

Genomlysning av 12 förvaltningar/nämnder

Borgarrådsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande
Redovisningen av genomlysningarna av 12 förvaltningar/nämnder godkänns.

Föredragande borgarrådet Annika Billström anför följande.

Bakgrund

Kommunfullmäktige har i budget för 2003 och 2004 bl.a. beslutat att organisations- och verksamhetsöversyner ska genomföras i syfte att uppnå effektiviseringsvinster vid ett antal centrala nämnder och bolag.

I det s.k. Strategiska ärendet – Strategi för utveckling av Stockholms stad åren 2006-2008 – har kommunfullmäktige bl.a. fastställt att stadens samtliga verksamheter i nämnder och bolag ska vara genomlysta en första gång innan nästa mandatperiods utgång.

Ärendet

Stadsledningskontoret har på uppdrag av kommunstyrelsen genomfört genomlysningar av 12 fackförvaltningar/nämnder: brand- och räddningsnämnden, idrottsnämnden, konsumentnämnden, kulturförvaltningen/kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, renhållningsnämnden, stadsarkivet/kulturnämnden, stadsbyggnadskontoret/stadsbyggnadsnämnden, stadsmuseinämnden, USK/stadsbyggnadsnämnden samt överförmyndarnämnden. Samtliga genomlysningar har genomförts med stöd av externa konsulter. Genomlysningsrapporterna visar på att det finns effektiviseringsmöjligheter samt möjligheter att göra andra prioriteringar än vad som görs idag. Sammantaget redovisar rapporterna på en effektiviseringspotential på cirka 550 miljoner för perioden fram till och med 2010.

I ärendet redovisas sammanfattat resultaten av genomlysningarna av 12 förvaltningar/nämnder. I *bilaga 1* till ärendet redovisas möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Samtliga konsultrapporter från genomlysningarna redovisas i *bilaga 2-13*.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av projektgruppen för effektivt resursutnyttjande i stadens nämnder.

Mina synpunkter

När vi fick förtroendet att bilda majoritet i Stockholm satte vi upp som ett övergripande mål att genomlysa samtliga verksamheter i staden, såväl bolag som förvaltningar. Syftet

var att minska den centrala administrationen och fördela mer resurser till de verksamheter som gör direkta insatser nära medborgarna.

Översynerna är att sätta målet om god ekonomisk hushållning i första rummet. Fram till 2010 har vi satt som mål att frigöra resurser motsvarande flera skattemiljarder.

Under senaste åren har vi genomfört genomlysningar av bl.a. utbildningsförvaltningen, gatu- och fastighetskontoret och av socialtjänstförvaltningen. Resultatet innebar att omkring 200 miljoner kronor frigörs varje år, vilket har omfördelats till verksamheter som förskola, skolor, äldreboende m.m. På bolagssidan sker motsvarande översyner.

Föreliggande ärende är en redovisning av genomlysningarna av 12 förvaltningar och nämnder. Ärendet visar att det är möjligt att effektivisera i de centrala nämnderna och att de resurser som frigörs kan omfördelas och därmed skapa ökad kvalitet i stadsdelsnämndernas verksamheter. Ärendet är ett underlag för vidare diskussioner.

Jag föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande

Redovisningen av genomlysningarna av 12 förvaltningar/nämnder godkänns.

Stockholm den 30 augusti 2006

ANNIKA BILLSTRÖM

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

ÄRENDET

Bakgrund

Kommunfullmäktige har i budget för 2003 och 2004 bl.a. beslutat att organisations- och verksamhetsöversyner ska genomföras i syfte att uppnå effektiviseringsvinster vid ett antal centrala nämnder och bolag.

Ärendet är en redovisning av översynerna av 12 förvaltningar/nämnder.

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 10 augusti 2006 har följande lydelse.

Kommunstyrelsen beslutar följande.

Redovisningen av genomlysningarna av 12 förvaltningar/nämnder godkänns.

Sammanfattning

Stadsledningskontoret har på uppdrag av kommunstyrelsen genomfört genomlysningar av 12 fackförvaltningar/nämnder: *Brand- och räddningsnämnden, idrottsnämnden, konsumentnämnden, kulturförvaltningen/kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, renhållningsnämnden, stadsarkivet/kulturnämnden, stadsbyggnadskontoret/stadsbyggnadsnämnden, stadsmuseinämnden, USK/stadsbyggnadsnämnden samt överförmyndarnämnden*. Samtliga genomlysningar har genomförts med stöd av externa konsulter. Genomlysningrapporterna visar på att det finns effektiviseringsmöjligheter samt möjligheter att göra andra prioriteringar än vad som görs idag. Sammantaget redovisar rapporterna på en effektiviseringspotential på cirka 550 miljoner för perioden fram till och med 2010.

Bakgrund

Kommunfullmäktige har i budget för 2003 och 2004 bl.a. beslutat att organisations- och verksamhetsöversyner ska genomföras i syfte att uppnå effektiviseringsvinster vid ett antal centrala nämnder och bolag.

I det s.k. Strategiska ärendet – Strategi för utveckling av Stockholms stad åren 2006-2008 – har kommunfullmäktige bl.a. fastställt att stadens samtliga verksamheter i nämnder och bolag ska vara genomlysta en första gång innan nästa mandatperiods utgång.

Finansborgarrådet har i skrivelse den 3 mars 2005 presenterat förslag för att effektivisera verksamheterna och för att tydligare kunna göra prioriteringar som leder till att kommunen kan tillhandahålla både bättre och fler tjänster. Kommunstyrelsen beslutade den 21 september 2005 om ärendet Stockholms stads uppföljning, styrning och utvärdering m.m. (Dnr 029-968/2005) och ansåg därmed att finansborgarrådet Annika Billströms skrivelse var besvarad. Av ärendet framgick bland annat:

Det behövs också ett kontinuerligt uppföljningsarbete för samtliga förvaltningar och bolag. Därför har kommunfullmäktige i strategiska ärendet för 2006-08 beslutat att kommunstyrelsen skall under 2005 göra en översyn av renhållningsnämnden, överförmyndarnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, stadsmuseinämnden och stadsbyggnadsnämnden. Resultatet av översynen skall inarbetas i budgeten under planperioden. Ambitionen är att effektivisera förvaltningsorganisationen och frigöra resurser för att säkerställa utrymme för prioriterade områden. Dessa översyner bör företrädesvis ske med extern hjälp. I de fall egna översyner initierats av nämnderna bör dessa först fullföljas.

Arbetet med genomlysningarna av stadens nämnder påbörjades direkt efter kommunstyrelsens beslut i september 2005. En särskild styrgrupp tillsattes under stadsdirektörens ledning och en särskild projektledare utsågs att leda arbetet. Förutom de ovan nämnda genomlysningarna för år 2005 utsågs ytterligare sex nämnder/förvaltningar för genomlysning för år 2006, stadsbyggnadsnämnden med tillhörande förvaltningar stadsbyggnadskontoret och utrednings- och stati-

stikkontoret (USK), kulturnämnden med kulturförvaltningen och stadsarkivet, brand- och räddningsnämnden samt kyrkogårdsnämnden.

Styrgruppen leder och samordnar samtliga projekt och verksamheter som omfattas av finansborgarrådets skrivelse. En särskild projektgrupp har genomfört en översyn av stadens administration, som remitterats till samtliga förvaltningar och bolag för yttrande senast den 31/8-06. Översynen omfattar den interna stöd- och serviceadministrationen inom ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/inköp samt kontorsadministrationen.

Stadsledningskontoret har gjort en översyn av stadens styrning av samtliga verksamheter. Kontoret har i ärendet "Program för styrning och uppföljning" lämnat förslag på hur styrningen ska förtydligas och samordnas.

Stadsledningskontoret har även gjort en översyn av stadens uppföljning av stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar och bolag. Kontoret har i ett ärende "Översyn av Stockholms stads uppföljning" lämnat förslag på hur uppföljningen kan utvecklas. Bland annat föreslås mer enhetliga former för uppföljning av olika verksamheter och en starkare koppling till stadens styrning.

Ärendet

I ärendet redovisas sammanfattat resultaten av genomlysningarna av 12 förvaltningar/nämnder. I bilaga 1 till ärendet redovisas möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Samtliga konsultrapporter från genomlysningarna redovisas i bilaga 2-13.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av projektgruppen för effektivt resursutnyttjande i stadens nämnder.

Arbetsätt

Genomlysningarna har utgått från ett strukturerat arbetsätt där genomlysningarna med hjälp av tre utomstående konsulter genomförts på ett likartat sätt och därmed möjliggjort vissa jämförelser mellan olika verksamheter. Arbetet har inriktats på att identifiera möjliga effektiviserings- och prioriteringsområden samt goda exempel. Fem frågeområden har valts ut för att identifiera effektivt resursutnyttjande. Dessa nedanstående frågeområden har bildat underlag för uppdraget till konsulterna.

1. Uppdrag

Syftet har här varit att dels identifiera vad som styr nämndens verksamhet och därmed handlings- och prioriteringsutrymmet, dels belysa om uppdraget är avgränsat på ett organisatoriskt funktionellt sätt.

Några exempel på frågor som ställs inom detta område: 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? Hur gränsar uppdraget till andra nämnder/bolag/stadsledningskontoret? Vilka alternativa organisatoriska lösningar kan tänkas finnas?

2. Samspel mellan nämnd och förvaltning

Det dubbla ledarskapet som kännetecknar ledningen av all kommunal verksamhet ställer stora krav på tydlighet i roller och kommunikation mellan det politiska och förvaltningsmässiga ledarskapet. Otydlighet i ledarskap leder till ineffektivitet i styrning.

Här ställs frågor som: Är rollfördelningen mellan nämnd och förvaltning tydlig eller förekommer det att man går in på varandras områden? Hur sker kommunikationen mellan nämnd och förvaltning?

3. Förvaltning/organisation

Inom frågeområdet ryms allt som förvaltningen förväntas göra för att utföra nämndens uppdrag; organisation, styrning, personal- och ekonomifrågor, stödprocesser samt framtids- och omvärldsbevakning.

Exempel på frågor som ställ inom detta område är följande: Är organisationen funktionell i förhållande till uppdraget? Hur är förvaltningens följsamhet till fattade beslut? Finns det program för att rekrytera, behålla och utveckla personal? Hur fungerar budget- och redovisningsarbetet och hur sker avrapportering till nämnd, ledning, enheter och medborgare? Är flöden, inre processer och arbetssätt funktionella och rätt dimensionerade? Hur fungerar internkontrollen? Arbetar förvaltningen på ett strukturerat sätt med omvärldsbevakning?

4. Uppföljning

Finns det en tydlig struktur för att ta reda på om organisationens insatser leder till måluppfyllelse och önskat resultat för brukare/kunder/medborgare och hur avrapporteras detta?

5. Analys

Hur används resultatet av uppföljningen? Leder det till ett förbättringsarbete och omprövning av mål, metoder och arbetssätt?

Samtliga 12 genomlysningar har successivt färdigställts och behandlats av styrgruppen under våren 2006. Berörda avdelningar inom stadsledningskontoret med ansvar för underlag till budget för 2007 har tagit del av genomlysningsrapporterna. Rapporterna har även remitterats till berörd nämnd för yttrande. Remissyttrandena förväntas inkomma till kommunstyrelsen senast under augusti 2006.

Sammanställning av möjliga effektiviseringar och prioriteringar

I rapporterna från genomlysningarna beskriver konsulterna de möjliga effektiviseringar och prioriteringar de sett i sitt arbete med genomlysningarna. En sammanställning redovisas i bilaga 1.

Effektiviseringar

Konsultrapporterna från de 12 genomlysningarna (bilaga 2 – 13) redovisar sammantaget en effektiviseringspotential på cirka **550 miljoner** för perioden fram till 2010. Därtill kommer ej prissatta effektiviseringsmöjligheter. De berörda nämndernas kommentarer till effektiviseringarna redovisas i deras remissvar.

Den största potentialen har konsulterna funnit inom frågeområdena *Organisation* på drygt 380 mnkr respektive *Uppdrag* på drygt 110 mnkr. Nedan redovisas kortfattat möjlig effektiviseringspotential till och med år 2010 för respektive genomlyst verksamhet. Under frågeområde *Organisation* kan det finnas en viss överlappning med översynen av stadens administration när det gäller möjliga effektiviseringar av administrativa stödprocesser.

Brand- och räddningsnämnden

Den största effektiviseringen kan göras om förvaltningen skulle arbeta med en flexiblere bemanning. Den nu fastställda bemanningen innebär att förvaltningen endast marginellt kan påverka sin största utgiftspost, personalkostnaden. Potentialen uppgår till **140 mnkr**.

Förutom detta redovisar konsultrapporten ej prissatta möjligheter till effektiviseringar: Tydligare roll- och arbetsfördelning mellan nämnd och förvaltning, tydligare gränsdragning till SLK, prioritering vid tillkommande uppgifter, minskning av den ineffektiva informella kommunikationen, utveckling av styrning och ledning, bättre uppföljning av ekonomin, effektivare lokaluthyrning, översyn av hyresavtal, medarbetarsamtal för samtliga samt utveckling av uppföljning och analys.

Idrottsnämnden

Här redovisas en samlad effektiviseringspotential på **17,5 mnkr**. Den innefattar att utarbeta heläckande processbeskrivningar för verksamheten, utveckla styrningen med stöd av nya resultatenheter samt samordna de administrativa resurserna.

De ej prissatta möjligheterna till effektiviseringar handlar om att förbättra helhetstänkandet inom verksamheten samt att följa upp effekterna av den nyligen genomförda omorganisationen.

Konsumentnämnden

Konsumentförvaltningen är stadens minsta förvaltning med en förhållandevis stor nämnd. En sammanslagning med annan nämnd och lokalisering utanför tullarna skulle medföra en besparing på **21,9 mnkr**.

Kulturnämnden

För kulturnämndens del redovisas möjligheter till effektiviseringar genom att avveckla utskottet för kultur- och integrationsstöd samt ökad intern förhyrning av lokaler till Kulturskolan. Besparingen uppgår sammantaget till **20 mnkr**.

De redovisade effektiviseringarna som inte prissatts är: Övergripande kulturplan för staden, sammanslagning av verksamheter inom kulturförvaltningen, sammanslagning av konstkansliet med stadsmuseets samlingsavdelning (prissatt till 1 mnkr under genomlysningen av stadsmuseinämnden), effektivare lokalutnyttjande, utveckling av administrativa stödprocesser samt ökade hyresintäkter på Kulturhuset.

Kyrkogårdsnämnden

De samlade redovisade möjligheterna till effektiviseringar uppgår till **36,7 mnkr**. De innefattar utarbetandet av processbeskrivningar för hela verksamheten, annan finansiering av organister samt samordning av administrativa tjänster.

De effektiviseringsmöjligheter som inte har prissatts handlar om att förbättra helhetsperspektivet samt omvärlds- och framtidsbevakningen.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Här redovisas en samlad effektiviseringspotential på **118 mnkr**. Effektiviseringen kan ske genom utveckling av organisation och operativa processer samt genom att förbättra styrning, uppföljning och analys.

Förutom detta redovisar konsultrapporten ej prissatta möjligheter till effektiviseringar: Ökad fokusering på ”stadens bästa”, utvecklad dialog mellan nämnd och förvaltning, ökat nämnd-engagemang beträffande mål och prioriteringar, bättre redovisning av handlingsutrymmet för alternativa beslut, renodling av myndighetsutövningen, tydligare prioriteringar när det gäller uppföljning och analys samt tydligare kopplad målbild till stadens övergripande mål.

Renhållningsnämnden

Den sammantagna möjligheten till effektivisering uppgår till **67 mnkr**. De områden som här redovisas är utvecklad processtyrning, effektivare upphandling samt sammanslagning med annan nämnd.

De möjligheter som inte prissatts är: Bättre samspel nämnd/förvaltning, tydligare intern styrning, tydligare styrning beträffande prioriteringar samt bättre systemstöd för avtalsuppföljning.

Stadsarkivet

Potentialen uppgår här till **21,3 mnkr**. Huvuddelen av detta gäller sammanslagning av stadsarkivet med annan nämnd. En mindre del utgörs av ökade intäkter och avgifter, vilket kan medföra vissa ökade kostnader för andra delar av staden.

Stadsbyggnadsnämnden

För stadsbyggnadsnämnden uppskattas sammantaget de möjliga effektiviseringarna till **38 mnkr**. De områden som konsulterna här lyfter fram är en effektivare planprocess, minskning av strategiska avdelningen, avveckling av modellsektionen samt samordning av det administrativa stödet.

De områden med möjliga effektiviseringar som inte prissatts är funktionsindelning av verksamheten, beredskap för minskat bostadsbyggande samt jämnare intern arbetsfördelning.

Stadsmuseinämnden

Den samlade redovisade möjligheten till effektiviseringar uppgår till **11,2 mnkr**. Här inräknas effektivare lokalutnyttjande samt ökade intäkter. Den eventuella besparing som kan göras genom sammanslagning med annan nämnd som tas upp i rapporten har redovisats under stadsarkivet.

Ej prissatta effektiviseringar som tas upp i rapporten är att upphöra med att begära fyndfördelning, utveckla en mer enhetlig organisationsstruktur, samordna de administrativa stödresurserna samt hitta former för utökad sponsring.

USK

Här redovisas en samlad effektiviseringspotential på **58 mnkr**. Huvudsakligen handlar det om att bättre samordna stadens statistikfunktioner. Andra möjligheter till effektiviseringar som tas upp är bolagisering av USK, ökad digitalisering av undersökningsprocessen samt samordning av administrativa stödprocesser.

Överförmyndarnämnden

För överförmyndarnämndens del uppskattas sammantaget de möjliga effektiviseringarna till **3,3 mnkr**. De områden som här redovisas gäller förtydligande av uppdraget, tydligare rollfördelning mellan nämnd och förvaltning, ökad inre effektivitet samt utökad utnyttjande av elektronisk ärendehantering.

Prioriteringar

Det finns begränsningar i kommunfullmäktiges och nämnders möjligheter till att göra prioriteringar. Kommuner är skyldiga att tillhandhålla viss verksamhet medan annan sker på frivillig basis. Speciallagstiftning reglerar dessutom i olika omfattning vad som ska bedrivas och hur. Naturligtvis är prioriteringsmöjligheterna för kommunfullmäktige störst när det gäller de frivilliga verksamheterna, men även när det gäller verksamhet som kommunen är skyldig att tillhandahålla finns visst utrymme för prioriteringar. Detta gäller oftast frågor som omfattning, kvalitet, organisation, struktur etc. Exempelvis är en kommun enligt Bibliotekslagen (1996:1596) skyldig att ha folkbibliotek, dock inte antal, inriktning och kvalitet, eller bedriva miljötillsyn, dock inte formerna för och omfattningen av denna.

Genomlysningsrapporterna redovisar var det finns prioriteringsmöjligheter som kommunfullmäktige förfogar över. I sammanfattningen av möjliga effektiviseringar och prioriteringar (bilaga 1) redovisas möjliga prioriteringar för varje genomlyst verksamhet.