

Till
Stadsledningskontoret
Stadsdirektörens stab

Dnr 030-2455/2005: Remissyttrande avseende rapporten Översyn av stadens administration

Stadsdirektörens stab har remitterat rapporten Översyn av stadens administration till bland annat Stockholms Stadshus AB för yttrande.

Underremiss

Svenska Bostäder anser att rapporten är en bra genomgång av förutsättningarna för samordning och effektivisering av kommunkoncernens administration. Bolaget konstaterar dock att bolagen i det korta perspektivet inte omfattas av förslaget. Förutsättningarna behöver utredas vidare, en uppfattning som Svenska Bostäder delar. Bolaget är allmänt positivt till samarbete och samordning inom i första hand bolagssektorn, där så kan ske med bibehållen eller förbättrad kundnytta och stöd till bolagens kärnverksamhet. De administrativa stöden är i flera fall en nära integrerad del av bolagets kärnverksamhet. Det bör enligt bolaget uppfattning bedömas funktion för funktion vilka stödfunktioner som är lämpliga att samordna. Svenska Bostäder och säkert andra bolag i bolagssektorn har stora befintliga investeringar i framförallt IT-stöd. Bolaget är mycket tveksamt till ett utbyte i förtid av dessa system. De ekonomiska vinsterna står inte i proportion till kostnaderna att i förtid avbryta driften av dessa. Bolaget föreslår att en samordning i första hand sker i takt med att befintliga IT-system av andra skäl behöver utrangeras och ersättas. Rapporten synes ta sikte på samordningslösningar som även i framtiden upprätthåller administrativa stödrutiner i egen regi. Bolaget vill peka på att det för flera funktioner, som exempelvis växelfunktion och IT-drift, kan en renodlad outsourcing i flera fall vara mer kostnadseffektiv (*bilaga 1*).

Familjebostäder besvarade ett antal omfattande enkäter i kartläggningsfasen av projektet. Utifrån de instruktioner som lämnades och kontakter med projektet, prioriterades att leverera svar inom den utsatta tiden, vilket innebar begränsningar i kvaliteten på det inlämnade materialet. Kartläggningsfasen bedrevs under stark tidspress med hänsyn till den mängd frågor som ställdes och den materia den avsåg. Formuleringar och avgränsningar passade också i vissa fall mindre bra för den verksamhet bolaget bedriver och den organisation som råder, varför bolaget bedömde att det inlämnade materialet var av begränsad nytta i en

nulägeskartläggning och endast i begränsad omfattning gav en bild av handläggningsvolymerna. Dessa synpunkter framfördes till projektledningen i anslutning till enkäterna. I slutrapporten anges att resultatet av nulägeskartläggningen lett till slutsatsen att det finns en effektiviseringspotential inom stadens interna stöd- och servicefunktioner. Man föreslår också ett antal konkreta effektiviseringsåtgärder och att en nybildad förvaltning skall inrättas för ändamålet och att förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd med representanter från förvaltningar och bolag. Bolagen omfattas i detta läge inte av de förslag som läggs, framför allt med hänsyn till att den mångfald av systemstöd som förekommer inom denna sektor bedöms som svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv.

Bolagens verksamhet skiljer sig på många punkter från stadens övriga verksamhet, och behov och förutsättningar ser annorlunda ut vilket man också konstaterar i rapporten. Inom Familjebostäder har under de senaste åren bedrivits ett fortlöpande arbete för kostnadseffektivisering, med exempelvis organisationsförändringar, förbättrat systemstöd inom löneadministration med mera. För närvarande pågår också ett samarbete med Svenska Bostäder som syftar till att det av Familjebostäder utvecklade fastighetsadministrativa system skall användas även inom Svenska Bostäder. Minskade administrationskostnader är ett av de mål som ägaren ställt för bolagets verksamhet. En särskild genomlysning av bolagets administration genomfördes under 2004 på initiativ av Stockholms Stadshus AB. Bolaget följer med intresse resultatet av de förslag som redovisas i rapporten. För bolagssektorns del ser vi det emellertid naturligt att fortsätta på den inslagna vägen med styrning via resultatmål. I den senaste fastslagna planen för den kommande treårsperioden ställs krav på en resultatutveckling som förutsätter initiativ från bolagen på såväl med kostnads- som intäktssidan (*bilaga 2*).

Micasa Fastigheter anser att den genomförda översynen av stadens administration visar att det finns en stor potential att effektivisera stadens administrativa arbete. För *Micasa Fastigheter* är det framförallt hur stadens lokaladministration är organiserad och fungerar som har stor betydelse. Staden genom dess stadsdelsnämnder är bolagets största hyresgäst och det är mycket viktigt att samarbetet mellan dessa och bolaget fungerar på ett bra sätt. *Micasa* anser att projektet har många bra förslag på förbättringar av stadens administration. Ett bolag måste dock alltid följa LOU, så en förutsättning för bolagen skall kunna tänkas använda sig av stadens centrala lösningar är att den ger den bästa tänkbara lösningen i kombination med att lösningen också är den mest kostnadseffektiva (*bilaga 3*).

Stokab anser den effektiviseringspotential som finns inom stadens interna stöd- och servicefunktioner måste tas tillvara. *Stokab* instämmer i projektets förslag att genomföra en fullständig konsolidering av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön, genomföra en fullständig standardisering av den resterande infrastrukturella IT-miljön och att växelfunktionerna i staden samordnas. *Stokab* invänder dock mot förslaget att bygga upp en egen förvaltning för gemensam service för de administrativa stödfunktionerna. *Stokab* anser att det finns en risk med projektets förslag om gemensam service för IT-administrationen att den lokala förankringen går förlorad och därmed den lokala behovsbedömningen som är en drivkraft för utveckling och förnyelse. *Stokab* invänder även mot förslaget om gemensam service och att inte de enskilda förvaltningarna/bolagen agerar beställare gentemot *Stokab*. En konsekvens av detta kan bli att gå tillbaka till den lösning som rådde när stadsledningskontoret var *Stokabs* enda avtalspart. *Stokab* invänder även emot att en ny förvaltning för gemensam service skall vara tjänstemannastyrd då all kommunal verksamhet skall vara politiskt styrd. *Stokab* föreslår att Staden använder sig av de upphandlade funktionerna hos Tieto Enator och att staden fokuserar på att genomföra konsolideringen och standardiseringen av den infrastrukturella IT-miljön samt att en prövning görs om vilka funktioner som kan utvecklas i

en virtuell organisation samt närmare pröva vilka funktioner som kan utvecklas inom befintliga förvaltningar (*bilaga 4*).

Stockholmshem konstaterar att de kommunala bolagen inte berörs i detta första steg i stadsledningskontorets rapport Översyn av stadens administration. *Stockholmshem* delar dock i stora delar utredningens syn på den framtida utvecklingen av de administrativa systemen. Utredningen förordar en mer centraliserad och standardiserad organisation inom IT, växel, löne- och ekonomiadministrationen. Detta innebär att man i framtiden kommer att arbeta mer med generella och standardiserade lösningar på de administrativa stödsystemen för att få ner kostnaderna mm. *Stockholmshem* arbetar aktivt för att kunna reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvalitén i bolagets administration för att kunna hålla hyrorna nere för våra hyresgäster. Som utredningen konstaterar har bolagen en mångfald av olika systemstöd som är svåra att integrera med stadens motsvarande stödfunktioner. För att på bästa sätt förändra denna komplexitet på för bolagen effektivaste sätt och därmed slå vakt om de stora värden som företagen förvaltar, bör bolagen i första hand söka gemensamma lösningar som stämmer överens med stadens intentioner på området (*bilaga 5*).

Centrumkompaniet konstaterar att utredningen som presenteras är omfattande och så långt de kan bedöma väl genomarbetad. Det faktum att projektet har avgränsat sig till att inte omfatta bolagen i sina förslag till effektiviseringar gör att det är svårt för bolaget att ge några konkreta synpunkter. Allmänt sett så delar bolaget uppfattningen att det med all säkerhet finns möjlighet till effektiviseringar och samordningsvinster inom en rad områden i en så stor organisation som staden. *Centrumkompaniet* anser att projektets förslag när det gäller en gemensam IT-funktion är bra. Det är dock viktigt att notera att utredningen behandlar det administrativa IT-stödet. Hanteringen av verksamhetsspecifika system omfattas inte av översynen utan skall utredas ytterligare. *Centrumkompaniet* har under 2006 gått från en outsourcad IT-funktion till att hantera drift i egen regi. Ett av skälen till detta var just att hanteringen av befintliga och framförallt införandet av nya verksamhetsnära system blir mer rationell då man har kontroll över sin egen miljö istället för att den delas med flera andra verksamheter eller bolag. Vidare välkomnar bolaget projektets förslag när det gäller en förstärkt kompetens inom upphandlingsområdet. Upphandling inom LOU-området är mycket komplex och bolaget tvingas ofta anlita extern konsult hjälp för att hantera upphandlingen på korrekt sätt. En eventuell möjlighet att i stället nyttja kompetens inom staden ser vi som positiv (*bilaga 6*).

Globenarenorna tycker att projektgruppen pekar ut ett antal möjliga och intressanta effektiviseringsåtgärder men eftersom man valt att inte låta bolagen omfattas av förslagen i detta skede så är det svårt att lämna annat än generella synpunkter på underlaget. I utredningen konstateras stora skillnader i administrativa processer och system såväl i jämförelse mellan förvaltningar och bolag som bolagen sinsemellan. Inte minst skiljer sig stadens bolag åt i storlek, vilket gör att det lilla bolaget lätt kan få en för stor kostym i förhållande till behovet och därmed förlora det "lilla företagets" smidighet. Skillnaderna är naturligtvis i hög grad en konsekvens av de många verksamheternas olika natur, vilket i sin tur motiverar valet av olika organisationsform. I den fortsatta processen är det därför mycket viktigt att hitta en avvägd balans mellan å ena sidan uppenbara möjligheter till effektiviseringar, å andra sidan att verksamheterna tillåts bevara sin särart när det är önskvärt. Med en utpräglat projektintensiv verksamhet ställs särskilda krav på systemstöd. *Globenarenorna* lever därför i dag i en särpräglad systemmiljö jämfört med förvaltningar och många bolag. Detta måste naturligtvis vägas in inför eventuella byten av systemstöd. *Globenarenornas* växelfunktion är exempel på en specialistkompetens som typiskt sett kunde ligga i en central, bolags- eller stadsgemensam resurs. Växeln arbetar här dock direkt mot evenemangen, t ex med anknytningsadministration,

direkt och anpassad fakturering till bolagets kunder, installation och evenemangsunderhåll av telefoni och viss IT-infrastruktur. Härigenom har växelfunktionen kommit att bli en intäktsgenererande funktion och en viktig, integrerad del av evenemangsorganisationen. När det å andra sidan gäller specialistkompetens inom inköp och upphandling, skulle Globenarenorna förmodligen kunna dra stora fördelar av en gemensam resurs, eftersom det är svårt att upprätthålla en rimlig kompetens i det ”lilla” företaget. Ett första steg mot gemensamma resurser bör kunna vara ett mer strukturerat samarbete mellan bolag med liknande verksamhet och liknande behov (*bilaga 7*).

S:t Erik Försäkring har inget att erinra mot de förslag som finns i utredningen. Erfarenheterna från vår egen erfarenhet är att samordning oftast är kostnadseffektivt. *S:t Erik Försäkring* är en inköpscentral för stadens sakförsäkringar. Samordning av försäkringsupphandlingar är lönsamt för staden som helhet, men även positivt för den enskilda enheten. Framgångsrik samordning enligt våra erfarenheter är en väl förankrad process innan projektet verkställs och att projektet leder till synliga effektivitetsvinster för den enskilda enheten. Det nya måste upplevas som bättre än det gamla och årligen måste bevisas att den gemensamma servicefunktionen är marknadens bästa alternativ. Ett försäkringsaktiebolag har inte möjlighet att dra av momskostnader. Skulle *S:t Erik Försäkring* upphandla servicetjänster från en enhet inom kommunkoncernen uppkommer en ökad skattekostnad, vilket utredningen i och för sig belyser på ett korrekt sätt. Det är dock angeläget att denna fråga beaktas vid det slutliga ställningstagandet. I utredningen under rubriken ”pensioner och försäkringar” bör det klargöras att det handlar om personförsäkringar. De i utredningen omnämnda tre personförsäkringarna har *S:t Erik Försäkring* påtalat att bör konkurrensutsättas eller hanteras genom stadens försäkringsbolag för att behålla så mycket av premien som möjligt inom koncernen. Antingen kan *S:t Erik Försäkring* hantera dessa försäkringar eller kanske mer naturligt hos de under bildande bolaget *S:t Erik Liv* (*bilaga 8*).

SISAB tycker att ett ständigt arbete med förbättring och effektivisering av administrationen är av högsta angelägenhetsgrad. Ambitionen och tanken i projektets förslag till förbättringar och effektiviseringar av administrationen inom Stockholms Stad är bra och *SISAB* ser positivt på förslaget. En viktig punkt som kan betonas starkare är flexibilitet. En gemensam, samordnad verksamhet är i sig inte en garanti för en större effektivitet eller en bättre service utan som alltid är det i första hand innehåll i verksamhet och tjänster samt kvaliteten i arbetet som styr den upplevda och ekonomiska nyttan. Inom de områden som översynen har omfattat finns verksamheter som kan vara lämpligare att handla upp och lägga ut på entreprenad hellre än att skapa en egen central funktion. I förslaget till vidare utredning involveras även bolagens verksamhet. Här är av högsta vikt att beakta när en samordning tillför kundnytta och effektivitet och när den inte gör detta. *SISAB* har mycket väl fungerande och kostnadseffektiv administration anpassad till företagets verksamhet. Val av organisation, service och teknik bör stå varje bolag fritt inom de mål och åtaganden som Staden har formulerat (*bilaga 9*).

Koncernen *Stockholm Business Region* samverkar redan idag med andra bolag/förvaltningar i flera avseenden vad gäller administrativ service. *Stockholm Vatten* hanterar koncernens löner, IT-drift - och support ombesörjer Stadsbyggnadskontoret och Familjebostäder hanterar koncernen *Stockholm Business Regions* leverantörsfakturer. Trafikkontoret sköter bolagets växelfunktion. Koncernen *Stockholm Business Region* har redan lagt ut administrativa tjänster på olika bolag/förvaltningar och har därför inte behov av en gemensam administration för bolagen. En liknande administrativ servicefunktion för bolagen skulle kräva nya investeringar i stora gemensamma IT-system vad gäller IT-drift, ekonomi, löne- och personaladministration mm. Det föreligger också stor risk för att bolagen, liksom förvaltningarna pga. stor verksamhet

och stora IT/ekonomisystem, inte skulle uppnå samma snabbhet, flexibilitet och möjlighet till verksamhetsanpassning som idag. Ledtiderna i stora system blir längre och flexibiliteten mindre. När en samlad administrativ servicefunktion för förvaltningarna inrättas i staden bör dock möjligheter finnas även för bolagen att avropa tjänster vid behov. Till slut är det viktigt att framhålla att administrationen skall avlasta kärnverksamheten och att bemanningen därför inte får vara för liten (*bilaga 10*).

Stockholms Hamn anser att rapporten generellt ger en bra bild av omfattningen och nuläget av administrativt stöd och service inom staden. Att bolagen inte omfattas i första steget ser bolaget som positivt. Förslaget om gemensam service är så omfattande att det bör vara lämpligt att börja med och dra erfarenheter från stadens stadsdelsförvaltningar som har en likformig struktur och gemensamma behov. Bolaget är för gemensam service. I en liten organisation blir den administrativa stödfunktioner sårbara och kvalitén påverkas då resurserna alltmer allokeras till bolagets kärnverksamhet. För att upprätthålla kvalitén kan det vara en fördel att låta extern part sköta standardiserade arbetsuppgifter med omfattande volymer. I takt med att teknik och systemstöd utvecklas blir det allt svårare i en mindre organisation att upprätthålla kompetensen inom alla områden. Bolagets resurser bör koncentreras på utveckling av administrativa processer och arbetssätt jämte utveckling av verksamhetskritiska system samt att vara en kompetent beställare av stöd och service. Dock bör en framtida övergång till gemensam service ske utifrån det enskilda bolagets situation och behov vilket innebär att möjligheten måste finnas att i egen takt bestämma omfattning av vad som ska köpas av service (*bilaga 11*).

Stockholms Stads Parkering delar den inriktning på effektiviseringsarbetet som rapporten ger uttryck för. Många av de åtgärder som redovisas bör kunna ge goda samordningsvinster på sikt. Bolaget delar vidare uppfattningen att omfattningen av effektiviseringsarbetet inte bör sträcka sig längre än under en treårsperiod för att vara rimligt överblickbart. Det är mot denna bakgrund bra att arbetet inleds med en översyn av förvaltningsdelen för att därefter på några års sikt följas av en översyn av stadens bolag. Bolaget är dock av den uppfattningen att det skulle bli alldeles för stora och trögstyrd organisationer och system om bolagen och förvaltningarna sammanfördes i en eller flera gemensamma organisationer för att uppnå övergripande samordningsvinster. Skillnaderna i arbetssätt, juridik, ekonomi, verksamhets-system mm torde vara alldeles för stora mellan de båda organisationsformerna (*bilaga 12*).

Stockholms Stadsteater välkomnar en översyn av administration och servicefunktioner på samma sätt som bolaget anser att det är bra att alltid se över alla delar i en organisation och ifrågasätta hur saker och ting sker. Stadsteatern försöker hela tiden söka efter bättre lösningar och effektivisera verksamheten och höja kvaliteten. Det finns ett behov av att samla expertkunskap centralt som kan stödja och hjälpa till vid mer komplicerade frågor. De områden som främst är lämpade är lokaler och upphandling/inköp. Det som gör dom lämpligast är att det är de är funktioner som kräver god detaljkunskap på ett expertområde som inte är direkt kopplat till kärnverksamheten samt att behoven av att införskaffa lokaler och upphandla varierar över tiden. När det gäller funktioner som personal, ekonomi och IT är Stadsteatern mer tveksam till att centralisera dessa funktioner. Stadsteatern menar att projektet har underskattat värdet av att kunna styra verksamheten för dessa funktioner. Administration är inte något helt fristående utan kärnverksamheten behöver den för att kunna fungera effektivt och funktionellt. Det som skiljer dessa funktioner från lokaler och upphandling är att det hela tiden sker en daglig kontakt mellan kärnverksamhet och administration, vilket man inte kan upprätthålla i en central förvaltning. Stadsteatern tror att det är bra och effektivt att det finns en mix på arbetsplatsen av olika yrken och funktioner. Att man har förståelsen för allas vikt för att få en fungerande verksamhet. Stadsteatern menar att projektet delvis blandar ihop

effektiviseringspotentialen med centralisering. Projektet menar att för att uppnå en effektivisering så måste funktionerna centraliseras. I rapporten påvisar man dock att det finns förvaltningar som har effektiviserat sin administration så pass att de i stort sett har uppnått den effektiviseringspotential som projektet menar är möjlig. Bolaget anser att man istället för att skapa en central förvaltning bör man utveckla systematisk benchmarking i hela organisationen, sätta upp tydliga mål och krav på förvaltningarna och bolagen om vad de ska uppnå. Stadsteatern tycker att det är viktigt att man inte ser administrationen som en egen verksamhet utan som en del av kärnverksamheten (*bilaga 13*).

Koncernledningens synpunkter

Koncernledningen delar bolagens åsikt om att man ständigt bör arbeta med förbättring, effektivisering och samordning samt att en översyn av kommunkoncernens administration är angeläget.

Eftersom utredningen i detta steg inte omfattar bolagen i sina förslag till effektiviseringar är det svårt för koncernledningen att ge några konkreta synpunkter. Man kan dock konstatera att bolagskoncernen redan idag arbetar framgångsrikt med att minska de administrativa kostnaderna och att det är ett av de mål som ägaren ställt för bolagens verksamheter. Bland annat genomförs varje år en särskild genomlysning av bolagens administration och indirekta produktionskostnader. De krav som ställts på bolagen under snart 4 år har lett till besparing på administrations- och indirekta produktionskostnader om ca 400 mnkr. Vidare arbetar bolagen i koncernen med att finna lösningar för att gemensamt kunna använda sig av varandras tjänster, personal och system, där så kan ske med bibehållen eller förbättrad kundnytta och stöd till bolagens kärnverksamhet. Utan tvekan finns dock effektivitetsverkan i att samverka inom ett antal områden inom kommunkoncernen.

Koncernledningen instämmer med bolagen att en gemensam, centraliserad förvaltning av administrationen i sig inte är en garanti för en större effektivitet, förbättrad kvalitet eller en bättre service utan att man även på andra sätt kan nå den effektiviseringspotential som utredningen säger vara möjlig. Möjligen bör det ytterligare analyseras om inte en gemensam servicefunktion kan integreras i befintlig organisation. För bolagens del är det viktigt att påpeka att bolagen behöver flexibla och verksamhetsanpassade lösningar men att bolagen bör kunna avropa tjänster från en eventuell central förvaltning eller annan gemensam servicefunktion behov.

Stockholm som ovan

Bosse Sundling

Joachim Quiding

Bilagor

1. Svar på underremiss från Svenska Bostäder
2. Svar på underremiss från AB Familjebostäder
3. Svar på underremiss från Micasa Fastigheter i Stockholm AB
4. Svar på underremiss från AB Stokab
5. Svar på underremiss från AB Stockholmshem
6. Svar på underremiss från Centrumkompaniet
7. Svar på underremiss från Globenarenorna
8. Svar på underremiss från S:t Erik Försäkrings AB
9. Svar på underremiss från Skolfastigheter i Stockholm AB
10. Svar på underremiss från Stockholm Business Region AB
11. Svar på underremiss från Stockholms Hamn AB
12. Svar på underremiss från Stockholms Stads Parkerings AB
13. Svar på underremiss från Stockholms Stadsteater AB

Datum
06-08-15

Handläggare/tfn direktval
Stadsledningskontoret
Stockholms Stadshus AB
Koncernledningen
Sara Feinberg
105 35 Stockholm

Synpunkter avseende rapporten "Översyn av stadens administration"

SB Dnr 06-0120

Svenska Bostäder har beretts tillfälle att lämna synpunkter över en rapport avseende en genomförd översyn av stadens administration.

Sammanfattning av synpunkter

Rapporten är en bra genomgång av förutsättningarna för samordning och effektivisering av kommunkoncernens administration.

Konstateras i rapporten att bolagen i det korta perspektivet inte omfattas av förslaget. Förutsättningarna behöver utredas vidare, en uppfattning som vi delar.

Beträffande samordning av bolagssektorns administrativa funktioner på sikt vill vi dock redan nu lämna följande allmänna synpunkter :

- Vi är allmänt positiva till samarbete och samordning inom i första hand bolagssektorn, där så kan ske med bibehållen eller förbättrad kundnytta och stöd till bolagens kärnverksamhet.
- De administrativa stöden är i flera fall en nära integrerad del av bolagets kärnverksamhet. Det bör enligt vår uppfattning bedömas funktion för funktion vilka stödfunktioner som är lämpliga att samordna. Vi anser inte att det alltid är mest optimalt att samla alla administrativa funktioner, utan att detta bör bedömas i från fall till fall. Uppnådd kundnytta och total kostnadseffektivitet bör vara vägledande.
- AB Svenska Bostäder och säkert andra bolag i bolagssektorn har stora befintliga investeringar i framförallt IT-stöd. Vi är mycket tveksamma till ett utbyte i förtid av dessa system. De ekonomiska vinsterna står inte i proportion till kostnaderna att i förtid avbryta driften av dessa. Vi föreslår att en samordning i första hand sker i takt med att befintliga IT-system av andra skäl behöver utrangeras och ersättas.

- Rapporten synes ta sikte på samordningslösningar som även i framtiden upprätthåller administrativa stödrutiner i egen regi. Vi vill peka på att det för flera funktioner, som exempelvis växelfunktion och IT-drift, kan en renodlad outsourcing i flera fall vara mer kostnadseffektiv. Möjligheten bör bedömas funktion för funktion och bolag för bolag och bör enligt vår uppfattning finnas med i den ”Pallett” av samordningsåtgärder bolagskoncernen bör arbeta med.

I övrigt vill vi avvakta resultatet av den vidare utredningen av förutsättningar för administrativ samordning som aviseras i rapporten.

Vällingby 15 augusti 2006

Göran Wendel

Verkställande direktör

Torbjörn Dacke

Administrativ chef



Datum
2006-07-04

Stockholms Stadshus AB
Sara Feinberg

Underremiss av rapporten Översyn av stadens administration (Dnr 06/11/27)

Stockholms Stadshus AB har 2006-04-26 sänt rubricerad rapport till bolaget för yttrande. Yttrandet har inte varit föremål för styrelsebehandling men kommer i efterhand att anmälas i styrelsen.

Bolaget besvarade ett antal omfattande enkäter i kartläggningsfasen av projektet Översyn av stadens administration, under oktober – november 2005. Enkäterna behandlade bland annat personaladministration, IT, ekonomi och upphandling. Enkäterna avseende EDU och lokaladministration besvarades inte då bolaget inte har någon sådan verksamhet.

Utifrån de instruktioner som lämnades och kontakter med projektet, prioriterades att leverera svar inom den utsatta tiden, vilket innebar begränsningar i kvaliteten på det inlämnade materialet. Kartläggningsfasen bedrevs under stark tidspress med hänsyn till den mängd frågor som ställdes och den materia den avsåg. Formuleringar och avgränsningar passade också i vissa fall mindre bra för den verksamhet bolaget bedriver och den organisation som råder, varför vi bedömde att det inlämnade materialet var av begränsad nytta i en nulägeskartläggning och endast i begränsad omfattning gav en bild av handläggningsvolymerna. Dessa synpunkter framfördes till projekt-ledningen i anslutning till enkäterna.

I slutrapporten anges att resultatet av nulägeskartläggningen lett till slutsatsen att det finns en effektiviseringspotential inom stadens interna stöd- och servicefunktioner. Man föreslår också ett antal konkreta effektiviserings-åtgärder och att en nybildad förvaltning skall inrättas för ändamålet. Förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd med representanter från förvaltningar och bolag. Bolagen omfattas i detta läge inte av de förslag som läggs, framför allt med hänsyn till att den mångfald av systemstöd som förekommer inom denna sektor bedöms som svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv. Bolagens verksamhet skiljer sig på många punkter från stadens övriga verksamhet, och behov och förutsättningar ser annorlunda ut vilket man också konstaterar i rapporten.

Inom bolaget har under de senaste åren bedrivits ett fortlöpande arbete för kostnadseffektivisering, med exempelvis organisationsförändringar, förbättrat systemstöd inom löneadministration med mera. För närvarande pågår också ett samarbete med Svenska Bostäder som syftar till att det av Familjebostäder utvecklade fastighetsadministrativa systemet Fasad skall användas även inom Svenska Bostäder. Minskade administrationskostnader är ett av de mål som ägaren ställt för bolagets verksamhet. En särskild genomlysning av bolagets administration genomfördes under 2004 på initiativ av Stockholms Stadshus AB.

Bolaget följer med intresse resultatet av de förslag som redovisas i rapporten. För bolagssektorns del ser vi det emellertid naturligt att fortsätta på den inslagna vägen med styrning via resultatmål. I den senast fastslagna planen för den kommande treårsperioden ställs krav på en resultatutveckling som förutsätter initiativ från bolagen på såväl med kostnads- som intäktssidan.

AB FAMILJEBOSTÄDER

Hans Pettersson



Remissvar

Till
Stockholm Stadshus AB

105 35 STOCKHOLM

Yttrande avseende underremiss av remiss 2006-04-24 angående rapport om Översyn av stadens administration från Stadsledningskontoret till Stockholms Stadshus AB

Dnr 030-2455/05

Stadsledningskontoret har remitterat rapporten om "Översyn av stadens administration" till Stockholm Stadshus AB. Stockholm Stadshus AB har i sin tur remitterat rapporten till dotterbolagen, däribland Micasa Fastigheter i Stockholm AB. Micasa Fastigheter i Stockholm AB har anmodats att avge yttrande över skrivelsen senast 2006-08-15.

Detta yttrande har inte varit föremål för behandling i bolagets styrelse men kommer att anmälas i efterhand.

Rapporten

I budget för 2005 beslöt kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheterna till administrativa effektiviseringar. Med anledning därav tillsatte stadsdirektören en projektorganisation som fick i uppdrag att genomföra en översyn av stadens administration. Syftet med översynen var 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 funktionsområdena ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/inköp samt kontorsadministration. Översynen omfattar stadsdelsförvaltningarna, fackförvaltningarna, bolagen, stadsledningskontoret samt Stadshus AB.

Genomförandet av översynen har skett i två steg. Steg ett var en kartläggning av nuläget som resulterade i bedömningen att det finns en effektiviseringspotential inom stadens interna stöd- och servicefunktioner, en samordning av vissa administrativa tjänster skulle inte bara leda till stordriftsfördelar utan även till höjd kvalitet. Projektet bedömer att stadsledningskontorets roll för strategi och styrning behöver tydliggöras bl. a. avseende lokaladministrationen, vidare saknas ändamålsenliga systemstöd inom några områden.

Steg två var en börlägesprocess som skulle leda till ett förslag om hur stadens stöd- och servicefunktioner kan effektiviseras och/eller få en högre kvalitet. Förslaget presenteras i rapporten.

En av utgångspunkterna för projektet har varit att förslagen till effektivisering skall kunna genomföras inom en treårsperiod, vilket är orsaken till att bolagen inte nu omfattas av förslaget. Den mångfald av systemstöd som finns inom bolagssektorn bedöms som svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv. Projektet bedömer dock att det finns effektiviseringspotential även för bolagens administrativa stöd och servicefunktioner, men detta får utredas vidare. Projektet har analyserat möjligheterna till effektiviseringar ur fyra aspekter: arbetssätt och deras processer, möjlighet till samordning, systemstöd samt kompetens. Uppdraget har också varit att analysera berörd administration ur ett stadsövergripande perspektiv.

Projektet har, med ovan angivna utgångspunkter, kommit fram till följande förslag till effektiviseringar, som lämnas i rapporten:

Att inrätta gemensam och standardiserad

- Löneadministration med tilläggstjänster för samtliga förvaltningar.
- Växelfunktion för samtliga förvaltningar.
- Infrastrukturellt IT- stöd för de s.k. St. Erik Net- förvaltningarna.

Förstärkt kompetens inom

- Lokaladministration avseende ny-, om-, och tillbyggnad för samtliga förvaltningar. En konsultgrupp för beställarstöd i en gemensam servicefunktion.
- Upphandling genom tydlig indelning i, och ansvar för, inköpsområden. En konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor samt för upphandlingar inrättas i en gemensam servicefunktion.
- Inköp för att nå ökad avtalsföljsamhet

Den gemensamma servicefunktionen föreslås placeras i en för ändamålet nybildad förvaltning, som föreslås vara tjänstemannastyrd av representanter från förvaltningar och bolag.

Systemstöd

- LISA- självservice görs tillgängligt för samtliga månadsanställda
- Nytt systemstöd för lokaladministration
- Införa ett avtalshanteringssystem och avropssystem för inköp/ upphandling
- Fullfölja införandet av Agresso för att realisera effektiviseringspotentialen inom ekonomiadministrationen.

Arbetssätt och deras processer

- Utveckla och införa enhetliga arbetssätt

Stadsledningskontorets roll

- Stadsledningskontorets funktion som samordnare tydliggörs och stärks gällande lokaladministration
- Stadsledningskontorets roll gällande inköp/upphandling renodlas.

Projektet föreslår att följande områden utreds vidare

IT-administration

- Bolagens och förvaltningarnas (de utanför St. Erik Net) förutsättningar för att anslutas till en gemensam servicefunktion
- Förutsättningar för att standardisering och anslutande till en gemensam servicefunktion gällande IT i skolan och publika datorer.
- Möjligheterna till att integrera det administrativa nätet och EDU-nätet.
- Förutsättningen för att drift, support och förvaltning av lokala verksamhetssystem kan anslutas till en gemensam servicefunktion

Personaladministration

- Förutsättningen för elektroniska personalakter
- Förutsättningarna för ett gemensamt lönehanteringssystem för bolagen

Kontorsadministration

- Förutsättningar för att ansluta bolag till en gemensam växelfunktion

Micasa Fastigheters synpunkter

Generellt

Den genomförda översynen av stadens administration visar att det finns en stor potential att effektivisera stadens administrativa arbete. För Micasa Fastigheter är det framförallt hur stadens lokaladministration är organiserad och fungerar som har en stor betydelse. Staden genom dess stadsdelsnämnder är bolagets största hyresgäst och det är mycket viktigt att samarbetet oss emellan fungerar på ett bra sätt.

IT-administration

Projektets förslag till förändringar innebär en fullständig sammanslagning av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön (initialt föreslås S:t Erik-Net-förvaltningarna omfattas, men föreslås sedermera omfatta alla förvaltningar och bolag). Vidare föreslås en fullständig standardisering av den resterande infrastrukturella IT-miljön. Organisation och arbetssätt för gemensam drift, support, förvaltning och utveckling av det infrastrukturella IT-stödet föreslås hanteras i en gemensam serviceenhet.

Bolagets synpunkter

I förstörone ser förslaget mycket praktiskt och förenklande ut i många avseenden men inom IT-området går utvecklingen snabbt och det är viktigt att ligga i framkant för att få effektivast tänkbara IT-lösning och IT-stöd för respektive förvaltning och bolag. Därför är det viktigt att fritt kunna välja vilka IT-tjänster som ger bäst utnyttjande och stöd i vars och ens verksamhet. Att under sådana förhållanden vara tvungen att finna gemensamma IT-lösningar som är så breda att de kan användas av alla, men ändå så specialiserade att varje bolag och förvaltning får sin egen

optimala IT-lösning är sannolikt inte genomförbart i en organisation av Stockholms stads omfattning.

För bolagets del är det viktigt att ha den IT-lösning och det IT-stöd som är mest arbetseffektiv för samtliga medarbetare. Den lösningen är unik för bolaget och bolaget är bäst på att skaffa fram den själv. En sådan lösning blir därmed också den mest ekonomiska. Ett system med en gemensam, centralt organiserad och belägen drift-, support-, förvaltnings-, och utvecklingsserviceenhet blir inte den snabba, tillgängliga, lyhörda, flexibla support och utvecklingspotential som fordras för att bolagets verksamhet skall vara effektiv.

Personaladministration

Projektets förslag till förändring innebär att all löneadministration och den lokala hanteringen av pensioner och försäkringar skall hanteras av en för staden "gemensam serviceenhet". En särskild resurs inom den "gemensamma serviceenheten" ska ta fram uppföljningsunderlag och skapa rapporter enligt ett basutbud. Alla personalakter skall förvaras på enheten och på sikt skall elektroniska personalakter införas. LISA självservice skall införas för samtliga medarbetare.

Bolagets synpunkter

I översynen konstateras att bolagens löneassistenter ha betydligt färre lönespecifikationer per assistent än vad förvaltningarnas assistenter har. Orsaken är att bolagens löneassistenter har ett större arbetsområde, än sina kolleger på förvaltningarna, och inbegriper även inprogrammering av nya avvikelsearter samt systemförvaltningen.

Översynens förslag om gemensam service för löneadministration avser i ett första steg stadens förvaltningar och inte dess bolag. Anledningen är att bolagen är anslutna till olika arbetsgivarorganisationer och att avtalen för förvaltningarna och bolagen är sinsemellan olika. Avtalen kan vara olika även mellan de olika bolagen. Bolagen använder dessutom olika lönesystem vilket gör det svårare att på kort tid konvertera till ett och samma lönesystem, vilket också konstateras i förslaget.

Micasa Fastigheter ser att det finns fördelar med att en gemensam serviceenhet sköter löneadministrationen särskilt inom förvaltningssektorn då rörligheten inom den är ganska stor. Vi köper idag den tjänsten av AB Familjebostäder och kan tänka oss att alternativt köpa den från en gemensam serviceenhet om den blir ett konkurrenskraftigt alternativ och fungerar så att medarbetare och chefer känner förtroende och får en bra service.

Löneadministration

Inför en så genomgripande förändring som förslaget till att "gemensam service" ska sköta all löneadministration verkar man inte ha tagit ställning till vilken roll personaladministrationen ska ha? Eftersom man i förslaget inrättar en för staden gemensam löneservice och separerar lönearbetet från annat personaladministrativt arbete, måste gränssnittet mellan lönehantering och övrigt PA-arbete göras mycket tydligt. Ska personaladministrationen vara en stödfunktion till cheferna i en

decentraliserad organisation eller en kravställare som ”knappar in” inrapporterade uppgifter?

Det framgår inte av förslaget om all statistik och årsskiftesrutinerna också kommer att skötas av den gemensamma serviceenheten eller finnas kvar på den lokal personaladministrationen.

Enligt förslaget ska varje löneassistent inom ”gemensam serviceenheten” ha hand om 750 anställda/ lönespecifikationer per månad. Att arbetet under sådana förutsättningar kan bli mycket monotont med risk för ökade kostnader för sjukskrivningar och rehabilitering som följd har inte kommenterats. Ska löneassistenterna, som framgår av förslaget, dessutom ha hand om alla pensions- och försäkringsfrågor för dessa personer, blir det troligen mindre monotont, men ett mycket större arbetsbeting.

LISA självservice

Förslaget om införande av elektronisk inrapporteringen är bra. Dock kan det behövas dataarbetsplatser där medarbetare, som inte har egna rum, i avskildhet kan rapportera sina förhållanden.

Micasa Fastigheter har redan elektronisk inrapportering via Hogia och kan överväga att övergå till LISA självservice om det kommer att fungera lika bra till samma eller lägre kostnad.

Elektroniska personalakter

Att införa elektroniska personakter förbättrar dagens hantering. Om de införs måste man säkerställa de anställdas personliga integritet genom att man säkrar upp att de som får tillgång till akterna lämnar tystnadsförbindelse angående den personliga integriteten. Och självklart måste gruppen med tillgång till akterna begränsas.

Lokaladministration

Projektets förslag till förändringar innebär att stadsledningskontorets strategiska och samordnande roll stärks och att styrning och samordning av lokalhanteringen förbättras, bl a genom bildade av en utvecklingsgrupp. Därtill föreslås att det inom enheten ”gemensam service” bildas en konsultgrupp för beställarstöd.

Bolagets synpunkter

Staden genom dess stadsdelsnämnder är den ojämförligt största hyresgästen hos Micasa Fastigheter. Det är därför oerhört viktigt att samarbetet fungerar optimalt. Samarbetet med stadsdelsförvaltningarna fungerar oftast bra men på olika sätt beroende på varje stadsdelsförvaltnings egen kompetens och kunnande. Micasa Fastigheter anser att översynen av lokaladministrationen för stadens förvaltningar är ett led i rätt riktning, eftersom varje förändring, som leder till snabbare, tydligare och slutgiltiga beslut i lokalfrågor ger enklare samarbete och mer kostnadseffektiv process i lokalfrågor. Bolaget anser att det är mycket viktigt

att stadsledningskontoret arbetar fram tydliga riktlinjer avseende förhyrning av stadens lokaler.

Integrerad lokal- och verksamhetsplanering

Det absolut viktigaste när det gäller lokaladministration är planeringen av lokalbehovet och för att det ska kunna fungera måste den planeringen ske i nära samarbete inom staden. Ur bolagets synvinkel skulle ett tidigt och stadsövergripande beslut om antalet gruppboheter/heldygnsomsorgsboenden som staden som helhet behöver under en kommande bestämd tidsperiod och var de geografiskt bör vara belägna, vara det optimala och mest ekonomiska för staden. Nästa steg i en sådan planering bör vara att stadsledningskontoret, berörda stadsdelsförvaltningar och det/de mest berörda av stadens egna bolag tillsammans går igenom och bestämmer hur de konkreta lokallösningarna skall se ut. Då kan även sådant som kraftigt fördröjer en ombyggnad t.ex. fastigheters tekniska konstruktioner för eller emot vissa åtgärder komma fram tidigt i beslutsgången om var och hur det är lämpligast att genomföra lokalanskaffning och/eller lokalavveckling. Även riktlinjer från stadsledningskontoret beträffande utformning av lokaler, avseende t.ex. rumsstorlek, materialval och frekvensen av tvättstugor, skulle leda till lägre lokalkostnader för staden.

De slutliga besluten om anskaffning av lokaler, antingen det skall ske genom nyinhyrning eller om-, till- eller nybyggnad, samt avveckling av lokaler måste vara väl förankrade både inom stadsdelsnämnder/förvaltningar och med stadsledningskontoret/kommunstyrelsen. I annat fall kommer olika lösningar att diskuteras om och om igen även efter tagna beslut, vilket är mycket kostnadsdrivande.

Slutligen föreslår bolaget att stadsledningskontoret utformar och genomför en grundläggande och bred utbildning för alla stadsdelsförvaltningarnas och socialtjänstens medarbetare, som arbetar med lokalfrågor. En utbildning som bör omfatta allt från lokalplanering, lokalanskaffning till stadens avtal och allmän hyresjuridik.

Om-, ny- och tillbyggnader samt avveckling av lokaler

Det som Micasa Fastigheter bedömer är mest kostnadsdrivande vid om-, ny- och tillbyggnader av fastigheter är den långdragna och osäkra beslutsprocessen med respektive stadsdelsnämnd. Först gör stadsledningskontorets överprövningar i flera led. Sedan medverkar det ett stort antal personer från stadsdelsförvaltningarna vid varje sammanträde/möte med byggherren under byggprocessen. Vidare fördröjas byggprocessen av att under byggtiden uppkommer nya krav och önskemål från stadsdelsförvaltningarna. Om stadsledningskontoret Mot bakgrunden av det nya "Ramavtal för boende med vård och omsorg", som kommunfullmäktige beslutat om och som gäller alla långsiktiga förhyrningar mellan Micasa Fastigheter och stadens förvaltningar, bör arbetet i framtiden kunna förenklas betydligt eftersom om-, till- och nybyggnad är hårt reglerat i Ramavtalet. Även hur hyressättningen ska göras är reglerat där, liksom hur gången är om bolag och stadsdelsförvaltning inte blir överens.

Ett motsvarande ramavtal finns med SISAB för skolbyggnader.

Den konsultgrupp som föreslås kan säkert ha en funktion att fylla som stöd för förvaltningarna vid förhyrningar hos övriga fastighetsägare. Dock är det viktigt att varje stadsdelsförvaltning har en tillräcklig egen kompetens beträffande lokaler, eftersom en konsultgrupp aldrig kan ha ett ansvar för beslut.

Inköp/ Upphandling

Projektets förslag syftar till att sänka stadens kostnader för externa köp av varor och tjänster samt att stärka stadens konkurrenskraft på leverantörsmarknaden. Stadens förmåga inom inköpsområdet kan förbättras genom ökad specialisering där hela inköpsvolymen delas in i inköpsområden och en upphandlare tilldelas respektive inköpsområde. Ändrad organisation och nytt arbetssätt för inköpsprocessen, förbättrad analys- och strategi, uppföljningen av upphandlingar samt införande av ändamålsenliga IT-stöd i inköpsprocessen är ytterligare förslag till förbättringar i inköpsprocessen.

Projektet föreslår en gemensam upphandlingsfunktion i en egen förvaltning för att stödja de lokalt stationerade inköparna/upphandlarna mer effektivt. Stadsledningskontoret anses dock behöva ha kvar den strategiska planeringen av inköpsprocessen. Den nya upphandlingsfunktionen skall genomföra så kallade koncernupphandlingar som görs gemensamt för samtliga verksamheter inom staden. Den skall även kunna vara en supportfunktion till de lokala inköparna och administrera logistiska frågor gällande inköp i staden.

Bolagets synpunkter

Micasa Fastigheter anser det positivt att inrätta en gemensam upphandlingsfunktion i form av en egen förvaltning. Det förutsätter att fler resurser ställs till upphandlingsfunktionens förfogande samt att tillgängligheten för inköpare/upphandlare som är lokalt placerade blir bättre än nuvarande upphandlingsfunktion inom stadsledningskontoret. Idag är det svårt att få hjälp med olika frågor runt både centrala upphandlingar och enskilda ärenden vilket inte underlättar de lokala inköparnas/upphandlarnas roll. En förutsättning för att få tillgång till alla delar av inköpsprocessens stödfunktioner inom en central upphandlingsfunktion är en förstärkning på det juridiska området då antalet överprövningar till Länsrätt och Kammarrätt ökat dramatiskt de senaste åren. Ytterligare kompetensutveckling av inköpare/upphandlare är också viktigt då lagstiftning och marknad förändras kontinuerligt. Det gör att stadens kompetens i upphandlingsfrågor kontinuerligt måste förbättras. Även om bolagens inköpare/upphandlare är specialiserade på de inköpsfrågor som berör bolagens verksamheter behövs ytterligare kontinuerlig specialisering för att säkerställa att inköpsprocessen blir så effektiv som möjligt.

Förslaget innebär att huvuddelen av alla inköp/upphandlingar inom bolaget kommer att ske internt fortsättningsvis och stadens centralt upphandlade upphandlingskonsulter kommer endast i undantagsfall att genomföra uppdrag.

Det är också viktigt att utveckla en gemensam avtalsdatabas för stadens samtliga verksamheter där inköpare/upphandlare lätt kan söka gemensamma centralupp-

handlade avtal. Idag måste man söka på flera ställen och det är oklart vilka avtal som gäller vilket inte underlättar utnyttjandet av de centralt upphandlade avtalen.

Kontorsadministration

Projektet har kommit till att det är inom processen växel som de största effektiviseringsvinsterna går att göra. En gemensam växelfunktion föreslås därför etableras i en gemensam serviceenhet. Inledningsvis föreslås stadsdelsförvaltningarna anslutas och därefter successivt fackförvaltningarna.

Bolagets synpunkter

Micasa Fastigheter köper redan idag växelfunktionen av den av staden upphandlade leverantören och ser inga hinder för att i framtiden köpa växelfunktionen eller delar därav av staden eller ett av stadens bolag om pris och servicenivå är konkurrenskraftiga.

Ekonomiadministration

Projektets slutsats är att bättre resursutnyttjande i dagsläget uppnås genom att i ännu större utsträckning utnyttja det elektroniska flödet i det nya ekonomisystemet Agresso. Projektet lägger därför för närvarande inga förslag till förändringar inom ekonomiadministrationen. Däremot anser projektet att mindre och mer sårbara förvaltningar och bolag bör kunna köpa ekonomiadministration av förvaltningar eller bolag som redan erbjuder denna typ av tjänster.

Bolagets synpunkter

I princip ser Micasa Fastigheter inga hinder för att köpa delar av ekonomiadministrationen av någon annan. Idag köper Micasa Fastigheter debitering och inkasso av Familjebostäder.

Bolagets sammanfattande synpunkter

Micasa Fastigheter anser avslutningsvis att projektet har många bra förslag för förbättring av stadens administration. Ett bolag måste dock alltid följa LOU, så en förutsättning för att bolagen skall kunna använda sig av stadens centrala lösningar är att de ger den bästa tänkbara lösningen i kombination med att lösningen också är den mest kostnadseffektiv för bolaget.

Stockholm 2006-08-15

Anders Nordstrand



Yttrande över slutrapporten "Översyn av stadens administration"

Sammanfattning

Stokab anser den effektiviseringspotential som finns inom stadens interna stöd- och servicefunktioner måste tas tillvara.

Stokab instämmer i projektets förslag att:

- Genomföra en fullständig konsolidering av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön.
- Genomföra en fullständig standardisering av den resterande infrastrukturella IT-miljön.
- Växelfunktionerna i staden samordnas. Stokab menar dock på att effektiviseringen av växelfunktionen borde ha utgångspunkt i att IP –telefoni skall införas.

Stokab invänder dock mot förslagen att:

- Bygga upp en egen förvaltning för gemensam service för de administrativa stödfunktionerna. Stokab anser att det finns en risk med projektets förslag om gemensam service för IT-administrationen att den lokala förankringen går förlorad och därmed den lokala behovsbedömningen som är en drivkraft för utveckling och förnyelse.
- Gemensam service och inte de enskilda förvaltningarna/bolagen som agerar beställare gentemot Stokab. En konsekvens av detta kan bli att gå tillbaka till den lösning som rådde när stadsledningskontoret var Stokabs enda avtalspart.
- En ny förvaltning för gemensam service skall vara tjänstemannastyrd. All kommunal verksamhet skall vara politiskt styrd.

Stokab föreslår att:

- Staden använder sig av de upphandlade funktionerna hos Tieto Enator och att staden fokuserar på att genomföra konsolideringen och standardiseringen av den infrastrukturella IT-miljön.
- En prövning görs om vilka funktioner som kan utvecklas i en virtuell organisation samt närmare pröva vilka funktioner som kan utvecklas inom befintliga förvaltningar.

Förslag till effektiviseringar

Stokab anser den effektiviseringspotential som finns inom stadens interna stöd- och servicefunktioner måste tas tillvara.

Stokab ställer sig positiv till projektets förslag att effektiviseringsarbetet i framtiden även kan omfatta verksamhetssystem, IT i skolan och bolagen.

IT- administration

Förslag till förändringar

Stokab instämmer i projektets bedömning att en gemensam IT-infrastruktur, servermiljö och IT-drift och support för de s k S:t Erik Net-förvaltningarna skulle leda till en effektivisering.

Stokab instämmer vidare i projektets förslag att:

- Genomföra en fullständig konsolidering av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön.
- Genomföra en fullständig standardisering av den resterande infrastrukturella IT-miljön.

Stokab invänder dock mot förslaget att bygga upp en egen förvaltning för gemensam service. Stokab anser att det finns en risk med projektets förslag om gemensam service att den lokala förankringen går förlorad och därmed den lokala behovsbedömningen som är en drivkraft för utveckling och förnyelse.

Staden har nyligen fastställt en modell för verksamhetsutvecklingen som baserar sig på samverkan och en gemensam och kontinuerlig dialog i utvecklingsarbetet där alla parter är representerade. Det innebär att konsekvensbeskrivningar kan göras som i sin tur säkerställer ett beslutsfattande och tar hänsyn såväl till stadens övergripande och strategiska helhetsperspektiv som det lokala perspektiv som finns hos stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar. De infrastrukturella förutsättningarna och möjligheterna beaktas genom att även dessa aktörer deltar. Stokab har därvid en roll i att utveckla näten och kommunikationslösningarna så att tjänsterna kan distribueras.

Projektet föreslår att det skall vara gemensam service och inte de enskilda förvaltningarna/bolagen som agerar beställare gentemot Stokab. Utifrån stadens modell för verksamhetsutveckling pågår en dialog mellan Stokab och stadsledningskontoret om hur en samverkan skall utformas. De funktionskrav som skall ställas på kommunikationslösningarna kommer att ställas av respektive systemägare, i detta avseende instämmer Stokab i att gemensam service blir kravställare för de centrala systemen och i den rollen kommer att agera beställare. Stokab avråder från att gå tillbaka till den lösning som rådde när stadsledningskontoret var Stokabs enda avtalspart och därmed enda kund, detta kan bli en konsekvens av projektets förslag.

I takt med att stadens tjänster utvecklas måste kommunikationen anpassas till tjänsternas krav ända ut till medarbetarnas arbetsplatser. Denna process måste ske samordnat med att kommunikationsnäten utvecklas så att företag och medborgare får tillgång till stadens tjänster och förutsättningar att kommunicera med stadens anställda. För att åstadkomma detta krävs en koordinering mellan stadens utveckling av verksamhet och infrastruktur samt Stokabs strategiska utveckling av nät-infrastrukturnivån och S:t Erik Kom. Stokab vill uppmärksamma på att de kommunikationslösningar som utformas inte får avsedd effekt om inte hela den sammanlagda kommunikationen uppfyller ställda krav. Nätverken – d v s WAN (Wide Area Network) och LAN (Local Area Network) - måste utformas koordinerat för att kommunikationen ska fungera optimalt och möjliggöra nya verksamhets-funktioner i nätet. Som exempel på sådana funktioner kan nämnas IP telefoni, TV m m som kräver en koordinering om de skall kunna tillgängliggöras via stadens interna nät. I dessa fall kan det vara naturligt att ansvaret samlas hos Stokab som redan idag har ansvaret för stadens kommunikationslösningar. Även om ansvaret samlas hos Stokab finns det olika alternativa sätt att lösa arbetsformerna för utförandet på. Bolaget efterlyser ett ställningstagande till hur ansvaret för de lokala nätverken skall lösas i samband med att beslut om konsolidering och standardisering tas. Stokab förutsätter att bolaget ges tillfälle till att medverka i utformningen av hur detta skall realiseras vad gäller det som rör kommunikationen. Trafikmönstret påverkas vid en konsolidering av servermiljön, detta har i sin tur påverkan på hur nätet måste utvecklas för att möta verksamheternas behov o s v.

Enligt projektets redovisning kommer "Gemensam service" i huvudsak att bestå av en Service Desk (kontaktytan gentemot stadens IT-användare) samt vid behov s k "utetekniker" som utför det arbete som kräver fysisk närvaro på plats. I den s k KITT-upphandlingen ingår ett servicecentrum (Service Desk) inom Tieto Enator regi. Stokab anser att staden bör använda sig av detta servicecentrum och undvika att bygga upp en egen funktion.

Projektets målbild att gemensam service i så stor utsträckning som möjligt ska kunna agera SPOC (Single Point of Contact) gentemot stadens verksamheter vad gäller det infrastrukturella IT-stödet kan enligt Stokabs uppfattning uppnås utan bildande av "Gemensam service". Stokab förbereder för närvarande en anslutning till Tieto Enators servicecentrum och avser att fullt ut att ha anslutit sig

från årsskiftet. Ett nyttjande av Tieto Enators Service Desk skulle i stora delar medföra samma fördelar som projektet konstaterar för ”Gemensam service”. För IT-användaren blir det ingen skillnad – det blir ett ställe att vända sig till oavsett vilket problem som uppstår. Enligt vår mening skulle ett genomförande av projektets förslag snarare utöka handläggningsskedjan än medföra någon rationalisering.

Stokab anser inte att projektet lyckats belysa de faktamässiga fördelarna med att staden skulle bygga upp en egen ”Service Desk”. Tvärt om skulle det återigen uppstå oklarheter kring ansvar för Stadens operativa verksamheter i förhållande till de planerande och strategiska arbetet. Förslaget är därför olyckligt, då det inte förespråkar det ställningstagande som staden nyligen tillkännagivit till de leverantörer som deltagit i KITT-upphandlingen.

Effektiviseringspotential

Projektet redovisar en effektivisering vid en fullständig konsolidering av den idag distribuerade servermiljön. Konsolideringen kan genomföras internt i staden eller efter förhandling med TietoEnator i enlighet med KITT-avtalet. Projektet föreslår att detta skall utredas mer ingående i samband med framtagandet av genomförandeplanen.

Stokab föreslår att staden använder sig av de upphandlade funktionerna hos Tieto Enator och att staden fokuserar på att ta fram kravspecifikationer m m avseende konsolideringen och standardiseringen. Det finns en risk i alla större omorganisationer att själva organisationsfrågorna tar överhanden och utvecklingen av verksamheten tappar fart, vi menar på att det är viktigt att effektiviseringsarbetet av IT-administrationen kommer igång snarast.

Analysen om effektiviseringspotentialen redovisar att en fullständig konsolidering ger en kostnadseffektivisering om ca 3,5 mkr vid införande av gemensam service, jämfört med 2 mkr om konsolideringen utförs av Tieto Enator. I de fall staden genomför konsolideringen tillkommer ytterligare investeringsutgifter. Även om projektet kan redovisa fördelar med egen regi är det onekligen så att det kommer att uppstå kostnader för genomförandet av strukturförändringarna/omorganisationen och att det kommer att vara svårt att fullt ut ta tillvara den rationalisering som projektet beräknat. Detta beror bl a på att förvaltningarna även framgent måste ha egen personal som besitter en beställarkompetens och kan svara för den administration m m som rör verksamhetssystemen.

Personaladministration

Stokab har inget att invända mot projektets förslag att inrätta en gemensam och standardiserad löneadministration för stadens administrativa verksamhet. I likhet med projektets förslag och resonemang vill vi särskilt uppmärksamma vikten av att det verksamhetsspecifika perspektivet i personalarbetet och personalpolitiken bibehålls och stimuleras. I detta ingår bl a att nyttja varandras kunskaper där ett av verktygen kan vara bildandet av nätverk som utgör en plattform för ständig dialog och samverkan där förnyelse och utveckling blir naturliga inslag. Stokab ser även att införandet av förslaget kan skapa möjligheter till kunskapsöverföring och kompetensutveckling mellan handläggare. Bland annat skulle äldre löne- och personaladministratörer i egenskap av ”mentorer” kunna erbjudas en stimulerande avslutning på förvärvsarbetet i staden samtidigt som yngre får en god introduktion och utbildning.

Kontorsadministration

Projektet föreslår en samordning av växelfunktionen men inga förändringar avseende systemstöd för växeltefoni. Stokab instämmer i förslaget att växelfunktionerna i staden samordnas men vill också uppmärksamma på den bristande insikt som förslaget visar på om informationsteknologins möjligheter. Stokab menar att effektiviseringen av växelfunktionen borde ha utgångspunkt i att IP-tefoni skall införas. Detta skulle skapa förutsättningar för en integration mellan data, telefoni och verksamhetssystem av olika slag. Informationen i stadens datasystem skulle då kunna nyttjas i kontakterna med medborgare och näringsliv såväl via ”nätet” som via telefon.

En gemensam service

Projektet föreslår att den gemensamma servicefunktionen placeras i en för ändamålet nybildad förvaltning. Projektets principiella uppfattning är att den nya förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd med representanter från kunderna (förvaltningar och bolag).

Stokab ställer sig mycket tveksam till en uppbyggnad av en ny förvaltning för en gemensam service till stadens förvaltningar. Vi instämmer dock i projektets slutsatser att de administrativa stödfunktionerna måste effektiviseras och att detta kräver en förändring av organisation och arbetssätt.

Stokab anser att projektets förslag utgår från ett synsätt att stordriftsfördelar samt utformning av processer och arbetssätt endast kan tas tillvara genom medarbetare samlas fysiskt i samma organisation. Vi menar på att användningen av ny teknik skapar förutsättningar även för nya organisatoriska modeller och därmed nya strategier för förändringar. IT är ett strategiskt verktyg för att utveckla verksamheten, informationsteknologin är även det verktyg som bl a möjliggör gränsöverskridande samverkan mellan olika förvaltningar. Den geografiska närheten blir då inte avgörande utan verksamheten kan vara utgångspunkten.

Stokab föreslår att projektets slutrapport och remissvaren bör ligga till grund för en prövning om vilka funktioner som kan utvecklas i en virtuell organisation samt att närmare pröva vilka funktioner som kan utvecklas inom befintliga förvaltningar. Därvid skulle staden kunna undvika bildandet av en ny förvaltning och skapa förutsättningar för inrättande av betydligt mindre resultatenheter för funktioner som behöver samordnas i egna organisationer.

Stokab menar att en del av de effektiviseringsmöjligheter som projektet identifierat mycket väl kan realiseras med en kombination av att nyttja befintligt avtal med Tieto Enator och införa en virtuell organisation för IT-administrationen. Med en virtuell organisation menar vi en miljö som utformas med gemensamma processer och arbetssätt där utgångspunkten är att anställningen kvarstår inom den egna förvaltningen. Det förutsätter en konsoliderad och standardiserad IT-miljö och en gemensam Service Desk. Därutöver kan större förvaltningar få uppdrag att bistå mindre förvaltningar, kompetenser inom en förvaltning kan nyttjas av flera o s v. Även en sådan organisation kräver att ansvariga "chefer" med kansliresurser utses, att system upprättas för såväl styrning och uppföljning samt för kvalitetsarbetet. Vi menar att mervärdet med en sådan lösning skapar delaktighet och engagemang bland berörda medarbetare och inte minst möjligheten att kombinera den lokala förankringen med effektiviseringsarbetet av de administrativa stödfunktionerna.

Stokab vill beskriva ett exempel som leder till att administrativa stödfunktioner skulle kunna organiseras inom befintliga förvaltningar. Utifrån ett perspektiv att stadens förvaltningar erbjuder "Facility Management" skulle såväl lokaladministration och eventuellt också växelfunktionen kunna rymmas inom Fastighets- och saluhallsförvaltningen. Ett annat perspektiv på växelfunktionen är att detta är stadens "ansikte utåt" vars mål att ge en god service och ett gott bemötande till stadens medborgare och näringsliv. Detta skulle leda till att funktionen placerades inom stadens kommunikationsavdelning. En professionell utformad verksamhet utgår från vision och affärsidé som därefter verkställs i utförandet – vi delar inte projektets slutsats att styrningen skulle kompliceras om organisationen inte skulle vara renodlad serviceorganisation för de studerade administrativa stödfunktionerna och att detta skulle vara till men för möjligheten att ändra på invanda arbetssätt och rutiner.

I de fall staden skulle besluta sig för att inrätta en ny förvaltning avstyrker vi förslaget att den skall vara tjänstemannastyrd. Det främsta argumentet för detta är att det krävs visioner och en politisk ledning även för de administrativa stödfunktionerna. Kortsiktigt kan effektiviseringar göras med ett kundstyrt förhållningssätt utifrån befintliga strukturer, men på lång sikt och i strategiska frågor menar vi att den politiska ledningens samlade syn måste vara "ledstjärnan". En av bristerna i rapporten är just avsaknaden av visioner.

Stockholms Stadshus AB
Sara Feinberg
105 35 Stockholm

Underremiss av rapporten Översyn av stadens administration

Som svar på rubricerad remiss får Stockholmshem lämna följande svar.

I stadsledningskontorets rapport Översyn av stadens administration konstaterar vi inledningsvis att de kommunala bolagen inte berörs i detta första steg.

Stockholmshem delar dock i stora delar utredningens syn på den framtida utvecklingen av de administrativa systemen. Utredningen förordar en mer centraliserad och standardiserad organisation inom IT, växel, löne- och ekonomiadministrationen. Detta innebär att vi i framtiden kommer att arbeta mer med generella och standardiserade lösningar på de administrativa stödsystemen för att få ner kostnaderna mm.

Bolaget har redan inlett en utveckling åt detta håll i och med den driftupphandling av IT som börjar gälla per 1 december 2006. Vi kommer låta leverantören ta ett helhetsansvar för IT-driften och bli den enda kontaktpunkt som användaren skall vända sig till vid problem eller önskemål om nyanskaffning av utrustning(Single point of contact).

Vi kommer också att börja arbeta efter ITIL som är en processinriktad modell för hur IT kan drivas effektivt och serviceinriktat. Båda dessa lösningar ingår i utredningens förslag.

Stockholmshem har också kontaktat Familjebostäder och Svenska Bostäder för att efterhöra deras intresse av en gemensam växelfunktion för bostadsbolagen, liknande den vi har för den av oss gemensamt drivna Störningsjouren. Vår förhoppning är att vi skall ha en lösning på växelfrågan till årsskiftet.

Svenska Bostäder kommer att från hösten 2007 nyttja Familjebostäders fastighetssystem FASAD. Stockholmshem undersöker nu möjligheten och lämpligheten av att köpa in sig i detta system.

Stockholmshem arbetar således aktivt för att kunna reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvalitén i bolagets administration för att kunna hålla hyrorna nere för våra hyresgäster. Som utredningen konstaterar har bolagen en mångfald av olika systemstöd som är svåra att integrera med stadens motsvarande stödfunktioner. För att på bästa sätt förändra denna komplexitet på för bolagen effektivaste sätt och därmed slå vakt om de stora värden som företagen förvaltar, bör bolagen i första hand söka gemensamma lösningar som stämmer överens med stadens intentioner på området.

Detta remissvar har inte behandlats av AB Stockholmsheims styrelse.

Med vänlig hälsning

AKTIEBOLAGET STOCKHOLMSHEM

Pelle Björklund

Sara Feinberg
Stockholms Stadshus AB
105 35 STOCKHOLM

Remiss av rapportern Översyn av stadens administration

Centrum Kompaniet i Stockholm AB har beretts tillfälle att avge yttrande över rubricerad rapport. Med anledning av detta vill vi anföra följande:

Bakgrund

I budget för 2005 beslöt kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheter till administrativa effektiviseringar. Med anledning av detta tillsattes 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 funktionsområdena ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/inköp samt kontorsadministration. Översynen inkluderar stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar, bolag och stadsledningskontoret.

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 kortsiktigt perspektiv. Projektets bedömning är dock att det finns en effektiviseringspotential även för bolagens administrativa stöd- och servicefunktioner men att detta behöver utredas vidare.

Förslag till förbättringar

Projektet har lämnat följande sammanfattande förslag till förbättringar/effektiviseringar:

Inrätta gemensam och standardiserad

- Löneadministration
- Växelfunktion
- Infrastrukturellet IT-stöd för de förvaltningar som är anslutna till S:t Erik Net

Förstärkt kompetens inom

- Lokaladministration avseende i första hand ny- om- och tillbyggnad
- Upphandling genom tydlig indelning i, och ansvar för, inköpsområden
- Inköp för att nå ökad avtalsföljsamhet

Systemstöd

- Tillgängliggöra system för löneadministration för samtliga anställda för att underlätta frånvaro och tidrapportering
- Införa nytt systemstöd för lokaladministration
- Införa ett avtalshanteringsystem och avropssystem för inköp/upphandling
- Fullfölja införandet av ekonomisystemet Agresso för att realisera effektiviseringspotentialen inom ekonomiadministrationen.

Arbetsätt och dess processer

- Utveckla och införa enhetliga arbetsprocesser

Stadsledningskontorets roll

- Stadsledningskontorets funktion som samordnare tydliggörs och stärks gällande lokaladministration
- Stadsledningskontorets roll gällande inköp/upphandling renodlas

Den sammanlagda effektiviseringspotential som projektets förslag medför bedöms uppgå till 217 mnkr årligen när föreslagna förändringar är genomförda. Ett beslut vid denna tidpunkt innebär att den sammanlagda effektiviseringen fram till 2009 beräknas till drygt 500 mnkr.

Projektet föreslår att styrning och kontroll över ovanstående förändringar skall organiseras i en för ändamålet nybildad förvaltning. Projektets uppfattning är att den nya förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd med representanter från förvaltningar och bolag.

Våra synpunkter

Det faktum att projektet har avgränsat sig till att inte omfatta bolagen i sina förslag till effektiviseringar gör att det är svårt att ur vår synvinkel ge några konkreta synpunkter

Det vi först konstaterar är att den utredning som nu presenterats är omfattande och är så långt vi kan bedöma väl genomarbetad. Genomförandet har skett i två huvudsakliga steg, dels en nulägeskartläggning och dels en s.k. "bör lägeprocess" med förslag till effektiviseringar.

Nulägeskartläggningen byggde i huvudsak på uppgiftsinsamling via omfattande enkäter till samtliga bolag och förvaltningar samt på besök i olika förvaltningar.

Projektet har under utredningens gång även besökt och fått besök av representanter från andra kommuner och organisationer som har erfarenhet av gemensamma servicelösningar, t ex Göteborgs stad, Västerås stad, Oslo kommun m fl.

Allmänt sett så delar vi uppfattningen att det med all säkerhet finns möjlighet till effektiviseringar och samordningsvinster inom en rad områden i en så stor organisation som staden. Projektet tar sikte på IT, telefoni, löneadministration, upphandling o s v.

Vi anser att projektets förslag när det gäller en gemensam IT-funktion är bra. Det är dock viktigt att notera att utredningen behandlar det administrativa IT-stödet. Hanteringen av verksamhetsspecifika system omfattas inte av översynen utan skall utredas ytterligare. Inom CentrumKompaniet har vi under 2006 gått från en outsourcad IT-funktion till att hantera drift i egen regi. Ett av skälen till detta var just att hanteringen av befintliga och framför allt

införandet av nya verksamhetsnära system blir mer rationell då man har kontroll över sin egen miljö i stället för att den delas med flera andra verksamheter eller bolag.

Vidare välkomnar vi projektets förslag när det gäller en förstärkt kompetens inom upphandlingsområdet. Upphandling inom LOU-området är mycket komplex och vi tvingas ofta anlita extern konsult hjälp för att hantera upphandlingen på korrekt sätt. En eventuell möjlighet att i stället nyttja kompetens inom staden ser vi som positiv.

Stockholm den 24 augusti 2006
Centrum Kompaniet i Stockholm AB

Peter Francke

Globenarenorna 2006-08-22

Yttrande över remiss angående slutrapport av Projekt översyn av stadens administration (Dnr 030-2455/05)

Bakgrund

AB Stockholm Globe Arena har beretts möjlighet att yttra sig i ärende rörande slutrapport av Projekt översyn av stadens administration (Dnr 030-2455/05).

Yttrandet

Projektgruppen pekar i slutrapporten ut ett antal möjliga och intressanta effektiviseringsåtgärder. Man väljer dock att inte låta bolagen omfattas av förslagen för att i stället hänvisa till en framtida utredning med fokus på bolagssfären. Detta medför att det är svårt att lämna annat än generella synpunkter på underlaget.

I utredningen konstateras stora skillnader i administrativa processer och system såväl i jämförelse mellan förvaltningar och bolag som bolagen sinsemellan. Inte minst skiljer sig stadens bolag åt i storlek, vilket gör att det lilla bolaget lätt kan få en för stor kostym i förhållande till behovet och därmed förlora det "lilla företagets" smidighet. Skillnaderna är naturligtvis i hög grad en konsekvens av de många verksamheternas olika natur, vilket i sin tur motiverar valet av olika organisationsform.

I den fortsatta processen är det därför mycket viktigt att hitta en avvägd balans mellan å ena sidan uppenbara möjligheter till effektiviseringar, å andra sidan att verksamheterna tillåts bevara sin särart när det är önskvärt. Med en utpräglat projektintensiv verksamhet ställs särskilda krav på systemstöd. Globenarenorna lever därför i dag i en särpräglad systemmiljö jämfört med förvaltningar och många bolag. Detta måste naturligtvis vägas in inför eventuella byten av systemstöd.

Globenarenornas växelfunktion är exempel på en specialistkompetens som typiskt sett kunde ligga i en central, bolags- eller stadsgemensam resurs. Växeln arbetar här dock direkt mot evenemangen, t ex med anknytningsadministration, direkt och anpassad fakturering till våra kunder, installation och evenemangsunderhåll av telefoni och viss IT-infrastruktur. Härigenom har växelfunktionen kommit att bli en intäktsgenererande funktion och en viktig, integrerad del av evenemangsorganisationen.

När det å andra sidan gäller specialistkompetens inom inköp och upphandling, skulle Globenarenorna förmodligen kunna dra stora fördelar av en gemensam resurs, eftersom det är svårt att upprätthålla en rimlig kompetens i det "lilla" företaget.

Ett första steg mot gemensamma resurser bör kunna vara ett mer strukturerat samarbete mellan bolag med liknande verksamhet och liknande behov.

Maj-Britt Gustafsson-Wallin
Administrativ chef, Globenarenorna

060714
Dnr 2006-0017

Stockholms Stadshus AB

Underremiss angående översyn av stadens administration, Ert Dnr 06/11/27

S:t Erik Försäkring har inget att erinra mot de förslag som finns i utredningen. Erfarenheterna från vår egen erfarenhet är att samordning oftast är kostnadseffektivt. S:t Erik Försäkring är en inköpscentral för stadens sakförsäkringar. Samordning av försäkringsupphandlingar är lönsamt för staden som helhet, men även positivt för den enskilda enheten. Framgångsrik samordning enligt våra erfarenheter är en väl förankrad process innan projektet verkställs och att projektet leder till synliga effektivitetsvinster för den enskilda enheten. Det nya måste upplevas som bättre än det gamla och årligen måste bevisas att den gemensamma servicefunktionen är marknadens bästa alternativ.

Ett försäkringsaktiebolag har inte möjlighet att dra av momskostnader. Skulle S:t Erik Försäkring upphandla servicetjänster från en enhet inom kommunkoncernen uppkommer en ökad skattekostnad, vilket utredningen i och för sig belyser på ett korrekt sätt. Det är dock angeläget att denna fråga beaktas vid det slutliga ställningstagandet.

I utredningen under rubriken ”pensioner och försäkringar” bör det klargöras att det handlar om personförsäkringar. De i utredningen omnämnda tre personförsäkringarna har S:t Erik Försäkring påtalat att bör konkurrensutsättas eller hanteras genom stadens försäkringsbolag för att behålla så mycket av premien som möjligt inom koncernen. Antingen kan S:t Erik Försäkring hantera dessa försäkringar eller kanske mer naturligt hos de under bildande bolaget S:t Erik Liv.

Stockholm dag som ovan

Anders Carlsund

Stockholms Stadshus AB
Sara Feinberg

105 35 Stockholm

Vårt dnr:

Stockholm 2006-08-08

Ert dnr: 06/11/27

Yttrande över ”Översyn av stadens administration”.

Stockholms Stadshus AB har tillställt SISAB en underremiss avseende Översyn av stadens administration. SISAB får med anledning härav framföra följande.

Ett ständigt arbete med förbättring och effektivisering är av högsta angelägenhetsgrad. Ambition och tanken i projektets förslag till förbättring och effektiviseringar av administrationen inom Stockholms Stad är bra och SISAB ser positivt på förslaget.

En viktig punkt som kan betonas starkare är flexibilitet. En gemensam, samordnad verksamhet är i sig inte en garanti för en större effektivitet eller en bättre service utan som alltid är det i första hand innehåll i verksamhet och tjänster samt kvaliteten i arbetet som styr den upplevda och ekonomiska nyttan.

Inom de områden som översynen omfattat finns verksamheter som kan vara lämpligare att handla upp och lägga ut på entreprenad hellre än att skapa en egen central funktion.

I förslagen till vidare utredning involveras även bolagens verksamhet. Här är av högsta vikt att beakta när en samordning tillför kundnytta och effektivitet och när den inte gör detta. SISAB har en mycket väl fungerande och kostandseffektiv administration anpassad till företagets verksamhet. Val av organisation, service och teknik bör stå varje bolag fritt inom de mål och åtaganden som Staden har formulerat.

Med vänlig hälsning

Skolfastigheter i Stockholm AB

Krister Schultz

Tjänsteutlåtande 2006: 50		<i>Bilaga 10</i>
Datum:	Diariennr: 03- 114/2006	
16 maj 2006		
Handläggare:	Telefon:	
Viviann Andersson	08-508 28 058	

Till
Stockholms Stadshus AB

Översyn av stadens administration, svar på remiss från Stockholms Stadshus AB

Stockholm Business Region överlämnar och återopar följande
tjänsteutlåtande som svar på remiss från Stockholms Stadshus AB.

Tjänsteutlåtandet anmäls som kontorsyttrande till styrelsen för Stockholm Business
Region den 3 oktober 2006

Jörgen Kleist

Sammanfattning

I budget för 2005 beslöt KF att utreda möjligheterna till administrativa
effektiviseringar ur ett stadsövergripande perspektiv.

En översyn har genomförts av stadsledningskontoret. Slutsatserna är att samordning av
vissa administrativa stödfunktioner kan utvecklas för att nå stordriftsfördelar. En
samlad administrativ servicefunktion i staden och ett fungerande stödsystem föreslås
inrättas.

Bolagen omfattas inte i nuläget av detta förslag.

Stockholm Stadshus AB har begärt in synpunkter på rapporten från dotterbolagen.

Koncernen Stockholm Business Region samverkar redan idag med andra
bolag/förvaltningar i flera avseenden vad gäller administrativ service. Stockholm
Vatten hanterar koncernens löner, IT-drift - och support ombesörjer
Stadsbyggnadskontoret och Familjebostäder hanterar koncernen Stockholm Business
Regions leverantörsfakturor. Trafikkontoret sköter vår växelfunktion.

Koncernen Stockholm Business Region har redan lagt ut administrativa tjänster på
olika bolag/förvaltningar och har därför inte behov av en gemensam administration för
bolagen.

En liknande administrativ servicefunktion för bolagen skulle kräva nya investeringar i
stora gemensamma IT-system vad gäller IT-drift, ekonomi, löne- och
personaladministration mm.

Det föreligger också stor risk för att bolagen, liksom förvaltningarna pga stor verksamhet och stora IT/ekonomisystem, inte skulle uppnå samma snabbhet, flexibilitet och möjlighet till verksamhetsanpassning som idag. Ledtiderna i stora system blir längre och flexibiliteten mindre.

När en samlad administrativ servicefunktion för förvaltningarna inrättas i staden bör dock möjligheter finnas även för bolagen att avropa tjänster vid behov.

Till slut är det viktigt att framhålla att administrationen skall avlasta kärnverksamheten och att bemanningen därför inte får vara för liten.

Ärende

Stockholms Stadshus AB anholder om dotterbolagens synpunkter på vad som anförs i rapporten "översyn av stadens administration".

Stockholm Business Regions synpunkter

I budget för 2005 beslöt KF att utreda möjligheterna till administrativa effektiviseringar ur ett stadsövergripande perspektiv. En översyn har skett i två steg. Först har en kartläggning gjorts och sedan en beskrivning av hur det bör vara.

Slutsatserna är att samordning av vissa administrativa stödfunktioner kan utvecklas för att nå stordriftsfördelar. Projektet föreslår en samlad administrativ servicefunktion i staden och ett fungerande stödsystem.

Bolagen omfattas inte i nuläget av detta förslag.

Fyra huvudsakliga aspekter har analyserats nämligen arbetssätt och dess processer, möjlighet till samordning, systemstöd och kompetens.

Följande föreslås för förvaltningarna

- gemensam löneadministration
- gemensam växelfunktion
- gemensam IT-infrastruktur, servermiljö och IT-drift och support
- förstärkt kompetens inom lokaladministration avseende ny-, om - och tillbyggnad
- en konsultgrupp för beställarstöd i en gemensam servicefunktion
- en konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor
- nytt systemstöd för lokaladministration
- nytt avtalshanteringsystem och avropssystem för inköp -/upphandling

Stockholm Business Region anser inte att behov finns av en gemensam administrativ servicefunktion för bolagen. När en samlad administrativ servicefunktion inrättas i staden bör möjligheter dock finnas även för bolagen att avropa tjänster vid behov.

Koncernen Stockholm Business Region har redan lagt ut administrativa tjänster på olika bolag/förvaltningar och har därför inte behov av en gemensam administration för bolagen.

Koncernen Stockholm Business Region samverkar idag med andra bolag/förvaltningar i flera avseenden vad gäller administrativ service. Stockholm Vatten hanterar koncernens löner, IT-drift - och support ombesörjer Stadsbyggnadskontoret och

Familjebostäder hanterar koncernen Stockholm Business Regions leverantörsfakturor. Trafikkontoret sköter vår växelfunktion.

Det är viktigt att framhålla att administrationen skall avlasta kärnverksamheten och därför måste bemanningen anpassas så att den inte blir för liten.

Administrationen skall ge service, vara tillgänglig, utöva viss styrning och uppföljning vilket bäst sker med kunskap om och närhet till kärnverksamheten.

En gemensam administration för bolagen skulle kräva investering i nya gemensamma IT-system vad gäller IT-drift, ekonomi, löner, personaladministration mm.

En risk finns att bolagen liksom förvaltningarna pga stor verksamhet och stora IT/ekonomisystem etc inte uppnår samma snabbhet, flexibilitet och verksamhetsanpassning som idag.

SLUT



Bilaga 11
Stockholms Stadshus AB
Sara Feinberg
105 35 Stockholm

Remiss av rapporten Översyn av stadens administration

Stockholms Hamn AB har som underremiss från Stockholms Stadshus AB erhållit rapporten Översyn av stadens administration för synpunkter.

Det övergripande 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. Utredningen har analyserat möjligheter till effektiviseringar ur fyra huvudsakliga aspekter: arbetssätt och dess processer, möjlighet till samordning, systemstöd samt kompetens. Rapporten utesluter bolagen tillsvidare då mångfalden av systemstöd bedöms svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv ett till tre år.

Bolagets synpunkter

Generellt ger rapporten en bra bild av omfattningen och nuläget av administrativt stöd och service inom staden. Att bolagen inte omfattas i första steget ser vi som positivt. Förslaget om gemensam service är så omfattande att det bör vara lämpligt att börja med och dra erfarenheter från stadens stadsdelsförvaltningar som har en likformig struktur och gemensamma behov.

Bolaget är för gemensam service. I en liten organisation blir den administrativa stödfunktioner sårbara och kvaliteten påverkas då resurserna alltmer allokeras till bolagets kärnverksamhet. För att upprätthålla kvaliteten kan det vara en fördel att låta extern part sköta standardiserade arbetsuppgifter med omfattande volymer.

I takt med att teknik och systemstöd utvecklas blir det allt svårare i en mindre organisation att upprätthålla kompetensen inom alla områden. Bolagets resurser bör koncentreras på utveckling av administrativa processer och arbetssätt jämte utveckling av verksamhetskritiska system samt att vara en kompetent beställare av stöd och service.

Dock bör en framtida övergång till gemensam service ske utifrån det enskilda bolagets situation och behov vilket innebär att möjligheten måste finnas att i egen takt bestämma omfattning av vad som ska köpas av service.

Stockholm den 15 augusti 2006

Christel Wiman

Carl-Erik Aroseus

Sara Feinberg
Stockholms Stadshus AB
105 35 Stockholm

Yttrande över rapporten Översyn av stadens administration

Allmänt

Stockholm Parkering har fått rubricerad rapport på remiss och vill med anledning därav framföra följande synpunkter.

Bolaget delar den inriktning på effektiviseringsarbetet som rapporten ger uttryck för. Många av de åtgärder som redovisas bör kunna ge goda samordningsvinster på sikt. Bolaget delar vidare uppfattningen att omfattningen av effektiviseringsarbetet inte bör sträcka sig längre än under en treårsperiod för att vara rimligt överblickbart.

Det är mot denna bakgrund bra att arbetet inleds med en översyn av förvaltningsdelen för att därefter på några års sikt följas av en översyn av stadens bolag.

Bolaget är dock av den uppfattningen att det skulle bli alldeles för stora och trögstyrda organisationer och system om bolagen och förvaltningarna sammanfördes i en eller flera gemensamma organisationer för att uppnå övergripande samordningsvinster. Skillnaderna i arbetssätt, juridik, ekonomi, verksamhetssystem mm torde vara alldeles för stora mellan de båda organisationsformerna.

Bolaget vill vidare lämna följande allmänna kommentarer på rapporten med utgångspunkt från sitt verksamhetsansvar samt sina verksamhetssystem och arbetssätt.

Gemensam löneadministration

Bolaget har idag egen administration som hanteras av en handläggare för 150 personer inklusive timanställda. Med intranäthantering av tidrapporter, frånvaro och andra detaljer för löneberedning är det svårt att se en effektivisering av dessa processer ytterligare genom en centraliserad hantering på distans.

Gemensam växelfunktion

Bolaget har omfattande telefonkontakter med kunder och bilister men framförallt även en stor besöksfrekvens på kontoret. Därmed är det nödvändigt med en reception för att hantera besöken och därför är även telefonväxelfunktionen bemannad av receptionisten. Vidare är inkommande linjer organiserade i "slingor" vilka ofta blir hårt ansträngda vid högbelastning och då är det praktiskt med en "närvarande" telefonistfunktion som kan avgöra i vad mån kundservicepersonal kan frigöras för att betjäna överbelastade slingor.

Därmed anser sig bolaget inte kunna tillgodogöra sig några besparingar genom att anslutas till en central växelfunktion eftersom den saknar nödvändig lokal kunskap för att kunna agera rationellt vid hög telefon- eller besöksfrekvens.

Stockholm Parkerings växelfunktion är således helt integrerad med vår kundservice varför det svårligen skulle kunna samordnas med andra bolag/förvaltningar.

Gemensam IT-infrastruktur, servermiljö samt IT-drift och support.

Bolagets verksamhet är i hög grad IT-beroende med huvuddelen av strukturen uppbyggd i verksamhetssystem som är specialanpassade för den verksamhet som bedrivs. Därmed torde inte bolaget heller här vara betjänt av en central driftmiljö med central support av system som inte nyttjas av andra i koncernen. Det torde snarare innebära högre kostnader att tillhandahålla kompetens på annat håll för dessa system.

Vad gäller den generella IT-plattformen för all extern kommunikation, mail, internet etc vore det önskvärt att stadens system gjordes så flexibla att bolaget skulle kunna nyttja stora delar av dessa förutsatt att hänsyn tas till verksamhetsspecifika behov.

Det är vidare viktigt att kunskapsutbytet inom området fortsätter.

Förstärkt kompetens inom lokaladministration

Detta torde vara ett behov som i första hand stadens förvaltningar har där en samordning skulle kunna ge effektiviseringsvinster. När det gäller inhyrda kontorslokaler så har bolaget ett par verksamhetsställen av mindre omfattning. För det övriga specifika lokalbehovet för parkeringsverksamheten i form av garage, parkeringshus och ytparkeringar så krävs en mycket specialiserad kompetens som bolaget redan besitter med djupa kunskaper om parkeringsdrift och byggnation av parkeringsanläggningar såväl egna som inhyrda. De anläggningar som bolaget inte äger självt är oftast baserade på hyres- eller arrendekontrakt av vilket många upphandlas i konkurrens med andra parkeringaktörer. Att kunna bedöma marknadspriser inför förhandlingar om avtal kräver också mycket goda kunskaper om vilka kostnader och intäkter som kan förväntas i framtiden. Det är således Stockholm Parkerings unika kompetens inom parkeringsområdet som bl a motiverar bolagets existens som kommunalägt parkeringsbolag

Förstärkt kompetens inom upphandlingsområdet

Enligt bolagets bedömning är det i första hand de mindre bolagen och förvaltningarna som skulle vara mest betjänta av en central kompetens om LOU. Framförallt borde energiupphandling, inköp av förnödenheter mm kunna upphandlas centralt i form av avropsupphandlingar med samtliga bolag som deltagare. Större volymer borde leda till besparingar.

Beträffande större servicetjänster, materialinköp och dylikt skulle en sakkunnig rådgivning, eventuellt sakkunnig granskning av förfrågningsunderlag eller till och med standardmallar kunna tillhandahållas av en central specialistfunktion för upphandlingsfrågor. Ofta är nog de mindre bolagen och förvaltningarna hänvisade till kostsamma konsultinsatser för att klara alla krav enligt LOU. Detta område skulle därför vara särskilt lämpligt för att öka samarbetet inom bolagssektorn

Med vänlig hälsning

Olle Zetterberg.

**Remiss från Stockholms Stadshus AB: Översyn av stadens administration
(Dnr 06/11/27)**

Ärendets beredning

Detta ärende har handlagts av teaterledningen.

Ärendet

Stadsledningskontoret har remitterat rapporten till Stockholms Stadshus AB för yttrande som har underremitterat den till stadens bolag för yttrande.

Bakgrund

I budget för 2005 beslöt kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda 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 stadens kärnverksamheter. Översynen har omfattat den interna stöd- och serviceadministrationen inom funktionsområdena ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/inköp samt kontorsadministration. Översynen inkluderar samtliga förvaltningar och bolag.

Genomförandet av översynen har skett i två huvudsakliga steg. Det första steget omfattade en kartläggning av nuläget. Det andra steget, den s.k. börlägesprocessen, ska leda till ett förslag om hur stadens stöd- och servicefunktioner kan effektiviseras och/eller få en högre kvalitet.

Det första steget, dvs. kartläggning av nuläget, byggde i huvudsak på besök i olika förvaltningar och bolag samt på uppgiftsinsamling via enkäter. Resultatet av nulägeskartläggningen ledde enligt rapporten till bedömningen och slutsatsen att det finns en effektiviseringspotential inom stadens interna stöd- och servicefunktioner. Rapporten menar att genom att samordna och utveckla vissa administrativa stödfunktioner kan man nå stordriftsfördelar och därmed inte bara kunna effektivisera berörd administration utan också höja kvaliteten. Rapporten framlägger även att stadsledningskontorets roll för strategi och styrning behöver tydliggöras avseende bl a 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.

Rapportens förslag på genomförande

De förslag till effektiviseringar som projektet har lämnat i rapporten 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 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.

Projektet föreslår också att LISA-självservice (ett stödsystem för löneadministration) görs tillgängligt för samtliga månadsanställda, att ett nytt system för lokaladministration utvecklas samt att ett nytt avtalshanteringssystem 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 de är genomförda.

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.

Stadsteaterns synpunkter

Stockholms Stadsteater välkomnar en översyn av administration och servicefunktioner på samma sätt som vi anser att det är bra att alltid se över alla delar i en organisation och ifrågasätta hur saker och ting sker. Vi försöker hela tiden söka efter bättre lösningar och effektivisera verksamheten och höja kvaliteten.

Projektet visar på många förslag och har systematiskt gått igenom de olika områden och lämnat förslag på effektiviseringar och förändringar. Det är svårt att inom en förvaltning eller bolag ha kompetens inom samtliga områden. Det gör att det finns ett behov av att samla expertkunskap centralt som kan stödja och hjälpa till vid mer komplicerade frågor. Rapporten påvisar en del sådana områden som skulle var lämpliga.

De områden som främst är lämpade är lokaler och upphandling/inköp. Det som gör dom lämpligast är att det är de är funktioner som kräver god detaljkunskap på ett expertområde som inte är direkt kopplat till kärnverksamheten. I ett upphandlingsförfarande behövs ändå inhämtas kunskap från någon med direkt kunskap om det som ska upphandlas. Att då själva experten på upphandling inte är en lokal person spelar inte så stor roll. Det viktigaste är att den som har behov att upphandla får hjälp med de formella bitarna. Sen måste ändå verksamheten vara den som har kunskap om vad som ska inhandlas och hjälpa till och skriva kravspecifikationen. Samma sak gäller även lokaler. Det andra som gäller för dessa två är att det inte sker regelbundet. Behoven av att införskaffa lokaler och upphandla varierar över tiden.

När det gäller funktioner som personal, ekonomi och IT är Stadsteatern mer tveksam till att centralisera dessa funktioner. Stadsteatern menar att projektet har underskattat värdet av att kunna styra verksamheten för dessa funktioner. Under många år har personal inom dessa områden arbetat med att få en förståelse och acceptans bland övrig personal för att dessa funktioner behövs och är ett stöd och till nytta för verksamheten i sin helhet. Administration är inte något helt fristående utan kärnverksamheten behöver den för att kunna fungera effektivt och funktionellt. Att flytta bort dessa funktioner tror teatern gör mer skada än nytta. Det som skiljer dessa funktioner från lokaler och upphandling är att det hela tiden sker en daglig kontakt mellan kärnverksamhet och administration. I rapporten föreslår man att man ska skapa verksamhetskänningen genom att ha regelbundna möten med förvaltningarna/bolagen men det räcker inte menar Stadsteatern. Det är inte kontakten med cheferna som är avgörande, utan kontakten med medarbetarna. Den kommer man inte att kunna upprätthålla i en central förvaltning.

Projektet tar inte heller hänsyn till den oro som finns bland dem man intervjuat. Man menar att allt det som sker i korridoren som s.k. ”quick fix” är av ondo medan det finns forskning som påvisar att de små samtalen som sker vid fikaborden eller vid lunchborden skapar en effektivare organisation. Stadsteatern tror att det är bra och effektivt att det finns en mix på arbetsplatsen av olika yrken och funktioner. Att man har förståelsen för allas vikt för att få en fungerande verksamhet.

Stadsteatern menar att projektet delvis blandar ihop effektiviseringspotentialen med centralisering. Projektet menar att för att uppnå en effektivisering så måste funktionerna centraliseras. I rapporten påvisar man dock att det finns förvaltningar som har effektiviserat sin administration så pass att de i stort sett har uppnått den effektiviseringspotential som projektet menar är möjlig. Det visar att det inte är nödvändigt att centralisera för att effektivisera. Det går att uppnå resultat även i en decentraliserad organisation, där man håller kvar kvaliteten genom att ha funktionerna på plats.

Den största nackdelen med att centralisera funktionerna är att möjligheten till att skapa lokala anpassningar minskas eller nästan omöjliggörs vilket även rapporten medger. Projektet anser dock att det får man acceptera för att uppnå en så pass hög kostnadsmässig effektivisering. Så kan ju vara fallet, men då glömmer man att man kan effektivisera även utan att centralisera. Man glömmer även det viktigaste; det att administrationen även är till för verksamheten och inte bara för att uppfylla de lagliga krav som organisationen har på sig. Tar man bort själva servicemomenten hamnar man troligen ganska snabbt tillbaka i ifrågasättandet av administrationen. Risken är alltså att vi får en kostnadseffektiv administration men en mer ineffektiv kärnverksamhet som har ett sämre stöd och som troligtvis måste ägna mer tid åt administrativa arbetsuppgifter. När man centraliserar funktioner som ekonomi och personal kommer verksamheterna att behöva skaffa sig större kunskap inom dessa områden.

Istället för att skapa en central förvaltning bör man utveckla systematisk benchmarking i hela organisationen, sätta upp tydliga mål och krav på förvaltningarna och bolagen om vad de ska uppnå. Stadsteatern tycker att det är viktigt att man inte ser administrationen som en egen verksamhet utan som en del av kärnverksamheten.

Stockholm 2006-08-18

Benny Fredriksson
VD/Teaterchef