

Utredning av möjligheterna till ökad samverkan mellan kulturförvaltningen och Stadsarkivet

Slutrapport

Innehåll

Innehåll	2
1 Inledning	4
1.1 Mål och avgränsningar	4
1.1.1 <i>Effektmål</i>	4
1.1.2 <i>Projekt mål</i>	4
1.1.3 <i>Projektbeskrivning</i>	4
1.1.4 <i>Avgränsning</i>	5
1.1.5 <i>Milstolpar</i>	5
2 Resultat	5
2.1 Måluppfyllelse	5
2.1.1 <i>Effektmål</i>	5
2.1.2 <i>Projekt mål</i>	5
2.2 Ändringsönskemål och restlista	5
2.3 Tidsplan	5
2.4 Projektbudget	6
3 Arbetssätt	6
3.1 Projektorganisation	6
3.2 Metoder och verktyg	6
3.2.1 <i>Dialog som metod för verksamhetsutveckling</i>	7
3.3 Kvalitetssäkring	9
4 Frågor som behandlats	9
4.1 Stadsarkivets HR-funktion	9
4.2 Kulturförvaltningens arkivhantering	10
4.3 Nämndgemensamt dataskyddsbud	11
4.4 Publika verksamhetslokaler och säkerhet	12
4.5 Kontorslokaler	13
4.6 Upphandlingar och avtal	16
4.7 Publik service	17
4.8 Kommunikation	18
4.9 Ekonomifunktionen	19
5 Former för samverkan	20
5.1 Erfarenheter av samverkan inom Stockholms stad	20

5.2	Förslag på modeller för samverkan	21
5.2.1	<i>Debitering</i>	21
5.2.2	<i>Tjänsteutbyte</i>	22
5.2.3	<i>Informellt kompetensutbyte</i>	22
6	Arbetssätt i projektet	22
6.1	Möten och samarbetsformer	22
6.2	Projektdokument och styrning	22
7	Sammanfattning av utredningens förslag	23
7.1	Förvaltningsövergripande förändringar för beslut och genomförande senast 2021	23
7.2	Förvaltningsövergripande förändringar för vidare utredning och beslut/genomförande senast 2023	23
7.3	Åtgärder inom ramen för löpande verksamhet, nätverkande och samordning	23
7.4	Goda exempel	24
7.4.1	<i>Förvaltningsövergripande dialoger</i>	24
7.4.2	<i>Gemensamt nyttjande av kontorslokaler</i>	24

1 Inledning

1.1 Mål och avgränsningar

1.1.1 Effektmål

Projektet ska ge ökad verksamhetsnytta genom att:

- kulturförvaltningen och Stadsarkivet samordnar sina resurser på ett mer effektivt sätt inom berörda områden.
- presentera goda exempel på former för samverkan som kan användas i hela staden

1.1.2 Projektmål

I projektdirektivet uppdrogs vi att utreda möjligheterna till ökad samverkan mellan kulturförvaltningen och Stadsarkivet inom följande processer:

- HR
- Lokaler
- Säkerhet inklusive dataskydd
- IT
- Arkiv/registratur
- Kommunikation
- Publik service
- Ekonomi
- Nämndövergripande eller -gemensamma uppdrag

Under projektarbetet har ett urval av ovanstående processer prioriterats, och i slutrapporten föreslås åtgärder som vi anser kan öka kvaliteten och/eller minska kostnader i dessa.

De föreslagna åtgärderna ska direkt eller indirekt skapa nytta för de stockholmare som använder förvaltningarnas tjänster.

Förslaget till tidplan utgår från att beslut om genomförande av åtgärderna kan tas inför verksamhetsåret 2021.

1.1.3 Projektbeskrivning

Utredningen har pågått under perioden april- oktober 2020. Underlaget har bestått av intervjuer, workshops och skriftlig dokumentation från de båda förvaltningarna.

En detaljerad beskrivning av tillvägagångssättet lämnas under avsnittet Arbetssätt.

1.1.4 Avgränsning

Genomförande av förslagen ingår inte i projektets uppdrag. Respektive förvaltningsledning tar beslut om genomförande i verksamheterna. Inför genomförandet görs vid behov risk- och konsekvensanalyser samt samverkan i verksamheterna.

1.1.5 Milstolpar

Följande milstolpar var inplanerade enligt projektplanen:

- Milstolpe 1: Förberedande analys klar och avstämd med styrgruppen 2020-05-19
- Milstolpe 2: Genomförande av workshops – 2020-06-24
- Milstolpe 3: Avstämning av resultat av workshops och djupintervjuer 2020-09-04
- Milstolpe 4: Utkast på utredning/slutrapport överlämnas till styrgrupp 2020-10-09 – reviderades till 2020-10-20

Lägesrapport har utgått till styrgruppen vid milstolpe 1 och 2.

2 Resultat

2.1 Måluppfyllelse

2.1.1 Effektmål

Den långsiktiga nyttan/effekten av projektet kan inte mätas inom ramen för projektet. Vi föreslår därför under respektive förslag hur och när effekterna av samverkan ska följas upp i verksamheterna.

2.1.2 Projekt mål

Samtliga projekt mål kan sägas vara uppfyllda. Vissa områden har dock endast behandlats översiktligt, till exempel IT, eftersom det är en fråga som framför allt hanteras och utvecklas centralt i staden. Detta beskrivs i lägesrapport 1 och har godkänts av projektets styrgrupp.

2.2 Ändringsönskemål och restlista

-

2.3 Tidsplan

Under hela projekt tiden har pandemin omöjliggjort större fysiska möten. Detta ledde till att vi fick planera och genomföra alla intervjuer och dialogworkshops digitalt. Projektet har i stort sett ändå hållit den uppsatta tidsplanen, med endast ett par veckors förskjutning. Av olika skäl blev styrgruppens slutliga godkännande av slutrapporten förskjutet till januari 2021.

2.4 Projektbudget

Projektet har genomförts inom ramen för de båda förvaltningarnas verksamheter.

3 Arbetssätt

3.1 Projektorganisation

Projektledare har varit Ann-Sofi Forsmark (SSA) och Kajsa Rydergård (KuF). Projektet har haft ett delat projektledarskap, vilket i sig har ställt krav på ett lyssnande förhållningssätt och respekt för respektive verksamhets villkor. Vi upplever att båda förvaltningarnas önskemål och perspektiv därmed funnits med genom hela utredningen.

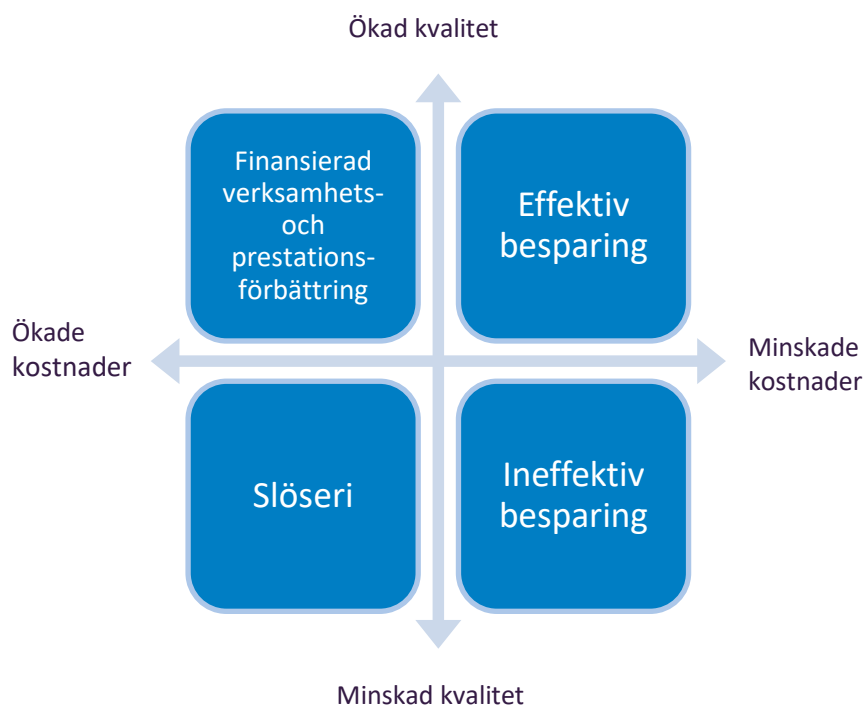
Projektet har även engagerat ett trettiotal medarbetare med nyckelfunktioner vid de båda förvaltningarna, både som deltagare i dialoggrupper och för att göra fördjupade analyser. Överlag har vi fått god respons på detta. Deras erfarenhet och kompetens inom respektive område har kvalitetssäkrat förslagets innehåll och genomförandepotential.

Projektets styrgrupp har bestått av Lena Nilsson (KuF) och Johanna Lidén (SSA).

3.2 Metoder och verktyg

Under arbetets gång uppstod behovet av att förtydliga vad som avses med begreppen ”effektiv” respektive ”effektivisering”. Vi har därför i utredningen utgått från Ekonomistyrningsverkets definition av en effektivisering enligt matrisen nedan:¹

¹ Rapport: Effektivisering i statsförvaltningen. ESV 2016:59



Enligt ovanstående definition är en effektiv besparing en förändring som leder till både minskade kostnader och ökad kvalitet. I utredningen har vi fokuserat på att hitta de samverkansområden som kan tänkas leda till ökad kvalitet och minskad eller åtminstone bibehållen kostnad.

Det är viktigt att ta fram utvärderingskriterier innan samverkan startar, för att i ett senare skede kunna få ett objektiva mått på om den genomförda förändringen har haft önskvärd effekt. Därför föreslår vi under respektive område hur och när effekterna av samverkan ska följas upp. Projektet stängs i och med att slutrapporten godkänns, men styrgruppen och projektledarna behåller ett visst uppföljningsansvar genom regelbundna avstämningsmöten.

3.2.1 Dialog som metod för verksamhetsutveckling

Genom samtliga faser i utredningen har vi valt att arbeta dialogbaserat tillsammans med berörda funktioner. De verksamhetsnära analyserna är främst baserade på den kunskap och de idéer som har framkommit i våra dialoggrupper som beskrivs nedan.

I utredningens första fas genomfördes enskilda samtal/intervjuer med chefer och/eller nyckelfunktioner inom de föreslagna områdena på respektive förvaltning. I dessa samtal identifierades dels potentiella samverkansområden, men också vilka personer som kunde vara lämpliga att ingå i dialoggrupperna i utredningens andra fas.

I projektets andra fas genomfördes dialoggrupper/workshops inom fem utvalda områden, med 4-5 deltagare i varje grupp. På grund av den rådande situationen med pandemin, fick dialoggrupperna ske via Skype.

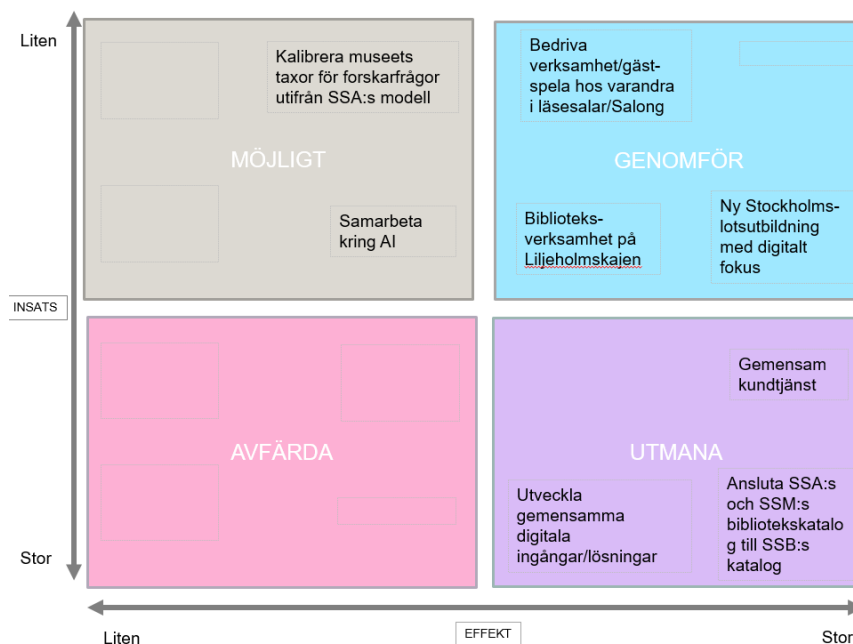
En metod för att visualisera dialogen och dokumentera i realtid utarbetades av projektledarna, och kalibrerades efterhand med hjälp av deltagarna.

Dialoggrupperna ordnades utifrån följande teman:

- HR och ledarskapsutveckling;
- arkiv, registratur och dataskydd;
- publik service
- lokaler och säkerhet
- kommunikation

Deltagarna var nyckelmedarbetare och/eller chefer från respektive funktion i förvaltningarna. Workshopen inleddes med en enkel SWOT-analys-, där styrkor och svagheter i den egna verksamheten lyftes, och för att se inom vilka områden förvaltningarna skulle kunna stötta varandra. Med detta som utgångspunkt identifierades möjliga samverkansinsatser

Samverkansförslagen har värderats därefter av deltagarna gemensamt med hjälp av en insats-effekt-matris. Utifrån den värderingen prioriterade projektet ett antal förslag att gå vidare med i nästa fas av utredningen.



Exempel på hur insats-effekt-matrisen användes under arbetets gång, här från dialogworkshop om publik service

Samtalen i dialoggrupperna var uppskattade och många möjliga samarbeten identifierades, både på kort och lång sikt.

De förslag som dialoggrupperna värderade som både möjliga och effektfulla beskrivs i lägesrapport 2 (2020-08-26).

Efter styrgruppens återkoppling har projektet gått vidare med fördjupade analyser av ett antal utvalda förslag med stöd av berörda

chefer/funktioner. I detta arbete har vissa förslag utvecklats, andra modifierats eller strukits.

3.3 Kvalitetssäkring

Projektet har kvalitetssäkrats genom

- Samtal med tillgänglig expertis på förvaltningarna
- Lägesrapporter och avstämningar med styrgrupp

4 Frågor som behandlats

4.1 Stadsarkivets HR-funktion

Nuläge

Stadsarkivet HR-funktion har efter en pensionsavgång i februari i år överförs till en av avdelningscheferna, som även är biträdande stadsarkivarie. Denne uppskattas lägga ca 50 % av sin arbetstid på mycket spridda arbetsuppgifter av både HR-chefs- och konsult/assistent-karaktär.

Kulturförvaltningens HR-enhet består av en HR-chef, tre HR-konsulter och en HR-assistent. Varje konsult är specialiserad på en eller ett par avdelningar. Det är en väl fungerande enhet med hög specialistkompetens.

Mycket av det ansvar som ligger på HR-chef på Stadsarkivet är fördelat på avdelningscheferna och enhetsassistenter på kulturförvaltningen, t.ex. att skriva anställningsavtal (chefsavtal undantaget), analyser och uppföljning, samtal med medarbetare i HR-frågor, hantering av Stockholmsjobb m.m.

Kulturförvaltningens och Stadsarkivets HR-funktioner har sammanställt arbetsuppgifter som skulle kunna vara tänkbara att utföras av kulturförvaltningen för Stadsarkivets räkning. Exempel på sådana uppgifter kan vara:

- Ta fram nyckeltal till tertiärrapporter och verksamhetsberättelse
- HR-stöd och expertfunktion gentemot förvaltningens chefer
- Delta i stadens centrala HR-möten och -nätverk
- Informera om HR-frågor i ledningsgruppen
- Ansvara för lönerevision
- Ansvara för medarbetarenkäten
- Publicera annonser vid rekrytering
- Vara stödfunktion kring stadens HR-system
- Förbereda hedersutmärkelse
- Hjälpa till vid utformning av chefsavtal samt skriva tjänstgöringsintygsintyg
- Sortera in akter i personalarkivet
- Svara på spontanansökningar

Enligt Personalstrategiska avdelningen vid SLK finns det inga juridiska hinder för att Stadsarkivet köper HR-tjänster av kulturförvaltningen.

Projektledarnas analys

Fördelarna med en samverkan mellan förvaltningarna om HR-frågor bedöms vara en ökad professionalisering och effektivare arbetssätt. Vår bedömning är därför att en samverkan på HR-området, där HR-uppgifter utförs av kulturförvaltningens HR-enhet för Stadsarkivets räkning, bedöms leda till ökad kvalitet med bibehållna eller till och med minskade kostnader. Rätt utfört kan åtgärden frigöra tid för Stadsarkivet, samtidigt som de HR-relaterade arbetsuppgifterna kvalitetssäkras genom att de utförs i ett specialistteam.

En risk med samverkan är det kommer att innebära att ett större ansvar för det som idag uppfattas som HR-frågor läggs på avdelningscheferna vid Stadsarkivet. Det är uppgifter av administrativ karaktär som inte utförs av kulturförvaltningens HR-funktion, utan av koordinatörer eller motsvarande på kulturförvaltningens avdelningar. Exempel på sådana arbetsuppgifter kan vara rekryteringsprocesser, anställningsavtal, lönerapportering och attesthantering. Det kommer också innebära en förändring för Stadsarkivets medarbetare, som nu använder sig 'spontant' av HR-funktionen i frågor som kanske egentligen hör hemma på t ex APT. Därför är det viktigt att alla i god tid får tillräckligt med information om förändringen och vad den för med sig.

Projektledarnas förslag

Förvaltningarna avtalar om överföring av Stadsarkivets HR-funktion till KuF under T1 2021. Respektive HR-funktion på förvaltningarna planerar och genomför överföringen.

Uppföljning

Kulturförvaltningens HR-funktion följer upp effekten av överföringen inom ett år, i dialog med Stadsarkivets avdelningschefer. Utvärderingen bör göras utifrån följande frågeställningar:

- Hur mycket tid har kulturförvaltningens HR-funktion behövt lägga per månad för att tillgodose Stadsarkivets behov av HR-tjänster? Detta bör sättas i relation till hur mycket tid som användes när Stadsarkivet ansvarade för sin HR-funktion.
- Hur har Stadsarkivets chefer upplevt förändringen?

4.2 Kulturförvaltningens arkivhantering

Nuläge

Sedan hösten 2019 hyr kulturförvaltningen lokaler för arkivverksamhet och arkivförvaring på Kungsklippan. Där arbetar kulturförvaltningens

arkivarie med bland annat att ordna och förteckna arkiven inför slutleverans till Stadsarkivet.

Stadsarkivet bedriver en uppdragsverksamhet riktad till stadens förvaltningar och bolag, både för att effektivisera arkivhanteringen och för att minska stadens behov av arkivlokaler på andra platser än Stadsarkivet.

Kulturförvaltningen har beräknat ett årligt totalt behov av arkivtjänster på förvaltningen, och i dialog med Stadsarkivets uppdragsverksamhet tagit fram ett avtalsförslag där kulturförvaltningen kan ha ett fast abonnemang på arkivarietjänster från uppdragsverksamheten.

Projektledarnas analys

Att kulturförvaltningen utökar sin beställning från Stadsarkivets uppdragsverksamhet med ett långsiktigt perspektiv bör leda till en högre kvalitet i arbetet med att ordna och förteckna arkiven inför slutleverans. Samtidigt får Stadsarkivet en jämnare beläggning för sin uppdragsverksamhet genom att fördela ut kulturförvaltningens beställning på de perioder då de har lägre beläggning.

Sett ur ett stadsgemensamt perspektiv är detta en lösning som ger stor effekt eftersom det leder till en effektiv besparing för båda parter. Kulturförvaltningen får ta del av arkivarietjänster av hög kvalitet till en lägre kostnad än idag, och Stadsarkivet kan öka sin beläggning i uppdragsverksamheten och därmed öka sina intäkter.

Projektledarnas förslag

Kulturförvaltningen och Stadsarkivet avtalar om en regelbunden prenumeration på uppdragstjänster utifrån ovanstående förslag.

Uppföljning

Uppföljningen sker inom den ordinarie uppföljningen för Stadsarkivets uppdragsverksamhet.

4.3 Nämndgemensamt dataskyddsombud

Nuläge

Enligt Dataskyddsförordningen ska varje personuppgiftsansvarig, i det här fallet kulturnämnden, utse ett dataskyddsombud som rapporterar direkt till den personuppgiftsansvariges högsta förvaltningsnivå. Kulturnämnden har sedan Dataskyddsförordningen trädde ikraft 2018 utsett varsitt dataskyddsombud för kulturförvaltningen respektive Stadsarkivet.

Förvaltningarnas respektive dataskyddsombud har på uppdrag av projektledarna gjort en översiktlig bedömning av omfattningen av ett nämndgemensamt dataskyddsombud. De konstaterar att Stadsarkivet av olika skäl har kommit längre än kulturförvaltningen i sitt arbete med skydd av personuppgifter. Stadsarkivet har en beslutad och fungerande

dataskyddsorganisation som är en förutsättning för att dataskyddsombudet ska kunna ha en granskande och rådgivande roll gentemot verksamheten, som i sin tur har ansvar för det praktiska åtgärdsarbetet.

Dataskyddsombuden betonar att en viktig förutsättning för att ett och samma dataskyddsombud ska kunna arbeta gentemot båda förvaltningarna är att de båda förvaltningarna kommit i en jämnare fas.

Projektledarnas analys

Vi anser det inte resurseffektivt att stadens alla förvaltningar bygger upp en egna spetskompetenser i dessa frågor. Här skulle det finnas stora samordningsvinster att göra för staden som helhet. Att införa ett nämndgemensamt dataskyddsombud är ett steg i den riktningen, och kan tydliggöra dataskyddsombudets oberoende och granskande funktion gentemot verksamheterna. En förutsättning är dock att kulturförvaltningen genomför åtgärderna som föreslås nedan.

Projektledarnas förslag

Utifrån ovanstående analys föreslås att kulturförvaltningen vidtar följande åtgärder för att få en mer likartad organisation av dataskyddsarbetet. Därefter kan frågan om ett nämndgemensamt dataskyddsombud aktualiseras.

- Kulturförvaltningens rekommenderas besluta om och implementera en organisation för arbetet med skydd av personuppgifter motsvarande den som finns hos Stadsarkivet, och att arbeta för att få grundläggande dataskyddsarbete på plats såsom rutiner kring registerförteckningar.
- Rollen som dataskyddsombud bör skiljas från rollen som informationssäkerhetssamordnare, i enlighet med SLK:s rekommendationer.
- Erfarenhets- och kompetensutbyte i dataskyddsfrågor kan påbörjas även innan frågan om ett gemensamt dataskyddsombud blir aktuell igen.

Uppföljning

Vi föreslår att kulturförvaltningen omgående påbörjar genomförandet av punkterna ovan, och att det senast i mars 2021 följs upp att de föreslagna åtgärderna har vidtagits. Uppföljningen föreslås göras av administrativ chef vid kulturförvaltningen och biträdande stadsarkivarie.

4.4 Publika verksamhetslokaler och säkerhet

Nuläge

Kulturförvaltningen har en lokalenhet, som samlar kompetensen på ett ställe. Förvaltningen har publika verksamhetslokaler över hela staden för t.ex. bibliotek, kulturskola, konsthall och museerna. Viss samverkan sker

redan genom att biblioteket har delar av sitt material i arkivlokalerna på Stadsarkivet Liljeholmskajen, och genom att kulturförvaltningen hyr arkivlokaler på Kungsklippan. Kulturförvaltningen har även en säkerhetsenhet som samlar kompetensen kring fysisk säkerhet, personell säkerhet och informationssäkerhet.

På Stadsarkivet handhas lokal- och säkerhetsfrågor av avdelningen Verksamhetsstöd. Verksamhetslokalerna på Kungsklippan 6 och Liljeholmskajen är centralt belägna, och nyttjas framför allt under dagtid, under ordinarie öppettider.

Projektledarnas analys

Sammantaget förfogar förvaltningarna över av ett stort antal ändamålsenliga verksamhetslokaler i till stor del centrala lägen.

En utvecklad samverkan skulle kunna ge stora effekter, både för verksamheterna och medborgarna. Det är dock av stor vikt att båda förvaltningarna är överens om under vilka former lokalerna upplåts. Det gäller inte bara säkerheten, utan också mer triviala saker som möblering/återställning, förtärringsarrangemang med mera.

I rådande situation med pandemin har det inte känts meningsfullt att driva denna fråga vidare. Istället har frågan om kontorslokaler prioriteras, se nedan.

Projektledarnas förslag

När situationen med pandemin förbättras, föreslår vi att respektive chefer för lokalenheten och verksamhetsstöd inleder en dialog om vilka verksamhetslokaler som är lämpade för samutnyttjade, och hur kompetensutbyten kan ske. Till exempel så borde Kulturförvaltningens breda expertis inom säkerhet och personsäkerhet kunna komma även Stadsarkivet till godo.

4.5 Kontorslokaler

Nuläge

Kulturförvaltningen har sedan 2014 ett väl fungerande och uppskattat aktivitetsbaserat kontor i Rinkeby för förvaltningens staber samt kulturskolans ledning. Under renoveringen av huvudbiblioteket vid Odenplan sitter även vissa av bibliotekets medarbetare i Rinkeby. Övriga avdelningar har i de flesta fall olika typer av kontorslandskap eller cellkontor i anslutning till verksamhetslokalerna.

Inom förvaltningen finns det ett behov av centralt belägna arbets- och mötesplatser. Eftersom förvaltningens verksamheter är spridda över hela staden, från Farsta och Skärholmen i söder till Husby och Hässelby i norr sker möten över enhets- och avdelningsgränserna effektivast centralt i

staden. I dagsläget hyrs kontorslokaler för evenemangsavdelningen i Kungsträdgården och för Stockholm konst på Hantverkargatan.

Stadsarkivets medarbetare, i nuläget ett 80-tal, har fasta arbetsplatser i kontorslandskap på Kungsklippan 6. Dessutom finns ett tiotal flexplatser på Stadsarkivet Liljeholmskajen. En tidigare utredning, Rum för effektivt arbete, förordade en mer flexibel kontorslösning på Stadsarkivet.² Av olika anledningar, främst den höga arbetsbelastningen under flytten till Liljeholmskajen, realiserades dock inte förslaget.

Både Stadsarkivet och kulturförvaltningen har en överkapacitet av kontorsytor som inte enbart beror på att många just nu arbetar hemifrån på grund av Covid-19.

Intresset bland kulturförvaltningens medarbetare för att nyttja flex-/nedslagsplatser på Stadsarkivet/Kungsklippan är mycket stort. Hos Stadsarkivets personal finns i nuläget dock inget intresse av att nyttja kulturförvaltningens kontor i Rinkeby.

Projektledarnas analys

Frågan om framtidens kontorslokaler aktualiserades under våren 2020 av den rådande pandemin och de nya arbetssätt som på kort tid tvingats fram. Vi ska resa mindre och arbeta hemifrån om vi kan, och även om många av oss törstar efter den sociala interaktionen på kontoret, är det också många som har sett fördelarna med att kunna arbeta mer hemifrån, och över huvud taget vara mer flexibel med *var* man arbetar. Kontoret kommer framöver sannolikt att fungera mer som en mötesplats, med större fokus på ytor för möten än rader av skrivbord.

I detta sammanhang blir det särskilt angeläget se över möjligheterna att samverka kring flexibla kontorslösningar, som både kan underlätta för samarbeten och minska kostnaderna för kontorsytor totalt sett. Eventuella kostnadsminskningar är beroende av möjligheter att avveckla nuvarande lokaler.

Den vision som vuxit fram under utredningens gång är en flexibel kontorslösning med ett nätverk av kontors-hubbar runt om i staden i anslutning till förvaltningarnas verksamhetslokaler. Vid varje hubb ska ett antal flexibla och fullt utrustade kontorsplatser finnas, som kan nyttjas av vem som helst inom förvaltningarna. Samtidigt ska de som vill kunna arbeta en del av sin tid hemifrån, om och när arbetet tillåter.

Möjligen är kulturförvaltningen och Stadsarkivet särskilt väl lämpade att pröva det nya arbetssättet, eftersom vi sammantaget har så många fina verksamhetslokaler i bra lägen, med stor spridning runt om i staden. Kulturförvaltningen var även pionjärer i staden med att införa

aktivitetsbaserat kontor. Rätt genomförd skulle förändringen även leda till att förvaltningarna ökar sin närvaro i flera ytterstadsområden.

En övergång till flexibla kontorsplatser på Stadsarkivet Kungsklippan är en förutsättning för att förvaltningarna ska kunna samutnyttja lokalerna i större omfattning. Här kan kulturförvaltningens välfungerande aktivitetsbaserade kontor i Rinkeby vara en inspiration, tillsammans med Stadsarkivets utredning Rum för effektivt arbete.

Det är också viktigt att inför ett avtal definiera vad som ingår i en kontorsplats, vilken servicenivå medarbetarna förväntar sig och vem som ansvarar för att tillhandahålla den.

Vi ser även att förslaget potentiellt är skalbart inom staden.

Vi vill framhålla vikten av noggranna förberedelser, och att förvaltningarnas ledningar är överens om och kan formulera och förmedla både den ekonomiska nytta och verksamhetsnyttan med övergången till flexibla kontorslösningar. Det ska vara tydligt för medarbetarna vad förändringarna syftar till. Vi föreslår därför en process i två steg.

1. På kort sikt (påbörjas T1 2021):

Arbetsgruppen för kontorslokaler har föreslagit ett försök med så kallade *Touch down-tytor* för kulturförvaltningens medarbetare. Det är inte fasta kontorsplatser, utan tytor där man kan arbeta en kortare stund. Syftet är att testa nya arbetssätt, underlätta samarbete och interaktion mellan förvaltningarna samt minska resandet.

Förslaget rör sig om 5 nedslagsplatser som cirka 15 personer kan använda på Kungsklippan 6. Det finns inget intresse från Stadsarkivet att sitta i Rinkeby. Försöket sker utan debiteringar, under en begränsad period och utvärderas efter två månader. Med tanke på den ökade smittspridningen i Stockholmsområdet och rekommendationen att återgå till hemarbete avvaktar arbetsgruppen med start av försöket tills restriktionerna lättar.

2. På längre sikt (fram till och med 2022)

Förslag nr 1 är en pusselbit i en mer långsiktig lösning där Stadsarkivet skapar flexibla arbetsplatser på Kungsklippan, vilket också ökar möjligheten för fler av kulturförvaltningens medarbetare att nyttja dessa kontorslokaler

Nästa steg är att bredda utbudet av flexibla kontorsplatser till att omfatta fler av kulturförvaltningens kontorsytor.

Ett system med kontors-hubbar i anslutning till kulturförvaltningens verksamhetslokaler såsom bibliotek och kulturskola runt om i staden skulle kunna ge mervärde, både genom att medarbetarna kan välja en arbetsplats som är nära

hemmet eller den plats där man för dagen befinner sig, och genom utvidgade kontaktytor mellan förvaltningarna. Detta förslag kräver dock en djupare behovsanalys och kartläggning av beläggning.

Projektledarnas förslag

Projektledarna föreslår att punkt nr 1 ovan genomförs så fort det är möjligt med hänsyn till pandemin. Chefen för kulturförvaltningens lokalenhet och chefen för Avdelningen för verksamhetsstöd på Stadsarkivet ansvarar för genomförandet. Punkt 2 kräver en djupare analys och kartläggning som inte ryms inom ramen för detta uppdrag, och bör ges som ett särskilt uppdrag till förvaltningarna under 2021.

Uppföljning

Chefen för kulturförvaltningens lokalenhet och chefen för Avdelningen för verksamhetsstöd på Stadsarkivet har gemensamt uppföljningsansvar. Vi föreslår att det vidare arbetet beskrivs som en förvaltningsövergripande aktivitet i VP 2021 samt i treåringen för 2022-2024.

4.6 Upphandlingar och avtal

Nuläge

Kulturförvaltningen och Stadsarkivet har i dagsläget ingen kontakt inför upphandlingar. Kulturförvaltningen har en upphandlingskonsult på ca 70 %, som stöttar förvaltningen i större upphandlingar. I övrigt görs upphandlingar av administrativ personal på respektive avdelning, med stöd av ekonomienheten och/eller upphandlingskonsult. På Stadsarkivet är det en av avdelningscheferna som har huvudansvaret för förvaltningens upphandlingar, med en uppskattad tidsåtgång på 20-30 % av heltid.

Det skulle vara möjligt att samordna större upphandlingar, till exempel ramavtal på lokalområdet, lokalvård m.m. Detta skulle både spara tid vid själva upphandlingsarbetet i och med att förvaltningarna inte behöver göra två liknande eller identiska upphandlingar, och förhoppningsvis även spara resurser genom att avtalen kan bli mer förmånliga om förvaltningarna agerar som en aktör. Det krävs dock god förberedelse och samordning av behov, men kan ge god verksamhetsnytta och på sikt leda till effektiva besparingar.

Projektledarnas förslag

Stadsarkivets upphandlingsansvarige bjuds in att delta i kulturförvaltningens upphandlingsnätverk, som nystartas i början av 2021.

Uppföljning

I slutet av 2021 utvärderar inköpsansvarig på kulturförvaltningen och Stadsarkivet om åtgärden utifrån följande frågeställningar:

- Har förvaltningarna gjort någon gemensam upphandling, och har det i så fall inneburit ett mervärde (ekonomiskt, verksamhetsmässigt eller ur ett medborgarperspektiv) för någon av eller båda förvaltningarna?
- Har Stadsarkivets deltagande i upphandlingsnätverket inneburit att förvaltningarna har kunnat samordna sitt upphandlingsarbete på ett bättre sätt?

4.7 Publik service

Nuläge

Förvaltningarnas verksamheter förvaltar i dagsläget källmaterial och expertis som delvis överlappar varandra. Stadsarkivet och Stadsmuseet tillhandahåller båda information om Stockholms historia via webben eller i verksamhetslokalerna, för närvarande Stadsarkivets läsesalar på Kungsklippan och Liljeholmskajen samt i Salongen, forskarrum och bibliotek på Stadsmuseet. Samarbetet Stockholmskällan, där även utbildningsförvaltningen ingår och där skolan är huvudsaklig målgrupp, är ett ofta framhävt lyckat exempel på ett gemensamt gränssnitt mot besökarna.

Fortbildningen ”Stockholmslots” tillkom som ett resultat av samverkansprojektet ”Stockholms historia – en del i framtiden” mellan Stadsarkivet och Stadsmuseet (2017). Våren 2019 avslutades den tredje utbildningen till Stockholmslots, och totalt har nu över 40 medarbetare gått utbildningen.

I ”Förslag till utvecklad samverkan mellan Stadsarkivet och Stadsbiblioteket 2019 – 2021” (SSA 1.5/7828/2019) ingick att under 2020 utreda förutsättningarna för att genomföra en lotsutbildning tillsammans med SSB.

Stadsarkivet har också ett eget bibliotek med cirka 130 000 titlar. Bibliotekets framtida utveckling har utretts under 2020 (”Utarbetande av handlingsplan för utveckling av Stadsarkivets bibliotek”, dnr 1.5-10660/20). Den utredningen föreslår att verksamheten vid Stadsarkivets bibliotek i vissa delar kan samordnas med Stadsbiblioteket (SSB), t ex vad gäller köp av katalogiseringstjänster samt konvertering av Mikromarc till Stadsbibliotekets katalog.

Projektledarnas analys

De medarbetare som genomgått utbildningen Stockholmslots utgör en stark kompetens och resurs för utvecklingen av samarbetet mellan Stadsarkivet och kulturförvaltningen: Stadsmuseet. Nätverket av lotsar utgör också en grund för samverkan och samordning av till exempel gränssnittet och utbudet på läsesalarnas publik datorer.

Vid dialogmötet om Publik samverkan ställde sig deltagarna positiva till en fortsättning på Stockholmslotsutbildningen, framför allt till en

samverkan som är platsoberoende och bygger på digitala resurser. I en sådan satsning bör också biblioteket inkluderas, inte minst med tanke på den utveckling av samarbete som redan är på gång mellan SSA och SSB.

Projektledarnas förslag

- Projektledaren vid Stadsarkivet bildar en arbetsgrupp som får i uppdrag att planera, genomföra och implementera en Stockholmslotsutbildning med fokus på digitala källor och nätbaserad samverkan. Utbildningen föreslås omfatta två steg: en bas och en påbyggnad.
- Projektledarna instämmer med förslagen om köp av katalogiseringstjänster samt konvertering av Mikromarc till Stadsbibliotekets katalog, samt förordar att möjligheterna till att SSB driver även SSA:s bibliotek som ett alternativ till nuvarande organisation ses över.

4.8 Kommunikation

Nuläge

Kulturförvaltningen har en central kommunikationsstab med spetskompetenser som ska stötta verksamheterna. Strategiska styrdokument för kommunikationen är under framtagande. Stadsarkivets kommunikationsfunktion har en kommunikationschef som dessutom är avdelningschef för Publik och publicera, samt en kommunikatör. Stadsarkivet har utvecklat bra strategiska styrdokument, som en kommunikationsstrategi och varumärkesplattform, men saknar i många fall den spetskompetens som kulturförvaltningens kommunikationsstab besitter.

Kommunikationscheferna är mycket positiva till en ökad samordning, eftersom det kan gynna både interna arbetssätt och förvaltningarnas målgrupper. Kulturförvaltningens kommunikationsstab har en arbetsprocess för att arbeta strategiskt med kommunikationen inom förvaltningen. Mötesserien ligger över ett år med ett möte per månad, med teman som planering, inspiration, kunskap och utvärdering. Stadsarkivets kommunikationsfunktion föreslås bjudas in till dessa möten för att möjliggöra erfarenhetsutbyte, samverkan och ett gemensamt strategiskt fokus.

Projektledarnas analys

Viss samverkan sker redan på ett informellt plan, men det finns en del att vinna på en ökad samordning både på operativ och strategisk nivå. Detta både för att förenkla för kunden, och för att samnyttja produktionsresurser så inte liknande kapacitet och kompetens byggs upp på flera ställen.

Projektledarnas förslag

Stadsarkivets kommunikationschef och kommunikatör bjuds in att delta i kulturförvaltningens strategiska arbetsprocess för kommunikationsarbetet, med start omgående.

Uppföljning

I slutet av 2021 utvärderar kommunikationscheferna på kulturförvaltningen och Stadsarkivet om åtgärden har lett till ett större erfarenhetsutbyte, samverkan och ett gemensamt strategiskt fokus.

4.9 Ekonomifunktionen

Nuläge

Stadsarkivet har en ekonomichef på heltid. Under dennes föräldraledighet (maj 2020- januari 2021) utförs en del av arbetet av en av kulturförvaltningens controllers, som har haft ca 40% av sin arbetstid till förfogande.

Projektledarnas analys

Projektet har genomfört intervjuer med Stadsarkivets avdelningschefer, vikarierande controller från kulturförvaltningen samt KuF:s ekonomichef.

Ett tydligt mönster är den stora betydelse ekonomichefen har för de övriga cheferna på Stadsarkivet, både som bollplank i dagliga frågor, och som mer långsiktigt strategiskt stöd. Det finns dock moment i uppföljnings- och prognosarbetet som borde kunna utföras av andra, till exempel cheferna själva.

Det är också viktigt att påminna sig om att verksamhetsåret innehåller regelbundna toppar för ekonomiarbetet, vilket innebär stora påfrestningar när en och samma person ska leverera till flera förvaltningar vid tertialer och VB.

Projektledarnas förslag

Stadsarkivet kommer fortsatt prioritera ekonomichefsfunktionen. Verksamhetsledningen har behov av någon som både kan tänka långsiktigt strategiskt framåt på ekonomi och budget, samt stötta cheferna i det dagliga så de inte 'fastnar' på frågor av denna karaktär.

Det kan dock vara av värde att i större utsträckning än förr nätverka mellan ekonomifunktionerna, samt att samordna lokala anvisningar och regelverk.

Uppföljning

Förvaltningarnas ekonomichefer träffas under Tertial 1 2021 för en inledande dialog om vilken typ av samarbete som bäst gynnar utvecklingen på deras område.

5 Former för samverkan

5.1 Erfarenheter av samverkan inom Stockholms stad

För att ta del av erfarenheter kring samverkan från andra verksamheter i staden har projektet tittat på KNÖ/KNÖS-samarbetet. Stadsdelarna Norrmalm, Östermalm och Kungsholmen (KNÖ) har delat upp ansvaret för stadsmiljö, ekonomiskt bistånd, ungdomsmottagningar, personligt ombud och tobaks- och serveringstillstånd. När det gäller budget- och skuldrådgivning och relationsvåldscentrum så ingår också Södermalm (KNÖS). Intervju har gjorts med Jan Rönnerberg, avdelningschef för socialtjänst på Östermalm. Vi har även läst revisionskontorets årsrapporter för stadsdelsnämnderna från 2014 där samverkan granskades särskilt. Där framkom följande viktiga råd kring samverkan över förvaltningsgränserna:

Var noggrann med förarbetet

Se till att göra ett ordentligt förarbete, där även berörda medarbetare involveras. Fundera igenom både övergripande och mer praktiska frågor.

Hur ska kostnader fördelas?

Det är viktigt att alla parter är överens om och känner sig bekväma med hur kostnaderna ska fördelas. I de olika samverkansområdena har stadsdelarna valt att ha olika modeller för att fördela kostnaderna. För ekonomiskt bistånd fördelas kostnaderna för socialsekreterare och kringkostnader efter en modell liknande ”faktiskt förbrukning”, där kostnaden fördelas efter antal hushåll med ekonomiskt bistånd.

För ungdomsmottagningarna fördelas kostnaden utifrån en stipulerad förbrukning, d.v.s. antalet ungdomar som bor i respektive stadsdel, och inte per faktiskt besök eller liknande.

Kostnaderna för alkoholtillsyn fördelas efter antalet tillsynsbesök per stadsdel.

Avtala om uppföljning

Det är viktigt att avtala om uppföljning av samverkan. Vad ska följas upp och när? Detta för att få ett objektiva mått på om samverkan faktiskt har fått önskad effekt, samt kunna styra samverkan i önskad riktning. Vid behov bör avtalen revideras utifrån det som framkommer vid utvärderingen.

Tidigare samverkade stadsdelarna även om feriejobb, men när den satsningen växte från 50 till 800 feriejobb per stadsdel blev det för stort för att vara hanterbart. Efter att samarbetet avslutats är upplevelsen att verksamheten fungerar mycket bättre. Exemplet visar att det är viktigt att regelbundet utvärdera samverkan utifrån frågeställningen om det verkligen leder till ökad kvalitet och/eller minskade kostnader?

Revisionskontoret konstaterade i sin granskning från 2014 att styrningen och uppföljningen av samverkan är i huvudsak ändamålsenlig. Det enda som togs upp som en rekommendation var att i vissa fall formalisera och avtala om just uppföljningen.

Uppsägningstid

Skriv in uppsägningstid i samverkansavtalet. Vid större avtal som involverar mycket personal och/eller kräver stora resurser, kan det skrivas in att det krävs beslut från nämnden om avtalet ska sägas upp.

Delegation

Se till att förvaltningarnas/nämndernas delegationsordningar harmoniserar med varandra. Det underlättar när medarbetare arbetar mot flera förvaltningar/nämnder.

Samverka i med- och motvind

Så länge alla parter har en budget i balans är det lätt att samverka, men om någon verksamhet får stora underskott bör uppföljningarna komma tätare för att säkerställa att ingen part ser sitt deltagande/engagemang som en belastning.

Svårigheten att upprätthålla samverkan även i motgångar är en erfarenhet som har lyfts av deltagarna i våra dialogworkshops. Det finns en upplevelse av att samverkan är lätt att driva när alla parter har gott om tid och resurser, men svårare när någon av eller båda verksamheterna är under press. Men, som en deltagare konstaterade, är det troligtvis just då som samverkan behövs som mest, eftersom den rätt utförd väntas frigöra tid och resurser när arbetet utförs mer effektivt.

5.2 Förslag på modeller för samverkan

Projektet har med hjälp av KuF:s controller Elin Strand tagit fram olika modeller för att beräkna hur kostnader kan fördelas. I huvudsak kan man vid samverkan kring tjänster/kompetenser använda sig av två olika modeller, som listas nedan.

5.2.1 Debitering

En beräkning görs av genomsnittlig månadslön inklusive personalförmåner och overhead-kostnader för den funktion som nyttjas. Förvaltningen som nyttjar tjänsten betalar för de antal timmar eller procent av heltid som nyttjas, och kostnaden faktureras, t.ex.kvartalsvis.

Fördelen med denna modell är att kostnaden och därmed eventuella besparingar synliggörs, vilket gör det lättare att räkna på effektiviseringen. Nackdelen är att det medför en del administration, i och med att faktureringen kräver en del manuell hantering.

Den här modellen bör användas när det gäller mer omfattande arbetsinsatser under längre tid. Det är viktigt att prissättningen för tjänsterna beräknas på ett likartat sätt, och att det är transparent hur kostnaden har tagits fram. Kulturförvaltningens controller har på uppdrag av projektledarna tagit fram en formel för att beräkna kostnaden för dessa tjänster som kan tillämpas oavsett vilken tjänst/funktion som nyttjas.

5.2.2 Tjänsteutbyte

Tjänster med motsvarande kompetens och/eller lönenivå byts mellan förvaltningarna i en form av ”timbank”. Fakturering kan bli aktuell vid årets slut när timsaldot räknas av mot varandra.

Fördelen med denna modell är att den inte medför någon större administration, men nackdelen är att det inte skulle vara lika enkelt att räkna på vilka effektiviseringar som har gjorts.

Den här modellen kan vara aktuell framför allt när det gäller tjänsteutbyten med viss regelbundenhet och/eller omfattning.

5.2.3 Informellt kompetensutbyte

Utöver detta är det naturligtvis önskvärt att förvaltningarna delar kompetens med varandra och stöttar varandra inom ramen för den ordinarie verksamheten, utan att interndebitering sker. Det kan handla om att hålla enstaka föredrag/utbildningar för varandra eller på annat sätt dela kompetens mellan förvaltningarna.

6 Arbetssätt i projektet

6.1 Möten och samarbetsformer

- Projektledarna har haft avstämningar varje vecka
- Intervjuer och gruppdialoger har genomförts med medarbetare från båda förvaltningarna
- Styrgruppen har fått regelbundna avrapporteringar varav mer omfattande i slutet av augusti
- Projektdokumenterna ligger i en gemensam mapp och rapporterna skrivs av projektledarna tillsammans.

6.2 Projektdokument och styrning

Följande dokument har upprättats och kommer att diarieföras hos respektive förvaltning:

- Projektdirektiv
- Projektplan
- Lägesrapport 1 2020-05-15
- Lägesrapport 2 2020-08-26
- Slutrapport

7 Sammanfattning av utredningens förslag

7.1 Förvaltningsövergripande förändringar för beslut och genomförande senast 2021

- Förvaltningarna avtalar om överföring av Stadsarkivets HR-funktion till KuF. Respektive HR-funktion på förvaltningarna planerar och genomför överföringen T1 2021.
- Förvaltningarna inleder samverkan om kontorsplatser, till att börja med genom s.k. touch-down-yltor/nedslagsplatser i mindre skala i Stadsarkivets lokaler på Kungsklippan.

7.2 Förvaltningsövergripande förändringar för vidare utredning och beslut/genomförande senast 2023

- Förvaltningarna kartlägger och analyserar gemensamt behoven av framtidens kontorslokaler för förvaltningarna, varefter samverkan utökas med utgångspunkt i utredningens förslag om kontors-hubbar.
- Frågan om ett nämndgemensamt dataskyddsombud aktualiseras igen under 2021.
- Stadsarkivets bibliotek samordnas i vissa delar med SSB, exempelvis gällande katalogisering. Möjligheterna för SSB att driva även Stadsarkivets bibliotek som ett alternativ till nuvarande organisation bör undersökas.
- En utvecklad samverkan vad gäller publika lokaler har på grund av pandemin inte varit i fokus under projektet, men kan ge stora effekter både för verksamheterna och för medborgarna. Lokalenheten (KuF) och Avdelningen verksamhetsstöd (SSA) föreslås inleda en dialog om vilka verksamhetslokaler som är lämpade för samutnyttjade och hur formerna för detta skulle kunna se ut.

7.3 Åtgärder inom ramen för löpande verksamhet, nätverkande och samordning

- Ny Stockholmslotsutbildning under 2021 med fokus på digitala källor och nätbaserad samverkan, där bibliotekets medarbetare bjuds in. Utbildningen föreslås omfatta två steg: en bas och en påbyggnad.
- Kulturförvaltningen och Stadsarkivet avtalar om en regelbunden prenumeration på uppdragstjänster på arkivområdet med start 2021.
- Stadsarkivets kommunikationschef och kommunikatör bjuds in att delta i kulturförvaltningens strategiska arbetsprocess för kommunikationsarbetet, med start omgående.
- Stadsarkivets upphandlingsansvarige bjuds in att delta i kulturförvaltningens upphandlingsnätverk, som nystartas i slutet av 2020.
- Förvaltningarnas ekonomichefer träffas under Tertiäl 1 2021 för en inledande dialog om vilken typ av samarbete som bäst gynnar utvecklingen på deras område.

7.4 Goda exempel

Ett av utredningens effektmål är att presentera goda exempel på former för samverkan som kan användas i hela staden. Eftersom förslagen ännu inte är genomförda, är det förstås svårt att bedöma huruvida de kan sägas utgöra ”goda exempel.”

Vi vågar oss dock på att framhålla två exempel på effektiva arbetsätt, som kan tjäna som inspiration för fler i staden:

- Förvaltningsövergripande dialoger
- Gemensamt nyttjande av kontorslokaler

7.4.1 Förvaltningsövergripande dialoger

Den huvudsakliga metod vi valde för kunskapsinhämtning och analys, dialoggrupper med 4-6 nyckelmedarbetare via Skype, visade sig ge bra och fylliga underlag och var dessutom mycket uppskattad av deltagarna.

På ett enkelt och tidseffektivt sätt möttes medarbetare som i många fall aldrig samtalat tidigare, trots likartade funktioner vid respektive förvaltning. Att dialogen visualiserades och dokumenterades i realtid gav en känsla av gemensam progression.

Vi tror att den formen för gruppdialoger kan vara tillämplig för fler förvaltningar, särskilt i uppstartsfasen av samverkansprojekt.

7.4.2 Gemensamt nyttjande av kontorslokaler

När detta skrivs (januari 2021) är det på grund av restriktioner för kontorsarbete inte möjligt att sätta ett startdatum för försöket med ’touch-down’-platser för kulturförvaltningen på Stadsarkivet. Vi vill dock framhålla det effektiva och snabba samarbete som resulterade i ett förslag som redan nu är färdigt att testas, och som kan ingå i det uppdrag om fortsatt utredning om samnyttjande av kontorslokaler som föreslagits ovan.

Detta agila förhållningssätt, som grundar sig en syn på lokalerna som stadens gemensamma angelägenhet, hoppas vi ska kunna inspirera andra förvaltningar. Vi vet att det pågår flera liknande samarbeten i staden, men den rådande situationen med pandemin kan vara en anledning att ytterligare betona möjligheterna till gemensamt lokalutnyttjande. Det är till exempel rimligt att anta, att fler medarbetare kommer att vilja arbeta delvis hemifrån i framtiden, och många förvaltningar har utvecklat digitala arbetsätt som gjort detta mer effektivt än tidigare.