

Genomlysning av stadsbyggnadsnämnden (USK)

Slutrapport

2006-05-18

Innehåll Genomlysning av Utrednings- och statistikkontoret (USK)

1. Inledning	2
1.1 Kort beskrivning av uppdraget	2
1.2 Arbetsmetod	2
2. Nämnd/Förvaltning	3
2.1 Kort beskrivning av nämnden/förvaltningen	3
3. Sammanfattning	4
3.1 Sammanfattande analys	4
3.2 Goda exempel	4
3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	4
4. Uppdrag	5
4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)	5
4.2 Övriga åtaganden	6
4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden	6
4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	7
5. Samspel mellan nämnd och förvaltning	8
5.1 Arenor	8
5.2 Roll- och arbetsfördelning	8
5.3 Kommunikation	8
5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	8
6. Organisation – Inre effektivitet	8
6.1 Kontorets organisation	8
6.2 Styrning och ledning	9
6.3 Personalfrågor	10
6.4 Ekonomifrågor	10
6.5 Stödprocesser	11
6.6 IT-frågor	11
6.7 Omvärlds- och Framtidsbevakning	11
6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar	12
7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet	13
7.1 Uppföljningssystem och resultat	13
7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:	13
8. Analys av resultat	13
8.1 Användning av resultat av uppföljningen	13
8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:	14
9. Reflektioner och slutsatser	15

BILAGOR

1. Intervjufrågor

1. Inledning

1.1 Kort beskrivning av uppdraget

Den 21 september 2005 beslöt kommunstyrelsen att samtliga stadens nämnder och bolagsstyrelser successivt ska genomlysas. 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 fram till år 2010.

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 samhällservice även i framtiden. God ekonomi och effektiv verksamhet är en förutsättning för detta. En viktig del för att nå dessa mål är att systematiskt genomlysa och effektivisera stadens samtliga verksamheter.

Genomlysningarna av nämnderna och bolagsstyrelserna 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 omprioriteringar. 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 Arbetsmetod

I ett första steg upprättades en utvärderingsmanual.

Redovisning av resultaten baseras på genomgång och analys av dokumentation samt ett antal fördjupningsintervjuer med förtroendevalda och tjänstemän (bilaga 2 och 3). Intervjufrågorna bygger på de fem frågeområdena (bilaga 1).

Intervjuerna har genomförts i syfte att kunna göra en fördjupad analys av styrkor och svagheter i nämndens/förvaltningens styrsystem. Efter analys har cheferna fått möjligheter att kommentera resultaten. Därefter har en slutlig utvärdering gjorts.

Genomlysningarna genomförs genom att ställa:

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

Vi vill i sammanhanget även hänvisa till det nyligen avslutade arbetet med "Översyn av stadens administration" när det gäller frågorna kring den inre effektiviteten.

2. Nämnd/Förvaltning

2.1 Kort beskrivning av nämnden/förvaltningen

Utrednings- och statistikkontoret (USK) är en förvaltning under stadsbyggnadsnämnden (SBN). USK är sedan 1 januari 2004 helt intäktsfinansierat och erbjuder tjänster i form av statistiska utredningar, prognosverksamhet och undersökningar. Kontoret upprättar, köper in, analyserar och publicerar statistik rörande Stockholm.

Den nuvarande verksamhetsinriktningen fastställdes 1978 vid en sammanslagning av stadens statistiska kontor och generalplaneberedningens kansli. USK är sedan 1997 en egen förvaltning under stadsbyggnadsnämnden.

Omslutningen av USK:s verksamhet var under år 2005 39,7 mkr (2004 41,2 mkr) och nettointäkten för år 2005 var 3,7 mkr (2004 6,2 mkr). Efterfrågan på kontorets tjänster är stor från stadens förvaltningar och bolag. Under 2005 har ca 200 projekt genomförts.

USK har idag ett stort grunduppdrag från stadsledningskontoret (SLK), som årligen motsvarar 16,4 mkr. Detta utgör en stor del av de budgeterade intäkterna. I grunduppdraget ingår bl.a. framtagning av Statistisk årsbok för Stockholm, prognoser för befolkning, skatteunderlag och socialbidrag samt vissa övriga publikationer (t.ex. rapportserien Statistik om Stockholm). I övrigt beställer stadens förvaltningar och bolag olika uppdrag av USK mot betalning. Huvuddelen av uppdragen upphandlas direkt, men vissa upphandlingar sker i konkurrens. USK har även vissa rapportserier/-publikationer som en prenumerationstjänst såväl via Internet som på papper. En stor del av USK:s produktion finns tillgänglig på Internet.

USK är sedan 1 januari 2005 organiserat i följande fyra enheter:

- *USK Stab* ansvarar för funktionerna personal, ekonomi, information och IT.
- *USK Befolkning* ansvarar för befolkningsstatistik, befolkningsprognoser, socialstatistik, prognoser över ekonomiskt bistånd, utbildningsstatistik, resursfördelningsmodeller samt ansvarar för kontorets OmrådesDataSystem (ODS).
- *USK Ekonomi och näringsliv* ansvarar för kommunal ekonomi-, skatte- och skatteunderlagsprognoser, näringslivs- och arbetsmarknadsstatistik, bostadsstatistik samt miljöstatistik.
- *USK Undersökning* ansvarar för undersökningar.

USK fullgör stadens åligganden om rapportering till statliga myndigheter av bostads- och socialstatistik samt stadens arbetsställeregister. Basen för kontorets verksamhet utgörs av ett avtal med stadsledningskontoret om basstatistik, inom vilket årligen Statistisk årsbok för Stockholm ges ut.

Kontoret hade vid utgången av år 2005 44 medarbetare motsvarande 36,1 heltidsarbetare. Därutöver tillkommer en visstidsanställd medarbetare samt ett stort antal timarvoderade personer som medverkar i undersökningsarbetet med intervjuer och enkäter.

Närmare information om kontoret, inriktning på verksamheten samt kontorets publikationer återfinns på hemsidan: www.stockholm.se/usk.

3. Sammanfattning

3.1 Sammanfattande analys

USK:s verksamhet är idag helt intäktsfinansierad. Vi har noterat att kontoret under de två senaste åren lämnat betydande överskott. Kontoret har ett stort grunduppdrag från stadsledningskontoret och ett stort antal övriga uppdrag från stadens förvaltningar och bolag.

Kontoret har nyligen genomgått en större omorganisation, som fungerat smidigt. Vi har även fått uppfattningen att den nya inre organisationen förefaller ändamålsenlig med avseende på den verksamhet som bedrivs.

Under vårt arbete med kartläggningen av kontorets gränssnitt gentemot stadens övriga förvaltningar och bolag har vi konstaterat att statistikproduktion och analys förekommer på flera ställen inom staden. Detta innebär att det byggs upp parallella verksamheter och kompetenser inom staden. Vad som är mer allvarligt är de synpunkter som framkommit på kvaliteten i de analyser och undersökningar som görs på andra håll inom staden. USK har vid ett flertal tillfällen varit rådgivande till andra förvaltningar, men även behjälplig med att rätta direkta felaktigheter som gjorts inom andra förvaltningar, ett arbete som är både tidsödande och ineffektivt. Det bör övervägas att ge kontoret en utökad och samordnade roll vad gäller stadens samlade statistikproduktion och analys. Vi anser att stora vinster kan uppnås genom detta. Det gäller såväl ekonomiska som tids- och kvalitetsmässiga vinsthemtagningar.

När det gäller de interna stödprocesserna vill vi hänvisa till den samlade översynen ”Översyn av stadens administration” som nyligen avrapporterats av en särskild utredningsgrupp.

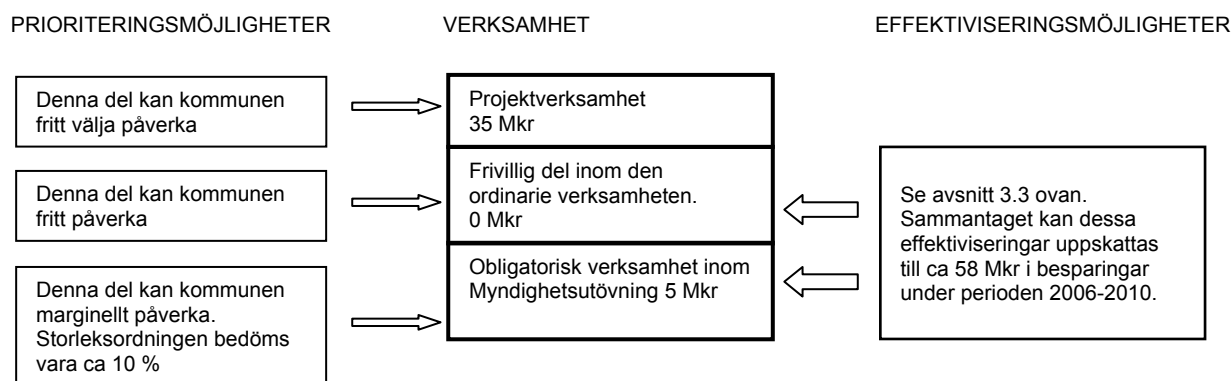
3.2 Goda exempel

Under arbetet med genomlysningen har ett antal goda exempel uppmärksamats.

- Kontorets goda orderingång har resulterat i betydande överskott de senaste två åren. Därtill vill vi även foga det genomgående mycket höga snittbetyget (6,5 på en 7-gradig skala) som kontoret erhållit i sina kundenkäter.
- Ett annat gott exempel är att kontoret på eget initiativ tagit itu med sina problem och startat ett betydande förändringsarbete.
- Ytterligare ett gott exempel anser vi är medarbetarnas kompetens och breda kunskap om Stockholm.
- Rent generellt anser vi att kontoret leds och styrs på ett professionellt sätt.

3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i rapporten. USK:s verksamhet är sedan några år tillbaka helt intäktsfinansierad, vilket innebär att kommunen i princip fritt kan påverka hela verksamhetens omfattning. Vi har dock uppskattat den del som avser olika slag av inrapporteringar av statistik etc. till bl.a. myndigheter som en obligatorisk del som är svårare för kommunen att fritt påverka. Denna del har uppskattats till ca 5 mkr, vilket motsvarar drygt 10 % av kontorets omsättning.



Av sammanställningen nedan framgår den framräknade årliga effektiviseringen (i Mkr) för perioden 2006 – 2010.

Möjliga effektiviseringar per år (belopp i Mkr)	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Åtgärd						
Bolagisering av USK	0	2	4	4	4	14
Samordning av statistikfunktioner inom staden	0	5	10	10	10	35
Ökad samordning av de administrativa tjänsterna med andra förvaltningar.	0	1	1,5	1,5	1,5	5,5
Minskat manuellt arbete i undersökningsprocessen.	0	0,5	1	1	1	3,5
Summa	0	8,5	16,5	16,5	16,5	58

Tabell 1. Möjliga effektiviseringar

Någon ytterligare sammanställning i tabellform över besparingar enligt ovan har inte gjorts längre fram i rapporten, då vi anser att det inte skapar mer klarhet eller förtydligande och eftersom det visat sig svårt att sätta prislappar på flertalet av de åtgärder som diskuteras.

4. Uppdrag

4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)

USK är en egen förvaltning under SBN, vilken består av tretton ledamöter och lika många ersättare. Ordförande i nämnden är stadsbyggnadsborgarrådet.

SBN har under 2005 haft 17 sammanträden. Viktiga ärenden som berört USK har varit budgetunderlag, tertialrapporter, verksamhetsplan avseende 2006 samt upphandling av ramavtal för underleverantörstjänster. Vidare har nämnden beslutat att reserverade medel får utnyttjas för ombyggnad av USK:s lokaler i samband med samlokaliseringen av fältverksamheten samt till aktiviteter i anslutning till kontorets 100-årsjubileum.

Vi har noterat att det inte finns några särskilda lagreglerade krav som styr kontorets verksamhet, om vi bortser från sekretesslagstiftningen och personuppgiftslagen; 1998:204 (PUL), som kan ha betydelse i vissa uppdrag. Verksamheten är som tidigare nämnts i huvudsak styrd av de uppdrag och beställningar som uppdragsgivaren ger kontoret. Uppdragsgivarna/kunderna utgörs främst av stadens förvaltningar och bolag.

4.2 Övriga åtaganden

Vi anser inte att vi funnit några övriga åtaganden inom USK som faller utanför den definierade verksamheten, som innebär att kontoret ska genomföra de uppgifter som framgår av avsnitt 2.1 ovan.

4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden

Som vi tidigare redovisat har USK en bred kontaktyta gentemot stadens övriga förvaltningar och bolag p.g.a. de undersökningar och analyser som sker på uppdrag och som ligger till grund för beslut och ställningstaganden hos dessa förvaltningar/bolag.

Vi har även noterat att statistikproduktion och analys förekommer inom flera förvaltningar i staden och enligt mångas uppfattning av mindre statistisk kunnig personal. USK tar t.ex. fram nyckeltal inom området ekonomiskt bistånd för staden som helhet, vilket SLK gör för stadsdelsnämnderna. Samtidigt är det USK som analyserar ekonomiskt bistånd och dess nyckeltal i en årsrapport. Detta innebär att staden byggt upp parallella verksamheter inom stadens olika förvaltningar, vilket förefaller mindre effektivt i ett för staden större sammanhang.

Den bristande statistiska kunskapen i stadens övriga verksamheter har dessutom fått till följd att USK i flera sammanhang fått hjälpa till med att rätta undersökningar och analyser samt kvalitetssäkra material som andra förvaltningar tagit fram. Kritiska synpunkter har förts fram, särskilt när det gäller SLK:s sätt att ta fram nyckeltal. Dessa anses av USK som mindre relevanta och mycket tid tas i anspråk för att diskutera och hjälpa till att korrigera dessa felaktigheter. Enligt företrädare för USK har SLK programmerarkompetens för att sköta verksamhetssystemen men ingen statistisk kompetens, vilket kan vara en förklaring till den situation som nu råder.

Från kontorets sida har också lyfts fram att kontoret i betydligt större utsträckning kan bistå stadsdelsnämnderna med undersökningar, statistiska utredningar och analys, dels för att undvika ytterligare dubbelarbete, dels för att kvalitetssäkra analyser och slutsatser i form av beslutsunderlag. Möjligheterna för USK att t.ex. göra tidsserieanalyser skulle också öka om kontoret gavs ökad möjlighet att få denna typ av uppdrag. Stadsdelsnämnderna svarar idag för mellan 60 – 70 % av stadens kostnader medan endast 5 % av USK:s uppdragsverksamhet beställs från stadsdelsnämnderna. Dock använder stadsdelsnämnderna mycket av den basstatistik och de prognoser som USK tar fram inom ramen för avtalet med stadsledningskontoret.

Ett annat exempel på splittrad hantering av stadens statistik är hanteringen av utbildningsstatistik. Utbildningsförvaltningen har egen personal för detta. Stadsdelsförvaltningarna rapporterar själva uppgifter till Skolverket medan utbildningsförvaltningen gör sammanställningar, vilket även USK och SLK gör. Här finns uppenbarligen stora ekonomiska, kvalitets- och verksamhetsmässiga vinster att göra genom en bättre samordning. Detta gäller även inom äldreområdet.

Det har dessutom framkommit i arbetet med genomlysningen att kontorets nuvarande organisatoriska form kan innebära en viss risk för att konkurrensen snedvrids i och med att en part gynnas i samband med att stadens beställningar går till en egen förvaltning. Vi vill dock understryka att detta inte är formellt fel, men att andra konkurrerande verksamheter till USK kan ha synpunkter på detta. En annan organisatorisk form t.ex. bolagisering kan därför övervägas.

Nedanstående tabell är en sammanställning över olika organisationer inom staden som själva utarbetar statistik.

Organisation	Kortfattad beskrivning av verksamheten (utifrån ett angränsande perspektiv)
Stadsdelsnämnder/förvaltningar	Vissa uppdrag och analyser
Kommunstyrelsen	Ger uppdrag till USK som återrapporterar uppdrag, bokslut m.m.
Stadsbyggnadskontoret	Statistik inom verksamhetsområdet
Stadsledningskontoret	Rapportering av budget, resultat m.m. Ramavtal. Flera avdelningar beställer uppdrag av USK. Utvecklingsavdelningen – nyckeltal/LIS, Ekonomiavdelningen – kommunalekonomisk analys, skatter, skatteutjämning. Personalstrategiska avdelningen – analys av personalstatistik FOU-enheten, - forskning/undersökningar Infrastrukturavdelningen – 20K, statistik över bostadsbyggande m.m.
Idrottsförvaltningen	Statistik och undersökningar
Kulturförvaltningen	Statistik inom kulturområdet
Utbildningsförvaltningen	Statistik inom utbildningsområdet
Miljöförvaltningen	Miljöstatistik

Tabell 2. Samarbetspartners och andra statistikproducenter inom staden.

Därutöver samarbetar USK med vissa grannkommuner när det gäller områdesvis statistik, drogvaneundersökningar m.m. samt med olika kommuner i Sverige som behöver expertkunskap som USK besitter inom området resursfördelningsmodeller.

4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

- Vi anser att den samlade statistikproduktionen och de analyser som görs inom staden i större omfattning bör samordnas och hanteras av en och samma aktör. I detta fall USK som vi anser har erforderlig kompetens för detta. Det bör övervägas om inte stadens övriga förvaltningar och bolag i betydligt större omfattning kan köpa dessa tjänster från USK istället för att sköta statistikuppgifterna själva. Vi ser att avsevärda vinster, såväl ekonomiska som kvalitetsmässiga, skulle kunna uppnås genom en sådan lösning.
- På frågan om man kan tänka sig en annan organisatorisk lösning för förvaltningen vill vi lyfta fram möjligheten av att överväga om inte verksamheten skulle kunna utföras i bolagsform. Erfarenhetsmässigt brukar en sådan förändring leda till en 10 procentig besparing, vilket framgår av tabellen nedan. Vi är väl medvetna om att frågan tidigare har varit föremål för diskussion, men vi anser att den är så viktig att den ånyo bör prövas med anledning av konkurrensaspekter och effektiviseringsmöjligheter.
- Ett annat alternativ skulle kunna vara att föra över USK till kommunstyrelsen, vilket torde underlätta samordningen som diskuteras under punkten ovan.

Samtliga möjliga effektiviseringar med en uppskattat resursminskning har förtecknats i nedanstående tabell.

År	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Åtgärd och besparing i Mkr.						
Bolagisering av USK	0 mkr	2 mkr	4 mkr	4 mkr	4 mkr	14 mkr
Samordning av statistikfunktioner inom staden	0 mkr	5 mkr	10 mkr	10 mkr	10 mkr	35 mkr

Tabell 3. Uppdrag - möjliga effektiviseringar

5. Samspel mellan nämnd och förvaltning

5.1 Arenor

De intervjuade anser att det finns ett tydligt gränssnitt mellan SBN och USK och att arenorna är tydliga. Enligt vår mening finns det inte heller något som talar mot detta. Vi har även konstaterat att det inte är så många USK-ärenden som tas upp till behandling i nämnden.

5.2 Roll- och arbetsfördelning

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

5.3 Kommunikation

Kommunikationen mellan nämnd och kontoret sker på flera sätt. Den främsta kanalen är genom ärenden som beslutas av nämnden. Vidare har ordföranden, vice ordföranden och förvaltningschefen regelbundna kontakter.

5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Eftersom samspelet mellan nämnd och förvaltning fungerar tillfredsställande.

6. Organisation – Inre effektivitet

6.1 Kontorets organisation

Sedan den 1 januari 2005 har USK en ny organisation. Införandet av den nya organisationen anses av de flesta som intervjuats ha fungerat smidigt. Ett av målen med förändringen var att skapa flexibilitet och låga trösklar inom kontoret. Det har visat sig att medarbetarna deltar i stor utsträckning i uppdrag över enhetsgränserna. Samtidigt med beslutet om omorganisationen bestämdes att hela verksamheten skulle samlokaliseras under 2005. Detta har inneburit verksamhetsmässiga fördelar och lägre lokalkostnader än tidigare.

Den nuvarande organisationen förefaller således vara ändamålsenlig och det finns, enligt vår mening, ingen anledning att nu föreslå någon ändring härvidlag innan organisationen hunnit sätta sig. Däremot efter ytterligare något eller några år kan det vara lämpligt med att utvärdera organisationsstrukturen och arbetssätten. Synpunkter har framförts om att en mer projektorienterad organisation kunde vara bättre, eftersom det fortfarande finns inslag av revirtänkande bland enhetscheferna.

Enligt vad som framkommit i vår genomlysning finns det olika syn på kvaliteten och ambitionsnivån i uppdragen. Det ligger i sakens natur att det kan uppstå konflikter i ambitionsnivåer mellan utredarens höga krav på kvalitet och fullständighet och den budget som varje uppdrag förfogar över. Detta kan också vara ett uttryck för arvet man bär med sig från att

tidigare ha varit anslagsfinansierad, då kostnaden kanske inte upplevdes som lika väsentlig av medarbetare och kund.

Kontoret genomför enkäter till alla kunder när uppdraget överstigit 10 000 kronor. Enkäterna visar att kunderna i snitt givit USK ett mycket högt betyg (6,5 på en sjugradig skala). Detta är ett sätt för kontoret att följa upp verksamheten och få underlag till åtgärder om så skulle behövas.

Vi har även noterat att USK, utöver stadens vägledande principer och policies, inom flera områden har utarbetat egna riktlinjer. Vi har särskilt noterat kontorets ambitioner inom miljöområdet med uppsatta mål och aktiviteter vad gäller energianvändning, resande, pappersförbrukning och miljöfarligt avfall. Därtill har vi också kunnat konstatera att kontoret lyckats uppnå flera goda resultat inom miljöområdet.

De framgångsfaktorer som anses särskilt viktiga är framförallt medarbetarnas samhällsengagemang, kompetens och strävan att skapa nöjda kunder.

Kommunikationen i organisationen sker främst genom ledningsgruppsmöten (var 14:e dag), enhetsmöten (var 14:e dag) och APT-träffar (ca tre per termin). Ledningsgruppsprotokoll offentliggörs inom hela organisationen samma dag eller senast dagen efter sammanträdet.

6.2 Styrning och ledning

För USK, som är en kommunal förvaltning, är verksamhetsplanen och budgeten viktiga styrinstrument. Den största inverkan och styrningen på verksamheten är kundernas beställningar och kravspecifikationer. Vi har dock noterat, som tidigare nämnts, att de nya förutsättningarna för kontorets verksamhet ännu inte helt förefaller ha accepterats fullt ut av alla medarbetare vad gäller graden av styrning från kunderna. I sammanhanget bör påpekas att flera av de intervjuade anser att styrningen av SLK:s grunduppdrag är otydligt och bör bli tydligare och mer preciserat.

Som redovisats inledningsvis är arbetet uppdelat på fyra enheter. Ledningsgruppen leds av förvaltningschefen och består i övrigt av enhetscheferna samt kommunikationsstrategen. Enhetscheferna har budget- och personalansvar. Vi har noterat att diskussioner pågår internt om hur intäktsansvaret och ett fullt resultatansvar skulle kunna utformas och läggas ut på enhetscheferna, utan att detta bygger murar och hindrar den flexibilitet över enhetsgränserna som krävs för uppdragens genomförande.

Kontoret har genom sin omfattande uppdragsverksamhet och medverkan i stora angelägna uppdrag för stadens utveckling bidragit till genomförandet av stadens inriktningsmål och kommunfullmäktiges mål för de olika verksamhetsområdena. Man kan på så sätt säga att verksamheten styrs och prioriteras med ”stadens bästa” som utgångspunkt.

Vi har noterat att delegationsordningen mellan nämnd och kontoret är tydlig och funktionell. Detta anser vi även gäller den vidare delegationsordningen inom kontoret.

USK styr verksamheten internt även i termer av debiteringsgrad per medarbetare. Målet är 80 % i debiteringsgrad för de medarbetare som arbetar med uppdrag. En del av medarbetarna anser att detta krav är för högt ställt. Kravet måste dock, enligt vår uppfattning, ställas i relation till det stora fasta uppdrag som kontoret har med SLK. Detta innebär att relativt mindre tid behöver ägnas åt offertarbete och marknadsföring, vilket kan motivera den högre debiteringsgraden. Debiteringsgraden på USK i snitt har stigit från 43 % år 2002 till 59 % år 2005.

Det finns back-up funktioner i projektverksamheten, men flera av de intervjuade har framfört att dessa måste tillämpas bättre för att fungera även i praktiken. Flera av de s.k. back-up personerna anses inte vara tillräckligt insatta i ”sina” projekt, vilket innebär svårigheter när de måste rycka in. Arbetsbelastningen upplevs på vissa håll som mycket ansträngande och att det inte finns tillräcklig tid för återhämtning och reflektion.

6.3 Personalfrågor

Medelåldern för kontorets anställda är 51 år. Av kontorets 44 anställda är 27 kvinnor och 17 män. Uttryckt i procent av den totala arbetstiden minskade sjukfrånvaron vid kontoret från 5,4 % år 2004 till 1,6 % år 2005. Under 2005 hade c:a 77 % av medarbetarna inte utnyttjat någon sjukdag. Detta är en mycket låg siffra vid jämförelse med övriga förvaltningar i staden. En förklaring till den låga sjukfrånvaron kan vara arbetets beskaffenhet, som innebär att medarbetarna trots viss krasslighet ändå kan arbeta utan att behöva bli sjukskrivna.

Olika slag av hälsobefrämjande åtgärder har genomförts inom kontoret. Medarbetarna erbjuds friskvårdstimme, subventionerade bad, qi-gong och motionskort. Kontoret erbjöd under år 2005 samtliga medarbetare en hälsoundersökning. En sådan undersökning erbjuds varannat år. Massage och naprapatbehandling erbjuds i kontorets lokaler samt frukt till samtliga medarbetare.

Vi har noterat att flertalet anställda deltagit i kurser, konferenser, mässor och seminarier för att upprätthålla och vidareutveckla sin egen och kontorets samlade kompetens. Kontoret har också erhållit medel från kompetensfonden för särskilda utvecklingsinsatser.

I Stockholms stad finns ett stort antal program, policies och strategier inom personalområdet som kontoret följer. Därutöver har kontoret utformat följande program/policies:

- En personalhandbok – Kort om personalfrågor från A – Ö.
- Lönepolicy med lönekriterier.
- Checklisteserie; Innan medarbetare börjat sin anställning, introduktion, avslutning m.fl.
- Lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Jämställdhets- och mångfaldsplan för USK, år 2006.
- Plan för systematiskt arbetsmiljöarbete vid USK, år 2006.
- Miljöplan 2006
- Mediapolicy

Vissa av de intervjuade har haft synpunkter på personalförsörjningen d.v.s. att det saknas en skriftlig plan för dem. Det finns inga särskilda belönings- och sanktionssystem på kontoret utan dessa beaktas med hjälp av särskilda lönekriterier vid lönesättningen.

Arbetssituationen och arbetsmiljö följs upp genom egna medarbetar- och hälsoundersökningar, vilka följs upp och diskuteras på APT- träffar samt enhetsmöten. Hälften av de intervjuade anser att arbetsklimatet är bra, medan andra hälften anser att klimatet behöver förbättras. Vår uppfattning är dock att arbetsmiljön i huvudsak är god och utvecklande.

6.4 Ekonomifrågor

Ekonomifrågorna hanteras inom staben. Budget- och redovisningsarbetet följer de anvisningar som SLK har gett ut på ett fullt tillfredsställande sätt. Ekonomisk uppföljning görs samlat för kontoret per månad, tertial och årligen. Därutöver följs de olika projekten/uppdragen upp

löpande och även utfallet på individnivå. Kontoret har nyligen infört ekonomisystemet Agresso. Införandet har inneburit vissa problem, men dessa anses nu börja minska. Däremot förekommer en del dubbelarbete t.ex. att ett nytt projekt först måste skrivas in i en word-mall för att sedan skriva in igen i Agresso.

Kritik från medarbetarna har även framförts mot att tidredovisningen upplevs som krånglig och tar lång tid.

6.5 Stödprocesser

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

Kontoret har under det senaste året lagt ner ett omfattande arbete på att processkartlägga och utveckla sina egna stödprocesser. För uppdragsverksamheten har offertmallar, checklistor, direktiv för projektarbetet och mall för projektplan utarbetats. Kontoret anser att tidsvinster och minskad sårbarhet redan uppnåtts genom detta motsvarande 0,25 års arbetskrafter. Detta har också utgjort ett led i kvalitetssäkringsarbetet inom kontoret. Vi vill dock nämna att några av de anställda upplever detta som en extra belastning. Enligt vår mening torde detta tillskrivas den tidigare kulturen, där man inte behövde dokumentera eller tidredovisa arbetet på samma sätt som vid en uppdragsfinansierad verksamhet.

Den enhet som ansvarar för fältarbetet, som i huvudsak består av arbete med intervjuer och enkäter, har ett stort antal timanställda som är behjälpliga med att ställa frågor och hantera dessa i form av att skicka postala enkäter m.m. Vi har konstaterat att detta är ett både tidsödande och resurskrävande arbete. Vi skulle därför vilja peka på möjligheten att i större utsträckning använda web-baserade enkäter för att minska arbetet och kostnaderna med posthantering, porto etc. På frågan varför kontoret inte i större utsträckning använder sig av web-baserade enkäter har framförts att man gör det i takt med den datamognad som finns hos respondenterna. På sikt ser vi dock att kontoret har en stor besparingspotential härvidlag, eftersom arbetet i mycket stor utsträckning sker manuellt.

6.6 IT-frågor

Inom kontoret finns en medarbetare som ansvarar för supportverksamheten vad gäller IT-frågor, vilket är sårbart för kontoret. I övrigt har vi noterat att datamognaden hos medarbetarna förefaller hög. Kontoret sköter också sina egna register. Flera av de intervjuade personerna vid kontoret har haft kritiska synpunkter på arbetet med IT-frågor inom SLK samt på lednings- och informationssystemen.

6.7 Omvärlds- och framtidsbevakning

Vid diskussioner med företrädare för USK har framkommit att en hel del arbete ägnas åt omvärlds- och framtidsbevakning. Kontoret ägnar stor uppmärksamhet åt konkurrenternas agerande och åt stadens behov av statistiskt underlag som underlag för framtida beslut vad gäller t.ex. bostads- eller byggnadsfrågor.

Kontoret har också genom personalens kompetens och intresse för omvärlds- och framtidsfrågor en god grund för att kunna hantera dessa frågor på ett adekvat sätt.

6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar

Förvaltningens organisation

- Kontoret har sedan ett år tillbaka varit föremål för en omorganisation. Vi har inte funnit några egentliga brister i den nya inre organisationen, utan anser att organisationen måste få tid att sätta sig innan det görs en mer ingående översyn eller uppföljning av verksamheten med avseende på arbetssätt och roller.

Styrning och ledning

- Det har framkommit att vissa medarbetare har svårigheter att finna en väl avvägd balans mellan kvalitet och kostnad i uppdragen. Vår bedömning är att det finns stora effektiviseringsvinster att uppnå genom att ta fram vägledningsprinciper om hur kontoret ska arbeta med denna typ av avvägningsfråga. Vi har dock noterat att kontoret arbetar med dessa frågor.
- Vi har noterat att den föreskrivna hanteringen i delegationsordningen behöver anpassas något för att få ökad överensstämmelse med det nya ekonomisystemet. Vi anser att detta bör åtgärdas så snart som möjligt. Det har dock framkommit att SLK för närvarande äger frågan.
- Flera av de intervjuade har framfört synpunkter på brister i back-up funktionerna t.ex. inom IT- supporten vid konstruktion av enkäter och i vissa av uppdragen. Enligt vår mening bör detta ses över i syfte att uppnå mer ändamålsenliga och mindre sårbara funktioner.
- Styrningen av SLK:s grunduppdrag anses av flera som intervjuats som otydlig. Genom en översyn av nuvarande avtal och genom fördjupad dialog mellan kontoret och uppdragsgivaren torde detta kunna preciseras bättre.

Stödprocesser och dess organisation

- Det finns tre funktioner inom kontoret som hanterar stödprocesser i form av personal, ekonomi och IT. Dessa funktioner är samlade under den administrativa staben. Vi har noterat att det förekommer vissa problem och dubbelarbete med tidredovisningen och ekonomisystemet, vilket vi anser bör åtgärdas.
- Den administrativa staben består idag av 8 medarbetare, vilket motsvarar 20 % av samtliga anställda. Detta är en förhållandevis stor andel, varför vi anser att kontoret bör se över verksamheten i syfte att minska administrationen för att finna besparingar. Vi har noterat att kontoret idag köper vissa administrativa tjänster (t.ex. löneadministrationen och växeltjänster). Vi anser att kontoret bör överväga en ökad samordning av de administrativa funktionerna genom att t.ex. dela dessa med andra förvaltningar. En halvering av antalet medarbetare inom den administrativa enheten borde härigenom kunna uppnås. 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.

- Vi anser också att webbaserade enkäter kan införas i större utsträckning för att minska den administrativa hanteringen, portokostnader etc.
- Den processorientering som kontoret påbörjat anser vi även bör provas på undersökningsprocessen i syfte att nedbringa den manuella hanteringen som idag präglar arbetet med undersökningar.

Omvärlds- och framtidsbevakning

- Kontoret har en tillfredsställande omvärlds- och framtidsbevakning dels för egen del, dels är den ett stort inslag i uppdragsverksamheten, t.ex. i arbetet med prognoser och vid framtagande av underlag för stadens framtida utveckling. Vi finner inte att kontoret kan göra särskilda effektiviseringar och omprioriteringar genom att arbeta på annat sätt.

Samtliga möjliga effektiviseringar med en uppskattat resursminskning har förtecknats i nedanstående tabell.

År	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Åtgärd i mkr						
Ökad samordning av de administrativa tjänsterna med andra förvaltningar.	0 mkr	1 mkr	1,5 mkr	1,5 mkr	1,5 mkr	5,5 mkr
Minskat manuellt arbete i undersökningsprocessen.	0 mkr	0,5 mkr	1 mkr	1 mkr	1 mkr	3,5 mkr

Tabell 5. Organisation inre effektivitet - möjliga effektiviseringar

7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet

7.1 Uppföljningssystem och resultat

Som vi tidigare har redovisat har kontoret ett uppföljningssystem som innebär att man regelbundet går ut till sina kunder med en enkät och frågar efter hur nöjd man varit med kontorets arbete. Vi har i sammanhanget noterat att kontoret fått mycket högt betyg i dessa kundundersökningar.

Dessa undersökningar ligger också till grund för nödvändiga korrigeringar för kontoret i syfte att hela tiden kunna bli bättre och för att kunna leva upp till kundernas/uppdragsgivarnas krav och förväntningar på att snabbt leverera ett så tillförlitligt underlag som möjligt.

7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar

Vi har inte kunnat finna att kontoret kan göra några nämnvärda effektiviseringar inom detta område utom de förslag som diskuterats tidigare t.ex. en tydligare styrning av uppdragen som ges via det s.k. SLK – avtalet.

8. Analys av resultat

8.1 Användning av resultat av uppföljningen

Vid diskussioner med kontorsledningen och de anställda om hur kontoret använder resultaten från sina kundundersökningar har vi konstaterat, att den återföring som sker med hjälp av dessa enkäter utgör underlag för åtgärder för kontoret att hela tiden försöka bli ännu bättre. Vi

har inte funnit någon allvarlig kritik över det material och de undersökningar som USK redovisar som indikerar att verksamheten inte sker på ett trovärdigt och ändamålsenligt sätt.

8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar

Inte heller inom detta område har vi kunnat finna några större besparingsmöjligheter för kontoret.

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.

Vi har inte heller här funnit några väsentliga frågeställningar som inte behandlas inom ramen för de frågeställningar som styrt arbetet med genomlysningen. Vi vill dock åter lyfta fram vårt konstaterande, att ett flertal andra förvaltningar sysslar med statistikproduktion och analys. En samordning av dessa funktioner till en och samma förvaltning (USK) innebär inte bara en samlad effektivisering och besparing för USK utan även för staden som helhet. Vi anser det därför angeläget att en översyn görs av stadens samlade statistikarbete för att finna en ändamålsenlig samordning och ökad effektivisering.

Avslutningsvis vill vi även ge en reflektion över de möjligheter som USK förfogar över genom att kunna öka de publika delarna av verksamheten d.v.s. att kunna förmedla kunskap och bilder över Stockholm igår, idag och imorgon för stadens invånare, liknande de aktiviteter som gjordes i samband med kontorets 100-årsjubileum. En sådan belysning av Stockholm och dess historia har påbörjats genom samarbete mellan stadsmuseet, stadsarkivet, stadsbiblioteket och utbildningsförvaltningen i projektet Stockholmskällan. Projektet handlar om att digitalisera Stockholms historia och offentliggöra den på Internet. I detta projekt har USK kunnat föra över mängder historisk statistik till projektets hemsida och därmed tillgängliggjort detta för allmänheten.

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 innehållet 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 belöningssystem? 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”?