

Genomlysning
av
idrottsnämnden

2006-06-16

Innehåll

1. Inledning	2
1.1 Kort beskrivning av uppdraget.....	2
1.2 Fem frågeområden	2
1.3 Arbetsmetod	2
2. Nämnd/Förvaltning.....	4
2.1 Kort beskrivning av nämnden/förvaltningen.....	4
3. Sammanfattning	5
3.1 Sammanfattande analys.....	5
3.2 Goda exempel.....	6
3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	6
4. Uppdrag	9
4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)	9
4.2 Övriga åtaganden	9
4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden.....	10
4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	10
5. Samspel mellan nämnd och förvaltning.....	11
5.1 Arenor	11
5.2 Roll- och arbetsfördelning.....	11
5.3 Kommunikation.....	11
5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	11
6. Organisation – Inre effektivitet.....	12
6.1 Förvaltningens organisation	12
6.2 Styrning och ledning	15
6.3 Personalfrågor	15
6.4 Ekonomifrågor	16
6.5 IT-frågor	17
6.6 Stödprocesser	18
6.7 Omvärlds- och framtidsbevakning.....	19
6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	20
7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet	22
7.1 Uppföljningssystem och resultat	22
7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	23
8. Analys av resultat	23
8.1 Användning av resultat av uppföljningen	23
8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	23
9. Reflektioner och slutsatser	24

Bilaga 1 - Intervjufrågor

Bilaga 2 - Självvärdering

1. Inledning

1.1 Kort beskrivning av uppdraget

Den 21 september 2005 beslöt kommunstyrelsen att samtliga stadens nämnder och bolagsstyrelser successivt ska genomlysas fram till år 2010. Arbetet ska leda till effektivare utnyttjande av stadens resurser och ge nya möjligheter att omprioritera dessa resurser. Målet är att en till två miljarder kronor ska kunna omfördelas.

Bakgrunden är bl.a. att den framtida demografiska situationen och skatteutjämnningssystemets effekter kommer att medföra ekonomiska påfrestningar för staden, liksom för många av landets övriga kommuner. Trots detta måste staden kunna ge medborgarna en god samhällsservice även i framtiden. God ekonomi och effektiv verksamhet är en förutsättning för detta. En viktig del för att nå dessa mål är att systematiskt genomlysna och effektivisera stadens samtliga verksamheter.

Stadsdelsdirektör Bitte Davidsson utsågs till projektledare för genomlysningarna. Dessa bygger på ett samlat, strukturerat och metodiskt arbetssätt som utgår från fem frågeområden som avser att definiera ett effektivt resursutnyttjande inom stadens nämnder. De fem områdena är följande: Uppdrag, samspel mellan nämnd och förvaltning, organisation (inre effektivitet), uppföljning och resultat (yttre effektivitet) samt analys av resultat.

Syftet med genomlysningarna är att identifiera möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Dessutom ska goda exempel som kan fungera som inspiration för andra verksamheter i staden lyftas fram. Genomlysningarna sker med stöd av utomstående konsulter.

1.2 Fem frågeområden

Fem frågeområden är tänkta att tjäna som en struktur och för att säkra att genomlysningarna genomförs på ett likartat sätt och att de täcker in områden som är relevanta för att identifiera effektivt respektive ineffektivt resursutnyttjande. Att frågorna är likartade ger också möjligheter till jämförelser och lärande mellan olika nämnder/förvaltningar och verksamheter.

1.3 Arbetsmetod

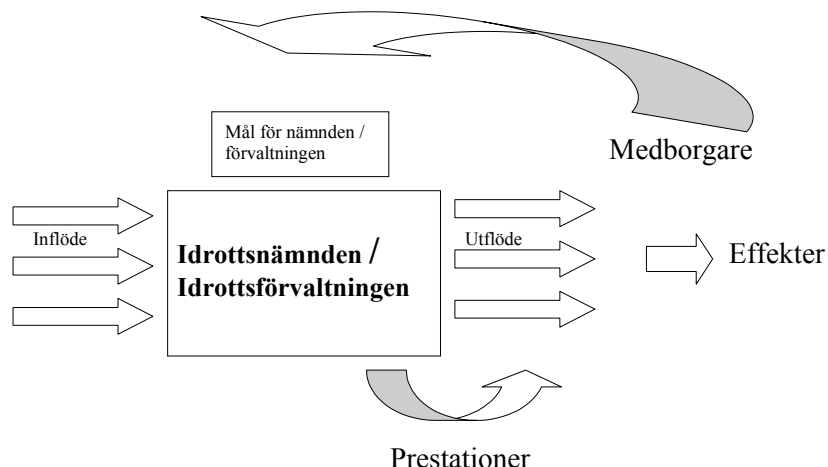
Redovisning av resultaten i detta avsnitt baseras i det väsentligaste på de intervjuer vi genomfört inom nämnd och förvaltning samt på genomgången material. Intervjufrågorna bygger på de fem frågeområdena som har tagits fram av Stadsledningskontoret (SLK). Dessa frågeområden är tänkta att tjäna som en struktur och för att säkra att genomlysningarna genomförs på ett likartat sätt för alla förvaltningar som omfattas av arbetet samt att de täcker in områden som är relevanta för att identifiera effektivt respektive ineffektivt resursutnyttjande. Samtliga ställda frågor återfinns i bilaga 1.

Genomlysningarna genomförs genom att ställa:

- Strukturfrågor (vem, vad och var)
- Processfrågor (hur)
- Resultatfrågor (inre och yttre effektivitet)

Resultatet från genomlysningen kommer även att belysa verksamheten genom nedanstående modell samt ge möjlighet till benchmarking av nämndens egen utveckling över tiden samt

med andra nämnder. Det ger därmed information om var nämnden står samt information om vad nämnden behöver arbeta vidare med.



Figur 1: Illustration över idrottsnämndens / idrottsförvaltningens processer.

Inflödet visar någon form av objekt, t.ex. i form av resurser, som kommer in till verksamheten som förädlar inflödet till ett utflyde, dvs. till ett resultat av aktiviteten.

Som en del av genomlysningen har cheferna inom förvaltningen genomfört en självutvärdering av intern styrning och kontroll. Syftet var att skapa en fördjupad analys av styrkor och svagheter i förvaltningens styrsystem. Frågeställningarna omfattade följande områden och redovisas i sin helhet i bilaga 2.

Kontrollmiljö innefattar frågeställningar om förvaltningsledningens mandat, engagemang och tydlighet ifråga om styrning och kontroll.

Riskvärdering fokuserar på hur risker för verksamheten identifieras, värderas och hanteras.

Kontrollaktiviteter avser relevans och effektivitet i de åtgärder som vidtagits för att förebygga och förhindra negativa avvikelser.

Information och kommunikation berör hur mandat för beslut om åtgärder har fördelats samt hur information om mål, strategi, åtgärder, resultat etc. har kommunicerats internt inom förvaltningen.

Övervakning pekar på det sätt som förvaltningen arbetar med att utvärdera och utveckla det egna styrsystemet.

Resultaten av självutvärderingen ligger till grund för våra förslag till effektivisering och omprioritering på kort och lång sikt.

2. Nämnd/Förvaltning

2.1 Kort beskrivning av nämnden/förvaltningen

Idrottsnämnden består av elva ledamöter och lika många ersättare. Ledamöterna väljs ut av kommunfullmäktige. Nämnden ska främja idrott och friluftsliv för stadens invånare samt svara för bidragsgivning och stöd till idrottsföreningar och andra sammanslutningar. Nämnden svarar även för förvaltningen av huvuddelen av stadens anläggningar för idrott, bad och motion, liksom upplåtelse av skolidrottshallar och gymnastiksalor under den tid då lokalerna inte används för skoländamål. Vidare hanterar nämnden ärenden rörande nollltaxa och subventioner för upplåtelser av anläggningar för idrottsverksamhet. Inom nämndens verksamhet ingår också att anordna fritidsverksamhet för barn och ungdomar med funktionshinder. Därutöver svarar nämnden för fiskevård inom stadens vatten samt för frågor rörande camping och friluftsverksamhet.

Förvaltningen hade vid det senaste årsskiftet 425 tillsvidareanställda med månadslön och cirka 600 timavlönade. Under förvaltningschefen finns en stab och 5 avdelningar; driftavdelning uteidrott, driftavdelning inneidrott, planeringsavdelning, fastighetsavdelning, samt administrativ avdelning.

Under 2005 uppgick nämndens kostnader till 597 mkr och intäkterna till 139 mkr. Kostnadsbudgeten för år 2006 är 698,5 mkr och intäktsbudgeten 192,5 mkr. Investeringsbudgeten uppgår till 340,7 mkr. När det gäller investeringar har de mest resurskrävande varit renoveringen och moderniseringen av Stadion, Eriksdalshallen, Zinkensdamms idrottsplats samt nybyggnationen av en idrottshall i Hässelby. Totalt har omkring 200 underhållsprojekt m.m. ägt rum under året.

Idrottsförvaltningen erbjuder ett stort utbud av friskvårds- och hälsoaktiviteter som fått en stor uppskattning, till exempel gym, bad och gymnastik. Antalet besökare under 2005 uppgick till cirka tre miljoner och det är en ökning med 1,6 % jämfört med 2004.

Kommunfullmäktige antog det senaste idrottspolitiska programmet den 29 maj 2006. Där framgår det tydligt att en kärnverksamhet är att bedriva friskvårdsverksamhet i simanläggningar och gym. Med detta bidrar nämnden till det nationella folkhälsomålet gällande fysisk aktivitet.

För idrottsnämnden har det varit av stor vikt att kunna erbjuda idrottsrörelsen och skolan i Stockholm en basstruktur av idrottsanläggningar och ekonomiskt stöd för att dessa ska kunna ägna sig åt idrottsverksamhet. Ett ytterligare inslag är att finna nya samarbetspartners, som exempelvis idrottsföreningar, skolor, vårdcentraler, skolsköterskor, apotek och stadsdelsförvaltningar samt etablera olika samarbetsprojekt för exempelvis ökad folkhälsa.

3. Sammanfattning

3.1 Sammanfattande analys

Idrottsnämndens verksamheter är inte lagstyrda utan styrs helt av uppdrag från kommunfullmäktige. Nämndens uppdrag och verksamheter är således frivilliga för staden.

Förvaltningen har i uppdrag att inspirera fler människor att välja någon form av fysisk aktivitet. Förvaltningen präglas av ett hälsoperspektiv där målet är att berika och skapa en mångfald inom idrottslivet. Det utförs riktade insatser för att nå underrepresenterade grupper och avgifter ska vara anpassade efter målgrupperna.

Nämnden har gränssnitt till flera verksamheter inom staden, såväl till bolag som till andra nämnder. Gränssnitten avser framför allt olika frågor kring byggande och tillkomst av idrotts- och friluftsanläggningar, vilka gränsar till andra nämnders och bolags behov av parker, skolor, gator och vägar m.m.

När det gäller arbetet med investeringsplaneringen kan vi i likhet med stadens revisorer konstatera att det finns möjligheter att förbättra samverkan mellan berörda nämnder och bolag vid planering och projektering av nya anläggningar. Enligt vår bedömning är det viktigt att säkerställa att förvaltningen utvecklar arbetet i de tidiga skedena i investeringsprojekt och att samverkansprocesserna samtidigt bör utvecklas.

Idrottsförvaltningen har endast funnits några år i form av en egen förvaltning. Verksamheten har vuxit starkt under de senaste åren, både när det gäller nya anläggningar samt antalet besökare till de olika aktiviteterna. Stora delar inom verksamheten influeras av trender, vilket i sin tur påverkar nämndens prioriteringar om var resurserna ska läggas.

Under år 2005 genomfördes en extern organisationsutredning, vilken sedan resulterade i en ny organisation, som trädde ikraft den 1 januari 2006.

Slutsatserna från utredningen var att förvaltningen i stort var välskött med en personalgrupp som var sakkunnig och engagerad. Det fanns dock brister som borde korrigeras. Utredarnas intryck var att idrottsförvaltningen inte i alla delar bestod av en förvaltning utan av flera. Det som framförallt påpekades var att driftavdelningen sågs som en ”stat i staten”. De ansåg att mycket fungerade bra mellan de olika avdelningarna men att det fanns en viss irritation och kritik.

Vi delar i stora drag de bedömningar och de slutsatser som gjordes av utredningen och anser att de förslag till förbättringar som sedan genomförts av förvaltningen är i rätt riktning. Vi anser att organisationen måste ges ytterligare tid att sätta sig innan det görs en mer ingående översyn eller omprövning av organisationen.

Vi kan konstatera att beroendet av intäktsfinansiering och en fortsatt god utveckling av antalet besökare vid anläggningarna ställer särskilt höga krav på ekonomisk kompetens hos alla chefer inom förvaltningen och på prognosarbetet. Enligt vår bedömning finns det skäl att göra den ekonomiska redovisningen mer transparent vid de olika anläggningarna. Detta skulle på sikt möjliggöra en effektivare ekonomisk styrning, ökad prognossäkerhet och ge ökad tydlighet över vilka enheter som ger överskott respektive underskott samt orsakerna till detta. Enligt

vår bedömning finns det starkt vägande skäl att överväga att utveckla ekonomistyrningen genom att göra de olika anläggningarna till egna resultatenheter.

Vi vill särskilt betona att förvaltningen är inne i en generationsväxling som bland annat innebär att flera personer i nyckelfunktioner och med specialkompetens går i pension inom de närmaste åren. Att säkra den framtida kompetensförsörjningen är således av mycket stor strategiskt betydelse för hela nämndens verksamhet.

Dessutom bedömer BDO det som mycket angeläget att utveckla mer processororienterade arbetssätt och arbetsmetoder för hela nämndens verksamhet.

3.2 Goda exempel

Samspelet mellan nämnd och förvaltning förtjänar att lyftas fram som ett gott exempel. Samspelet karaktäriseras av en tydlighet i såväl roller som kommunikation som samtidigt ger utrymme för mer informellt informationsutbyte. Vi har uppfattat att förvaltningschefen har varit mycket i kommunikationen av rollerna, vilket gör att samspelet idag fungerar smidigt.

3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

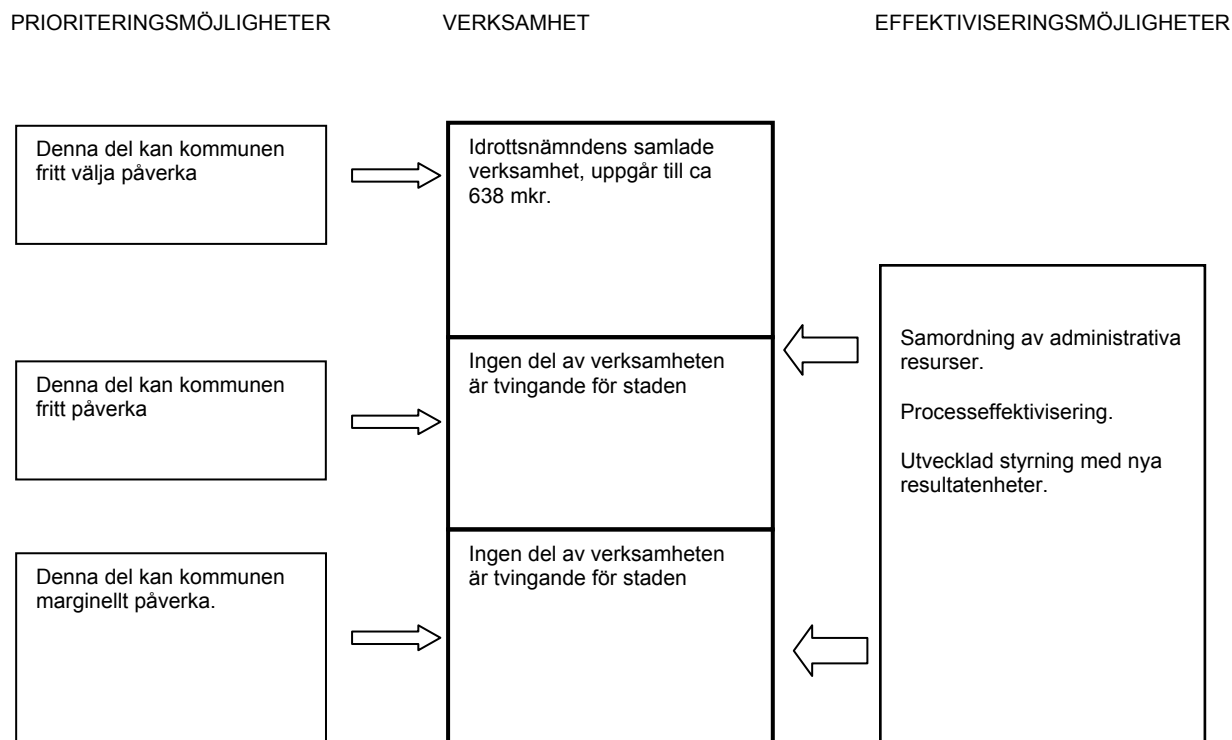
- Mot bakgrund av den nyligen gjorda organisationsförändringen anser vi att organisationen måste ges tid att sätta sig innan det görs en mer ingående översyn eller omprövning. Under genomlysningen har vi genomfört en självutvärdering av förvaltningens interna styrning. Enligt vår bedömning är det lämpligt att genomföra en förnyad självutvärdering mot slutet av år 2007 för att kunna påvisa eventuella effekter av omorganisationen.
- Vi har noterat att förvaltningen idag köper vissa administrativa tjänster. Vi anser att förvaltningen bör överväga en ökad samordning av olika administrativa funktioner genom att t.ex. dela dessa med andra närliggande förvaltningar. En samordning bör dessutom kunna leda till en minskning av sårbarheten och av det totala antalet medarbetare inom den administrativa enheten som arbetar med t.ex. löpande redovisning och löneadministration. En eventuell ändring härvidlag måste naturligtvis kopplas till de beslut som följer av den samlade översyn som gjorts av stadens administration i övrigt, vilken nyligen har avrapporterats av SLK.
- Enligt vår bedömning bör förvaltningens översyn av de administrativa rutinerna fördjupas, intensifieras och breddas till även kärnverksamheten. Vi ser det som angeläget att igångsätta ett mer långsiktigt utvecklingsarbete med att utarbeta heltäckande processbeskrivningar av hela verksamheten. Det är först därefter möjligt att eventuellt dra slutsatser om att eventuellt förändra/justera organisationen på ett sådant sätt att den tydligare understödjer förvaltningens faktiska arbetsprocesser och behov av framtida arbetssätt. Sammantaget bedömer vi att det här finns en viss ytterligare effektiviseringspotential. Med tanke på det förändrings- och effektiviseringsstryck förvaltningen under en lång rad av år varit utsatt för bedömer vi erfarenhetsmässigt att på tre till fyra års sikt kan mellan 5-10 % av idrottsförvaltningens administrativa kostnader frigöras och eventuellt användas för mer prioriterade ändamål inom förvaltningen.
- I likhet med den tidigare genomförda organisationsutredningen anser vi att idrottsförvaltningen inte består av en förvaltning utan av flera inte helt sammanhängande delar.

Enligt vår uppfattning uppvisar organisationen brist på helhetsperspektiv och långsiktighet. Enligt vår bedömning finns det behov av att utveckla styrning och ledning av helheten bl.a. genom att se till att det finns tydligt uttalade processägare för kärnverksamheterna. I anslutning till ett utvecklat arbete med att se över förvaltningens arbetsprocesser ser vi det som angeläget att sätta igång ett arbete med att förändra förvaltningens kultur så att den tydligt understödjer ett förändrat arbetssätt. Hur ett förändringsarbete bäst bedrivs i samband med en effektivisering av en organisation beror på de specifika förutsättningarna för just den organisationen. Vi vill dock peka på följande generella lång- och kortsiktiga överväganden för att nå en framgångsrik förändring:

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

- Enligt vår bedömning finns det starkt vägande skäl att överväga att utveckla ekonomistyrningen genom att göra de olika anläggningarna till egna resultatenheter. Enligt vår bedömning finns en potential till effektiviseringar och besparingar genom en mer transparent redovisning av kostnader och intäkter vid de olika enheterna. På några års sikt kan en besparing på upp till 5 % vara möjlig. Självfallet ställer detta helt andra krav på ekonomistyrning, uppföljning och omprioriteringar då möjligheterna att omfördela inom budgeten mellan dess olika kostnadsslag skulle minska.

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i genomlysningen.



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

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

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

4. Uppdrag

4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)

Idrottsnämndens verksamheter är inte lagstyrda utan styrs helt av uppdrag från kommunfullmäktige. Nämndens uppdrag och verksamheter är således frivilliga för staden.

Nämndens olika uppdrag framgår av reglementet, kommunfullmäktiges budget samt av det idrottspolitiska programmet.

Idrottsnämndens uppdrag är att öka möjligheterna för alla människor som bor i Stockholm oavsett kön, ålder, etnisk och social bakgrund att utöva idrott och motion med hänsyn till egna utgångspunkter och önskemål. Förvaltningen präglas således av ett hälsoperspektiv där målet är att berika och skapa en mångfald inom idrottslivet.

Idrottsnämndens generella åtaganden är att främja och gynna barns och ungdomars behov av idrott och rörelse samt erbjuda ett omväxlat utbud av anläggningar och ge stöd till föreningar. Nämnden ska även utveckla idrottsplatser för idrott och lek. Ytterligare ska tillgängligheten för äldre och funktionshindrade utökas i redan befintliga lokaler och anläggningar.

I riksdagens folkhälsomål om ”Ökad fysisk aktivitet” målområde nr 9 slås det fast, att fysisk aktivitet är ett villkor för en god hälsoutveckling samt att samhället ska utformas på ett sådant sätt att det skapar förutsättningar till ökad aktivitet hos befolkningen.

Förvaltningen ska utföra idrottsnämndens uppdrag att inspirera fler människor att välja någon form av fysisk aktivitet. Fysiska aktiviteter och en förbättrad hälsa genererar en bättre och ökad välfärd för staden. En viktig del i arbetet med folkhälsan är det stora utbud som finns av anläggningar och verksamhet på badhusen tillsammans med idrottsrörelsens ideella ledarsatser samt skolans idrottstimmar.

Idrottsförvaltningen ansvarar för och sköter om ca 400 idrottsanläggningar, av vilka huvudsakligen 178 är gymnastiksalar för kvälls- och helgbruk belägna i anslutning till grund- och gymnasieskolor. Nästan alla idrotter har tillgång till en anläggning som är anpassad för deras syfte.

Stödformen ”nolltaxa” innebär att föreningar med barn- och ungdomsverksamhet kan tilldelas en nolltaxa och därmed kostnadsfritt få använda idrottsanläggningarna. Idag är det totalt runt 550 föreningar som får bidrag till sin ungdomsverksamhet och mer än 900 föreningar som nyttjar stödet nolltaxa eller en subventionerad taxa.

4.2 Övriga åtaganden

Idrottsnämnden har i uppdrag att ansvara för samtliga av kommunens mötes- och aktivitetslokaler. Under år 2005 fick nämnden i uppdrag att undersöka förutsättningarna för ett gemensamt datoriserat bokningssystem för lokaler och anläggningar. Tanken med uppdraget var att skapa ett användarvänligt och överblickbart bokningssystem för respektive lokalhållare. I en gemensam och samlad databas kan idrottsnämnden på ett ordnat sätt få en åskådlig bokningshantering och uppföljning. Utöver detta kan kunderna boka via Internet eller med hjälp av anläggningspersonal. Med bokningssystemet får kunderna en uppdaterad databas med aktuella uppgifter som ger dem service var som helst i staden. Vi ser positivt på utvecklingen av ett

gemensamt bokningssystem inom staden. Enligt vår bedömning bör det leda till en förbättrad tillgänglighet och effektivare lokalutnyttjande samt förbättrade förutsättningar för samlade uppföljningar av lokalanvändningen.

4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden

Enligt de vi intervjuat har idrottsnämnden ett tydligt avgränsat uppdrag. Enligt vår bedömning finns det dock skäl att förtydliga och mer avgränsa idrottsnämndens uppdrag såväl mot stadens verksamheter som mot externa aktörer. Vi anser att det är viktigt att tydligt uttala riktlinjer för olika slag av verksamhet som bedrivs i konkurrens på marknaden.

Nämnden har gränssnitt till flera verksamheter inom staden, såväl till bolag som till andra nämnder. Gränssnitten avser framför allt olika frågor kring byggande och tillkomst av idrotts- och friluftsanläggningar, vilka gränsar till andra nämnders och bolags behov av parker, skolor, gator och vägar m.m. Följande verksamheter berörs huvudsakligen: Utbildningsnämnden, stadsdelsnämnderna, marknämnden, SISAB samt Stockholm Globe Arena.

4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

När det gäller arbetet med investeringsplaneringen kan vi i likhet med stadens revisorer konstatera att det finns möjligheter att förbättra samverkan mellan berörda nämnder och bolag vid planering och projektering av nya anläggningar. Det finns flera fall där brister i samverkan uppmärksammats. Enligt vår bedömning är det viktigt att säkerställa att förvaltningen utvecklar arbetet med de tidiga skedena i investeringsprojekt och att samverkansprocesserna samtidigt bör utvecklas. Vi menar att genom att vägvalsfrågor m.m. tidigt identifieras och diskuteras i projekt och processer och att ledningen tar aktiv del i dessa diskussioner effektiviseras och underlättas det fortsatta arbetet mycket påtagligt. Dessutom bör en utvecklad samverkan tydligare kunna leda till en mer tydlig prioritering av angelägna investeringsändamål utifrån staden som helhet. Detta kan i sin tur ge bättre förutsättningar för ett mer långsiktigt och samordnat planeringsarbete.

5. Samspel mellan nämnd och förvaltning

5.1 Arenor

Det är förvaltningens uppgift att verkställa nämndens beslut. De intervjuade anser att det finns ett tydligt gränssnitt mellan nämnd och förvaltning. Enligt vår uppfattning finns det en tydlig arbetsordning och uppgiftsfördelning mellan nämnd och förvaltning. Det finns upparbetade och etablerade kontaktytor och kontaktvägar mellan nämnd, presidium och förvaltningschef.

5.2 Roll- och arbetsfördelning

Ansvars- och rollfördelningen mellan nämnd och förvaltning är tydlig och fungerar bra, enligt samtliga som har intervjuats. Detta är också vår uppfattning.

5.3 Kommunikation

Kommunikationen mellan nämnd och förvaltning sker på flera sätt. Den främsta kanalen är genom ärenden som beslutas av nämnden. Dessutom har nämndens presidium och förvaltningschefen regelbundna kontakter.

5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Samspelet mellan nämnd och förvaltning fungerar tillfredsställande. Enligt vår uppfattning kan det väl fungerande samspelet mellan nämnden och förvaltningen karaktäriseras av en tydlighet i såväl roller som kommunikation samtidigt som det ges utrymme för mer informellt informationsutbyte. Vi har uppfattat att förvaltningschefen har varit mycket tydlig i kommunikationen av rollerna, vilket gör att samspelet idag fungerar mycket smidigt.

6. Organisation – Inre effektivitet

6.1 Förvaltningens organisation

Idrottsförvaltningen har endast funnits några år i form av en egen förvaltning. Verksamheten har vuxit starkt under de senaste åren, både när det gäller nya anläggningar och antalet besökare till de olika aktiviteterna.

Under år 2005 genomfördes en extern organisationsutredning, vilken sedan resulterade i en ny organisation som trädde ikraft den 1 januari 2006.

2005 års organisationsutredning

Slutsatserna från utredningen, som genomfördes av extern konsult, var att förvaltningen i stort var välskött med en personalgrupp som var sakkunnig och engagerad. Det fanns dock brister som borde korrigeras. Utredarnas intryck var att idrottsförvaltningen inte i alla delar bestod av en förvaltning utan av flera. Det som framförallt påpekades var att driftavdelningen sågs som en ”stat i staten”. De ansåg att mycket fungerade bra mellan de olika avdelningarna men att det fanns en viss irritation och kritik.

Personalen vid de administrativa funktionerna upplevde att de inte fick tillräcklig information från verksamhetsavdelningarna. Utredarna ansåg att det krävdes en förbättrad tydlighet inom organisationen i form av tydligare direktiv, tydliga rutiner, tydlig ansvarsfördelning samt en förändrad organisation.

Ett problem som lyftes upp var att det inte tydligt framgick hur intäkterna och kostnaderna fördelades mellan de olika verksamheterna. Det fanns en intern kritik mot att den primära uppgiften att tillhandahålla anläggningar för barn och ungdomar inte längre prioriterades. Utredarna ansåg att ledningsgruppen borde vara tydlig i dessa frågor och prioritera mellan de olika verksamheterna.

Utredarna ansåg också att de administrativa rutinerna hade låg status i organisationen. I flera fall saknades tydliga rutinbeskrivningar och dessa var inte fastlagda i ledningsgruppen. Rutiner såsom inköp, avtalshantering och ekonomisk uppföljning samt prognoser var något som ansågs borde behandlas i ledningsgruppen för att få genomslag. Engagemang och tydlighet behövde uppvisas för att skapa nödvändig respekt.

Utredningen ansåg vidare att organisationen hade utvecklats delvis oplanerat och till viss del att personliga skäl påverkat organisationens utformning. Utöver detta fanns en otydlighet om var i organisationen ansvaret för olika områden och frågor låg.

I det följande beskrivs översiktligt den nya organisation som trädde ikraft den 1 januari 2006 som en följd av utredarnas förslag till ny organisation:

Till förvaltningschefens förfogande finns en *stab* med uppgift att vara förvaltningschefens redskap för ledning, styrning och uppföljning av verksamheten.

Den *administrativa avdelningens* uppgifter består i att svara för budget, ekonomifrågor, personalfrågor, lönehantering, IT, inköp och upphandlingsfrågor, bidragsgivning till föreningar, fritidsomsorg, bokning av anläggningar samt nämndsekretariat.

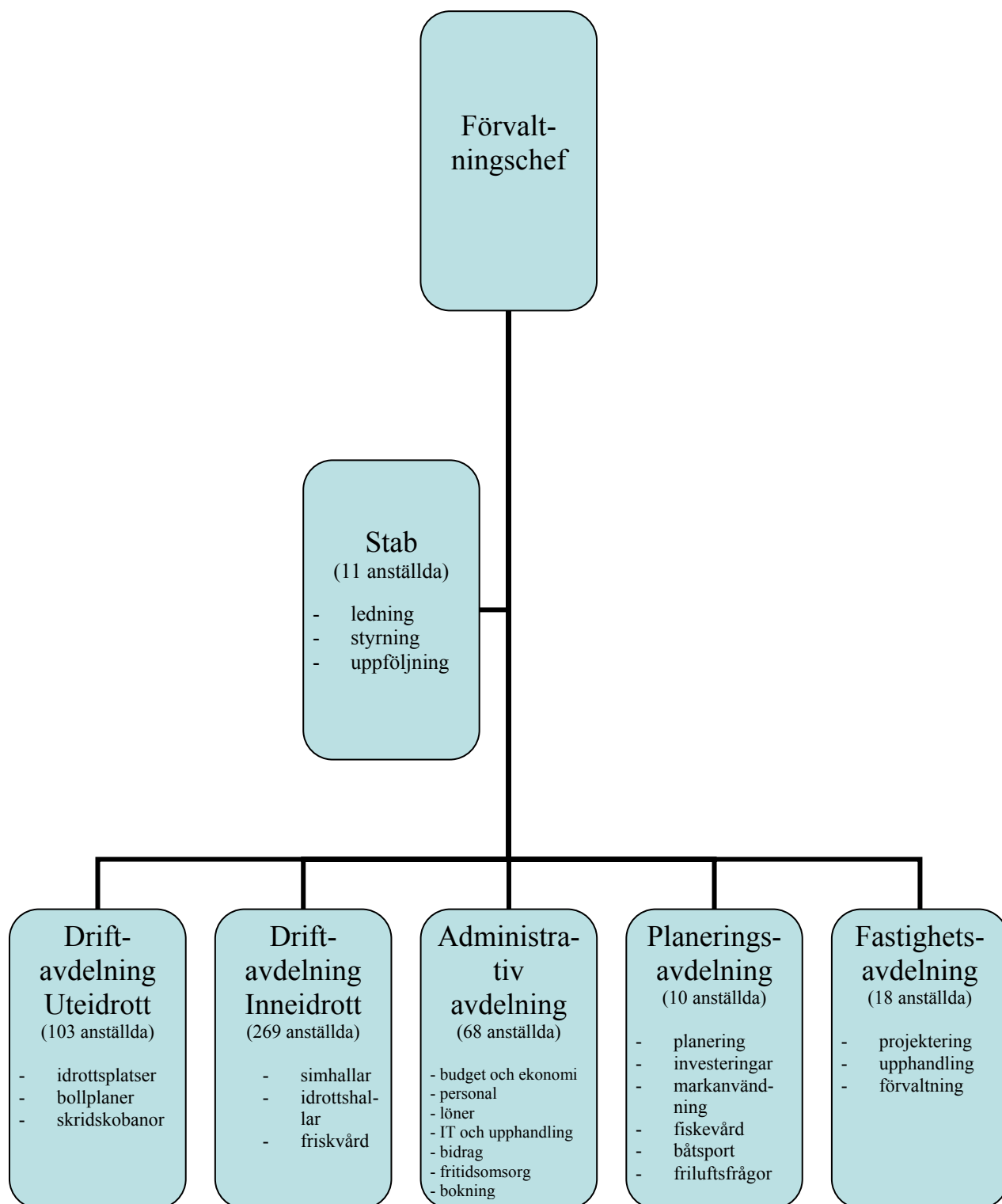
Planeringsavdelningens uppgifter är att svara för det långsiktiga och strategiska planeringsarbetet inom förvaltningen. I detta inryms främst planering av idrottsanläggningar, översiktsplanering, investeringsplaner, och att säkra mark för idrottsändamål. Andra områden avdelningen arbetar med är fiskevårdsfrågor samt båtsport- och friluftsförhållanden.

Fastighetsavdelningens uppgifter är att projektera, upphandla, förvalta och genomföra beslutade projekt.

Driftsavdelning Inneidrott svarar för drift och skötsel av samtliga sim- och idrottshallar inklusive den omfattande friskvårdsverksamhet som där bedrivs i egen regi.

Driftsavdelningen Uteidrott svarar för drift och skötsel av idrottsplatser, bollplaner, skridskobanor m.m.

Idrottsförvaltningens organisation (antalet anställda inkluderar tillfälligt anställda).



Mot bakgrund av de bedömningar och slutsatser som gjordes av de tidigare utredarna anser BDO att de organisatoriska förändringar som sedan genomförts av förvaltningen är i rätt riktning.

6.2 Styrning och ledning

Styrning och ledning av idrottsförvaltningens verksamhet sker med stöd av stadens integrerade ledningssystem, ILS. I nämndens verksamhetsprogram för respektive budgetår tas åtaganden fram i förhållande till kommunfullmäktigeuppdragen. Genom månadsrapporter, tertialrapporter med tillhörande prognoser, verksamhetsberättelser och revisionskontorets granskningar sker uppföljningarna av nämndens verksamhet.

Idrottsnämnden följer upp förvaltningens arbete inom ramen för ILS och genom att löpande avrapporteringar görs från förvaltningens sida i prioriterade frågor. Vid sidan av vad som följer av nämndens verksamhetsprogram styrs förvaltningens arbete av tilläggsuppdrag och olika preciseringar från nämndens sida.

Idrottsnämnden fastställer årligen en internkontrollplan med ett antal områden som ska prioriteras under det kommande året. Prioriteringen bygger på observationer, erfarenheter, revisorernas synpunkter och förvaltningens väsentlighets- och riskanalys. Det pågår en kontinuerlig granskning och översyn av verksamheten samt ekonomifunktionerna, förutom de olika kontrollobjekt som ingår i internkontrollplanen. Uppföljning sker av de eventuella åtgärder som följer av internkontrollen.

6.3 Personalfrågor

Förvaltningen hade vid det senaste årsskiftet 425 tillsvidareanställda med månadslön och cirka 600 timavlönade. Vid samma tidpunkt hade 63 personer tidsbegränsad anställning. Fördelningen av de tillsvidareanställda är 145 kvinnor och 280 män. Medelåldern är 45 år, varav kvinnor 40 år och män 47 år.

Det finns inom förvaltningen 78 personer som är födda på 1940-talet, vilket innebär att många av förvaltningens medarbetare kommer att gå i ålderspension inom den närmaste tioårsperioden. Det är 46 medarbetare som är mellan 61-67 år och därmed har möjlighet att aktualisera pensionsavgången.

Inom förvaltningen utförs det minst en gång per år arbetsmiljöronder och vartannat år en psykosocial undersökning, "Spårhunden". Undersökningen genomfördes under 2005 för fjärde gången. Denna utredning används som underlag vid organisationsförändringar samt vid förbättringar inom den psykosociala arbetsmiljön. Det genomförs även en hälsoenkät vartannat år där resultatet ingår i förvaltningens interna hälsoarbete. Enkäten ska utföras under 2006.

Förvaltningen har ett samverkansavtal med de fackliga organisationerna, som medför att det hålls arbetsplatsträffar regelbundet på alla arbetsplatser. I enlighet med avtalet genomförs medarbetarsamtal och lönesamtal i samband med löneöversynen. Utöver detta har varje anställd en kompetensutvecklingsplan.

En introduktionspärm för nyanställda finns framtagen och ges till samtliga som nyanställs. Syftet med pärmen är att på ett överskådligt och tydligt sätt sprida information och kunskap om vad förvaltningen står för.

Idrottsförvaltningen arbetar med att förbättra medarbetarnas hälsa genom att försöka stimulera till friskvårdsaktiviteter som i sin tur förebygger sjukdomar. Inom hälsoarbetet har förvaltningen varit hälsodiplomerad. Hälsodiplomering är en modell för att bedöma och utveckla det befintliga hälsofrämjande arbetet på en arbetsplats. De områden förvaltningen särskilt arbetar

med är hälsostrategi, organisation, friskvård och rekreation. Under 2006 ska förvaltningen inleda rediplomerings i samarbete med Korpen.

Det finns möjlighet att kostnadsfritt besöka de egna anläggningarna och förvaltningen subventionerar även olika friskvårdsaktiviteter. Förvaltningens medarbetare erbjuds genom ett samarbete med kulturförvaltningen kostnadsfritt tillträde till Liljevalchs konsthall. Utöver detta har även två seminarier med föreläsningar om ork och stress hållits samt fri frukt erbjuds till merparten av enheterna.

Sjukfrånvaron under 2005 har sjunkit med 0,5 % till 5,7 % (exkl. de anställda från MFO) sedan 2004, vilket är lägre än genomsnittet i staden. I synnerhet är det korttidsfrånvaron 1-14 dagar som har minskat.

För de medarbetare som befinner sig i riskzonen att bli långvarigt sjukskrivna eller för de som redan är det anordnar förvaltningen ”Må bra kurser”. Det är ett av alternativen som finns i rehabiliteringsarbetet. Arbetet med rehabiliteringen ska utövas efter den framtagna rehabiliteringspolicyn.

Under 2005 har förvaltningen arbetat med BAS-utvärdering, vilket innebär att alla befattningar har värderats utifrån en modell från Stockholms stad. De personalansvariga cheferna har värderat sina respektive befattningar.

Enligt vår bedömning har idrottsförvaltningen ett strukturerat och utvecklat personalarbete. I den nya organisationen inrättades en personalchefstjänst. Vi ser positivt på inrättandet av denna tjänst. Enligt vår bedömning finns det en risk att allt för mycket av personalarbetet inom förvaltningen sköts från personalenheten. Vi ser det som angeläget att det i större omfattning förs ut mer av PA-arbetet på övriga chefer och avdelningar inom förvaltningen så att det inom personalenheten skapas mer utrymme för ett mer personalstrategiskt arbete. Enligt vår uppfattning finns det dessutom skäl att utveckla samarbetet med närliggande förvaltningar för att minska sårbarheten på personalområdet.

6.4 Ekonomifrågor

Administrationen av ekonomifrågorna har en framskjuten plats i förvaltningens arbete. Detta beror till stor del på en hög intäktsfinansiering och en stor investeringsbudget.

En strukturerad dialog förs tre gånger per verksamhetsår mellan förvaltningsledningen och varje enhet angående verksamhetens resultat, ekonomi samt hur väl generella och enhetsvisa åtaganden uppfylls.

SLK har påbörjat ett arbete med att utveckla och förenkla det integrerande lednings- och styrsystemet ILS. I detta arbete deltar idrottsförvaltningen. I projektet deltar olika delgrupper som kommer att arbeta med utbildning om ILS till politiker och chefer, undersökning av begrepp, fokus på resultat, koppling mellan miljöledning och ILS samt test av en webb-baserad lösning för uppföljning enligt ILS.

Utgifterna för investeringar 2005 är 239 mkr och inkomsterna 20 mkr, jämfört med 201 mkr respektive 28 mkr för 2004. När det gäller investeringarna har de mest resurskrävande varit renoveringen och moderniseringen av Stadion, Eriksdalshallen och Zinkensdamms idrotts-

plats samt nybyggnationen av en idrottshall i Hässelby. Totalt har omkring 200 underhållsprojekt ägt rum under året.

Nämndens kostnader för räntor och avskrivningar har under de senaste fem åren ökat väsentligt på grund av de stora satsningarna på olika projekt gällande reparation och nybyggnation av anläggningar.

Nämndens energikostnader har ökat med 42,3 %, från 44,4 mkr år 2001 till 63,2 mkr år 2005. Vi kan konstatera att energikostnaderna är en starkt kostnadsdrivande faktor för nämnden och att det är angeläget att igångsätta olika energieffektiviseringsåtgärder. En tänkbar möjlighet är att i budgeten lägga årliga procentuella effektiviseringsmål för energianvändningen på de olika anläggningarna och sedan i efterhand följa upp vilka konkreta åtgärder som vidtagits.

Med ekonomisystemet Agresso, som infördes i maj 2004, har stadsinterna fakturor och fakturor från vissa leverantörer hanterats elektroniskt inom samtliga verksamheter. Genom att stegvis ha infört skanning av externa fakturor har en övergång till elektronisk fakturahantering skett under hösten 2005. Samtliga fakturor kommer att behandlas elektroniskt med attest via webben.

De budgetansvariga cheferna kommer under år 2006 att få möjlighet att skriva ut rapporter med ekonomiskt utfall och personalrapporter genom det webbaserade rapportverktyget Crystal Enterprise/LIS eller Web-info delen i Agresso-web. Avsikten är att anläggningschefer och övriga ansvariga bättre kan följa upp sina resultat och verksamhet.

Vi anser att den ekonomiska utvecklingen i stort kan följas tillfredsställande, trots att det förekommit vissa brister under de senaste åren när det gäller prognossäkerheten. Detta överensstämmer med resultaten från den självutvärdering som vi genomfört inom förvaltningen i anslutning till genomlysningen. Resultaten från denna visar dock att förhållandena mellan och inom de olika avdelningarna skiljer sig åt. Enligt vår mening fungerar såväl ekonomi- och budgetarbetet som internkontrollen tillfredsställande, men potential till förbättringar finns. Självutvärderingen visar särskilt på ett behov av att föra ut ansvar och befogenheter längre ut i organisationen samt på ett behov av att säkerställa enhetliga arbetsrutiner och processer inom hela förvaltningen.

Vi kan konstatera att beroendet av intäktsfinansiering och en fortsatt god utveckling av antalet besökare vid anläggningarna ställer särskilt höga krav på ekonomisk kompetens hos alla chefer inom förvaltningen och på prognosarbetet. Enligt vår bedömning finns det skäl att göra den ekonomiska redovisningen mer transparent vid de olika anläggningarna. Detta skulle på sikt möjliggöra en effektivare ekonomisk styrning, ökad prognossäkerhet och ge ökad tydlighet över vilka enheter som ger överskott respektive underskott samt orsakerna till detta. Enligt vår bedömning är det nödvändigt att föra ut det ekonomiska ansvaret längre ut i organisationen än vad som sker idag. I motsvarande grad kommer kraven på uppföljning, utvärdering och styrning att förstärkas.

6.5 IT-frågor

Idrottsförvaltningens e-strategi inriktas på att bli en så kallad "24-timmarsmyndighet". Förvaltningen har flera IT-projekt som, tack vare finansiering från Kompetensfonden, ska bidra till effektivisering, bättre service till medborgare och lösgörande av resurser och kompetens till andra delar inom förvaltningen samt säkring av information för kommande verksamhet.

Idrottsförvaltningen ingår som pilot i ett stadsgemensamt projekt, "sammanhållen e-förvaltning". Uppdraget går ut på att utveckla och lansera ett nytt intranät, ny extern webb samt nya och förbättrade e-tjänster via tjänsteportal.

Två stora IT-utvecklingsprojekt har igångsatts under året för att göra det lättare för kunder att boka tider och aktiviteter i idrottsanläggningarna. Det kommer även att ske förbättringar inom administrationen av fastighetsinformation och tekniska dokument. Systemet LISA-självservice kommer att fortsätta spridas för att effektivisera den interna administrationen. Detta system bidrar till att de anställda bättre kan överblicka nästkommande lön, återstående semesterdagar etc.

Förvaltningen har utvecklat system och webbapplikationer för bokning av lokaler och anläggningar. Det har tagits fram en fullständig kravspecifikation för ett nytt system för passage, kassa samt bokning av aktiviteter och simskola. Likaså har det inletts en kravspecifikation för ett nytt beslutstödssystem. Kompetensfonden finansierar utvecklingsarbetet.

Vi har noterat att flera IT-projekt finansierats av kompetensfonden. Enligt vår uppfattning bör dessa projekt ha kunnat finansierats inom ramen för den befintliga verksamheten. Enligt vår bedömning finns det tecken på att omfattningen på projekten blivit något större än om de finansierats inom ramen för den ordinarie budgetprocessen.

6.6 Stödprocesser

Vad avser de interna stödprocesserna vill vi hänvisa till den samlade översynen "Översyn av stadens administration" som nyligen avrapporterats av SLK.

Inom förvaltningen ansvarar framförallt den administrativa avdelningen för de administrativa stödprocesserna.

Som ett led i omorganisationen kommer förvaltningen att göra en översyn av olika administrativa rutiner. De områden som särskilt ska studeras är:

- Avtalshantering
- Ärendehantering
- Inköp
- Ekonomisk uppföljning och prognoser
- Evenemangsavtal
- Isproduktion
- Vattenrening

Enligt vår bedömning finns det stora behov av att utveckla arbetssätt, arbetsmetoder och rutiner inom dessa områden och vi ser det som angeläget att arbetet slutförs snarast möjligt. Förvaltningens översyn av de administrativa rutinerna bör fördjupas, intensifieras och breddas även till kärnverksamheten. Dessutom bör möjligheterna till samverkan med närliggande förvaltningar prövas i syfte att minska sårbarheten. Vi ser det som angeläget att igångsätta ett mer långsiktigt utvecklingsarbete med att utarbeta heltäckande processbeskrivningar av hela verksamheten. Sammantaget bedömer vi erfarenhetsmässigt att det finns en viss ytterligare effektiviseringspotential.

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

6.7 Omvärlds- och framtidsbevakning

Förvaltningen deltar i ett regionalt samarbete inom Föreningen Storstockholms kultur- och fritidschefer. Föreningen, som är en yrkesförening inom kultur och fritid, genomförde under 2005 cirka tjugo kurser, konferenser och studieresor. Utbudet vände sig sammantaget till all personal inom idrotts-, fritids- och kultursektorn, driftpersonal och administrativ personal samt personal som arbetar med funktionshindrade. Flera konferenser vände sig också till förtroendevalda inom berörda nämnder. Föreningen har en viktig funktion i det regionala samarbetet och har förutom kursplanering även lyft upp olika regionala anläggningsfrågor.

Det finns ett regionalt anläggningsregister, vilket utgör en bra informationskälla för ledare och aktiva inom idrottsrörelsen. Enligt vår bedömning bör detta register kunna användas i större omfattning av berörda kommuner i Stockholmsregionen inom investeringsplaneringen och på så sätt kunna bli ett verktyg i kommunernas långsiktiga planering.

Det finns ett samarbete sedan många år med USK vad gäller underlag i deras databaser. Förvaltningen använder deras material vad gäller befolkningsprognoser etc. Det finns ett dagligt samarbete med kollegor på mark-, trafik- och stadsbyggnadskontoren i arbetet med hur staden växer och förändras. Det görs jämförelser med de flesta större städer i landet vad avser anläggningsutveckling m.m. Utvecklingen i Europa följs genom studiebesök och utbyten på mässor och konferenser.

Förvaltningen samverkar med myndigheter vad avser miljöfrågor, antikvariska frågor och tillståndsgivning och ingår i kommunövergripande samverkansgrupper vad gäller regelverk för byggande av idrottsanläggningar ("Måttboken"), byggande av konstgräsplaner, fiskevård och fisketillsyn m.m. Dessutom sker viss samverkan med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL).

Förvaltningen har under det senaste året bl.a. genomfört en studie av ungas livsstil och resultatet kommer att bearbetas och tas tillvara i förvaltningens planeringsarbete samt verksamhet. Det framkomna arbetet ska därefter redovisas i ytterligare rapporter under våren 2006. Även en studie över de vuxnas livsstil kommer att äga rum under året.

Förvaltningen genomför jämförelser av anläggningstätheten med de flesta större städer i landet. Av dessa jämförelser kan vi konstatera att Stockholm har ett relativt stort utbud av simhallar och bad sett till antalet invånare. Däremot jämfört med många andra kommuner har staden sämre utbud när det gäller idrottshallar, ishallar och gräsplaner räknat till antal anläggningar per 1000 invånare.

6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

- Mot bakgrund av den nyligen gjorda organisationsförändringen anser vi att organisationen måste ges tid att sätta sig innan det görs en mer ingående översyn eller omprövning. Under genomlysningen har vi genomfört en självutvärdering av förvaltningens interna styrning. Enligt vår bedömning är det lämpligt att genomföra en förnyad självutvärdering mot slutet av år 2007 för att kunna påvisa eventuella effekter av omorganisationen.
- Vi har noterat att förvaltningen idag köper vissa administrativa tjänster. Vi anser att förvaltningen bör överväga en ökad samordning av olika administrativa funktioner genom att t.ex. dela dessa med andra närliggande förvaltningar. En samordning bör dessutom kunna leda till en minskning av sårbarheten och av det totala antalet medarbetare inom den administrativa enheten som arbetar med t.ex. löpande redovisning och löneadministration. En eventuell ändring härvidlag måste naturligtvis kopplas till de beslut som följer av den samlade översyn som gjorts av stadens administration i övrigt, vilken nyligen har avrapporterats av SLK.
- Enligt vår bedömning bör förvaltningens översyn av de administrativa rutinerna fördjupas, intensifieras och breddas till även kärnverksamheten. Vi ser det som angeläget att igångsätta ett mer långsiktigt utvecklingsarbete med att utarbeta heltäckande processbeskrivningar av hela verksamheten. Det är först därefter möjligt att dra slutsatser om att eventuellt förändra/justera organisationen på ett sådant sätt att den tydligare understödjer förvaltningens faktiska arbetsprocesser och behov av framtida arbetssätt. Erfarenhetsmässigt brukar det finnas en effektiviseringspotential i de administrativa stödfunktionerna på cirka 20 %. Med tanke på det förändringstryck administrationen under en lång rad av år varit utsatt för bedömer vi att mellan 5- 10 % av idrottsförvaltningens administrativa kostnader kan frigöras på några års sikt.
- I likhet med den tidigare genomförda organisationsutredningen anser vi att idrottsförvaltningen inte består av en sammanhållen förvaltning utan av flera inte helt sammanhängande delar. Enligt vår uppfattning uppvisar organisationen brist på helhetsperspektiv och kortsiktighet. Enligt vår bedömning finns det behov av att utveckla styrning och ledning av helheten bl.a. genom att se till att det finns tydligt uttalade processägare för kärnverksamheterna. I anslutning till ett utvecklat arbete med att se över förvaltningens arbetsprocesser ser vi det som angeläget att sätta igång ett arbete med att förändra förvaltningens kultur så att den tydligt understödjer ett förändrat arbetssätt. Hur ett förändringsarbete bäst bedrivs i samband med en effektivisering av en organisation beror på de specifika förutsättningarna för just den organisationen. Vi vill dock peka på följande generella lång- och kortsiktiga överväganden för att nå en framgångsrik förändring:

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

- Den tidigare gjorda organisationsutredningen påvisade att ett problem var att det inte tydlig framgick hur intäkterna och kostnaderna fördelades mellan de olika verksamheterna. Enligt vår bedömning finns det starkt vägande skäl att överväga att utveckla ekonomistyrningen genom att göra de olika anläggningarna till egna resultatenheter. Enligt vår bedömning finns en stor potential till effektiviseringar och besparingar genom en mer transparent redovisning av kostnader och intäkter vid de olika enheterna. På några års sikt kan en besparing på upp till 5 % (motsvarande c:a 2,5 mkr) vara möjlig. Självfallet ställer detta helt andra krav på ekonomistyrning, uppföljning och omprioriteringar, då möjligheterna att omfördela inom budgeten mellan dess olika kostnadsslag skulle minska.

I tabellen nedan visas belopp över de besparingar som skulle kunna uppnås.

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

7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet

7.1 Uppföljningssystem och resultat

Uppföljnings- och utvärderingsarbetet har en tydlig struktur och följer en fastlagd utvärderingsplan. Under året följs verksamheternas arbete upp genom regelbundna möten mellan förvaltningsledning och ansvariga chefer i anslutning till tertialuppföljningen. Vid dessa möten behandlas hur verksamheterna arbetar i enlighet med verksamhetsplanen och om skillnader förekommer i relation till planlagda aktiviteter och mål. I tertialrapporterna till nämnden redovisas och följs besöks- och intäktsutvecklingen upp. De månatliga ekonomiska rapporterna samt prognoserna lämnas till stadsledningskontoret.

Kundundersökningar utförs regelbundet i syfte att utveckla de olika verksamheterna. Det var ett stort antal områden som belystes under det senaste året sett ur ett kundperspektiv. Resultatet har presenterats för personal och chefer, vilka ska arbeta med detta under kommande år.

Förvaltningschefens stab arbetar i samverkan med driftavdelningarna med kundundersökningar och kontroller av verksamheten. Under 2005 har följande verksamheter belysts; gymmen, bandyplanerna, fotbollsplanerna och isbanorna.

Det finns en gemensam utvärderingsgrupp inom förvaltningen som har deltagit i framtagning av 2006 års uppföljnings- och utvärderingsplan. Tyngdpunkten ligger som tidigare på uppföljning av verksamheterna och deras upplevda kvalitet.

Förvaltningschefens stab utvärderar verksamheten på bl.a. utomhusanläggningar. I dessa undersökningar får föreningslivet besvara frågor gällande servicen. Eventuella brister ska åtgärdas av ansvarig avdelning till kommande år.

Beträffande klagomålshanteringen är målet att ärenden och klagomål som inkommit till idrottsförvaltningen ska besvaras inom 10 dagar. Under 2005 uppgick antalet registrerade klagomål och förbättringsförslag till 72.

Under år 2005 fastställdes nyckeltal för nämndernas verksamheter i kommunfullmäktige. För idrottsnämndens verksamheter anges följande fem nyckeltal:

- Nyttjandegrad för idrottshallar
- Driftkostnader för anläggningar
- Underhållskostnader för anläggningar
- Nettokostnad per besök vid simhallar samt simhallsdelen vid sim- och idrottshallarna
- Föreningsstöd till barn- och ungdomar i åldrarna 7-20 år i relation till antal individer i målgruppen

Under år 2005 har service- och kvalitetsnivå undersökts genom enkätundersökningar gällande intraprenaden/driftområde Idrott Ute Västerort, samt maskinistorganisationen på Dalkia Facilities Management AB. En undersökning har också gjorts på den föreningsdrivna idrottsplatsen Älvsjö IP.

Egenkontroll är ett myndighetskrav och omfattar alla bassängbad. Ett generellt egenkontrollprogram, med bl.a. riskbedömning för bassängbad, finns utarbetat. Medel ur kompetensfonden är beviljade för att ta fram en datoriserad loggbok för fastigheternas drift, installationer

och resursförbrukning som ett stöd till egenkontrollen. Dataprogram och handdatorer är under utprovning. Även arbetet med egenkontroll av idrottsplatser har påbörjats, vilket bl.a. omfattar installationer, ljud, ljus, avfall och dagvatten.

7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Vi anser att förvaltningen i allt väsentligt har en omfattande och fungerande uppföljning i enlighet med stadens riktlinjer. Vi kan dock konstatera att om den ekonomiska redovisningen utvecklas i enlighet med vårt förslag kan möjligheterna till en mer utvecklad uppföljning, styrning och utvärdering av hela verksamheten förbättras avsevärt.

8. Analys av resultat

8.1 Användning av resultat av uppföljningen

Resultatet av uppföljningarna redovisas till nämnd och kommunstyrelse (SLK) och ligger till grund för förvaltningens interna analyser som ska utmynna i olika typer av förbättringsinsatser.

Vi kan konstatera att det inom förvaltningen bedrivs olika slags utvärderingsarbete.

Förvaltningens kvalitetsarbete bygger bland annat på resultaten från besökare som lämnat synpunkter på verksamheten i systemet för synpunkter och klagomål samt kvalitetsundersökningar som gjorts i simhallarna. Förvaltningen använder sig av dessa synpunkter och av resultaten av klagomålshanteringen som grund för olika slag av interna analyser som ligger till grund för förbättringsinsatser.

8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Enligt vår bedömning har förvaltningen goda möjligheter och kompetens att utvärdera verksamheten. Vi kan dock konstatera att det är svårt att bedöma effekterna av utvärderingsarbetet, d.v.s. hur resultatet faktiskt har använts. Enligt vår bedömning finns det skäl att stärka den strategiska och analytiska kompetensen inom förvaltningen.

9. Reflektioner och slutsatser

Under denna rubrik behandlas de frågor som explicit inte direkt är hänförliga till de frågeställningar som ryms under de rubriker som tidigare tagits upp i rapporten.

I det här sammanhanget vill vi lyfta fram frågan om att genomföra en samlad översyn av de drifts- och serviceenheter som bl.a. svarar för skötseln av idrottsplatser, skötseln av enskilda gravplatser samt skötseln av parker som finns inom idrottsnämndens, kyrkogårdsnämndens och stadsdelnämndernas verksamhetsområden. Enligt vår bedömning finns det en betydande potential till kvalitetshöjning, effektivisering och besparingar om dessa kompetenser fördes samman till en organisatorisk enhet som tydligt arbetar på uppdrag från den ansvariga nämnden. Möjligheterna att tydligt och samordnat styra och prioritera insatserna inom staden torde kunna öka betydligt vid tillskapandet av en samordnad skötselorganisation inom staden. Därigenom torde också behovet av mer mobila resurser för olika slags skötsel av parker och anläggningar inom staden kunna lösas.

BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR

1. UPPDRAG

a. Vad styr verksamheten?

Vad styrs av lagstiftning, kommunfullmäktige-/kommunstyrelsebeslut respektive beslut i den egna nämnden? Vad i verksamheten är kommunen skyldig att tillhandahålla och vad är frivilliga åtaganden? Är det möjligt att göra andra prioriteringar av innehåll i nämndens uppdrag? Vad skulle kunna tas bort? Vilka konsekvenser skulle detta medföra? Finns det verksamheter eller delar av verksamheter som är som de är, därför att det bara blivit så eller att de en gång var ett utvecklingsprojekt som blivit kvar och som knappast skulle startas idag?

b. Är uppdraget avgränsat på ett organisatoriskt bra sätt?

Hur gränsar uppdraget till andra nämnder/bolag/stadsledningskontoret? Vilka områden gränsar till vad? Innebär gränsdragningen otydligheter i ansvarsfrågan? Vad skulle kunna samorganiseras med annan nämnd/förvaltning eller utgöra egen nämnd/förvaltning? Finns verksamheter som skulle kunna drivas av andra som företag, bolag eller förening? Vilka alternativa organisatoriska lösningar kan tänkas finnas?

2. SAMSPEL MELLAN NÄMND OCH FÖRVALTNING

Hur ser gränssnittet ut mellan nämnd och förvaltning? Hur definieras rollerna? Råder samstämmighet? Är rollfördelningen tydlig eller förekommer det ofta att man går in på varandras områden? Hur sker kommunikationen mellan nämnd och förvaltning? Vilka är de gemensamma arenorna och vilken är nämndens respektive förvaltningens arena? Finns förbättringsområden?

3. FÖRVALTNING/ORGANISATION

Inom frågeområdet förvaltning/organisation ryms allt det som förvaltningen gör för att utföra nämndens uppdrag, d.v.s. detta frågeområde fokuserar på den inre effektiviteten.

a. Hur ser organisationen ut?

Finns det vägledande principer eller en uttalad idé med organisationen? Är organisationen funktionell i förhållande till uppdraget? Sker kontinuerlig anpassning/justering till förändrade förutsättningar? Bör organisatoriska förändringar/justeringar genomföras? Finns det en uttalad vision kring begrepp som kultur, fokus, värderingar och människosyn? Vad anses som framgångsfaktorer i verksamheterna? Hur sker kommunikationen i organisationen?

b. Hur styrs verksamheten?

Hur sker kopplingen till lagstiftningen? Hur sker kopplingen till politiska mål (kommunfullmäktige och nämnd)? Hur tolkar förvaltningen sitt grunduppdrag och målet för verksamheten? Finns det ett uttalat fokus i förvaltningens arbete? Hur är följsamheten till fattade beslut? Hur ser ledningsstrukturen ut? Har ledningen en uttalad vision för styrningen? Vilka är de vägledande principerna för ledningsarbetet? Hur är ansvaret fördelat inom ledningen? Hur arbetar ledningen med prioriteringar? Vägs "stadens bästa" in i prioriteringsarbetet? Finns det uttalade principer kring förhållandet centralisering respektive decentralisering? Är delegationsordningen tydlig? Hur kopplas enheternas mål till lagstiftning och politiska mål?

c. Hur styrs personalarbetet och med vilka verktyg?

Finns det en uttalad vision för personalarbetet? Hur är synen på ledar- och medarbetarskap? Finns det program eller uttalade policies för personalförsörjning? Finns det program för att behålla och utveckla personal (kompetens, kompetensutveckling, karriär, delaktighet, frisknärvaro, rehabilitering, etc.)? Är personalresursen rätt dimensionerad och med rätt kompetens? Vilka belönings-/sanktionssystem finns?

Hur är ansvarsfördelning mellan förvaltningens centrala del och verksamheterna?

Hur följs personalarbetet upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Genomförs regelbundet plussamtal och arbetsmiljöundersökningar? Genomförs regelbundet medarbetarenkäter? Sker återkoppling till organisationen/medarbetare, till nämnd? Görs jämförelser över tid med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten? Görs analyser som ligger till grund för förbättring?

d. Hur styrs ekonomin och med vilka verktyg?

Vilken roll har budget-/ekonomiarbetet i förvaltningen/nämnden? Finns det en uttalad vision för ekonomiarbetet? Hur ser budget- och redovisningsarbetet ut? Är arbetsmetoder och verktyg funktionella och anpassade för olika delar av organisationen, nämnd, ledning, enheter?

Hur är ansvarsfördelning mellan förvaltningens centrala och lokala del?

Hur följs ekonomin upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Hur sker avrapportering av resultaten till nämnd, ledning, enheter och ev. medborgare? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten över tid? Görs analyser som ligger till grund för förbättringar?

e. Stödprocesser

Hur arbetar förvaltningen med allt det som betraktas som stödprocesser, administration av personal, ekonomi, lokaler, IT, inköp och andra administrativa rutiner? Är flöden, inre processer, arbetssätt och rutiner funktionella och rätt dimensionerade? Görs justeringar och effektiviseringar regelbundet?

Har förvaltningen särskilda program eller aktiviteter för att effektivisera resursutnyttjandet, exempelvis studier av tidsanvändning, jämförelser över tid eller med andra förvaltningar, beräkning av kvalitetsbrister samt incitament- och belöningsystem? Hur fungerar internkontrollen?

Hur följs stödprocesserna upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten över tid? Görs analyser som ligger till grund för förbättringar?

f. Framtid/Omvärld

Arbetar förvaltningen på ett strukturerat sätt med omvärldsorientering, t.ex. demografiska förändringar och förändringar i befolkningens efterfrågan eller vad som händer i omgivningen, i andra förvaltningar, i staden, i andra kommuner, i landet eller på europainivå. Hur vägs troliga förändringar in i planeringsarbetet? Sker samverkan med andra myndigheter, som t.ex. andra kommuner och landsting?

g. Övrigt

Finns något särskilt som är utmärkande för förvaltningen? Hur är klimatet i förvaltningen? Vad präglas det av?

4. UPPFÖLJNING

Definitionen på yttre effektivitet innebär att organisationens insatser leder till förändringar/önskat resultat för brukare/kunder/ medborgare.

När organisationen önskat resultat? Hur väl genomför organisationen sitt uppdrag? Vad är resultatet utifrån ett brukar-/kund-/medborgarperspektiv?

Finns det en tydlig struktur för uppföljningen? Vilka metoder används? Använder man sig av enkäter, intervjuer, fokusgrupper, nyckeltal eller annat? Hur ofta görs uppföljningar? Hur avrapporteras resultatet till brukare/kunder/medborgare, till ledning och medarbetare och till nämnd?

5. ANALYS

Hur används resultatet av uppföljningen? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten? Hur används i så fall dessa jämförelser? Görs jämförelserna över tid?

Hur sker analysen av den yttre effektiviteten? Görs kopplingar mellan resultat och arbetssätt och metoder? Utifrån resultatet, görs analyser som ligger till grund för förbättring, förändring och nya prioriteringar? I vilken utsträckning sätts mål för förbättringar? Använder organisationen sig av begrepp som "lärande organisation"?

Bilaga 2.

Självutvärdering av förvaltningens interna styrning och kontroll

Följande frågeställningar har ingått:

1. Kontrollmiljön
Chefernas befogenheter och ansvar för att leda förvaltningen är tydligt beskrivet
Förvaltningens målstyrning omfattar ekonomiskt resultat, produktivitet och kvalitet
Ledningen har tydliggjort en strategi för att uppnå prioriterade verksamhetsmål och avsett ekonomiskt resultat
Denna strategi är anpassad och konkretiserad för alla nivåer i förvaltningen; nämnd, ledning och avdelning
Styrningen inom förvaltningen sker i enlighet med en dokumenterad process
Ledningen och personal ger stöd åt beslutade mål, strategier och styrprocess i sitt dagliga arbete
2. Riskanalys
Systematiska riskanalyser har genomförts där risker mot den måluppfyllelse verksamheten når idag har identifierats och värderats
Specifika risker för minskande intäkter/ökande kostnader har identifierats
Specifika risker för minskningar i kvalitet/lägre uppfyllelse av målen har identifierats
Specifika risker för minskande produktivitet har identifierats
Toleransnivåer för de olika specifika riskerna har diskuterats och fastställts
Strategier för att förebygga och eliminera dessa risker har utformats
3. Kontrollaktiviteter
3.1 Uppföljning och avvikelshantering
Ekonomiskt resultat följs upp så att förvaltningen och avdelningarna har en god bild av de egna utvecklingen
Det finns förberedda handlingsplaner för hur negativa resultatavvikelser ska åtgärdas
Kvalitetsutveckling följs upp så att förvaltningen och avdelningarna har en god bild av de egna utvecklingen
Det finns förberedda handlingsplaner för hur negativa kvalitetsavvikelser ska åtgärdas
Produktivitetsutveckling följs upp så att förvaltningen och avdelningarna har en god bild av de egna utvecklingen
Det finns förberedda handlingsplaner för hur negativa produktivitsavvikelser ska åtgärdas
Specifika risker följs upp så att den nivå som ska hantera respektive risk har en god bild av riskutvecklingen
Det finns förberedda handlingsplaner för att hantera uppkomna risker
3.2 Ansvar/befogenheter
Individuellt ansvar och befogenheter för att hantera negativa avvikelser och risker är tydligt angivet
Befogenheter och ansvar för denna hantering är fördelat till lägsta effektiva nivå inom förvaltningen
3.3 Incitament
Chefers och medarbetares individuella mål är tydligt kopplade till verksamhetsmål/strategi
Generellt sett är uppfyllelse av verksamhetsmål ett viktigt lönekriterium inom förvaltningen
Både bra och dåliga individuella insatser uppmärksammas kontinuerligt av cheferna
Både chefer och medarbetare får god tid för individuella utvecklingssamtal
4. Information och kommunikation
Det finns fungerande forum för dialog om mål, uppföljning och avvikelshantering på förvaltningen och avdelningarna
Det finns en interaktiv dialog om strategi inom förvaltningen
Varje organisationsnivå (förvaltning, avdelning) får regelbundet information om egna resultat
5. Övervakning
Det ovan beskrivna systemet utvärderas regelbundet
Det pågår ett systematiskt utvecklingsarbete av ovan beskrivet system