



Handläggare: Jan Francke
Tfn: 508 03 024

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd

Översyn av stadens administration, remissvar.

Efter beslut av kommunfullmäktige har staden utrett möjligheterna till administrativa effektiviseringar. Syftet med översynen har varit att klargöra i vilken utsträckning det är möjligt att reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvaliteten i stadens administration och omfördela resurserna till kärnverksamheterna.

Stadsledningskontorets slutrapport, totalt 151 sidor, har nu skickats på remiss till samtliga nämnder och styrelser. En utförlig sammanfattning av utredningen redovisas under rubriken Bakgrund. Utredningen i sin helhet går att beställa av stadsdelsnämndens sekreterare.

Remissvaret ska vara stadsledningskontoret tillhanda senast den 31 augusti 2006.

Förslag till beslut

1. Stadsdelsnämnden godkänner föreliggande förslag till remissvar.

Jack Kindberg
stadsdelsdirektör

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av stadsdelsförvaltningens ledningsgrupp. De fackliga organisationerna har informerats vid förvaltningsgruppen 2006-05-30 och 2006-08-08 .

Bakgrund

I budget för 2005 beslöt kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheterna till administrativa effektiviseringar. Med anledning av detta tillsatte stadsdirektören under hösten 2005 en projektorganisation som fick i uppdrag att genomföra en översyn av stadens administration. Syftet med översynen har varit att klargöra i vilken utsträckning det är möjligt att reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvaliteten i stadens administration och omfördela resurserna till stadens kärnverksamheter.

Översynen har omfattat den interna stöd- och serviceadministrationen inom ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/inköp samt kontorsadministration. Översynen inkluderar stadsdelsförvaltningarna, fackförvaltningarna, bolagen, stadsledningskontoret samt koncernledningen.

Genomförandet av översynen har skett i två huvudsakliga steg. Det första steget omfattade en kartläggning av nuläget och resultatet av denna presenterades i en delrapport som överlämnades till projektets styrgrupp i december 2005. Det andra steget, den så kallade börlägesprocessen, har resulterat i förslag om hur stadens stöd- och servicefunktioner kan effektiviseras och/eller få en högre kvalitet vilket presenteras i slutrapporten. Projektets styrgrupp har ställt sig bakom slutrapporten och dess förslag. Samtliga nämnder och styrelser utgör remissinstanser och remisstiden sträcker sig till den 31 augusti 2006.

Det första steget, d v s kartläggningen av nuläget avseende de utvalda administrativa stöd- och servicefunktionerna, bygger i huvudsak på uppgiftsinsamling via enkäter.

Resultatet av nulägeskartläggningen ledde till bedömningen och slutsatsen att det finns en effektiviseringspotential inom stadens interna stöd- och servicefunktioner. Samordningen av vissa administrativa stödfunktioner kan utvecklas för att nå stordriftsfördelar och därmed inte bara kunna effektivisera berörd administration utan också höja kvaliteten. Projektet bedömer också att stadsledningskontorets roll för strategi och styrning behöver tydliggöras avseende bland annat lokaladministration samt att ändamålsenliga systemstöd saknas inom några områden.

En av utgångspunkterna för projektet har varit att lämna förslag på

effektiviseringar som är genomförbara inom en rimlig tidsram vilket bedöms till en period av ett till tre år. Detta är det huvudsakliga skälet till att bolagen i nuläget inte omfattas av projektets förslag, då den mångfald av systemstöd som förekommer inom denna sektor bedöms som svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv. Projektets bedömning är dock att det finns en effektiviseringspotential även för bolagens administrativa stöd- och servicefunktioner men att detta behöver utredas vidare.

Projektet anser att en av grundförutsättningarna för att kunna effektivisera administrativ verksamhet är att arbetssätten och dess processer utvecklas och förädlas, vilket låter sig göras bäst i en samlad administrativ funktion. Med en sådan kan också samordningseffekter och stordriftsfördelar uppstå. Projektet har vägt detta mot behovet av att de administrativa funktionerna finns geografiskt och/eller organisatoriskt nära verksamheterna.

Projektet har haft som direktiv att särskilt analysera möjligheterna och problemen med en gemensam service och projektet gör bedömningen att för vissa administrativa områden överväger behovet av samordning i en gemensam organisatorisk enhet. Projektet föreslår därför att en gemensam servicefunktion inrättas i staden. De områden som projektet bedömer vara lämpliga för att samordnas i en gemensam funktion är sådana som hanterar omfattande volymer och som har relativt standardiserade rutiner. Vidare är en gemensam funktion också lämpad för specialistkompetens som av olika skäl inte finns inom varje förvaltning.

Andra förutsättningar för att kunna arbeta effektivt är att det finns ett väl fungerande systemstöd och att det används på ett ändamålsenligt sätt samt att medarbetarens kompetens är tillräcklig. Projektet har därför analyserat möjligheter till effektiviseringar ur fyra huvudsakliga aspekter: arbetssätt och dess processer, möjlighet till samordning, systemstöd samt kompetens.

Projektet har haft i uppdrag att analysera berörd administration ur ett stadsövergripande perspektiv. De förslag till effektiviseringar som redovisas i denna rapport har i huvudsak ett sådant perspektiv vilket kan innebära att en enskild förvaltning inte nödvändigtvis uppfattar förändringarna som en kvalitetshöjning. Det är emellertid projektets uppfattning att det lokala och det stadsövergripande perspektivet generellt inte står i motsättning till varandra och bedömningen är att förslagen till övervägande del är fördelaktiga ur bägge perspektiven.

De förslag till effektiviseringar som projektet lämnar i denna rapport är att inrätta en gemensam löneadministration med tilläggstjänster för samtliga förvaltningar, en gemensam växelfunktion för samtliga förvaltningar samt en gemensam IT-infrastruktur, servermiljö och IT-drift och support för de

s k St Erik Net-förvaltningarna.

Vidare föreslås en förstärkt kompetens inom lokaladministration avseende ny-, om- och tillbyggnad för samtliga förvaltningar. En konsultgrupp för beställarstöd föreslås inrättas i en gemensam servicefunktion. Förstärkt kompetens föreslås också inom upphandlingsområdet genom tydlig indelning i, och ansvar för, inköpsområden samt inom inköpsområdet för att nå ökad avtalsföljsamhet. En konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor föreslås inrättas i en gemensam servicefunktion.

Projektet föreslår också att LISA-självservice görs tillgängligt för samtliga månadsanställda, att ett nytt systemstöd för lokaladministration utvecklas samt att ett nytt avtalshanteringsystem och avropssystem för inköp/upphandling införs inom staden.

Avslutningsvis föreslås att enhetliga arbetssätt införs och utvecklas inom berörda administrativa områden samt att stadsledningskontorets funktion som samordnare tydliggörs och stärks gällande lokaladministration samt renodlas gällande inköp och upphandling.

Den sammanlagda effektiviseringspotential som projektets förslag medför bedöms uppgå till 217 mnkr årligen när föreslagna förändringar är genomförda. Vid ett beslut om genomförande av förslagen senast vid årsskiftet 2006/2007 bedöms effektiviseringen vara genomförd senast under 2009. Ett beslut vid denna tidpunkt innebär att viss effektivisering beräknas inträffa redan under 2007 för att sedan öka för varje år t o m 2009. Detta innebär att den sammanlagda effektiviseringen t o m 2009 beräknas till drygt 500 mnkr.

Den gemensamma servicefunktionen föreslås placeras i en för ändamålet nybildad förvaltning. Projektets principiella uppfattning är att den nya förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd. Denna styrning bör utföras av representanter från förvaltningar och bolag.

Sammanfattning av förvaltningens synpunkter

De förslag som presenteras i utredningen kan i huvudsak delas in i två delar. En del som innehåller förslag angående lokaladministration och inköp/upphandling som innebär att staden centralt ges en mer uttalad serviceroll mot förvaltningarna. Bl a föreslås att ett nytt systemstöd för lokaladministration utvecklas samt att ett nytt system för inköp och upphandling införs i staden. Dessa förslag liksom att LISA-självservice ska göras tillgängligt för all personal stöder förvaltningen.

Förvaltningen delar däremot inte den delen som föreslår att en ny central administrativ förvaltning inrättas.

Förvaltningens uppfattning är att utredningen i den delen utgår från ett synsätt som inte är ändamålsenligt och därigenom blir direkt utarmande för verksamhetens kompetens och kvalitet.

Förvaltningen ger i stället ett antal alternativa förslag till hur en effektivisering kan genomföras i den lokala förvaltningsorganisationen. Det finns därutöver flera delar av utredningen som är oklara vad gäller beräknade besparingar.

Förvaltningen har särskilt gått igenom de kalkyler som gjorts för IT-verksamheten och för lönehanteringen. Projektet har beräknat besparingen inom IT-området till 35 mnkr och för lönehanteringen till 24 mnkr.

I utredningen finns enl förvaltningen beräkningar som är ofullständiga eller bygger på felaktiga grunder. För en förvaltning med Spånga-Tenstas storlek och personalsammansättning kan förslagen, vid bibehållen service, medföra ökade kostnader. I utredningen finns heller ingen prislapp på det kostar att etablera en ny förvaltning med t ex lokaler, utrustning och ledning.

Förvaltningen föreslår därför att staden gör en reviderad ekonomisk utredning för att belysa om de förväntade besparingarna är realistiska.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Effektivitet

Idag finansieras den administrativa servicen av verksamheterna.

Utgångspunkten att verksamheterna kan påverka den service som de betalar för är viktig. Enligt förvaltningens uppfattning bör inte utredningens förslag genomföras utan att vara väl förankrat i den sk kärnverksamheten.

Förvaltningen anser att administrationen bör ligga så nära verksamheten som möjligt för att kunna ge en effektiv service. I stället för att centralisera administrationen och öka avståndet till verksamheten bör den lokala administrationen effektiviseras i nära samråd med dem som den ska ge service.

Man kan grovt säga att det finns två synsätt att ha som utgångspunkt för att beskriva och analysera den administrativa servicefunktionen.

Det ena är det separerande synsättet medan det andra är det integrerande.

I det separerande synsättet kan man med fördel dela upp och skilja ut från varandra dels administrationens olika delar/uppgifter och dels administrationen i förhållande till kärnverksamheten.

Det går att beskriva och mäta varje bit för sig och sedan jämföra med andra för att få en uppfattning om vilken del som kan/bör bli föremål för effektivisering. Det sker som regel genom kvantitativa mått och bedömningar. Någon kraft läggs som regel inte på att bedöma kvalitet, medverkan till måluppfyllelse, bidrag till att skapa organisatoriskt mervärde etc. Förvaltningen menar att det är detta separerande synsätt som rakt igenom präglar den översyn som gjorts och de förslag till beslut som föreslås. Förvaltningen menar att det inte är ändamålsenligt att i dagens verksamhet anlägga ett sådant synsätt. Det är direkt utarmande på kompetens och kvalitet.

Utifrån det integrerande synsättet ser man på verksamheten och den administrativa organisationen som kommunicerande kärn i en samlad helhet. Administrationens olika delar griper in i och samverkar med varandra till en fungerande helhet, kompetenser blandas, utvecklas och formas dessutom i direkt samverkan med kärnverksamheternas behov och krav. Avgörande här är verksamhetens måluppfyllelse och kvalitet samt hur medverkande funktioner gemensamt bidrar till detta. Kvantitativa mått och bedömningar är irrelevanta. Ett sådant här synsätt är det som borde varit utgångspunkten för den gjorda översynen.

Om det senare synsättet fått råda skulle översynen ha riktats in på annat sätt och slutsatserna och förslagen sett annorlunda ut. Förvaltningens uppfattning är att stadens policy är riktig när det gäller att forma en decentraliserad och målstyrd organisation. I och med att man ställer sig bakom den tanken måste man också tillåta att den lokala förvaltningsnivån har något olika lösningar hur man ska utforma sin administrativa service.

Den erfarenhet som finns i förvaltningen är att en personalgrupp på ca 2000 personer som representerar en mångfald av nationaliteter och kulturer – med ibland svag förmåga i det svenska språket – har ett stort behov att få t ex personal- och anställningsfrågor särskilt belysta och kommunicerade och därför värdesätter närheten till personalfunktionen. Situationen är helt annorlunda än den som råder i en annan förvaltning med övervägande homogen personalgrupp. Att i en sådan situation göra kvantitativa beräkningar av t ex antalet hanterade lönespecifikationer - och därav dra slutsatsen att effektivisering är angelägen – är feltänkt.

Att Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning har utformat en viss administrativ funktion har – och måste ha – sin utgångspunkt i att just den utgör det bästa stödet för kärnverksamheten att nå sina verksamhetsmål och hålla en god kvalitet.

Förvaltningen delar inte översynens/utredningens förslag att all löneadministration (med tilläggsuppgifter), växel- och IT-funktion skall

organiseras i en för staden gemensam ny förvaltning. Förvaltningens uppfattning är att förslaget kommer att leda till både en fördyrning och en kompetens- och kvalitetsutarmning. Antalet centralt överförda administratörer befaras snabbt komma att ersättas av lokalt verksamhetsnära personal och därigenom har utredningsförslaget skapat ytterligare en administrativ nivå.

Förvaltningen har inte någon annan uppfattning än att administrationen ska effektiviseras där så är möjligt vilket också görs kontinuerligt för att hålla kostnaderna nere. Förvaltningarna och nämnderna bör dock även fortsättningsvis äga frågan om sin administrations utformning och organisatoriska placering.

IT-administration

Projektets förslag till åtgärder sammanfattas i följande tre punkter.

1. Fullständig standardisering av den infrastrukturella IT-miljön.
2. Fullständig konsolidering av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön.
3. Gemensam service, d v s organisation och arbetssätt för gemensam drift, support, förvaltning och utveckling av det infrastrukturella IT-stödet.

Kommentarer:

1. Standardisering

I utredningen redogörs för fördelarna med att genomföra en standardiserad IT-miljö, att detta saknas i St Erik Net och att den främsta orsaken är den enhetsvisa uppbyggnaden av nätet. Dessutom framhålls ett antal självklarheter såsom att antalet personliga skrivare bör minimeras, användarnas rättigheter på de lokala maskinerna begränsas med mera, vilket inte har något samband med organisationen.

Tanken bakom St Erik Net är just att det ska gå att logga var som helst i staden, men det krävs ofta flera onödiga steg innan man får alla program att fungera när man loggar in på en annan förvaltning. Med det koncept som håller på att införas med stadens nya klientplattform (SSKP) kommer det problemet att försvinna.

Förvaltningen ställer sig bakom förslaget att IT-miljön ska vara fullständigt standardiserad och föreslår att stadsledningskontorets utvecklingsavdelning får i uppdrag att samordna detta arbete. Staden tillhandahåller idag färdiga installationspaket för alla gemensamma

program, men brister i paketen leder ofta till att förvaltningarna tvingas skapa egna lösningar på generella problem.

2. Konsolidering av servermiljön

Inom detta område ser förvaltningen både för- och nackdelar med utredningens förslag. Inom de senare åren har förvaltningens servrar fungerat bra, tillgängligheten har varit mycket nära 100 % under kontorstid. Under de senaste åtta månaderna har det endast varit en timmes avbrott på förvaltningens huvudserver. De centrala systemen Paraplyet (verksamhetssystem inom socialtjänsten) och det nya ekonomisystemet Agresso har däremot haft störningar bl.a. på servrar som varit otillräckligt dimensionerade, ofta flera gånger i veckan. Centrala lösningar är sårbara eftersom de drabbar hela eller större delar av stadens förvaltningar. Lokala driftorganisationer isolerar driftstörningar inom ett mindre område, inte större än den egna förvaltningen.

Nackdelen med lokal serverdrift är att utrustning och kompetens måste finnas på varje förvaltning. Här kan förvaltningen tänka sig en lösning mitt emellan central och lokal. Exempelvis kan stadsdelsförvaltningarna i västerort bygga upp en delvis gemensam serverorganisation inom befintliga lokaler och med befintliga personalresurser. En sådan organisation måste dock utgå ifrån att vissa applikationer ska hanteras på lokala servrar så att inte alla system i alla förvaltningar i västerort slås ut samtidigt om den gemensamma serverparken får driftstörningar. I en sådan organisation kan även de lokala systemen administreras och drivas.

3. Gemensam service

Förvaltningens helpdesk tillsammans med teknikerorganisationen är kärnan i den lokala IT-organisationen. Vid helpdesken, som är bemannad från kl 07.00 till normalarbetstidens slut, får användarna hjälp med a) behörighetsfrågor b) att lösa enklare tekniska incidenter c) handhavandeproblem och d) hjälp att hantera vissa program(ordbehandling, Internet, e-post m.m.).

Förvaltningens felanmälan tar också emot frågor som gäller centrala system, såsom paraplyet (ärendehantering för socialtjänsten) och gör en preliminär diagnos om felet är lokalt eller centralt. Om felet ligger i centrala databasen är det ofta bättre att en lokal tekniker, som talar ”samma språk”, ringer vidare till Tieto-Enator.

Ett ofta använt verktyg är att helpdesken via fjärrmanövrering tar över användarens skärm och löser problemen eller handleder användaren. Om användaren och teknikern finns i närheten av varandra är dock ett personligt besök att föredra. Det ger ett smidigare sätt att arbeta och en bättre dialog med användaren.

I Spånga-Tensta har samtliga lärare behörighet till det administrativa nätet och e-postsystemet. Vidare har vi grupper av vårdbiträden som utnyttjar ett lokalt system. Detta ger en hög kvot av sällananvändare. Dessa användare som inte sitter vid en egen PC dagligen behöver ofta mer support för att hantera en dator. Idag och under några år framöver kommer nya grupper av användare, personal inom förskolor och äldreomsorgen, börja använda datorer. Först är det löneadministrationen som ska utföras av alla anställda i systemet LISA-självservice. Därefter LISA-tid. Dessa personalgrupper kommer i samband med detta få tillgång till egen e-post, ordbehandling och internet. Detta kommer att kräva omfattande arbetsinsatser från både lönehandläggare (LISA-systemen) och från IT-personalen som planeras ge grundläggande IT-utbildning för de nya användargrupperna.

De frågor som inte kan lösas via helpdesk rapporteras in i ett lokalt utvecklat system som automatiskt skickar ett SMS-meddelande till den tekniker som har ansvar för den adress som användaren är placerad vid. Teknikern besöker snarast möjligt, oftast omgående, personen som behöver hjälp så att denne inte hindras i sitt arbete längre tid än nödvändigt. Att detta fungerar smidigt är en av två huvudfrågor för IT-organisationen oavsett om den är lokalt-, regionalt- eller centralt placerad eller om den är outsourcad (tjänsten köps av en utomstående leverantör).

Den andra huvudfrågan är hög tillgänglighet till systemen, se ovan under punkt 2.

Förvaltningen anser att ett stadsgemensamt felrapporteringssystem är nödvändigt, men helpdesk och teknikerorganisationen måste ligga mitt i verksamheten, så nära användarna som möjligt. Erfarenheterna från lösningar med helpdesk/tekniker som är placerade utanför den egna organisationen är oftast negativa. Med en lokal organisation får IT-personalen ett eget ansvar mot "sina" användare, i en större organisation där ansvaret är otydligt och delas mellan många tekniker är risken stor att den personliga kontakten och ansvaret försvinner. Tanken med förvaltningens organisation är att den ska fungera likt ett husläkarsystem där användare och tekniker är vana att samarbeta med varandra och där teknikern känner till vilka problem som kan drabba användaren och hur de snabbt kan lösas.

I den organisation som finns i staden idag är det tre huvudansvariga för de frågor som behandlas ovan enl. punkt 1-3. Dels stadsledningskontoret som främst har ett beställar- och systemförvaltningsansvar. Dels de företag som ansvarar för serverdrift av flertalet av stadens verksamhetssystem (fr o m 1/7 är det Tieto-Enator) och dels den lokala IT-organisationen inom förvaltningen. I det förslag som nämnden nu fått på remiss föreslå att

ytterligare en organisation skapas utan att någon annan helt kan tas bort. Enligt förvaltningens uppfattning är risken stor att detta bara skapar en otydligare organisation som sannolikt kommer att kosta mer i ena ändan i form av nya interna kostnader och längre väntetider d.v.s. sämre kvalitet och service för användarna än vad som kan sparas i den andra ändan.

Förvaltningen föreslår att ett arbete påbörjas inom staden där gränser och ansvarsområden mellan de tre nuvarande huvudansvariga utreds och förtydligas. Exempelvis bör ett gemensamt felrapporteringsystem införas där förvaltningarnas incidenter och problem rapporteras in. Stadsledningskontoret och Tieto-Enator får därmed möjlighet att följa driften och vidta åtgärder i de stadsövergripande och centralt drivna systemen.

Ett automatiserat behörighetsverktyg bör snarast införas.

Förvaltningen föreslår

- Den lokala felanmälan tar emot alla ärenden
- Ärenden som inte kan lösas lokalt lämnas vidare till stadens och leverantörens gemensamma servicecentrum
- Frågor som inte kan lösas inom servicecentrum lämnas vidare till expertis hos leverantören, systemförvaltare vid SLK eller till STOKAB
- Ett gemensamt ärendesystem för incidentrapportering och teknisk dokumentation införs för hela staden

Ekonomiska beräkningar

Utredningen anger att antalet årsarbetare inom det infrastrukturella IT-stödet kan minska från 118 till 60 och därmed spara 35 mnkr per år (utredningen sid 34). Enligt utredningen blir besparingen 600 tkr per person (sid 97) för lön, lokaler, IT, utbildning, utrustning, overhead mm. Enligt förvaltningens beräkningar blir besparingen 450-475 tkr per person vilket innebär att besparingen minskar med ca **8 mnkr**.

Enligt utredningen finns behov av att även fortsättningsvis ha kvar en IT-samordnare per förvaltning för beställarstöd mm (sid 26-27, punkt 2). För denna typ av befattning kan ev utredningens schablon om 600 tkr användas. Att inrätta en befattning i samtliga 30 St Erik Net-förvaltningarna kostar ca **18 mnkr**.

Utredningen redovisar även övriga behov inom förvaltningarna som antingen kan köpas och/eller där egen personal behöver anställas (sid 27 punkt 2, sid 37 svagheter/hot, sid 39 tilläggstjänster och lokala verksamhetssystem) för att kvaliteten på den support som ligger utanför

den infrastrukturella supporten inte ska försämrats. Att anställa en person i genomsnitt vid de 30 förvaltningarna för att utföra dessa arbetsuppgifter kostar ca **14 mnkr** om var och en kostar 450-475 tkr per år.

Besparingen om 35 mnkr har enligt beräkningsexemplen ovan vänts till en kostnadsökning om ca 5 mnkr. Naturligtvis ser behoven olika ut i de olika förvaltningarna, i exemplet har Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning använts som normförvaltning.

Ytterligare kostnader som inte räknats in är att byta alla PC och övrig teknisk utrustning så att de ”i alla väsentliga delar är identiska inom staden” (sid 20) samt att bygga upp en helt ny förvaltning (sid 6).

På sidan 35 i utredningen anges att ”**stadens totala IT-kostnader alltså kan komma att öka oavsett om det projektet föreslår genomförs eller inte**”. Att då räkna med att kunna föra över resurser från IT-administrationen till kärnverksamheten tycks inte vara en realistisk målsättning. Om utredningens förslag istället är att bromsa kostnadsutvecklingen samtidigt som fler användare/datorer tillkommer så överensstämmer det mer med den utvecklingen som stadsdelsförvaltningen befinner sig i. Förvaltningen har inte beräknat att några nya resurser ska behöva avsättas, i samband med att nya användare ansluts, för infrastrukturella frågor.

Personaladministration

Förvaltningen delar inte utredningens förslag att all löneadministration (med vissa tilläggsuppgifter) organiseras i en för staden gemensam ny förvaltning.

Förvaltningen föreslår i stället följande:

- *Slå vakt om grundbultarna i stadens integrerade system för ledning och uppföljning, nämligen principen om den decentraliserade organisationen och principen om målstyrning.*
Själva idén med en decentraliserad organisation är att den utgår från lokala behov och förutsättningar. Det blir då en självklarhet att lösningar och hanteringsvolymerna ser lite olika ut mellan olika förvaltningar i en stor organisation som Stockholms Stad – och det behöver inte betyda att det är ineffektivt. För verksamhetens kvalitet och måluppfyllelse är det optimala att förvaltningen även fortsättningsvis äger frågan om sin personalfunktions utformning, arbetssätt och organisatoriska placering. Endast det ger garanti om ändamålsenlig lokal verksamhetsanpassning av personalfunktionen.

Öka samtidigt ansträngningarna för en effektiv central samordning genom att ange tydliga konkreta mål avseende bl a införandet av LISA Självservice och LISA Tid i alla berörda förvaltningar.

- *Ta tillvara den fulla rationaliseringseffekten av en långtgående genomförd självhantering av löne- och schemarapporteringen.*
Förvaltningen vill peka på att utredningens förslag avseende löneadministrationen kan medföra en uppenbar risk till ökade kostnader. Antalet centralt överförda löneadministratörer kan befaras snabbt komma att bli ersatta av lokala verksamhetsnära löne-/personalrapportörer. Förvaltningens bedömning är att tydliga mål om införandet av både LISA Självservice och LISA Tid kan ge en rationaliseringseffekt avseende antalet löneadministratörer på stadsdelsförvaltningarna med upp till 50% jämfört med idag. Om målen anges till den lokala förvaltningsorganisationen finns inget ekonomiskt skäl att etablera en helt ny administrativ förvaltning. Oaktat vilken personalkostnad som ligger till grund för den ekonomiska beräkningen skulle förvaltningens förslag ge en nettoeffekt som är avsevärt större än den utredningen anger. Därutöver skulle den viktiga lokala verksamhetsnära utformningen kunna bibehållas.
- *Skapa förutsättningar för en modern och ändamålsenlig kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalfunktionen.*
Förvaltningens uppfattning är – tvärtemot utredningens – att organisering av löneadministrationen inom en för hela staden gemensam ny förvaltning på sikt leder till en kompetens- och kvalitetsutarmning av hela personalfunktionen. Förvaltningen menar att personalfunktionens kompetensutveckling bäst sker i samverkan mellan alla ingående PA-yrkesgrupper och att verksamhetsutveckling och PA-utveckling ska ske i samverkan utifrån förvaltningslokala behov och förutsättningar. Med utredningens förslag ökar däremot avståndet mellan PA-yrkesgrupperna och mellan PA och kärnverksamheten. Det ger ingen bra plattform för en behovsstyrd kompetensutveckling.
- *Stärk den samordnande positionen för och kompetensen i stadens centrala personalstrategiska funktion.*
Skapa de bästa förutsättningarna för det lokala och verksamhetsnära personalarbetet genom att öka och effektivisera samordningen i staden.

Utveckla formerna för målformulering, uppföljning av måluppfyllelse och satsa rejält på kompetensutveckling av arbetssätt och metoder för det lokala personalarbetet.

Inköp och upphandling

Ett förändrat arbetssätt där en upphandlingsgrupp ska ansvara för ett inköpsområde inom hela staden med systematisk uppföljning av ramavtalen välkomnas, i synnerhet när det gäller hur avtalen fungerar.

För de upphandlingar som man bedömer måste göras lokalt av t ex en stadsdelsförvaltning, ska det finnas centrala stödfunktioner. Det gäller t.ex. stadsdelsnämndens driftsentreprenader inom äldre- och funktionshindrade, kollo, fritidsgårdar, objektsupphandling av städning, restaurangdrift i servicehus, etc.

Ett problem är hur man ska göra för att få fram bra verksamhetskunskaper till de olika upphandlingarna. På sid 70 talas om tvärfunktionella team. Det har visat sig svårt att få folk från förvaltningarna att ställa upp och verkligen engagera sig seriöst i de arbetsgrupper vi haft hittills för att göra gemensamma upphandlingar. De som ställer upp har egentligen inte tid med uppdraget. Kunskaperna generellt om varför och hur man upphandlar är dålig.

Olika utbildningar inom upphandlingsområdet bör erbjudas kontinuerligt för olika personalkategorier.

Projektet beskriver en utveckling av olika systemstöd för inköp och upphandling. Agrossos inköpsmodul ska göra det möjligt att fånga in hela inköpsprocessen elektroniskt från beställning till betalning av fakturan. Bra. En fungerande avtalsdatabas ska arbetas fram, det är bra och ger ett stöd till verksamhetsansvariga vid inköp.

Den gemensamma upphandlingsfunktionen föreslås placeras i en gemensam servicefunktion för staden. Upphandlarfunktionen förslås där förstärkas med en kostnad av 10 mnkr, varav 7 mnkr utgörs av ca 15 personer till förstärkt support för stadsdelarna. Detta skulle innebära ordentlig förstärkning av stödet till stadsdelsnämnderna.

Lokaladministration

Lokalfrågorna är en mycket viktig del i stadsdelsförvaltningens arbete då kostnaden för lokalerna utgör över 10% av den totala budgeten. Förvaltningen stöder förslaget som framhåller att beställarkompetens behöver finnas kvar ute i förvaltningarna samtidigt som SLK:s ansvar och roll stärks och tydliggörs.

Kontorsadministration

Inom kontorsadministrationen föreslår projektet att en gemensam växelfunktion för förvaltningar etableras i en gemensam service. Vidare förordar projektet en fortsatt etablering av kontaktcenter inom flera stadsdelsförvaltningar, kompletterat med en gemensam växel.

Projektet grundar sitt förslag och sin rekommendation på en studie som gjorts av några kommuner, Linköping, Oslo, Västerås och Malmö, där man övergått till en gemensam växelfunktion samt erfarenheterna av kontaktcentrum i Bromma och Hässelby-Vällingby.

Utifrån jämförelsen från dessa kommuner ger projektet sin rekommendation på ca 400 samtal per dag och årsarbetare som mål för effektiviseringen.

Det går säkert att rationalisera på det sättet som projektet föreslår, men det finns ett par andra aspekter som projektet inte gått djupare in på och en analys saknas på vad det skulle betyda utifrån effektivitetssynpunkt.

En viktig aspekt är de lokala förutsättningarna. För vissa stadsdelar, som Spånga-Tensta, kommer en gemensam växel, där den lokala kännedomen saknas, att leda till stor irritation bland medborgarna och en högre arbetsbörda dels på den reception som ändå måste hållas öppen i stadsdelen och dels på Medborgarkontoret. Vidare kommer det att få stora konsekvenser för mottagningsenheten Arbete och Bistånd inom avdelningen Individ och Familj.

Redan idag är trycket på Medborgarkontoret mycket stor med närmare 120 000 besökare och närmare 90 000 ärenden per år. Arbetsbelastningen är mycket hög och servicen kan inte utökas utan förstärkning på personalsidan. Några samordningsvinster skulle det därför inte bli. Utifrån de lokala förutsättningarna skulle det inte heller vara effektivt med kontaktcentrum då detta kräver dels språkkunskaper i svenska och dels orienterade och kunniga samhällsmedborgare.

En annan aspekt är det förvaltningsinterna utnyttjandet av växelfunktionen som är ganska viktig för servicen och effektiviteten förvaltningsinternt. Utan lokal kännedom kommer detta att leda till mindre effektivitet och skapa både irritation och mer tid för den som efterfrågar tjänsten. Även här spelar kunskaper i svenska språket in och har betydelse för när man utnyttjar växeltjänsten.

En centralisering av växel/reception samt IT kan också innebära förändringar för registratur och arkiv. Lokalkännedom om organisation, lokala IT-system där förvaltningen är ägare till informationen, samt fysiska åtgärder på det lokala planet kommer att försvinna. För att inte minska i effektivitet och kunna erbjuda både allmänhet och stadsdelsnämnd god service blir förvaltningen med all sannolikhet tvungen

att köpa supporttjänst för lokala IT-system eller anställa egen personal. Därmed uppstår en merkostnad för stadsdelsförvaltningen. Ansvar för PUL och kännedom om innehållet i datasystemen kan däremot inte ”köpas” eftersom detta är myndighetsutövning.

Ekonomiadministration

Projektet föreslår ingen förändring/centralisering inom ekonomiadministrationen. Staden har nyligen infört det nya ekonomisystemet Agresso som innebär förändrade arbetsätt. Genom att i större utsträckning utnyttja de elektroniska flödena i ekonomisystemet med t.ex. EDI-fakturor och scannade fakturor uppnås effektiviseringar. Elektroniska beställningar gör i framtiden fakturaprocessen kortare. Leverantören får beställningen elektroniskt och fakturerar elektroniskt. Godkännande och attest sker vid beställning.

Agresso har medfört förändrade arbetsätt som tar tid att lära sig. Under uppsättningsarbetet har samarbetet mellan stadsdelarna ökat. Kista, Rinkeby, Bromma-Västerled, Hässelby-Vällingby och Spånga-Tensta gick in i det nya ekonomisystemet samtidigt, vilket skapat en god grund för att hjälpa varandra. En framtida ekonomifunktion som i vissa delar stöder flera stadsdelsnämnder kan vara något som växer fram allteftersom de nya arbetsätten rotat sig i organisationen. Vidare finns behov av samarbete kring frågor av mer komplex karaktär som t.ex. systemförvaltning, rapportkonstruktioner och internkontroll, vilket mycket väl kan ske inom nuvarande organisation.

Alternativa besparings- och effektiviseringsförslag

Licenser

Förvaltningen föreslår att andra besparingar inom IT-området utreds. En översyn av stadens licenshantering kan ge stora besparingar utan att drabba kvaliteten på den service som användarna ska kunna räkna med att få.

Det besparingsområde förvaltningen föreslår är val av licenser för operativsystem och officeprogram. Staden betalar årligen stora belopp för Microsoftprodukter. Idag finns andra produkter t ex Open Office som är gratis att använda. I Katarina-Sofia stadsdelsförvaltning används Open Office sedan en tid och för flertalet användare fungerar dessa produkter lika bra som Microsofts programvaror.

Organisation för krisberedskap

För att klara vissa krislägen finns lokala organisationer uppbyggda i staden. Att det finns kris- och katastrofledningsgrupper med lokal förankring och kännedom i resp stadsdel anser förvaltningen vara en bra service för de boende. I vissa lägen finns dock behov av kringresurser som

är opraktiska och kostsamma att skaffa i samtliga stadsdelar. Förvaltningen anser att olika typer av utrustning som kan behövas i krissituationer ska finnas tillgängliga centralt i staden som förvaltningarna kan nyttja vid behov. Det behöver också skapas rutiner mm för hur befintlig utrustning kan rekvireras i nödsituationer.

SLUT