stadshus AB ges tydliga direktiv om ansvarsgräns i föreliggande fall.

I övrigt har Stockholm Vatten inga synpunkter.

**Stockholms Hamn AB:s** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Stockholms hamn ser fördelar med att inrätta en särskild infrastrukturavdelning. Det är viktigt att bemanningen på avdelningarna är sådan att en god kompetens finns, ej bara i förvaltningsinriktade frågor såsom plan-, exploaterings-, fastighets-, miljö- och trafikfrågor utan även gällande infrastruktur som särskilt berör bolagens verksamhet inom bolagssektorn (bostadsbolagen) samt sjöfart och transportsektorn (Stockholms hamnar).

En utgångspunkt måste vara att berörda förvaltningar och bolag skall svara för sina områden på detta område men att i händelse av svårösta intressekonflikter mellan förvaltningar och/eller bolag skall stadsledningskontoret tillsätta projektgrupper som får i uppgift att göra en stadsövergripande avvägning i frågan. Detta arbetssätt minskar riskerna för att projekten blir föremål för överklaganden eller överprövas av myndigheter på ett för staden oförmånligt sätt. Det är således av stor betydelse att staden löser eventuella intressekonflikter på detta område. De så kallade ”generalisterna” bör därför ha god kompetens om nationell och internationell lagstiftning och om motsvarande policydokument på området.

En förändring och förstärkning behöver också ske av utformningen av stadens remisser till olika remissinstanser. Idag svarar berörda förvaltningar och bolag på underremisser men i kommunstyrelsens slutliga remissvar är det många gånger svårt att utläsa vad som verkligen är stadens åsikter i frågan. De frågor som finns i underremisser från till exempel stadens förvaltningar och bolag är inte alltid värderade i borgarrådets föredragande text, i kommunstyrelsens slutliga remiss. Detta samt det faktum att alla de frågeställningar som remissmaterialet behandlar inte alltid finns besvarade i föredragandetexten gör att stadens remisser till olika myndigheter många gånger blir allt för otydliga. Tydliga ställningstagande i föredragandetexten bör finnas alternativt en tydlig hänvisning till en eller flera underremisser. Det är därför positivt att stadsledningskontoret med detta förslag får i uppdrag att ansvara för och åstadkomma en bättre formaliserad hantering av kommunstyrelsens remisser.

**Stockholms Stads Bostadsförmedling AB:s** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret uppträder i flera roller mot bolaget. Moderbolaget Stadshus AB svarar för ägarstyrningen av bostadsförmedlingen. Finansavdelningen för styrning i politiskt prioriterade sakfrågor mm. Juridiska avdelningen, personalpolitiska avdelningen, internationella avdelningen och IT-avdelningen som policyskapande och rådgivande inom sina specifika områden.

Närmast samarbetar bolaget med Stadshus AB som svarar såväl för den ekonomiska som verksamhetsmässiga styrningen och uppföljningen av bolaget. Bolaget upplever att såväl styrning som uppföljning sker på ett konstruktivt sätt och i en bra dialog. Denna relation påverkas inte heller av organisationsförslaget.

Stockholms stads bostadsförmedling är ett litet kommunalt bolag med tydligt avgränsat uppdrag och ansvar. Bolagets möjligheter att upprätthålla djup kompetens kring olika fackområden när det gäller juridik, personalfrågor, upphandling, IT-säkerhet etc är begränsad. Bostadsförmedlingen sätter därför stort värde på att kunna utnyttjat den kompetens som finns att tillgå inom stadsledningskontoret inom bl a dessa områden. För bostadsförmedlingen är det viktigt med ett väl fungerande stadsledningskontor som klarar balansgången mellan att vara styrande, rådgivande och stödjande.

Bolaget saknar en utförligare diskussion kring den rådgivande, stödjande expertrollen i organisationsförslaget. Den nuvarande organisationen har ur bostadsförmedlingens synpunkt i stort fungerat utmärkt i dessa avseenden. Bolaget ser dock inte heller något problem med den nya organisationen ur dessa aspekter. De för bostadsförmedlingen viktigaste samarbetsparterna påverkas i mycket liten utsträckning av förslaget till omorganisation.

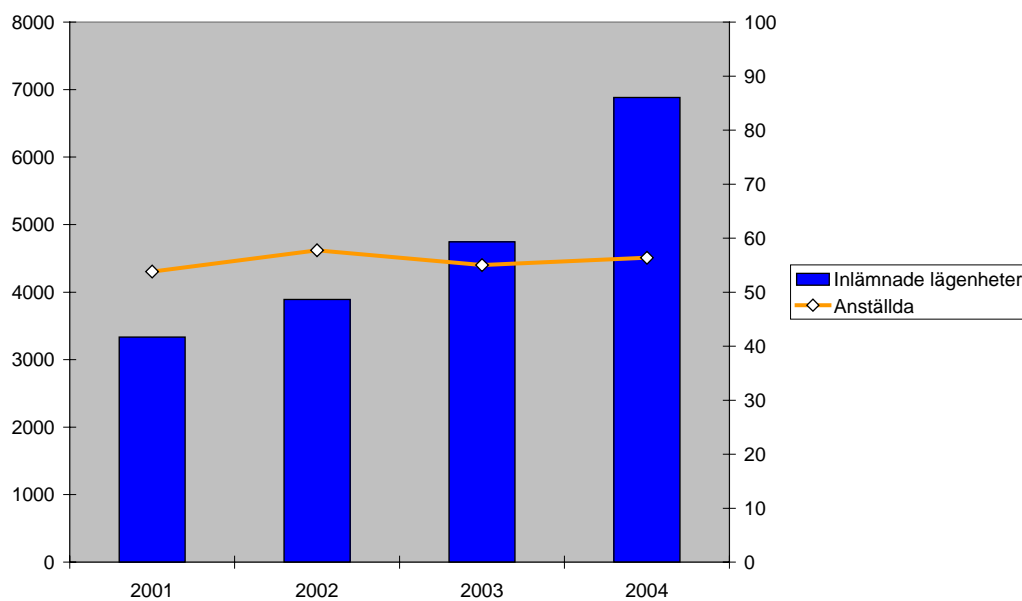
Bostadsförmedlingen vill med två exempel belysa vikten av ett välfungerande stadsledningskontor och också behovet av diskussion kring kultur och förhållningssätt från stadsledningskontoret mot verksamheterna i de olika roller kontoret har som styrande, rådgivande och ibland driftansvarig. Exempelen nedan är hämtade från IT-området därför att detta varit så strategiskt för bostadsförmedlingens utveckling under senaste åren. Det första exemplet visar på hur stadsledningskontorets IT-avdelning på ett positivt sätt bidragit till vår verksamhets utveckling det andra exemplet visar på den motsatta effekten.

Exempel 1, ID-portalen:

Stockholms stads bostadsförmedlings AB har under en rad år utvecklat och effektiviserat sin verksamhet genom en utvecklad IT-användning i verksamheten och ut mot kund. Volymen förmedlade lägenheter har under en treårsperiod fördubblats utan att bemanningen ökat mer än marginellt. Samtidigt ger vi våra kunder såväl bostadssökande som fastighetsägare en bättre service.

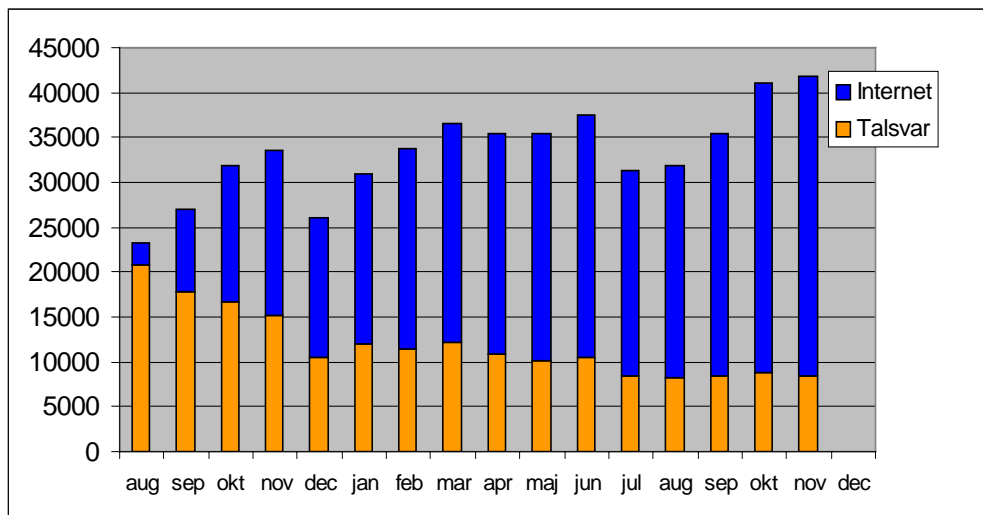
I praktiken skapar vi idag mer än dubbelt så mycket per anställd på bostadsförmedlingen och ger en bättre service tack vare ett intensivt arbete med att utveckla verksamhetssystem och webb-baserade tjänster.

*Utvecklingen av antalet inlämnade lägenheter i jämförelse med antalet anställda på bostadsförmedlingen år 2000 till 2004*



En viktig del i utvecklingen av servicen mot de bostadssökande och för effektiviseringen av verksamheten har utvecklingen av den webbaserade bokningstjänsten varit. Denna gör det möjligt för kunderna att enkelt via webben se alla lägenheter som är tillgängliga för bokning och boka sig på dessa. Det ger dem en bra överblick över beståndet och en direkt feedback om vilken turordning de har för varje lägenhet. Den webbaserade bokningstjänsten infördes i augusti 2002. Att den snabbt kommit att uppskattas av kunderna visas av nedanstående diagram. Efter ett år svarar webbtjänsten för 80% av kundernas alla lägenhetsbokningar.

Antal lägenhetsbokningar månadsvis från augusti 2003 fördelade på den webbaserade bokningstjänsten och telefonbaserade talsvarstjänsten



En förutsättning för utvecklingen av den webbaserade bokningstjänsten har en säker inloggningsprocedur varit. Här har stadsledningskontorets arbete med utvecklingen av ID-portalen varit till stor nytta för bostadsförmedlingen. Genom detta har förmedlingen sluppit utveckling och driftansvar för en egen identifieringsmodul.

#### Exempel 2, Webbstatistik

En av de tre grundpelarna i Bostadsförmedlingens affärsidé är att :

- Bostadsförmedlingen ska vara den självklara marknadsplatsen för lediga hyreslägenheter för både fastighetsägare och bostadssökande

I vårt arbete med att på ett trovärdigt sätt övertyga fastighetsägare om att vi faktiskt är på god väg att bli den självklara marknadsplatsen är det viktigt med sakligt underbyggda fakta. Eftersom en stor del av vår marknadsföring av lediga bostadsobjekt sker via vår webbplats har då bra information om mängden besökare till webbplatsen varit av vitalt intresse för förmedlingen. I cirka två års tid har sådan saknats. Trots att bostadsförmedlingen efter bästa förmåga påpekat problemet hos ansvariga på stadsledningskontoret är det först nu i november 2004 statistikfunktionen åter är i gång. För vår del har det inneburit avsevärt sämre förutsättningar att med trovärdighet få fastighetsägare att förstå värdet av att använda bostadsförmedlingens hemsida som kanal att nå presumtiva hyresgäster särskilt för nyproduktionsprojekten. Tråkigt är dessutom att det inte är möjligt att se hur införandet av den Internetbaserade bokningstjänsten och andra åtgärder på webbsidan påverkat kundernas intresse. Ett är dock klart - sammantaget har alla åtgärder under de senaste två åren lett till ett väsentligt ökat intresse. I november 2004 hade vi 150 000 unika besökare på vår hemsida. En normal månad 2002 då vi senast hade statistik var antalet unika besökare ca 50 000.

Bostadsförmedlingen vill med dessa två exempel illustrera att stadsledningskontoret i sin policyskapande och stödjande verksamhet på olika sätt kraftfullt ingriper i vad förvaltningar och bolag faktiskt förmår leverera för tjänster till sina kunder. Stadsledningskontoret har en komplicerad roll som både styrande och stödjande för förvaltningar och bolag. Denna kvarstår även i den nya organisationen. Det är därför angeläget att tydligt också diskutera hur kontoret skall uppfylla den rådgivande, stödjande rollen. I de fall kontoret har driftansvar som t ex i exemplet ovan kring stadens webbplats bör detta följas av tydliga åtaganden gentemot kunderna dvs förvaltningar och bolag.

**Stockholms Stads Parkerings AB:s** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Stockholm Parkering har valt att begränsa sitt yttrande till frågor som mer direkt berör bolaget.

### *Allmänt*

Stockholm Parkering är positiv till att stadsledningskontorets omorganisation sker med fokus på styrning, uppföljning och utveckling utifrån ett stadsövergripande, långsiktigt och strategiskt perspektiv. Det är viktigt att omorganisationen blir effektiv och tydlig i sina uppdrag samt att ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän förtydligas.

### *Arbetsform*

Förslaget understryker att stadsledningskontoret i större utsträckning än idag bör arbeta i projektarbetsform. Stockholm Parkering delar uppfattningen att detta torde ge möjligheter till en större effektivitet och en flexiblare organisation som lättare kan anpassas efter de politiska förhållandena och uppdrag som råder över tiden.

Det framhålls också att projektarbetsformen ska vara ett sätt att hålla nere antalet anställda på stadsledningskontoret och ett sätt att undvika dubbelkommandon. Stockholm Parkering instämmer i detta och vill särskilt påtala vikten av en samordning eftersom detta annars i stor utsträckning får konsekvenser för stadens förvaltningar och bolag som idag upplever att en onödigt stor tid av administrationen går åt att svara på likartade frågor men till olika adressater.

### *Avdelningarnas indelning*

Angående avdelningarnas indelning har Stockholm Parkering inga synpunkter. Dock är det angeläget att infrastrukturavdelningen samordnar ansvar för en del förvaltningar och bolag bygger på en klar rollfördelning mellan styrelse/nämnd och stadsledningskontor.

### *Styrdokument, enkäter, förfrågningar, mm*

Stockholm Parkering vill här särskilt understryka vikten av återhållsamhet med antalet styrdokument, enkäter och förfrågningar. Hanteringen av dessa kräver stora administrativa resurser. Det är också viktigt att endast uppgifter som kommer att användas begärs in och att uppföljningssystem är lätta att begripa och använda.

Avslutningsvis vill Stockholm Parkering anföra att oavsett organisationsform är det angeläget att staden noga överväger vilka uppgifter och enkäter, förfrågningar mm som stadsledningskontoret begär in från förvaltningar och bolag. Stockholm Parkering har också erfarit att detta är en uppfattning som är ganska spridd i kommunkoncernen.

**Stockholms Stadsteater AB:s** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Till stora delar upplever teaterledningen att stadsledningskontoret idag fungerar på ett bra och tillfredställande sätt. Det är lätt att få kontakt med personer som kan sina områden och det är tydligt hur det fungerar. Stockholms Stadsteater är såtillvida nöjda med den nuvarande organisationen och det finns många kompetenta och duktiga personer att ta hjälp och råd av.

Det är inte helt lätt att se hur det nya förslaget kommer att se ut i färdig form. Det finns en del delar som hamnar lösa och det är svårt att överblicka hur samarbetet mellan de nya olika avdelningarna kommer att se ut. Det nämns inte i förslaget hur Stadshus AB ska fungera men vi utgår ifrån att dom även i den nya organisationen har den ställning och organisation som dom har idag.

I uppdraget framgår att man vill skapa en ny organisation där samordningen av den ekonomiska och verksamhetsmässiga styrningen fördjupas och den verksamhetsmässiga kompetensen stärks. I förslaget kan man se att man tydligare betonar den verksamhetsmässiga kompetensen men det ser ut som om det blir ett större glapp mellan den ekonomiska och verksamhetsmässiga styrningen. Det är viktigt att de som följer upp det ekonomiska resultatet och gör den analysen har verksamhetskunskap så man förstår sambandet mellan vad som sker och hur verksamheten fungerar. Då kan det lätt bli en dubbelkompetens om det sedan finns en annan avdelning som ska arbeta endast med verksamhetsstyrning.

Idag har alla förvaltningar en kontaktperson, en controller, på finansavdelningen. Till den personen kan förvaltningen vända sig med frågor både vad gäller ekonomi och verksamhet. I de



fall kontaktpersonen inte har den efterfrågade informationen tar han reda på det eller förmedlar kontakt med den funktion som har informationen. Denna kontakt fungerar även omvänt dvs. den information någon på finansavdelningen kan behöva om stadsdelsnämnden förmedlas via kontrollern. På samma sätt fungerar Stadshus AB vilket vi som nämns ovan inte ser oss vara berörda.

Det framgår inte av förslaget om det även i fortsättningen är tänkt att en sådan funktion ska finnas. Det har varit enkelt för båda parter att veta vem man ska vända sig till och kompetens om stadsdelsförvaltningen har kunnat byggas upp på finansavdelningen.

Det nämns i tjänsteutlåtandet att det är ett problem att det finns en otydlig gränsdragning mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen. För att komma åt det vill man lägga stadsdirektörerna i en stab fristående från de opolitiska tjänstemännen. Men teaterledningen vill påpeka att det även finns en fördel i att tjänstemännen på stadsledningskontoret har ett nära samarbete med politiken. Det är dom som ska se till att de politiska besluten verkställs ute i organisationen och implementera besluten. Det är viktigt att dom förstår vad besluten innebär och kan förklara för oss ute i organisationen vad man politiskt vill så att vi kan verkställa dom.

Det går inte heller att komma ifrån att de opolitiska tjänstemännen alltid kommer att sitta på information som är politisk och som måste hållas intern för att kunna arbeta med de nära politiska frågorna inte minst i budgetarbetet.

En annan del av uppdraget är att effektivisera organisationen. Det är svårt att som utomstående se hur det lagda förslaget kommer att leda till effektiviseringar. Vid en första anblick ser det ut som stadsledningskontoret utökas snarare än minskas.

Teaterledningen anser det som angeläget att systematisera och använda befintlig information från t.ex. USK, revisionskontoret, inspektörsrapporter etc. Förslaget förordar även att projektarbetsformen skall användas i stor utsträckning. Teaterledningens uppfattning är att stadsledningskontoret redan idag i stor utsträckning arbetar i olika projekt. Det bör vara möjligt att uppnå båda dessa effektiviseringar och förändrade arbetssätt även i den nuvarande organisationen. Det är inget som är beroende av en ny organisation.

**AB Stockholm Globe Arenas** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Vi har läst igenom förslaget och har inte några synpunkter.

**Stockholms Näringslivskontor AB** avstår från att yttra sig.

**Stockholm Visitors Board AB** avstår från att yttra sig.

**S:t Erik Försäkrings AB:s** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

S:t Erik Försäkring har inget eget ställningstagande i förslaget till hur SLK organiserar sin egen verksamhet. Bolaget vill dock erinra om att synpunkter på stadens övergripande riskhantering tidigare har framförts i remissyttrande från styrelsen för S:t Erik Försäkring, 040223 med Dnr SE2003-0055, angående stadens politiska organisation (SPO,Dnr 21-4314/2003), yttrande bifogas.

I föreliggande förslag till ny organisation av stadsledningskontoret kan S:t Eriks Försäkring notera att det föreslås att frågor som bland annat rör brand och räddning ska samordnas inom infrastrukturavdelningen samtidigt som utveckling av stadens beredskaps och säkerhetsfrågor ska hanteras inom den föreslagna utvecklingsavdelningen.

Detta yttrande har inte behandlats i styrelsen för S:t Eriks Försäkring.

**Revisionskontorets** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Revisionskontoret har beretts möjlighet att lämna synpunkter på förslaget till ny organisation för SLK.

Sammantaget finner revisionskontoret att föreliggande förslag kan ligga till grund för ett beslut om ny organisation för SLK. Kontoret vill dock peka på några punkter i förslaget som skulle kunna utvecklas ytterligare.

Förslaget till remisshantering skulle förenklas ytterligare genom att SLK även beslutar om till vilka instanser ärenden ska remitteras. Förutom en tidsvinst kan inte heller bortses ifrån att nyanställda på rotlarna understundom inte har den överblick över stadens organisation som erfordras för att rätt kunna bedöma vilka remissinstanser som är lämpliga i skilda ärenden.

Revisionskontoret anser även att det bör övervägas om inte SLK skall skriva fram ärenden direkt till borgarrådsberedningen och först därefter kommer de politiska bedömningarna. Härigenom markeras ytterligare vad som hör till den politiska sfären respektive tjänstemannadelen. Det är naturligtvis även fortsättningsvis så att ordföranden i kommunstyrelsen avgör vilka ärenden som ska tas upp till behandling och vid vilken tidpunkt.

I förslaget betonas att mycket av arbetet inom SLK ska bedrivas i sk projekt-arbetsform. Revisionskontoret anser det mycket positivt att det i förslaget betonas nödvändigheten av ett nära samarbete i olika frågor inom SLK:s olika delar och med staden i övrigt. Det är dock viktigt att ansvaret för skilda frågor alltid är klart för att organisationen ska kunna fungera effektivt. I en matrisorganisation finns problemet med ansvarsförhållanden inbyggd om inte "befälsordningen" är klargjord.

De biträdande stadsdirektörernas roll måste vidare noga preciseras så att inte problem uppstår i kontakterna med tjänstemannaorganisationen. På sikt bör även övervägas om inte stadsdirektören/itr. stadsdirektörer ska vara renodlade tjänstemän i likhet med vad som gäller för övriga kommuner i landet.

Avslutningsvis vill revisionskontoret än en gång framhålla vikten av att personalavdelningens roll i enlighet med förslaget vidareutvecklas.

**AB Stokabs** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

#### *Sammanfattning*

Stokab instämmer i utredarnas förslag att frågor om effektiviseringar och ändring av hanteringen av IT-frågor är sammanlänkade och strategiska inslag i stadens pågående förnyelseprocess. Staden har i flera avseenden möjlighet att påverka utvecklingen av IT-frågorna inom hela regionen, ingen enskild nämnd eller styrelse äger ensamt denna fråga. Stadsledningskontoret har, enligt Stokabs uppfattning, en viktig strategisk roll att fylla i detta sammanhang.

- Frågan om den grundläggande IT-infrastrukturen är enligt Stokabs uppfattning en samhällelig uppgift som Stokab ser som en av sina huvuduppgifter.
- Stadsledningskontoret och Stokab innehar i dag ett delat ansvar för frågor som rör kommunikationen, detta skapar en otydlighet gentemot användarna d v s de kommunala verksamheterna. Rollen som kommunikationsoperatör (KO) är idag så välutvecklad, både vad gäller teknik, system och dess position i den s.k. värdekedjan, att KO-rollen är mogen att användas som ett verkningsfullt operativt verktyg i effektiviseringsprocessen. Detta förutsätter dock att ansvaret för det operativa arbetet hålls samman och särskiljs från de strategiska frågorna. Stokab är beredd att ta det operativa ansvaret fullt ut.

#### *Synpunkter på stadsledningskontorets uppgifter*

Stokab instämmer i utredarens förslag att IT-frågorna ska göras till en ledningsfråga och att förslaget leder rätt i att integrera IT frågorna i verksamheten. Den övergripande samordning som ett sådant beslut kräver finns naturligt i Stokabs verksamhet och i det effektiviseringsuppdrag som Stokab har beträffande S:t Erik Kom.

Som en konsekvens av att IT-frågorna är en ledningsfråga, så måste det också leda till att frågor om den grundläggande IT-infrastrukturen bevakas av respektive processägare i det operativa arbetet, bl a kan exploateringsprocessen nämnas.

Stokab menar att stadsledningskontoret även har en viktig roll att fylla genom att, utifrån ett strategiskt perspektiv, påverka processernas utformning sett ur ett helhetsperspektiv och med samhällsnyttan i fokus.

#### *Synpunkter på föreslagen avdelningsstruktur*

Stokabs affärsidé är att som operatörsobunden neutral nätleverantör hyra ut förbindelser på ett för kunden kostnadseffektivt sätt och därmed vara ett alternativ till eget nätägande. I linje med detta borde en av stadens målsättningar vara att skapa en öppen plattform som erbjuder förvaltningar, skolor och bolag en valfrihet och samtidigt stimulera till konkurrens på tjänsteleverantörsnivån. Stokab har idag det operativa ansvaret för stadens interna nät S:t Erik Kom.

Rollen som kommunikationsoperatör är så välutvecklad, både vad gäller teknik, system och dess position i den s.k. värdekedjan, att den är mogen att användas som ett verkningsfullt operativt verktyg i effektiviseringsprocessen. Detta möjliggör dock att ansvaret för det operativa arbetet att samordna upphandling av kommunikationstjänsterna kan hållas samman av någon annan än stadsledningskontoret som enligt förslaget istället ska ha en strategisk roll av övergripande natur. Stokab är beredd att ta ansvaret fullt ut som kommunikationsoperatör.

Stokab har nyligen genomfört en kundundersökning riktad till kunderna inom stadens förvaltningar och bolag. Denna visar på ett starkt förbättringsbehov att klargöra ansvarsfördelningen mellan stadsledningskontoret och Stokab. Stadens verksamheter måste få möjlighet till större valfrihet genom ett ökat utbud av IT-baserade tjänster vilket ytterst syftar till ökad konkurrens och därmed lägre priser. Pågående upphandlingsprocess avseende systemdrift, serverdrift, systemförvaltning, servicecentrum samt särskilt upphandling av fast- respektive mobiltelefoni verkar leda till sin motsats d v s minskad konkurrens.

Den grundläggande IT-infrastrukturen på nätnivå, måste enligt Stokabs uppfattning, definieras som en av stadens samhälleliga uppgifter och likställas med övrig infrastruktur. Stokab ser därför som en av sina huvuduppgifter att bevaka stadens intressen i dessa frågor.

Samordning måste ske mellan stadens enheter för att kunna nå de största fördelarna och effektivitetsvinster med IT-infrastrukturen. Stokab är beredd att ta detta nödvändiga operativa samordningsansvar för att förväntade effektivitetsvinster ska uppnås.

#### *Regional samverkan*

En utökad samordning av de öppna neutrala bredbandsnäten inom Stockholms- och Mälardalsregionen skulle bidra till att regionens olika delar knyts närmare varandra och konkurrenskraften kan stärkas i förhållande till andra regioner. Utvecklingen av IT-baserade tjänster, mjuk- och hårdvara, som idag står för en betydande del av sysselsättningen inom regionen är starkt beroende av att den presumtiva marknaden finns på plats. Staden och övriga kommuner inom regionen har en stark påverkansfaktor genom att agera proaktivt i dessa frågor. Staden har redan tagit ett antal initiativ till regional samverkan bl.a. IT-Forum, Arena för Digitala Tjänster i Stockholm m.fl. vilka främst verkar för en gemensam tjänsteutveckling inom regionen.

Med syfte att både åstadkomma effektiviseringar och stärka Stockholms- och Mälardalens konkurrenskraft föreslår Stokab att stadsdirektören tar nödvändiga initiativ beträffande regionens samordning.

**Skönhetsrådets** yttrande har i huvudsak följande lydelse.

Under rådets sammanträde 2005.01.17 förelåg det förslag till omorganisation för stadsledningskontoret (SLK) som nu remitteras bolag och förvaltningar. Rådet har i ett tidigare skede fått SPO-rapporten remitterad och då i huvudsak inte funnit något att erinra mot den omorganisation av kontoret som då föreslogs. Däremot kommenterade rådet den organisationsförändring som skulle innebära att de investeringsmedel parkförvaltningen förfogar över skulle överföras till stadsdelarna.

Vid rådets sammanträde förelåg även den skrivelse skönhetsrådets kansli utformat som svar på remissbehandling efter APT-möte. Kansliet har poängterat den självständiga roll skönhetsrådet har, att likna med kommunal nämnd och inte som fristående del av SLK. Skönhetsrådet önskar ställa sig bakom kansliets skrivelse och betona att den verksamhet rådet har att bedriva kräver en fristående ställning inom staden. Inte minst viktigt är det då att rådet finansierar sin verksamhet med en budget som bär verksamheten och inte är beroende av stadsledningskontorets tilldelning av medel.

Rådet har bland annat som uppgift att bevaka stadsbyggnadsfrågor - det gäller såväl förslag till förändringar i kulturhistoriskt intressanta miljöer som nyskapad arkitektur i framväxande stadsdelar, förtätningar och omvandlingar av befintliga stadsdelsområden samt utpräglade naturvårdsfrågor. Inom rådets verksamhet ingår därför att granska förslag från stadens nämnder och förvaltningar men också att driva och initiera egna ärenden. Stadsledningskontorets infrastrukturavdelning ska bland annat samordna översiktsplaneringen och de styrdokument som reglerar stadsbyggnads- och miljöfrågor samt förse nämnder och bolag med de analysmetoder de bör verka efter. För att konkretisera två ärenden där verksamheterna sammanfaller kan man nämna de nu aktuella "Vision 2030" och projekt "20K" där stadsledningskontoret samordnar frågorna med stadens övriga styrdokument och där rådet både granskar de dokument som föreligger och de naturvårds, plan- och bygglovsfrågor som projekten initierar. Rådet vill betona att det inte i något skede får uppfattas som om rådet, som del av SLK, har deltagit i den process rådet har att granska eller att rådet i sin verksamhet är avhängigt eller underställt den organisation rådet får administrativ hjälp ifrån.

Rådet anser att det, med stöd av rådets reglemente, inte finns fog för att benämna rådet som en del av SLK och att det i den slutgiltiga omorganisationsplanen bör framgå att rådet inte inkluderas i kontorets verksamhet (jmf. med KF/KS kansli och revisionskontoret).

**Stadsledningskontoret**  
**Nytt förslag**

