



Ramböll Management på uppdrag av
stadsledningskontoret i Stockholms stad

Genomlysning av stadsmuseinämnden

2006-04-11

INNEHÅLL

1. INLEDNING.....	3
1.1 KORT BESKRIVNING AV UPPDRAGET	3
1.2 FEM FRÅGEOMRÅDEN	3
1.3 ARBETSMETOD	3
2. NÄMND/FÖRVALTNING.....	3
3. SAMMANFATTNING.....	5
3.1 SAMMANFATTANDE ANALYS	5
3.2 GODA EXEMPEL	6
3.3 MÖJLIGA EFFEKTIVISERINGAR OCH OMPRIORITERINGAR PÅ KORT OCH LÅNG SIKT	6
4. UPPDRAG	7
4.1 FORMELL STYRNING (LAGSTIFTNING OCH POLITISKA BESLUT)	7
4.2 ÖVRIGA ÅTAGANDEN	8
4.3 GRÄNSSNITT TILL ANNAN VERKSAMHET I STADEN	9
4.4 MÖJLIGA EFFEKTIVISERINGAR OCH OMPRIORITERINGAR PÅ KORT OCH LÅNG SIKT	11
5. SAMSPEL MELLAN NÄMND OCH FÖRVALTNING.....	12
5.1 ARENOR	12
5.2 ROLL- OCH ARBETSFÖRDELNING	12
5.3 KOMMUNIKATION	12
5.4 MÖJLIGA EFFEKTIVISERINGAR OCH OMPRIORITERINGAR PÅ KORT OCH LÅNG SIKT	13
6. ORGANISATION – INRE EFFEKTIVITET	13
6.1 FÖRVALTNINGENS ORGANISATION.....	13
6.2 STYRNING OCH LEDNING	14
6.3 PERSONALFRÅGOR.....	16
6.4 EKONOMIFRÅGOR	17
6.5 IT-FRÅGOR	21
6.6 STÖDPROCESSER	22
6.7 OMVÄRLDS- OCH FRAMTIDSORIENTERING	23
6.8 MÖJLIGA EFFEKTIVISERINGAR OCH OMPRIORITERINGAR PÅ KORT OCH LÅNG SIKT	23
7. UPPFÖLJNING OCH RESULTAT – YTTRE EFFEKTIVITET	23
7.2 MÖJLIGA EFFEKTIVISERINGAR OCH OMPRIORITERINGAR PÅ KORT OCH LÅNG SIKT	24
8. ANALYS AV RESULTAT	24
8.1 ANVÄNDNING AV RESULTAT AV UPPFÖLJNINGEN	24
8.2 MÖJLIGA EFFEKTIVISERINGAR OCH OMPRIORITERINGAR PÅ KORT OCH LÅNG SIKT	25
9 REFLEXIONER OCH SLUTSATSER.....	25
9.1 MÖJLIGA FÖRÄNDRINGAR.....	26
9.3 ÖKADE INTÄKTER	27
9.4 INRE EFFEKTIVITET	27
9.5 DEN YTTRE EFFEKTIVITETEN	29

1. Inledning

1.1 Kort beskrivning av uppdraget

Den 21 september 2005 beslutade kommunstyrelsen att samtliga stadens nämnder och bolagsstyrelser successivt ska genomlysas fram till år 2010. Arbetet ska leda till effektivare utnyttjande av stadens resurser och ge nya möjligheter att omprioritera dessa resurser. Målet är att en till två miljarder kronor ska kunna omfördelas. Bakgrunden är bl.a. att den framtida demografiska situationen och skatteutjämningsystemets effekter kommer att medföra ekonomiska påfrestningar för staden, liksom för många av landets övriga kommuner. Trots detta måste staden kunna ge medborgarna en god samhällsservice även i framtiden. God ekonomi och effektiv verksamhet är en förutsättning för detta. En viktig del för att nå dessa mål är att systematiskt genomlysna och effektivisera stadens samtliga verksamheter. Parallellt genomförs en översyn av stadens administrativa system.

1.2 Fem frågeområden

Stadsdelsdirektör Bitte Davidsson utsågs till projektledare för genomlysningarna. Dessa bygger på ett samlat, strukturerat och metodiskt arbetssätt som utgår från fem frågeområden som avser att definiera ett effektivt resursutnyttjande inom stadens nämnder. De fem områdena är följande: uppdrag, samspel mellan nämnd och förvaltning, organisation (inre effektivitet), uppföljning och resultat (yttre effektivitet) samt analys av resultat. Syftet med genomlysningarna är att identifiera möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Dessutom ska goda exempel som kan fungera som inspiration för andra verksamheter i staden lyftas fram. Genomlysningarna sker med stöd av utomstående konsulter.

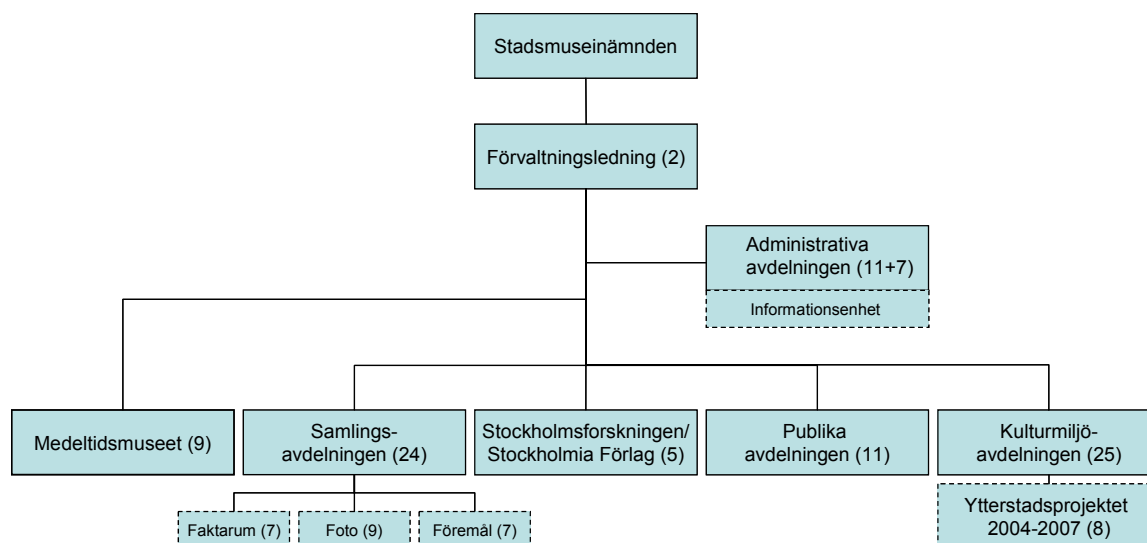
1.3 Arbetsmetod

Föreliggande genomlysning har genomförts av Ramböll Management, fortsättningsvis kallat Ramböll. Genomlysningen har skett i två steg: nulägesbeskrivning respektive analys av möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Som grund för genomlysningen ligger dokumentgenomgång, enskilda intervjuer med chefer och andra nyckelpersoner, politiker inom förvaltningen/nämnden samt med chefer i angränsande nämnder/förvaltningar, samt gruppintervjuer med ett urval av medarbetare inom förvaltningen.

2. Nämnd/Förvaltning

Stadsmuseinämnden handhar förvaltningen av Stadsmuseet, Medeltidsmuseet och Skolmuseet (Skolmuseet är helt integrerat i förvaltningens övriga verksamhet). Nämnden består av fem ledamöter och fem ersättare, vilka väljs av kommunfullmäktige. Under nämnden lyder Stadsmuseiförvaltningen.¹ Verksamheten vid Stadsmuseiförvaltningen är i dag organiserad i fem verksamhetsavdelningar och en administrativ avdelning. Den totala personalstyrkan uppgår till 94 tillsvidare anställda samt ett 20-30-tal projektanställda (inom parentes anges antalet anställda i resp. avdelning). För en mer detaljerad beskrivning av organisationen och dess verksamhet hänvisas till avsnitt 6.1 Organisation.

¹ Se Reglemente för stadsmuseinämnden (Kommunal författningssamling för Stockholm 1998:40)

Figur 1. Stadsmuseiförvaltningens organisation

Källa: Uppgifterna är daterade februari 2006

Förvaltningen har under senare år genomgått en rad förändringar. Då de kan ha betydelse för förståelsen för verksamheten samt för de förslag till möjliga effektiviseringar och prioriteringar som ges, sammanfattas de förändringar som är mest centrala.

- Från och med den 3 januari 2006 har såväl Stadsmuseet som Medeltidsmuseet fri entré enligt ett beslut i Kommunfullmäktiges budget för år 2005.
- I budget 2004 genomfördes personalminskningar motsvarande 18,5 tjänster. Samlingsavdelningen drabbades mest sett till antalet personer, men är också den avdelning som är störst.
- Nya chefer har anställts; Chefen för publika avdelningen har varit på förvaltningen i drygt 1 år, chefen för kulturmiljöavdelningen tillträdde i början av januari 2006, och chefen för stockholmsforskningen tillträdde för cirka ett år sedan. Även cheferna inom samlingsavdelningen är relativt nytillträdde.
- Magasin-projektet har pågått från 2002 och beräknas avslutas 2009. Under 2004-2005 samordnades förvaltningens magasin och lager i och med en flytt till lokaler i Frihamnen. I kommande faser ingår att ytterligare verksamheter ska flyttas till Frihamnen.
- Inom administrationen och informationsenheten ryms också reception, butik m.m. fr.o.m. 2005.
- Stockholmsforskningen inklusive förlagsverksamheten fördes 2001 över verksamhetsmässigt till förvaltningen och lokalmässigt till Stadsmuseets lokaler i Sjömanshemmet 2005.

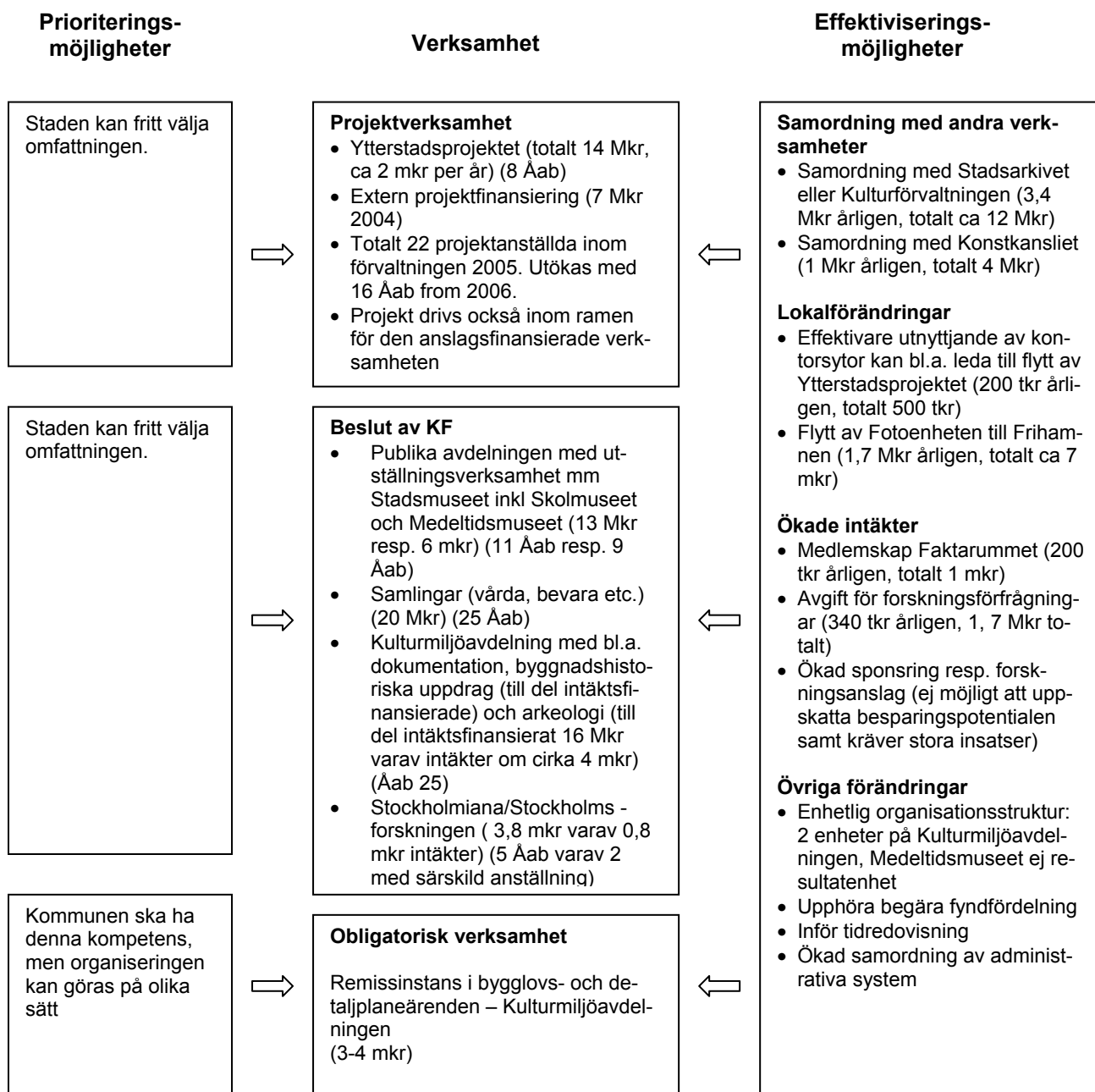
Förvaltningen kommer också att påverkas av förändringar under de närmaste åren. Medeltidsmuseet kommer på grund av de reparationer som krävs av Norrbro att tvingas stänga, preliminärt under 2007. Förvaltningen har exempelvis sökt om s.k. PLUS-jobb samt kommer att ha personal som finansieras via Kompetensfonden och Statens Kulturråd i projektet Access.

3. Sammanfattning

3.1 Sammanfattande analys

Stadsmuseiförvaltningen är en väl fungerande förvaltning, som innehåller flera typer av verksamheter. Medarbetarna inom förvaltningen är mycket engagerade och drivs i hög grad av sitt genuina intresse för att vårda, bevara och tillgängliggöra stadens kulturhistoriska värden. Förvaltningen har under senare år genomgått större förändringar, bl.a. i form av personalminskningar, flytt av verksamheter samt nya chefstillsättningar. Effektiviseringsarbete har pågått, men det är möjligt att göra ytterligare effektiviseringar och omprioriteringar.

Följande figur sammanfattar verksamheten samt de prioriterings- och effektiviseringsmöjligheter som Ramböll bedömer finns inom verksamheten. Ytterligare underlag återfinns på sid 6.



3.2 Goda exempel

Samspelet mellan nämnd och förvaltning fungerar väl. Rollerna är tydliga och kommunikationen fungerar smidigt. Grunden till detta är en tydlig kommunikation av roller mellan förvaltning och nämnd liksom inom förvaltningen. Vidare finns i förvaltningen ett stort antal policies som används som styrdokument. Därmed är förutsättningarna för en konsekvent och transparent styrning mycket goda.

3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Samordning med andra verksamheter inom staden kan göras. Ett alternativ är sammanslagning med Stadsarkivet (som tillhör kulturnämnden) alternativt en sammanslagning med hela kulturförvaltningen. Besparingar kommer då till stånd genom minskad administrativ personal inkl ledning samt minskade kostnader för nämnden. Vidare finns det när det gäller Stadsarkivet vinster på verksamhetsnivå. När det gäller kulturförvaltningen kan det finnas en vinst i att samla all kultur under ett tak, såtillvida att det kan leda till större utbyte mellan olika verksamheter. Stadsmuseiförvaltningens verksamhet kan även samordnas med Konstkansliets verksamhet (Konstkansliet är en avdelning inom kulturförvaltningen), vilket skulle kunna leda till vissa besparingar av personal.

På såväl lång som kort sikt skulle förvaltningen kunna genomföra kostnadsminskningar genom att minska lokalytorna. Det kan ske dels genom att frigöra lagerytor genom investeringar i mobila förvaringslösningar, dels genom att minska kontorsytorna per person. Flytt av fotoenheten från Ragvaldsgatan till Frihamnen bör ske så snart som möjligt då det enbart på grund av minskningar av kvadratmeterkostnaden skulle minska förvaltningens kostnader avsevärt. För att realisera dessa besparingar krävs initiala investeringar i bland annat förvaringslösningar. Vi ser även att kontorsytorna på Sjömanshemmet kan nyttjas mer effektivt, så att Ytterstadsprojektet kan flytta in där, vilket också diskuteras inom förvaltningen.

Totala besparingar

Åtgärd	År					Totalt
	2006	2007	2008	2009	2010	
Sammanslagning med Stadsarkivet alternativt kulturförvaltningen - minskade kostnader för nämnd, ledning		1 700 000	3 400 000	3 400 000	3 400 000	11 900 000
Personalminskning vid sammanslagning med Konstkansliet		1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000
Flytt av Fotoenheten till Frihamnen inom ramen för befintliga lokaler		1 787 000	1 787 000	1 787 000	1 787 000	7 148 000
Flytt av Ytterstadsprojektet till Sjömanshemmet	100 000	200 000	200 000	-	-	500 000
Avstående från museilägenheter med hyra		233 000	233 000	233 000	233 000	932 000
Summa	100 000	4 920 000	6 620 000	6 420 000	6 420 000	24 480 000

För att öka intäkterna finns tjänster som förvaltningen skulle kunna ta betalt för. Man skulle kunna ha medlemskap för besökare till Faktarummet och Faktarummet skulle kunna ta en betalning om 200 kr per förfrågan som tar längre tid än 20 minuter (företrädesvis forskningsförfrågningar).

Ökade intäkter

Åtgärd	År					Totalt
	2006	2007	2008	2009	2010	
Medlemskap för användare av Faktarummet	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 mkr
Betalning för forskningsförfrågningar	340 000	340 000	340 000	340 000	340 000	1,7 mkr
Summa	540 000	540 000	540 000	540 000	540 000	2,7 mkr

Det finns också en rad andra förändringar som kan göras som inte direkt kommer att ge besparingar men en ökad effektivitet, se figuren på sida 5.

4. Uppdrag

Stadsmuseinämnden har till uppgift att bevara, levandegöra och förmedla stadens kulturhistoriska värden till stadens invånare, stadens besökare och till framtida generationer.² Vidare ska nämnden utgöra stadens kompetens i arkeologiska och byggnadshistoriska frågor. Nämnden är remissinstans i bygglovs- och detaljplaneärenden som kan påverka eller förändra kulturhistoriskt värdefulla miljöer.³ I stadens budget för 2006 uttrycker kommunfullmäktige sitt mål för verksamhetsområdet för perioden 2006-2008: *”Stadens museiverksamhet ska även nå grupper som i dag inte tar del av verksamheten.”* För att uppnå målet har fullmäktige beslutat att införa fri entré på Stadsmuseet och Medeltidsmuseet fr.o.m. 2006. I budgeten poängteras även Stadsmuseets centrala roll som expertorgan i plan- och bygglovsprocesser som kan påverka eller förändra kulturhistoriskt värdefulla miljöer och vikten av att museet i form av Kulturmiljöavdelningen på ett tidigt stadium medverkar i processerna. En förstärkning för att klara en ökad remisshantering med anledning av 20 K⁴ föreslås dessutom i stadens budget.

4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)

Det finns inte något av statsmakterna beslutat regelverk som anger att en kommun måste ha en verksamhet som motsvarar Stadsmuseinämndens eller att verksamheten ska organiseras på ett visst sätt. Verksamheten faller under de frivilliga uppgifter som omfattas av kommunernas allmänna kompetens, 2 kap. 1 § kommunallagen (KL). Det är kommunfullmäktige som beslutar hur den kommunala organisationen ska anpassas för att möta de behov som finns inom kommunen (3 kap. 3 och 9 §§ KL). Inrättade nämnder ska enligt 6 kap. 7 § KL se till att verksamheten inom dess område bedrivs i enlighet med de riktlinjer och mål som fullmäktige beslutat samt enligt övriga föreskrifter för verksamheten. Detta innefattar ett ansvar för att den interna kontrollen och styrningen i verksamheten är ändamålsenlig. Betonas ska att verksamheten inom Stadsmuseiförvaltningen har funnits i staden sedan 1930-talet.

I kraft av offentlig myndighet omfattas Stadsmuseinämndens verksamhet av generella förvaltningsrättsliga förfaranderegler i, förutom kommunallagen, bl.a. förvaltningslagen (1986:223), arkivlagen (1990:782) och sekretesslagen (1980:100). Därutöver omfattas (delar av) verksamhetsutövningen av materiella regler i speciallagstiftning, exempelvis tillämpar kulturmiljöavdelningen i sin roll som remissinstans/expertorgan i plan- och byggärenden bestämmelserna i plan- och bygglagen (1987:10) och lagen (1988:950) om kulturminnen m.m. Hanteringen och förvaltningen av de databaser som upprättats i verksamheten styrs till exempel av bestämmelser i sekretesslagen, lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk och personuppgiftslagen (1998:204).

Verksamheten styrs förutom av generella bestämmelser i författningar av de beslut som fattas i kommunfullmäktige och nämnden. De politiska beslut som reglerar förvaltningens verksamhet är stadens prioriterade inriktningsmål, förvaltningens övergripande inriktningsmål som fastställts i fullmäktige, nämndens verksamhetsplan och förvaltningens reglemente. Dessutom är såväl stadens som förvaltningens budget ett viktigt styrinstrument. Stadens prioriterade inriktningsmål som också är förvaltningens övergripande mål lyder:

² Verksamhetsplan 2005

³ Budget 2006.

⁴ Byggandet av 20000 bostäder enligt vallöfte 2002.

- Förbättra välfärden och de kommunala verksamheterna
- Bygga bostäder och utveckla Stockholm
- Göra Stockholm till en ekologiskt hållbar storstad
- Bryta segregationen och fördjupa demokratin
- Ta ansvar för ekonomin

Förvaltningens övergripande inriktningsmål lyder

- Bevara och levandegöra stadens kulturhistoriska värden för nutida och framtida generationer samt stimulera och publicera angelägen Stockholmsforskning.

I stadens budget 2006 uttrycker kommunfullmäktige sitt mål för förvaltningen för perioden 2006-2008: ”Stadens museiverksamhet ska även nå grupper som i dag inte tar del av verksamheten.” De övergripande riktlinjerna för verksamheten som beslutas av fullmäktige omformuleras i nämndens årliga verksamhetsplan till konkreta mål för verksamheten.

Reglementet för förvaltningen⁵ följer stadens standard för reglementen. Den första paragrafen är den som preciserar just stadsmuseinämndens uppgifter.

1 § Museinämnden har hand om förvaltningen av Stadsmuseet, Medeltidsmuseet och Skolmuseet⁶ samt handlägger ärenden angående stadens museiväsen i den mån det inte tillkommer annan nämnd eller kommunfullmäktige inte för särskilt fall beslutar annat. Nämnden svarar även för stadens kulturmiljövård. Nämnden är remissinstans i bygglovs- och detaljplaneärenden som kan förutses påverka eller förändra kulturhistoriskt värdefulla miljöer.

Kulturmiljöavdelningen berörs av ytterligare två beslut som fattats i kommunfullmäktige, nämligen ”Byggnadsminnesförklaring - policy för Stockholm stads egna byggnader (KF 92-11-09)” och ”Kartredovisning över kulturhistorisk klassificering av bebyggelsen i Stockholms innerstad (KF 96-04-22)”.

4.2 Övriga åtaganden

Stadsmuseiförvaltningen arbetar i ett flertal verksamheter och projekt som är intäktsfinansierade eller på annat sätt separat finansierade. Inga av dessa verksamheter är förvaltningen ålagd att arbeta med enligt lag. Verksamheterna har olika finansiering. I tabellen nedan specificeras verksamheter inom förvaltningen med fokus på huruvida verksamheten finansieras genom extern finansiering

Verksamhet	Finansiering <i>Anslag till SMF genom KF:s budget</i>	Externt (staden resp. aktörer utanför staden.)	Kommentar
Arkeologiuppdrag	X	X (Exploater, exempelvis staten.)	Förvaltningen utför arkeologiska undersökningar inom Stockholms stad efter beslut från länsstyrelsen. Undersökningarna görs ofta i samband med byggnationer där forn lämningar berörs.
Statliga uppdrag (t.ex. tillsyn etc.)		X (Staten)	Tillsyn av efterlevnad av kulturmiljövård.

⁵ Fastställt av Kommunfullmäktige den 14 december 1998. Kommunal författningssamling för Stockholm 1998:40.

⁶ Skolmuseet är en integrerad del i Stadsmuseet.

Verksamhet	Finansiering		Kommentar
Remissinstans till stadsbyggnadsnämnden		X (Avtal med SBK som ger en årlig ersättning)	Efter anmälan till Stadsbyggnadskontoret, lämnas ärende på remiss till Kulturmiljöavdelningen i den övergripande planeringen av Stockholm samt för detaljplaner och bygglov. Avdelningens uppgift är att bedöma om ingreppen är förenliga med bevarandet av byggnadernas kulturhistoriska värde. Därvid tillämpas Plan- och bygglagens (PBL) §§ 3:10, 3:12 och 3:13.
Rådgivning - Remissinstans för Länsstyrelsen		X	Rådgivning vid bygglov och remissinstans för Länsstyrelsen vid förändring av byggnadsminne. Byggnadsminnen skyddas enligt 3 kap. lag om kulturminnen m.m.
Utställnings- och programverksamhet	X	X (Sponsring, intäkter etc.)	
Samlingsavdelningen	X	X (Uppdragsverksamhet)	
Forskning (främst inom ramen för Stockholmsforskningen)		X (forskningsinstitutioner, stiftelser etc.)	

Inom förvaltningen drivs även projekt.

4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden

Stadsmuseiförvaltningens olika verksamhetsdelar har långtgående samröre med ett flertal andra verksamheter i staden. I vissa fall fyller verksamheterna skilda roller i samma process och i andra fall har de samma roll men arbetar med avgränsade områden inom staden. I matrixen nedan beskrivs kortfattat vad de olika verksamheterna innebär och i vilken mån intervjuerna visat på samstämmiga respektive icke-samstämmiga uppfattningar om samordning skulle effektivisera arbetet inom verksamheten eller ej. Detta utvecklas även närmare nedan.

Organisation	Förvaltning	Kortfattad beskrivning av verksamheten (utifrån ett angränsningsperspektiv)	Uppfattning om samordning
Konstkansliet	Kulturförvaltningen	Bland uppgifterna ingår att sköta registrering, vård och konservering, handlägga låneärenden, ombesörja flyttning och utplacering av delar av Stockholms stads konst med fokus på att utsmycka staden. Samlingsavdelningen inom stadsmuseiförvaltningen har likartad verksamhet även om uppdrag fokuserar på att dokumentera staden. Konstsamlingarna skiljer sig åt så till vida att Stadsmuseet sköter äldre verk och verk med stockholmsmotiv, och Konstkansliet övriga verk i stadens samling. Samordningsmöjligheter finns när det gäller hanteringen av konsten, exempelvis vård och konservering, handläggning av låneärenden etc.	Positiv samstämmighet
Stadsbiblioteket	Kulturförvaltningen	I verksamheten ingår att samla och bevara Stockholms litteratur, vilket även stadsmuseets bibliotek gör. Samarbete sker inom Stockholmskällan.	Negativ samstämmighet
Stadsarkivet		Bevarar gemensamt kulturarv, vilket även museet gör. Stadsarkivet bevarar handlingar från stadens verksamhet. Samarbete sker inom Stockholmskällan.	Varierande uppfattningar.
Kulturhuset	Kulturförvaltningen	Kulturell utställningsverksamhet.	Negativ samstämmighet
Kyrkogårdsförvaltningen	Kyrkogårdsförvaltningen	Potentiell samordning av visningar.	Negativ samstämmighet
Utrednings- och statistikkontoret (USK)	Utrednings- och statistikkontoret (USK)	Samarbete inom Stockholmskällan. Båda två förvaltningarna är små förvaltningar inom staden. Dock finns lite verksamhetskoppling utöver Stockholmskällan.	Negativ samstämmighet

Organisation	Förvaltning	Kortfattad beskrivning av verksamheten (utifrån ett angränsningsperspektiv)	Uppfattning om samordning
Rådet till skydd för Stockholms skönhet (Skönhetsrådet)	Fristående kommunal enhet	Remissinstans för att värna om staden, dess konstnärligt eller kulturhistoriskt värdefulla stadsbild, nya byggnader eller bebyggelseområden samt stadens och dess omgivningars övriga skönhets- och naturvärden. Detta angränsar till Kulturmiljöavdelningens arbete, men arbetet företas på olika grunder.	Varierande uppfattningar
Stadsbyggnadskontoret	Stadsbyggnadskontoret	Handlägger plan- och byggärenden. Kulturmiljöavdelningen är remissinstans åt SBK.	Ej relevant på grund av olika roller i samma process.
Markkontoret	Markkontoret	Kontakt kring planärenden då markkontoret förvaltar, utvecklar och exploaterar stadens mark.	Ej relevant på grund av olika roller i samma process.

Som framgått gränsar stadsmuseiförvaltningens verksamhet i mångt och mycket till kulturförvaltningens verksamheter. En tänkbar förändring skulle vara att slå ihop stadsmuseiförvaltningen med stadsarkivet alternativt med kulturförvaltningen (en organisering som tidigare fanns i staden). Remisshanteringen för bygglov och detaljplaneärenden kommer att behöva hanteras politiskt antingen genom hantering i den ordinarie nämnden, och man måste då se till att detta tidsmässigt blir möjligt samt att dylik kompetens tillgodoses inom nämnden, eller genom ett särskilt utskott. Effektiviseringar av en sådan hopslagning består i att man kan begränsa kostnaderna för nämnden liksom för ledningsfunktioner och viss administrativ personal. Besparingen för nämnden motsvarar årligen cirka 400 000 kronor. Besparing av administrativ personal kan också göras, vilket enligt stadens schablon motsvarar 3 miljoner kronor årligen. Sammantaget uppgår besparingen till 3,4 miljoner kronor årligen. Det finns också andra kvaliteter med en samordning, såtillvida att verksamheter i staden som arbetar inom kultursfären skulle kunna samarbeta ytterligare och också ha ett närmare kunskapsutbyte. Betonas ska att det finns nackdelar förknippade med en samordning, bl.a. får verksamheten det längre till politiken och den skulle antagligen få det längre till det administrativa stödet, vilket mycket väl kan påverka effektiviseringen negativt.

Verksamheter inom kulturförvaltningen som kan samordnas med stadsmuseiförvaltningen är t.ex. Konstkansliet, Stadsbiblioteket och stadsarkivet. Representanter för såväl Konstkansliet som stadsmuseiförvaltningen har påpekat att en sammanslagning av verksamheterna eller åtminstone gemensam hantering av ett flertal uppgifter vore möjlig och att föredra. Rambölls bedömning är att magasinering, konservering, registrering, databas över samlingarna och utlåning bör samordnas mellan Konstkansliet och samlingsavdelningen. Därmed skulle ekonomiska besparingar göras. Även personalbesparingar kan antagligen göras med cirka 1-2 personer motsvarande cirka 1 mkr årligen. Med denna samordning ser vi inga nackdelar.

Samlingsavdelningen och stadsarkivet har liknande verksamhet även om arkivets bevarande av handlingar är juridiskt styrt och enbart inkluderar stadens verksamhet. Det finns exempel i andra europeiska länder där arkiv och museum är en organisation. Dock skulle vissa hinder som att verksamheterna har olika förhållningssätt till det som bevaras, museet tolkar medan arkivet tillhandahåller, behöva bearbetas vid en sammanslagning.

Skönhetsrådet är en institution inom staden som utför samma uppgifter som delar av kulturmiljöavdelningen, båda är remissinstans för detaljplaner och bygglovsärenden från Stadsbyggnadskontoret. Utgångspunkterna är dock olika där kulturmiljöavdelningen i remisshanteringen utgår från särskilt fastställda kriterier gällande kulturmiljövärdet. Ramböll ifrågasät-

ter behovet av två av kommunen finansierade remissinstanser för ett och samma intresse. Besparingarna blir betydande då skönhetsrådet har 3 personer som arbetar på kansliet (motsvarande cirka 1-1,5 miljoner kronor) samt besparing av det arvode betalas för rådsledamöterna.

Under genomlysningen har kulturmiljöavdelningens relation till stadsbyggnadskontoret påtalats ett flertal gånger. Relationen är central i kulturmiljöavdelningens arbete eftersom omkring 40 procent av deras intäkter kommer från deras roll som remissinstans åt stadsbyggnadskontoret. Rambölls bedömning är att trots att stadsbyggnadskontoret kontinuerligt behöver kompetens kring kulturmiljöbedömningar i sin handläggning finns det en poäng med att ha ett oberoende organ som bevakar kulturmiljöintresset. Vidare skulle kulturmiljö, i förhållande till andra intressen som det ska tas hänsyn till vid handläggning av detaljplaner och bygglovsärenden, få en särställning om de fanns representerade inom stadsbyggnadskontoret. Dock finns det en poäng med att involvera kulturmiljöavdelningen tidigare i handläggningsprocesserna för att säkerställa att deras perspektiv finns med i hela processen för att åstadkomma bättre beslut och undvika omvägar.

Utöver en rad av Stockholms stads övriga verksamhet gränsar stadsmuseiförvaltningens verksamhet till verksamhet inom andra offentliga institutioner i länet, som inte tillhör staden. De mest framträdande är länsstyrelsen, Stockholms stift och Stockholm läns museum.

4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Inga ytterligare förtydliganden av uppdraget behövs enligt Ramböll. Däremot är det väsentligt att prioritera inom uppdraget då uppdraget är brett formulerat. Prioriteringar görs idag främst i verksamhetsplaneringen, men skulle enligt vår bedömning kunna göras än mer tydligt. Vi ser att det är korrekt att lämna prioriteringarna till verksamheten, men vill betona att det med fortsatt ansträngd ekonomi kan bli aktuellt för nämnden att ta ställning till betydligt mer drastiska besparingsförslag där större delar av verksamheten bortprioriteras, än vad som tidigare varit aktuellt.

Förvaltningen gränsar till en rad andra verksamheter, såväl inom staden som till externa aktörer. Det finns här effektiviseringar som kan vidtas. En är att slå samman stadsmuseiförvaltningen och stadsarkivet eller att slå samman stadsmuseiförvaltningen och kulturförvaltningen (stadsmuseiförvaltningen har tidigare varit samorganiserat med kulturförvaltningen). Om en samordning görs enligt något av alternativen skulle en årlig besparing om 3 miljoner kronor⁷ kunna erhållas. En förberedelsefas på drygt ett år krävs sannolikt för att sammanslagningen ska fungera smidigt, vilket skulle innebära att man fram till 2010 skulle erhålla en besparing om cirka 12 Mkr. En mindre omfattande åtgärd är en samordning med Konstkansliet (vilket kan göras oavsett om stadsmuseiförvaltningen och kulturförvaltningen läggs samman eller ej), motsvarande en årlig besparing om 1-1,5 miljoner kronor årligen kronor, en total besparing på mellan 4-6 miljoner kronor under perioden.

Sammanslagning med andra verksamheter

Åtgärd	År					Totalt
	2006	2007	2008	2009	2010	
Personalsminskning vid sammanslagning med Konstkansliet (minskning med 2 personer i personalen)	0 Mkr	1 Mkr	1 Mkr	1 Mkr	1 Mkr	4 Mkr
Alternativ 1: Sammanslagning med stadsarkivet - minskade kostnader för nämnd & administrativ personal	0 Mkr	1,7 Mkr	3,4 Mkr	3,4 Mkr	3,4 Mkr	11,9 Mkr
Alternativ 2: Sammanslagning med kulturförvaltningen - minskade kostnader för nämnd & administrativ personal	0 Mkr	1,7 Mkr	3,4 Mkr	3,4 Mkr	3,4 Mkr	11,9 Mkr
Totalt	0 Mkr	2,7 Mkr	4,4 Mkr	4,4 Mkr	4,4 Mkr	15,9 Mkr

⁷ Schablon utifrån stadens skattningar

Vidare överlappar kulturmiljöavdelningens och skönhetsrådets verksamhet i mångt och mycket varandra, och vi bedömer inte att det är nödvändigt att ha två så lika verksamheter som finansieras av staden. Här finns betydande besparingar att göra, men för att uppskatta besparingarna krävs att man mer i detalj undersöker skönhetsrådets verksamhet.

5. Samspel mellan nämnd och förvaltning

Samspelet mellan nämnd och förvaltning regleras formellt i nämndens reglemente. Där framgår att nämnden består av fem ledamöter och fem ersättare valda av kommunfullmäktige.

5.1 Arenor

Den *formella arenan* för samspelet mellan nämnden och förvaltningen är de nämndsammanträden som hålls en gång i månaden, med undantag för sommarmånaderna. Totalt hålls cirka tio sammanträden årligen. Enligt reglementet kan också sammanträde hållas när minst en tredjedel av nämndens ledamöter begär det eller när ordföranden anser att det behövs. Vid nämndsammanträdena närvarar, utöver nämndens ledamöter, förvaltningschefen samt vanligen också förvaltningens avdelningschefer. Inför nämndsammanträdena hålls presidie möten där ordförande, vice ordförande, förvaltningschef, stadsantikvarie, administrativ chef och nämndsekreterare sammanträder. Det finns också *informella arenor* i det dagliga arbetet så tillvida att nämndens ledamöter kan kontakta förvaltningens personal för att erhålla ytterligare information i ett ärende. Intervjuerna som genomförts visar att arenorna för samspelet mellan nämnd och förvaltning anses vara tydliga, och de är välkända och accepterade av de inblandade parterna. Ramböll instämmer i detta.

5.2 Roll- och arbetsfördelning

Roll- och arbetsfördelning framgår formellt sett av kommunal- och förvaltningslagen samt i viss mån av reglementet. Av intervjuerna framkommer inte något som skulle tyda på att roll- och arbetsfördelning är otydlig. Intervjupersonerna har istället snarast betonat att såväl politiker som tjänstemän väl känner till vilka roller de har och vilken arbetsdelning som därmed ska råda. I mångt och mycket beror klarheten på att cheferna inom förvaltningen är mycket tydliga med att kommunicera vilka roller tjänstemän respektive politiker har.

Betoningen på arbetet i nämnden ligger på planärenden som kulturmiljöavdelningen ansvarar för eftersom det är här som politikerna ”verkligen ska ha inflytande”. Nämnden behandlar även verksamhetsplaner, budget, verksamhetsberättelser etc. Ärenden rörande den publika avdelningen, Medeltidsmuseet liksom samlingsavdelningen är betydligt mindre vanliga att nämnden ägnar sig åt. Det blir därmed en obalans i frågorna i nämnden, men det ses inte som särskilt problematiskt.

5.3 Kommunikation

Liksom det finns formella och informella arenor för samspelet förekommer det formell respektive informell kommunikation mellan nämnden och förvaltningen. Den *formella kommunikationen* sker främst i anslutning till nämndens sammanträden, exempelvis genom att beslutsunderlag sänds ut från förvaltningen till nämndens ledamöter samt under presidie möten och nämndens sammanträden. *Informella kontakter* tas mellan nämndledamöter och förvaltningens chefer samt i viss mån handläggare. Dessa kontakter uppfattar vi främst har tagits när det finns behov av förtydliganden i ärenden. Genomgående har tjänstemän såväl som politiker beskrivit kommunikationen mellan nämnd och förvaltning som väl fungerande. Ramböll kan bekräfta den bilden.

5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Ramböll bedömer att samspelet mellan nämnd och förvaltning är väl fungerande. Rollerna är tydliga och arenorna för samspelet har en rimlig balans av formell och informell karaktär. Detsamma gäller kommunikationen. Vi ser att förvaltningen kan fungera som ett gott exempel för andra förvaltningar inom staden i detta avseende.

6. Organisation – Inre effektivitet

Under detta avsnitt beskrivs förvaltningens inre effektivitet med avseende på förvaltningens organisation, styrning och ledning, personal, ekonomi, IT-frågor samt omvärldsorientering.

6.1 Förvaltningens organisation

Förvaltningens organisation består, som framgått i avsnitt 2, av fem verksamhetsavdelningar och en administrativ avdelning. Den totala personalstyrkan uppgår till 94 tillsvidareanställda personer. Det finns även projektanställda. Medeltidsmuseet utgör en egen resultatenhet och har gjort så sedan 2001. Organisationen har förändrats successivt utifrån förändrade förutsättningar. Organisationen arbetar för närvarande med förvaltningens värdegrund genom ett gemensamt värderingsarbete.

Samlingsavdelningen, i vars uppdrag det ingår att vårda och bevara befintliga objekt/samlingar samt hålla dessa tillgängliga för allmänheten och forskare, är sedan 2004 indelad i tre enheter; Faktarum, Foto och Föremål. För var och en av enheterna finns en enhetschef med personalansvar. Enheterna är separerade geografiskt; Faktarumsenheten sitter på Peter Myndes backe 6, Fotoenheten på Ragvaldsgatan 16 och Föremålsenheten i Magasin 5 i Frihamnen. Ramböll ser att det skulle vara värdefullt att i högre grad samordna verksamheten rumsligt då det vanligen gynnar samverkan. Undantaget är Faktarummet som rumsligt bör finnas i anslutning till förvaltningens övriga publika verksamhet.

I *kulturmiljöavdelningens* åtaganden ingår bl.a. att bedriva byggnadshistorisk uppdragsverksamhet samt arkeologi. Med undantag för Ytterstadsprojektet, sitter kulturmiljöavdelningen samlad på Sjömanshemmet. Kulturmiljöavdelningen har fem samordnare som arbetar tematiskt utifrån områdena arkeologi, kyrkor, planärenden, bygglov samt statliga uppdrag. Samordnarna har inte personalansvar, utan är ämnesansvariga som samordnar arbetet inom respektive område. Kulturmiljöavdelningen består av 25 anställda. Detta innebär att chefen för kulturmiljöavdelningen har ett jämförelsevis stort personalansvar, ett allt för stort personalansvar enligt Rambölls bedömning. Med samma organisatoriska lösning som övriga avdelningar, d.v.s. en indelning i enheter med cirka två enhetschefer, skulle personalansvaret bli rimligare. Dessutom skulle förvaltningen få en likartad organisationsstruktur för samtliga avdelningar, vilket sannolikt underlättar styrning och ledning genom att samma roller och ansvar finns på samtliga avdelningar. Till kulturmiljöavdelningen är *Ytterstadsprojektet* knutet. Projektet leds av en projektledare med personalansvar för de åtta personer som arbetar inom projektet. Projektet är lokaliserat på Drakenbergsgatan och kommunikation med resten av avdelningen sker vid veckovisa möten samt informellt informationsutbyte.

Den publika avdelningen som ansvarar för utställningsverksamheten på Stadsmuseet, består av 11 personer. Den publika avdelningen anlitar externa konsulter för specialinsatser, exempelvis ljus- och ljudsättning av utställningar. Dessa tjänster tillhandahölls tidigare internt. Den publika avdelningen ansvarar även för sex filialer; Blockmakarens hus, Stickelbärsvägen, Stuckatörens våning samt Tenstafilialen samt Vindragarlaget och Svartbrödraklostret som Medeltidsmuseet ansvarar för sedan årsskiftet 2005/2006. Bostadsfilialerna är öppna för bo-

kade visningar - ingen ”öppen” visning sker av finansiella skäl. Den publika avdelningen är samlad på Peter Myndes backe och sitter i direkt anslutning till utställningslokalerna.

Stockholmsforskningen/Stockholmia förlag leds av en avdelningschef och har i övrigt en förlagschef samt en förlagsredaktör samt två personer med särskild anställning.. Sedan 2005 är Stockholmsforskningen/Stockholmia förlag lokaliserad på Sjömanshemmet. En politisk kommitté om tio ledamöter är knuten till verksamheten. Ordföranden i kommittén är den samma som ordföranden i Stadsmuseinämnden.

Den administrativa avdelningen svarar för förvaltningens stabsfunktioner samt för butik, reception och vaktmästeri vid Stadsmuseet. Under den administrativa avdelningen ligger även ansvaret för information med en marknadschef. Inom den administrativa avdelningen ryms i övrigt en IT-samordare, en registrator, en intendent för säkerhet respektive för kontor, personalsamordnare, kontorsvaktmästare samt en ekonom och två ekonomiassistenter.

Stockholms medeltidsmuseum är, till skillnad från övriga verksamheter inom Stadsmuseiförvaltningen, en egen resultatenhet. Museet leds av en museichef med personalansvar för de övriga åtta personerna som arbetar inom enheten. Medeltidsmuseumet ligger vid Norrbro. Huruvida Medeltidsmuseumet ska vara en resultatenhet kan diskuteras. Inom stadsmuseiförvaltningen styrs varje avdelning, inklusive Medeltidsmuseumet, på likartat sätt. Resultatenheten undantas inte från gemensamma beslut för att det är en resultatenhet och har inte heller har någon särskild ställning gentemot förvaltningschefen. Det som särskiljer Medeltidsmuseumet är att de innefattas i ett regelverk som ger möjlighet att föra över visst över- och underskott mellan åren.

Sammantaget kan sägas att det inte finns en enhetlig organisatorisk struktur ledningsmässigt eller med avseende på om verksamheten drivs som resultatenhet eller ej. En enhetlig organisationsstruktur skulle kunna skapas, vilket skulle innebära att även kulturmiljöavdelningen delas in i enheter, lämpligen två enheter med två enhetschefer. Detta kan tydliggöra ansvar, befogenheter etc. samt underlätta styrningen inom förvaltningen. Vidare ser vi inte riktigt värdet av att Medeltidsmuseumet är en resultatenhet då den enda funktionen som resultatenhetsformen fyller är att den kan föra pengar över åren. Det skulle för förvaltningen som helhet antagligen vara mer värdefullt att föra in eventuella överskott från Medeltidsmuseumet i den övriga verksamheten, även om det förstås finns motsvarande ”risk” såtillvida att verksamheten får ta över förluster. Dessutom vet vi erfarenhetsmässigt att resultatenheter brukar motverka samverkan med andra enheter och ser därför att möjligheterna till samarbete och samordning skulle kunna underlättas om Medeltidsmuseumet upphörde vara en egen resultatenhet. Exempel på områden där samordning skulle kunna ge effektiviseringar är byggnation av utställningar, marknadsföring och bokning av visningar. Stockholmsforskningen/Stockholmia förlag är en mycket liten verksamhet och skulle enligt Ramböll kunna slås ihop med andra delar av verksamheten för mer effektiv hantering, vilket för närvarande diskuteras inom förvaltningen. Vidare är det tänkbart att ta bort den särskilda kommitté som är knuten till forskningen, då den innebär kostnader i form av arvoden. Funktionen skulle kunna fyllas inom den ordinarie nämnden eller genom någon annan konstruktion.

6.2 Styrning och ledning

Styrningen av förvaltningen baseras på *målstyrning*. Styrningen utgår från förvaltningens övergripande inriktningsmål som lyder ”*bevara och levandegöra stadens kulturhistoriska värden för nutida och framtida generationer samt stimulera och publicera angelägen Stockholmsforskning.*” Dessutom arbetar förvaltningen utifrån stadens fem inriktningsmål. De övergripande målen för verksamheten ”operationaliseras” i verksamhetsplanen. Målen följs

upp i verksamhetsberättelser, som enligt Ramböll är fylliga och informativa. Dessutom har de olika avdelningar mål, se nedan, som operationaliseras i verksamhetsplanen och följs upp i verksamhetsberättelser.

Avdelning	Mål
Kulturmiljöavdelningen	Att värna stadens kulturhistoriska värden.
Samlingsavdelningen	Att genom samlingar med stockholmshistoriskt källvärde bevara och tillgängliggöra kunskap om Stockholm och dess invånares historia.
Publika avdelningen	Att engagera så många som möjligt i staden och dess kulturhistoria. Att nå grupper som idag inte tar del av museiverksamheten. Att göra Stadsmuseet till en mötesplats och en publik arena där aktuella kulturfenomen skall kunna diskuteras utifrån olika perspektiv.
Medeltidsmuseet	Att nå och intressera så många som möjligt i kunskapen om medeltiden och stadens tidiga historia. Målgrupperna är stadens invånare och besökare, studerande på alla nivåer, forskare etc.
Administrativa avd	Att ge förvaltningsledningen och verksamheternas avdelningar administrativt stöd och service för att kunna utföra sina respektive uppdrag.
Stockholmsforskningen/Stockholmiana	Att öka kunskaperna om och intresset för Stockholms stad, såväl stadens historia och samtid och dess framtida möjligheter.

Varje avdelning har specificerat åtaganden. Dessa har utarbetats i samarbete med personalen och tar hänsyn till preliminära utfall. Åtagandena har godkänts av förvaltningsledningen och av nämnden. Prioriteringen sker i verksamhetsplanen med dess mål och åtaganden. Däremot kan vi konstatera att mål och åtaganden inte helt och hållet genomsyrar personalens arbete och framförallt verkar man inte se mål och åtaganden som medel för att prioritera. Betonas ska att detta mycket väl kan hänga samman med att personalen inte alltid gör samma prioriteringar som verksamhetsledningen. Det finns alltså vissa problem med att få prioriteringarna att genomsyra verksamheten. Verksamhetsplanen är dock förhållandevis övergripande till sin karaktär sett till att den ska fungera som prioriteringsinstrument, och enligt Rambölls bedömning skulle prioriteringarna kunna göras och kommuniceras än tydligare. I vissa fall handlar det också om en attitydförändring hos personalen såtillvida att de inte har lika stora friheter att själva utforma sitt arbete som kanske var fallet tidigare. Strukturen för målstyrningen är dock väl fungerande.

Förvaltningen har *styrdokument* dels för förvaltningen övergripande, dels för respektive avdelning. Följande styrdokument är aktuella för den övergripande styrningen av förvaltningen:

- VB/Uppföljning
- VP/Budget/planer
- Delegationsordning
- Kvalitetsarbete
- Policies
- Förvaltningens avgifter
- Tertialrapporter

Som styrdokument för den ”dagliga” verksamheten används verksamhetsplanen. Även delegationsordningen är central. Vissa styrdokument används för uppföljning, nämligen verksamhetsberättelser och tertialrapporter. Den strategiska styrningen på längre sikt återfinns främst i verksamhetsplanen, och skulle enligt Rambölls bedömning kunna vara mer tydlig. Exempel på policies som finns är miljöpolicy, arkivinstruktion och olika säkerhetspolicies. De policies som finns ger en god grund för styrningen av verksamheten, i synnerhet eftersom en stor an-

del av styrdokumenten finns tillgängliga genom förvaltningens intranät. Möjligen kan den stora mängden styrdokument göra det svårt att överblicka vilken prioritering som görs.

Vidare finns dokument som styr de olika avdelningarna, exempelvis Byggnadsminnesförklaring – policy för Stockholmstads egna byggnader, Kartredovisning över kulturhistorisk klassificering av bebyggelsen i Stockholms innerstad, sponsringspolicy, policy för insamling och förvärv, riktlinjer för hantering av jordfynd samt regler för utdelning av forskningsbidrag. Antalet policies/riktlinjer som är specifika för avdelningarna är väl avvägda. Dock bedömer vi att policyn för insamling och förvärv skulle kunna bli än mer tydlig än vad som idag är fallet.

Följsamheten till fattade beslut bedöms vara relativt god. Dock kan det ibland uppkomma svåra avvägningar där personalens egna ambitioner inte nödvändigtvis ligger i linje med fattade beslut.

6.3 Personalfrågor

Enligt Rambölls bedömning har förvaltningen en strukturerad personalpolitik och personalfunktion. Förvaltningen har en personalsamordnare organisatoriskt placerad på den administrativa avdelningen. Personalsamordnarens arbetsuppgifter består av att medverka vid rekrytering av chefstjänster, att bistå även vid annan rekrytering (där dock avdelningscheferna har delegation på att själva anställa), att skriva alla anställningsavtal, vara behjälplig i rehabiliteringsfrågor (även om avdelningscheferna har det främsta ansvaret), ansvara för kompetensförsörjning samt hålla i löneöversyner. Personalsamordnaren har under de senaste åren arbetat med övertaligheten inom förvaltningen, och har i detta upplevts vara ett mycket gott stöd för förvaltningens ledning. Personalsamordnaren använder sig i viss mån av externt stöd inom staden, exempelvis från omställningskansliet och från den personalstrategiska avdelningen i form av förhandlare, tolkningar av lagar etc.

Stadsmuseiförvaltningens personalpolicy, som grundar sig på Stockholms stads personalpolicy, har funnits sedan 2002 och vissa revideringar har gjorts. I övrigt gäller följande policies för förvaltningens personal: Mål- och ansvarsbeskrivning, jämställdhets- och mångfaldsplan, introduktionsmaterial för nya (nyanställda, praktikanter etc. samt checklista för mottagande av nya medarbetare (för den som tar emot nya medarbetare)). Dessa policies ger förvaltningen en gemensam värdegrund för ledar- och medarbetarskap. Dessutom hölls för några år sedan en medarbetarutbildning, avseende chefs- och medarbetaransvar.

Det har i intervjuer framkommit att personalen inte upplever att det är helt tydligt vad som gäller vid mottagande av praktikanter, prao, arbetsträningar etc. Ramböll ser att policies och riktlinjer till detta kan tydliggöras och kommunikationen kring vad som gäller bör vara tydligare. Det är i den kommunikationen viktigt att betona att mottagandet, utöver att det kan fungera som avlastning och kan vara ett bra sätt att få kontakt med personer som kan bli aktuella för anställning i framtiden, kräver handledning och ett genomtänkt program för att nå bästa möjliga resultat för såväl verksamheten som praktikanten.

Arbetsplatsträffar (APT) hålls regelbundet i förvaltningen. Vidare är varje chef (förvaltningschef, avdelningschefer och i förekommande fall enhetschefer) ålagda att årligen genomföra medarbetar-/utvecklingssamtal. Detta fungerar enligt Rambölls bedömning väl. Förvaltningens personal medverkar i de medarbetarundersökningar som genomförs i Stockholms stad. Resultaten från denna återförs till förvaltningen samt om möjligt av integritetsskäl till respektive avdelning. Vidare följs verksamheten inom förvaltningen upp med nyckeltal, se avsnitt 7. Från personalsidan är det sjukfrånvaro som följs upp och vi kan konstatera att nivån ligger

betydligt lägre jämfört med staden i övrigt (3,4 procent 2004 jämfört med stadens 9,7 procent 2004. Förvaltningens sjuktal var än lägre 2005, 2,8 procent).

En prioriterad inriktning i Stockholms stad är att *personalförsörjningen* skall säkras och goda möjligheter till *kompetensutveckling* skall erbjudas till medarbetare. Förvaltningen för en förteckning över personalens pensioneringar för planering tio år fram i tiden. Bedömningen från förvaltningen är att läget är sådant att det inte krävs någon särskild rekryteringsinsats för att tillsätta de enstaka befattningar som är aktuella för pension. Däremot betonas att det är viktigt att cheferna inför varje nyrekrytering analyserar vilka behov som finns idag, då behoven för förvaltningen kan se annorlunda ut än vad som varit fallet i den ursprungliga tjänsten som personen som slutar har haft. Diskussioner förs om överföring av kompetens från äldre till yngre medarbetare. Vidare har förvaltningen anmält ett trainee-projekt till Kompetensfonden, för att kunna ”fasa in” yngre medarbetare. Ramböll vill poängtera att personal- och kompetensöverföringen är synnerligen väsentlig att arbeta med för förvaltningen.

Vidare arbetar förvaltningen för närvarande med att ta fram individuella kompetensutvecklingsplaner för samtliga medarbetare, vilka ska mynna ut i en gemensam kompetensplan för förvaltningen, som i sin tur ska ligga till grund för individuella och gemensamma utbildningsinsatser. Förvaltningen har genomfört kompetensutveckling inom ett antal olika områden, exempelvis obligatorisk utbildning i Stockholms historia (seminarieserie som byggde på den interna kompetensen), gemensam IT-utbildning med stöd från Kompetensfonden, internutbildning om design för samtliga medarbetare samt deltagande i arbetsbyte, en modell som museerna i Stockholm prövar. Kompetensutveckling bedrivs också inom ramen för tre projekt som får stöd från Kompetensfonden.

Stadsmuseiförvaltningen har en låg personalomsättning, vilket i grund och botten är positivt. Det kan dock enligt Rambölls bedömning leda till svårigheter såtillvida att det kan vara svårt att komplettera förvaltningens kompetens när det finns behov av nya eller andra kompetenser. Exempelvis har i intervjuerna framkommit att inriktning och utformning av utställningar har förändrats rejält under senare år, och det upplevs att man inom förvaltningen i viss mån saknar kompetens för att tillgodose de nya kraven. För att ändå i möjligaste mån tillse att man har rätt kompetens använder sig förvaltningen förhållandevis ofta av projektanställningar. Under 2005 hade förvaltningen 22 projektanställda.

Vi har inte uppfattat att förvaltningen har något särskilt belönings- respektive sanktionssystem.

6.3.1 *Bedömning*

Personalarbetet inom förvaltningen drivs på ett strukturerat sätt. Av intervjuerna framgår att det finns en mycket positiv syn på personalsamordnaren, samt till att ha en sådan nära tillgång till en personalsamordnare som man har inom förvaltningen. Detta sägs avsevärt ha underlättat de omstruktureringar som gjorts under senare år. Förvaltningen bör arbeta än mer med säkringen av överföring av kunskap till ny personal. Verksamheten har ett stort antal projektanställda, vilket är positivt då det ger stor flexibilitet i verksamheten. Det kan dock i långa loppet bli kostsamt att ta in personal utifrån för att tillgodose kompetensbehov som man skulle behöva ha fast inom organisationen.

6.4 **Ekonomifrågor**

Förvaltningen följer stadens budgetprocess och planeringsprocess gällande ekonomin. Lokala anvisningar och tidplan tas fram av administrativa avdelningen som också samordnar arbetet.

Varje avdelning arbetar fram sina åtaganden, gör prioriteringar utifrån budgetförutsättningar och följer upp ekonomi och verksamhet under året. Administrativa avdelningen sammanställer ekonomiska analyser och nyckeltal samt bevakar rapportkrav och uppdrag från kommunstyrelsen/stadsledningskontoret. Den svarar också för att tjänsteutlåtanden sammanställs till nämnden. Förvaltningschefen granskar, skriver förord och lägger sista handen på ärendet. Arbetet med budget och verksamhetsuppföljning behandlas på avdelningarnas respektive APT-möten och med de fackliga organisationerna i förvaltningsgruppen.

6.4.1 *Omfattning, fördelning och uppföljning*

Den ekonomiska omfattningen på Stadsmuseiförvaltningens verksamhet var under 2005 omkring 86 miljoner kronor. Större delen av verksamheten, cirka 65 miljoner, finansieras med kommunala och statliga anslag. Därutöver har förvaltningen intäkter på drygt 21 miljoner från bland annat försäljning, visningar, bidrag och uppdrag. Den ekonomiska planeringen för kommande år, se tabellen nedan, visar på att tanken är att den ekonomiska omfattningen av verksamhetens ska kvarstå, dock tros intäkterna minska något, framför allt eftersom fri entré har införts. Det ska noteras att utfallet för 2005 är lägre än den budget som fastställts av kommunfullmäktige, dvs. förvaltningen har hållit sig väl inom den angivna budgetramen.

Utfall 2005, förslag till budget 2006 och plan för 2007 och 2008 i Mkr

	Utfall 2005	Budget 2005	Budget 2006	Plan 2007	Plan 2008
Driftverksamhet					
Kostnader (-)	-86,1	-79,5	-85,7	-85,0	-85,0
Intäkter	21,3	14,2	14,2	14,2	14,2
Netto	-64,8	65,3	-71,5	-70,8	-70,8

Samlingsavdelningen och Kulturmiljöavdelningen är de avdelningar som har störst kostnader. Kulturmiljöavdelningen finansierar drygt 40 procent av sina kostnader med externa intäkter och är den avdelning inom förvaltningen som till störst del är intäktsfinansierad.

2006 års interna budget Mkr

	Personal	Lokaler	Övrigt	Kostnader totalt	Intäkter	Summa
Nämnd och förvaltningsledning	-1,45		-3,55	-5,00		-5,00
Administration	-8,40	-1,87	-4,16	-14,43	1,20	-13,23
Kulturmiljöavdelningen	-15,30	-2,76	-1,54	-19,60	7,80	-11,80
Samlingsavdelningen	-9,00	-9,54	-1,26	-19,80	0,65	-19,15
Publika avdelningen	-4,80	-7,19	-1,13	-13,12	0,15	-12,97
Kommittén för Stockholmsforskning	-2,40	-0,51	-1,68	-4,59	0,80	-3,79
Medeltidsmuseet	-4,20	-1,40	-0,50	-6,10	0,54	-5,56
Netto	-45,55	-23,27	-13,82	-82,64	11,14	-71,50

Den ekonomiska strukturen inom förvaltningens avdelningar är till viss del olika vilket gör att de i viss mån har olika ekonomiska förutsättningar. Exempelvis är Medeltidsmuseet en resultatenhet med möjlighet att föra över- och underskott mellan åren. Denna möjlighet har ingen annan avdelning. Vidare har kulturmiljöavdelningen, som har möjlighet att ta på sig uppdrag, större möjligheter än andra avdelningar att påverka sin ekonomiska situation. Ramböll gör bedömningen att de olika förutsättningarna försvårar samarbete mellan avdelningarna. Trots vissa olikheter i den ekonomiska strukturen mellan avdelningarna så styrs varje avdelning på likartat sätt. Avdelningarna tilldelas ett årligt nettoanslag kopplat till de verksamhetsmässiga åtagandena och detta följs sedan upp vid olika tillfällen under året och relateras till verksamhetens nyckeltal. Förvaltningen har inte detaljstyrning av någon av avdelningarna och alla får tillgodogöra sig intäktsökningar utöver budget.

Den ekonomiska uppföljningen inom förvaltningens samtliga avdelningar baseras på användning av ekonomisystemet Agresso. Agresso har nyligen implementerats och upplevs av personalen som krångligt. Dock möjliggör det affärsmässig uppföljning av verksamheten som inte varit möjlig tidigare vilket förhoppningsvis kommer att underbygga och påverka styrningen av verksamheten.

Delar av kulturmiljöavdelningens verksamhet, bland annat uppdragsverksamhet inom arkeologi och kulturmiljövård, är konkurrensutsatt och Ramböll rekommenderar att syftet med att bedriva konkurrensutsatt verksamhet i kommunal regi diskuteras och fastställs. Då marknaden för den typ av tjänster som kulturmiljöavdelningen erbjuder blir mer och mer öppen för privata aktörer, är det antagligen värdefullt för förvaltningen att ha en medveten strategi kring hur den ska positionera sig på den marknaden.

6.4.2 *Medelanvändning*

Den interna årsbudgeten för 2006 som presenterades i avsnittet ovan visar i grova drag vad förvaltningen använder sina medel till. Den absolut största posten är personalkostnader. Rambölls bedömning är att mot bakgrund av omfattande nedskärningar i personalen under 2004 och 2005 är denna kostnadspost inte direkt aktuell för besparingar. Dock finns det anledning att förbättra uppföljningen av hur personalresurser används för att se om det på sikt skulle kunna gå att effektivisera personalanvändningen inom förvaltningen. I detta sammanhang bör noteras att förvaltningen har viss personal som är anställd med lönebidrag, vilka har andra förutsättningar för arbetet inom verksamheten. Speciellt intressant i detta sammanhang är användning av tim- och projektanställda. Den näst största posten är kostnader för lokaler, vilket belyses separat nedan. Den tredje kostnadsposten i förvaltningens redovisning är övriga kostnader. Dessa innefattar ”rörliga medel” för utställningsproduktion, bokproduktion och löpande verksamhet. Ramböll anser inte att det finns någon generell åtgärd att göra för besparingar inom den kostnadsposten.

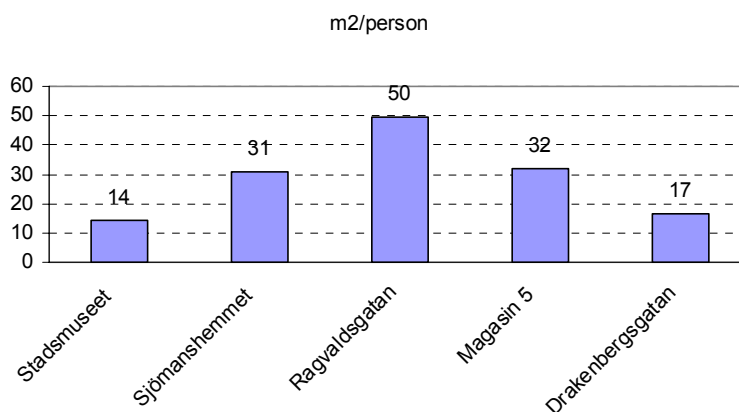
6.4.3 *Lokaler*

Som framgått tidigare är stadsmuseiförvaltningens verksamhet spridd på ett antal olika adresser över staden. Lokalkostnaderna är den näst största kostnaden för förvaltningen och de totala lokalkostnaderna utgör drygt en fjärdedel av förvaltningens totala kostnader. Rambölls analys har visat att detta är ett område där det finns potential för mindre resurskrävande medelanvändning. Tabellen nedan visar lokalförsörjningsplanen för 2006.

Adress	Årshyra	Yta	Hyres- intäkter	Fastighetsägare	Verksamhet
Peter Myndes backe 3, Sjömanshemmet	2 785 800	1 176		FSK	Kulturmiljövård, förlagsverksamhet
Götgatan 1 (Stadsmuseet)	8 693 252	5 508	150 000	FSK	Utställning, faktarum, arkiv och administration
Skyddsrum tunnelförråd	10 000				Gemensamt
Ragvaldsgatan 16	1 787 116	1 054		FSK	Fotoenheten: Fotoarkiv, foto-produktion
Strömparterren (Medeltidsmuseet)	1 144 000	2 840		FSK och Riksdagens fast.avd	Utställning och administration
Drakenbergsgatan 61	201 000	134		Svenska Bostäder	Ytterstadsprojektet
Stigbergsgatan 21	76 795	142		AB Stadsholmen	Museifilial
Stickelbärsvägen 7	0	42		Stockholmshem	Museifilial
David Bagaresg. 10	155 940	150		Brf. Stuckatörens hus	Museifilial
Kämpingebacken 13	0	85		Svenska Bostäder	Museifilial
Frihamnen Magasin 5	5 850 038	9 634		Stockholms hamn	Föremålsmagasin/vård, konservering
Inhyrt lager	98 000	150		Warjes	Lager
Summa	20 801 941	20 915	150 000		

Lokalhyrorna per kvadratmeter inte är höga sett till det läge som lokalerna ligger i, snarare är marknadspriserna för attraktiva innerstadslägen som Slussen högre än de hyror som förvaltningen betalar. För att sänka kvadratmeterhyrorna markant, skulle det krävas att verksamheten flyttar utanför innerstaden, vilket inte är en lyckad lösning för verksamheten enligt Ramböll.

Det sätt som mest effektivt skulle ge besparingar under de förutsättningar som finns idag, är att minska kontorsytan för personalen. Som framgår av nedanstående diagram finns stora variationer i hur stora lokalytor personer på olika adresser disponerar. En normal kontorsyta per person inklusive gemensamma utrymmen brukar skattas till cirka 14 m² och i staden ligger den på 16 m². Vissa avdelningar har enligt Ramböll oförsvarligt stora ytor per person.



Ramböll ser att det finns en stor besparingspotential i att dra ned ytan per person så att man ligger på maximalt 20 m² per person, vilket kan vara motiverat p.g.a. att byggnaderna inte är anpassade till modern standard. Kontorsytan skulle då minska från dagens 2 836 m² till 2 076 m² (de kontorsytor som idag har mindre än 20 m² har behållits). Störst besparingspotential uppnås om det är möjligt att helt avveckla vissa adresser genom att utnyttja de lokaler där personalen idag disponerar stora ytor. Vi ser att kontorsytorna per person i Sjömanshemmet skulle kunna minskas exempelvis genom att flera personer delar rum samt en mer effektiv användning av gemensamma ytor och ”bibliotek”. Man kan också tänka sig att personer som i sitt dagliga arbete är rörliga har flexibla arbetsplatser. Detta är dock en lösning vars värde mer noggrant måste undersökas innan beslut fattas. Genom att sitta tätare skulle förvaltningen

kunna flytta in Ytterstadsprojektet i lokalerna på Sjömanshemmet och skulle därmed spara cirka 200 000 kronor per år i lokalkostnader. Dessutom skulle det medföra att möjligheterna för projektet att ha såväl informell som formell kunskapsöverföring till den ordinarie verksamheten skulle underlättas. Samlokaliseringen är något som nyligen tagits upp till diskussion inom förvaltningen.

Den största förändringen gällande lokaler skulle vara att flytta fotoenheten inom samlingsavdelningen från Ragvaldsgatan till Frihamnen. Detta har utretts av förvaltningen och ligger i inom ramen för Magasinsprojektet. Med tanke på att lokalkostnaderna för fotoenhetens verksamhet på Ragvaldsgatan uppgår till 1 787 116 kr per år, med ett kvadratmeter pris på 1 696 kr, kan stora besparingar göras genom att genomföra en sådan förändring så snart som möjligt. I Magasin 5 finns det i nuläget teoretiskt kontorsyta tillgänglig för personalen på Ragvaldsgatan. Rambölls bedömning är att all verksamhet på Ragvaldsgatan (1 054 m²) borde få rum i Magasin 5:s nuvarande lokaler i Frihamnen, vilket skulle innebära att besparingen blir 1,8 miljoner. Delar av dessa pengar skulle kunna användas till nödvändiga investeringar i Frihamnen för att utnyttja ytorna där på bästa sätt. Även om ytterligare yta skulle krävas, finns besparingar att göra. Samma yta i Frihamnen (1 054 m²) prissatt till 600 kr/m² skulle generera en besparing om drygt en miljon kr per år enligt detta beräkningssätt. Betonas ska att kontorsytan för personalen inom fotoenheten kan minskas avsevärt. Den är idag 50 m² och vid en minskning till maximalt 20 m² skulle kontorsytan minskas med drygt två tredjedelar, vilket skulle ge betydande besparingar i lokalkostnader. Självklart kommer flytten att medföra kostnader i form av transporter och anpassning av lokaler, men då besparingarna är så pass stora bör flytten genomföras så snart som möjligt. Det är därför nödvändigt att förvaltningen antingen genom tillskott eller genom omprioriteringar internt kan frigöra de resurser som krävs för att realisera flytten.

Det finns även besparingar att göra inom lagringsverksamheten. Samlingsavdelningens föremålsenheter är inte ändamålsenligt utrustad. Genom en investering i mobila förvaringslösningar skulle lageryta kunna sparas in, vilket skulle dra ned lokalkostnaderna för förvaltningen (lokalkostnaderna motsvarar idag cirka en fjärdedel av förvaltningens totala kostnader jämfört med mellan 10-15 procent för staden totalt). En del som skulle kunna flyttas, om lokaler i Frihamnen kunde frigöras, är lagerhållningen av Stockholms förlags publikationer. Kostnaden för detta uppgår idag till 98 000 kr årligen. Dock har förvaltningen här ett tioårskontrakt, vilket försvårar realiseringen av effektiviseringen.

Ett övervägande som också kan göras är hur förvaltningen ska hantera de filialer som är förknippade med hyreskostnader, dvs. i dagsläget museilägenheterna på David Bagares gata och Stigbergsgatan, där förvaltningen har en hyreskostnad om cirka 230 000 kr/år. Vi anser att det är mycket värdefullt att ha museilägenheterna som en del i museets verksamhet och att man i möjligaste mån bör sträva efter att behålla dylik verksamhet. Samtidigt är det helt klart en kostnad för förvaltningen, som ställs på sin spets när verksamheten numera p.g.a. det ekonomiska läget har svårt att kunna visa upp verksamheten så ofta och så som man skulle önska.

6.5 IT-frågor

IT-frågorna behandlas endast översiktligt i föreliggande rapport, då frågorna utreds i särskild ordning inom ramen för Stadsledningskontorets översyn av stadens administration som pågår parallellt med denna genomlysning. Förvaltningen har St Erik Net, d.v.s. ett system/koncept som är gemensamt för Stockholms stad. Förvaltningen har en IT-tekniker anställd med ansvar för den löpande driften inom förvaltningen. Ett back up-avtal finns för de tillfällen då IT-ansvarige inte är på plats. Den IT-ansvariges arbetsuppgifter är att ge support till förvaltning-

ens datoranvändare, samordna drift och utveckling inom IT-området inom förvaltningen, vara intern konsult i IT-projekt och att vara förvaltningens representant gentemot staden och externa leverantörer i IT-frågor. I jämförelse med andra fackförvaltningar (enligt det administrativa projektet) är IT-personaltätheten inom förvaltningen ungefär på genomsnittet, d.v.s. det finns både förvaltningar som har fler IT-ansvariga per anställd och de som har färre. Förvaltningens köp av IT-tjänster ligger vidare på en helt acceptabel nivå. De ska möjligen till och med öka för att få en mer effektiv hantering av databaser och register som finns inom förvaltningen. Vi ser därmed inte att det finns något behov av att förändra IT-stödfunktionen.

6.6 Stödprocesser

Även stödprocesser behandlas översiktligt då det ingår i den administrativa översyn som drivs parallellt med denna genomlysning. Effektiviseringar värdesätts därför inte här. Inom förvaltningen finns följande interna stödprocesser som handhas av den administrativa avdelningen: internpost, kontorsmaterial (inget centralt förråd finns – varje enhet/avdelningen beställer på webben från en upphandlad leverantör och beställningarna samordnas i mångt och mycket av en person på vaktmästeriet) samt kontorsmaskiner såsom kopieringsmaskiner och skrivare, vilka leasas. Förvaltningen upphandlar varor och tjänster endast i mindre omfattning. I de fall som så görs har den säkerhetsansvariga tillbörlig kompetens och kan också vid behov använda stadens gemensamma upphandlingskompetens. Det finns vidare en rad olika system som stöd för internt arbete. I nedanstående tabell sammanfattas vilka system som finns, syftet med dem och kommentarer beträffande funktionalitet etc.

System	Syfte	Användare	Kommentar
Regga	Flex-system	Respektive anställd "stämplat" in och ut under arbetsdagen	Mycket korrigeringar krävs manuellt. Dessa görs av de anställda på papper men attesteras av respektive chef.
LISA	Frånvarohantering - Ansökan om ledighet, sjukskrivningar etc.	Respektive anställd	Ett gemensamt system för Stockholms stad.
Agresso	Ekonomihantering e-fakturor	Ekonomiavdelningen Den som beställt produkten – attesteras av chef	Ekonomisystemet är gemensamt för hela Stockholms stad och har implementerats i förvaltningen under 2005.
	Tidrapportering	Respektive anställd	Görs inte av alla avdelningar utan främst av KVM. Problematiskt system eftersom enbart projekt/intäktfinansierade verksamheter är inlagda.
Pappersblanketter	Timanställda	Respektive anställd	LISA-självservice, ett försystem till LISA, har elektroniska blanketter för de flesta slag av rapporteringar dock ej för timanställda.

Det är inte effektivt att hanteringen av de anställdas tid går genom de tre systemen Regga, LISA och Agresso. Samtliga funktioner bör kunna integreras i *ett* system. Dylika system finns på marknaden idag. Det blir tidsödande för de anställda att komma ihåg olika lösenord och hur systemen fungerar och att anpassa sig till olika användargränssnitt, vilket gör att onödigt mycket tid och energi läggs på hanteringen. Personalen upplever sig få allt mer administrativa uppgifter och kritiken verkar främst röra registrering i de olika systemen. Principiellt har vi inget att anmärka på att denna typ av arbetsuppgifter läggs på respektive anställd, men menar att de olika systemen gör administrationen onödigt krångligt och tidsödande.

Det finns inte någon generell uppföljning av tidsanvändningen inom förvaltningen. Kulturmiljöavdelningen använder sig av tidredovisning eftersom de arbetar uppdragsorienterat i en stor del av verksamheten. Övriga avdelningar tidredovisar endast i undantagsfall, exempelvis i projekt. De som inte tidredovisar kontinuerligt upplever att tidredovisningen är svår, och vi

ser därför att det finns en risk att den inte är rättvisande. En konsekvens av att avdelningarna har olika rutiner för tidredovisning är att incitament för samarbete mellan avdelningar blir bristfälliga och därmed också själva samarbetet. Det skulle vara värdefullt för förvaltningen att införa tidredovisning för samtliga avdelningar då det ger bättre kontroll över hur mycket tid som läggs på olika uppgifter. Ett likartat angreppssätt skulle dessutom underlätta samarbetet mellan förvaltningens olika verksamheter. Vid införande av generell tidredovisning bör förvaltningen se över vilka rutiner som ska finnas för dem som inte alls eller endast i liten utsträckning arbetar med olika typer av arbetsuppgifter. Tillhandahålla elektroniska blanketter för timanställda utreds närmare inom ramen för översynen av stadens administration.

6.7 Omvärlds- och framtidsorientering

Ramböll uppfattar att förvaltningen är tillräckligt uppdaterad vad gäller omvärld och framtid. Dock saknas, som vi uppfattat det, någon mer systematisk ansats för omvärlds- och framtidsorientering, t.ex. med avseende på vilka aspekter som ska bevakas, med vilken regelbundenhet och hur informationen ska sammanställas och presenteras. Visserligen har avdelningscheferna ansvar för omvärldsbevakning inom sina respektive områden, men den bygger främst på att personer inom förvaltningen är engagerade i sitt ämnesområde och därför av eget intresse ”hänger med”. Förvaltningschefen deltar vidare i olika former av nationellt och internationellt samarbete mellan museer. Omvärldsanalys och framtidsorientering är stående punkter på ledningsgruppens sammanträden och information återfinns i tillhörande sammanträdesprotokoll. Vi har inte uppfattat att någon särskild sammanställning görs. Avsaknaden av en systematisk ansats för omvärlds- och framtidsorientering riskerar att göra verksamheten onödigt sårbar.

6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Ramböll har sett att följande effektiviseringar är möjliga inom lokalområdet:

Åtgärd	År					Totalt
	2006	2007	2008	2009	2010	
Flytt av Ytterstadsprojektet till Sjömanshemmet	100 000	200 000	200 000	200 000	200 000	900 000
Alternativ 1: Flytt av Fotoenheten till Frihamnen inom ramen för befintliga lokaler	0	1 787 116	1 787 116	1 787 116	1 787 116	7 148 464
Alternativ 2: Flytt av Fotoenheten med utökad yta i Frihamnen	0	632 400	632 400	632 400	632 400	2 529 600
Avstående från museilägenheter med hyra	0	232 735	232 735	232 735	232 735	930 940
Alternativ 1 Totalt	0	2 219 851	2 219 851	2 219 851	2 219 851	8 879 404
Alternativ 2 Totalt	100 000	1 065 135	1 065 135	1 065 135	1 065 135	4 360 540

Vidare ser vi att effektiviseringar skulle nås genom integration av de administrativa systemen, vilket leder till mer effektiv tidsanvändning. Införande av tidredovisning för samtliga avdelningar, skulle i sin tur ge bättre möjligheter till uppföljning. Detta utreds närmare inom översynen av stadens administration.

7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet

Kopplat till målstyrningen som beskrivits tidigare har respektive verksamhet utarbetat nyckeltal och mål i den årliga verksamhetsplanen. De nyckeltal som utarbetats inom förvaltningen och dess olika verksamheter förefaller enligt Ramböll fungera ändamålsenligt och ger en god bild av verksamheternas prestation i förhållande till mål. Dock tar nyckeltalen främst hänsyn till kvantiteter och belyser i låg grad kvaliteten i det som produceras.

Uppföljning av verksamhetsplaner inkl. avdelningarnas åtaganden och mål görs främst genom tertialrapporter och den årliga verksamhetsberättelsen. I dessa redovisar respektive verksamhetsområde sin måluppfyllelse och resultaten, samt ekonomiskt utfall relaterat till budgeterade medel. Uppföljningen utifrån stadens och förvaltningens målsättningar bedöms av Ramböll vara tillräcklig.

Kundundersökningar och enkäter genomförs regelbundet inom den publika verksamheten, då åsikter om utställningar och besök undersöks i samband med specifika satsningar. Förvaltningen genomför också en brukarundersökning med stöd av forskarkompetens från Idrottsförvaltningen. Den genomförs med tre-årsintervall. Det har också hållits fokusgrupper med besökare samt observationsstudier, men detta har mer varit tillfälliga inslag i verksamheten. Enkäter och undersökningar har inte använts i syfte att undersöka vad som besökare gärna vill se mer eller mindre av, eller för att på annat sätt bidra till prioriteringen av verksamheterna.

Kvalitetsarbetet pågår löpande men det är vårt intryck att det kan utvecklas ytterligare. Som exempel kan det nämnas att det förekommer ett antal olika registersystem och databaser. I en utredning som nyligen genomförts internt framkom att det förekommer mer än 200 olika registreringssystem. Dessa har utvecklats under olika perioder av olika personer, och det står under intervjuer tydligt att det är ytterligt svårt att få en överblick av såväl föremål som annat material. En stor del av informationen och kunskapen är knuten till individer som i kraft av erfarenhet och tid inom förvaltningen vet mycket, vilket ur ett kvalitetssäkringsperspektiv är sårbart.

7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Ramböll anser att det finns betydande utvecklingsbehov inom området kvalitetssäkring och uppföljning, vilket även skulle utgöra en god grund för utveckling av effektivare arbetsprocesser och metoder för framförallt samlingarna. Kvalitetssäkring och förbättrade enhetliga registreringssystem skulle på kort sikt ta resurser i anspråk, men på lång sikt innebära möjligheter till effektivisering av verksamheterna. Vidare ser vi att arbetet med uppföljningar av kunder eller nyttjare skulle kunna utvecklas. Dels skulle de kvantitativa undersökningarna inom det publika området i högre grad kunna kompletteras med kvalitativa undersökningar för att få en djupare förståelse för vad kunderna efterfrågar. Dels ser vi att man skulle kunna efterfråga åsikter om kvalitet även bland nyttjare av tjänster och uppdragsgivare. Nöjdheten hos publiken respektive uppdragsgivare kan mycket väl innefattas i de nyckeltal som förvaltningen använder. Resultaten från undersökningar kan användas som underlag för prioriteringar av verksamheten.

8. Analys av resultat

8.1 Användning av resultat av uppföljningen

Uppföljning av måluppfyllelse förekommer och i de fall som en verksamhet inte nått avsedda resultat, beskrivs detta i tertialrapporten och kommer därmed nämnas till kännas. De främsta avvikelserna består i att man inte hinner arbeta med olika utvecklingsprojekt i den utsträckning som man skulle göra. Ramböll har dock inte uppfattat att det alltid föranleder åtgärder. Ett exempel där det dock gör det är förvaltningens Q-ronder.

Det är oklart på vilket sätt uppföljningen i form av nyckeltal används i det dagliga arbetet med att styra verksamheterna och vår uppfattning är att uppföljning främst används för att löpande stämma av resultatet mot målen. Ramböll har inte sett exempel på att uppföljningarna används för att strategiskt styra arbetet, utan bristande måluppfyllelse har främst hanterats ge-

nom att anpassa målen. När det gäller kundundersökningar har vi inte heller fått beskrivet för oss vilka åtgärder som vidtas vid mindre bra resultat, vilket säkerligen delvis hänger samman med att förvaltningen nått goda resultat i dylika undersökningar. Genom att förvaltningen inte har en systematisk ansats när det gäller att analysera resultat och vidta åtgärder utifrån detta, är det sannolikt att bilden av vad som fungerar bra respektive mindre bra och varför så är fallet skulle kunna förbättras.

8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Enligt vår uppfattning finns det klart utrymme för förbättringar av det sätt som undersökningar och kvalitetsrutiner genomförs och används. Det skulle enligt Ramböll vara värdefullt för förvaltningen att utarbeta såväl externa som interna kvalitetsrutiner och uppföljningar, vilka kan användas i den dagliga verksamheten. Dessa undersökningar och uppföljningar bör sträva mot att bidra till att brukaranpassa och prioritera i verksamheterna, framförallt inom den publika delen och till de delar som i övrigt vänder sig externt. Då det idag inte finns en tydlig koppling eller uppfattning om vad brukarna efterfrågar eller önskar av verksamheten, är det bättre ju snabbare förvaltningen har möjlighet att komma igång med dylika undersökningar. En systematisk ansats skulle vidare gynna förståelsen för varför saker fungerar bra respektive mindre bra.

9 Reflexioner och slutsatser

Stadsmuseiförvaltningen är enligt Rambölls bedömning välskött och fungerar tillfredsställande. Förvaltningen har under de senaste åren genomgått en rad förändringar, bland annat har antalet anställda minskats med knappt 20 procent och från och med den 3 januari 2006 har museiverksamheterna Stadsmuseet och Medeltidsmuseet fri entré. Förvaltningen arbetar med effektiviseringar kontinuerligt.

Det finns delar av förvaltningen som fungerar så bra att de kan lyftas fram för andra förvaltningar som goda exempel. Ett sådant exempel är det väl fungerande samspelet mellan nämnden och förvaltningen som karaktäriseras av en tydlighet i såväl roller som kommunikation, och som samtidigt ger utrymme för mer informellt informationsutbyte. Vi har uppfattat att förvaltningschefen har varit mycket tydlig i kommunikationen av rollerna, vilket gör att samspelet idag fungerar mycket smidigt. Vidare finns styrdokument i form av policies rörande personal såväl som verksamhet. Genom att använda sig av styrdokument blir styrningen tydlig och transparent för hela personalen. Polisierna finns i hög grad tillgängliga på förvaltningens intranät, vilket innebär att hela personalen har enkel tillgång till dem. Personalfrågor har en framträdande plats inom förvaltningen och drivs på ett strukturerat sätt, vilket inte minst vi-sats i samband med ovan beskrivna personella neddragningar.

Vi vill också betona det mycket stora engagemang som finns hos medarbetarna inom förvaltningen. Medarbetarna är kompetenta inom sina områden och sätter verkligen en prestige i att utföra ett gott arbete. Det kan dock som Ramböll uppfattat det emellanåt vara svårt för medarbetarna att anpassa de personliga ambitionerna i förhållande till det ekonomiska utrymme som finns för verksamheten, något som kan leda till stor stress hos personalen.

I nedanstående avsnitt sammanfattas våra slutsatser utifrån genomlysningen. Vi lyfter i avsnittet även fram aspekter som inte tidigare behandlats i rapporten. Sammanställningen består av såväl mindre som mer genomgripande förslag på förändringar. Vi är medvetna om att vissa förändringar kan uppfattas som drastiska, men det ingår i vårt uppdrag att även lyfta fram sådana förändringar.

9.1 Möjliga förändringar

Sammanslagning med andra verksamheter

Förvaltningens storlek är mindre än genomsnittet i Stockholms stad. Dock är det för själva verksamheten fördelaktigt att ha en egen nämnd då det ger förvaltningen enklare tillgång till nämnden, samt att ha korta beslutsvägar inom förvaltningen. Besparingar skulle dock erhållas om verksamheten inte skulle behöva avlöna en egen nämnd inklusive viss administrativ personal. Vid en sammanslagning med stadsarkivet alternativt kulturförvaltningen skulle besparingen uppgå till omkring drygt 3 miljoner kr per år, totalt 15 miljoner kr under perioden. En samordning med Konstkansliet, en enhet inom Kulturförvaltningen, skulle ge en årlig besparing på 1 Mkr till följd av personalminskning med 2 personer, totalt 4 miljoner kronor under perioden.

Lokaler

Förvaltningen har stort utrymme för att på kort och lång sikt göra besparingar i lokalkostnaderna. Förvaltningen kan genom en flytt av fotoenheten från Ragvaldsgatan till samlingsavdelningens lokaler i Frihamnen minska lokalkostnaderna avsevärt. En sådan flytt ingår i Magasinprojektet, och med tanke på att lokalkostnaderna för Fotoenhetens verksamhet på Ragvaldsgatan uppgår till 1 787 116 kr per år med ett kvadratmeterpris på 1 696 kr är det angeläget att genomföra flytten så snart det är möjligt. Med motsvarande yta i Frihamnen (1 054 m²) prissatt till 600 kr/m² skulle drygt en miljon per år realiseras. Självklart kommer flytten att medföra kostnader i form av transporter och anpassning av lokaler, men då besparingarna är så pass stora är det värdefullt ur effektiviseringshänseende att genomföra flytten så snart som möjligt. Om Fotoenhetens kontorslokaler kan rymmas inom dagens befintliga yta i Frihamnen är besparingarna än större.

En annan åtgärd som skulle innebära besparingar är minskade lokalytor i kontorsutrymmen. Personalen inom förvaltningen sitter långt rymligare än standarden i staden som helhet, cirka 16 m² jämfört med i förvaltningen tal som cirka 30 m² respektive 50 m² etc. Undantaget inom förvaltningen är administrationen och den publika avdelningen samt Medeltidsmuseet som snarare sitter för trångt. Genom att utnyttja ytorna mer effektivt i Sjömanshemmet skulle Ytterstadsprojektet kunna flytta in i lokalerna och därmed skulle förvaltningen spara cirka 200 000 kronor per år i lokalkostnader, totalt 800 000 kronor under den aktuella perioden. Detta arbete har påbörjats av förvaltningen under början av år 2006.

Förvaltningen skulle årligen kunna spara cirka 230 000 kronor på att inte ha de museilägenheter som förvaltningen betalar hyra för (Stuckatörens våning och Stigbergsgatan. Självfallet finns ett stort värde att bevara dessa miljöer för framtiden och att tillgängliggöra dem för medborgarna, men då den finansiella situationen endast i liten grad tillåter visningar av bostäderna, måste kostnaderna för verksamheten kritiskt granskas. En utredning pågår inom förvaltningen avseende filialerna.

Vi ser också att en principiell diskussion skulle kunna initieras kring värdet av att Stadsmuseet är inrymt i kulturhistoriska byggnader, trots att inte lokalerna är funktionella vare sig för kontors- eller för utställningsverksamhet. Om det är ett värde att stadens verksamheter sitter i sådana byggnader, bör man resonera hur de kostnader som det för med sig ska hanteras.

Minskning av personal

I dagsläget ser inte Ramböll att en generell neddragning av personal är den väg förvaltningen ska gå för att arbeta mer effektivt. Däremot kan effektivisering leda till att man kan spara in personal. För att personalbesparingar ska ge någon effekt måste de ske i de delar som inte är

intäktsfinansierade (om man gör dem i intäktsfinansierade delar, riskerar man snart att stå utan dessa intäkter). Om mer drastiska sparåtgärder måste vidtas ser vi att en möjlighet skulle vara att minska museernas (Stadsmuseet och Medeltidsmuseet) öppettider då det minskar behovet av personal. Detta skulle dock motverka tanken med den fria entrén, men blir samtidigt mer möjligt att genomföra just genom detta beslut, eftersom förvaltningen med fri entré inte skulle tappa några intäkter vid minskade öppettider. Exempelvis skulle man kunna minska öppettiderna så att man behöver ha en person mindre anställd, vilket då skulle ge en årlig besparing på cirka 400 000 kronor (en genomsnittlig kostnad per person inom förvaltningen).

Fyndfördelning

Utöver vad som framförts ovan gällande minskning av lokalkostnader finns andra vägar att gå för minskade kostnader. En sådan väg skulle kunna vara att förvaltningen slutar att begära fyndfördelning, d.v.s. att begära av staden att förvalta arkeologiska fynd som förvaltningens arkeologer har grävt upp. Förvaltningen begär idag fyndfördelning från Riksantikvarieämbetet och beviljas detta. Någon ersättning betalas dock inte ut för förvaring, vård etc. av föremålen, något som ger ökade kostnader. Hur stor del av lagerytorna som används för att förvara fynd som fyndfördelats har inte kunnat uppskattas, men i framtiden kommer det att spara lokalmässiga resurser.

9.3 Ökade intäkter

Entréavgift som intäktskälla på museerna har tagits bort från och med januari 2006. Det finns dock andra områden som förvaltningen kan öka intäkterna på. Vi ser två vägar att erhålla intäkter från Faktarummet. Det ena sättet är att man inför en form av medlemskap för de som använder sig av resursen ("Faktarummets vänner"). Små summor kan ge ganska betydande intäkter vid ett stort antal besökare. Om tusen besökare (totalt antal besök är enligt uppgift under 2005 cirka 6 000 besök där en och samma besökare kan göra flera besök), skulle ha ett medlemskort á 200 kr skulle det innebära en årlig intäkt på 200 000 kr. Den andra vägen är att ta betalt för arbetsinsatser som är längre än exempelvis 20 minuter. Faktarummet har haft cirka 1 700 forskningsförfrågningar, vilka kan antas ta mer än 20 minuter. Om förvaltningen tog 200 kr i betalning för varje sådan förfrågan, skulle det innebära 340 000 kr i intäkter årligen.

Ökad sponsring är en annan möjlighet. Stadsmuseet arbetar redan idag för att få sponsring till olika utställningar. Ramböll uppfattar att det är svårt att få sponsring idag. Förvaltningen bör dock ha ett sådant värde att det skulle finnas ett intresse för sponsring, men det kräver stora arbetsinsatser, vilket inte minst har framgått under den femårsperiod då museet har strävat efter att erhålla sponsring. Det är alltså inte någon enkel eller kostnadsfri väg att gå om man ska kunna öka sponsringen. Ett tredje sätt att öka intäkterna är att söka finansiärer av verksamheter exempelvis i form av forskningspengar och externa projektpengar. Förvaltningen gör redan idag detta, men det kan utvecklas ytterligare.

9.4 Inre effektivitet

I detta avsnitt sammanfattar vi vilka förändringar som kan göras inom den inre effektiviteten. Förändringar kan inte kopplas till direkta besparingar, men är värdefulla att lyfta fram. Betonas ska att aspekter som rör den inre effektiviteten belyses mer ingående i översynen av stadens administration.

Förvaltningen skulle med fördel kunna etablera en enhetlig ledningsstruktur inom verksamheten, vilket skulle innebära att kulturmiljöavdelningen inrättar enheter med enhetschefer. Genom denna organisation minskar personalansvaret för avdelningschefen, vilket kan frigöra tid till såväl strategisk utveckling som utökade möjligheter att marknadsföra verksamheten.

Stockholmia förlag och Stockholmsforskningen utgör idag en egen avdelning omfattande tre personer. En sådan liten avdelning är inte ändamålsenlig, och vi ser att avdelningen med fördel skulle kunna inlemmas under informationsenheten, medan forskningen kan vara fristående direkt under förvaltningsledningen. Detta har diskuterats inom förvaltningen, men något beslut är som vi uppfattat det ännu inte fattat.

Samlingsavdelningens föremålsenhet är inte ändamålsenligt utrustad. Genom en investering i mobila förvaringslösningar skulle lageryta kunna sparas in, vilket skulle dra ned lokalkostnaderna för förvaltningen (motsvarar idag cirka en fjärdedel av förvaltningens totala kostnader). Förvaltningen har sökt medel från Kompetensfonden att göra detta, men har endast beviljats en mindre del av dessa medel. Vi anser att det är angeläget att förvaltningen så snart som möjligt erhåller medel för investeringar i ändamålsenlig förvaring, då detta på sikt gör att lokalkostnaderna kommer att kunna hållas nere, något som är synnerligen väsentligt att göra mot bakgrund av att förvaltningens lokalkostnader utgör drygt en fjärdedel av förvaltningens totala kostnad. Ett annat tillvägagångssätt skulle vara omprioriteringar av förvaltningens övriga verksamhet. Dessutom är dagens lösningar inte tillfredsställande ur arbetsmiljösynpunkt.

Vi vill också betona att den politiska styrningen av ekonomin kan bli mer konsekvent än vad som varit hittills. Det är orimligt att förvaltningen har fått sparkrav på konsultkostnader. Dessa kostnader uppstår p.g.a. man har rationaliserat bort dessa tjänster och nu bara köper vid behov. Det rör sig alltså inte om några ”onödiga kostnader”. Detta är enligt Ramböll en effektivisering som givit resultat, men kompetensen måste få köpas in för att verksamheten ska kunna fortgå och hålla den standard som krävs.

Samordning mellan Stadsmuseets och Medeltidsmuseets verksamheter kan göras i större utsträckning. Exempel på detta är att samordning och ”teknifiering” av bokningar på Stadsmuseet och Medeltidsmuseet kan göras. Bokningen på respektive museum fungerar idag bra, men den lösning som valts innebär att verksamheten blir sårbar. Idag ansvarar en person på vardera museum för bokningarna. Sannolikt skulle båda personernas tid inte alltid helt och hållet behöva ägnas åt bokning om verksamheterna samordnades och det fanns bättre stödssystem. Det innebär att tid skulle kunna frigöras för andra arbetsuppgifter. Det bör även finnas utrymme för samordning av byggnation av utställningar och markandsföring.

De administrativa systemen som används av personalen är idag onödigt många och inte samordnade på ett ändamålsenligt sätt. Det skapar irritation hos personalen som upplever att administration ”slukar” allt mer tid från deras ordinarie sysslor. Ur effektivitetssynpunkt bör en samordning av systemen göras, exempelvis genom att använda system som integrerar olika användningsområden som idag finns på marknaden. Detta utreds närmare inom ramen för översynen av stadens administration. Antagligen kommer inte några större kostnadsbesparingar till stånd genom samordning, men upplevelsen av förändringen skulle vara positiv för personalen. Vidare menar Ramböll att det skulle vara värdefullt för förvaltningen att införa tidredovisning för hela förvaltningen då det ger möjlighet till uppföljning och bättre kontroll. Utöver de administrativa systemen finns inom förvaltningen många olika datasystem och register. Som vi har uppfattat det är de i mindre grad samordnade, men borde kunna samordnas och vara mer effektiva än vad som är fallet idag. Detta kräver dock en initial investering, som på sikt skulle ge betydande effektiviseringar exempelvis när det gäller att hitta föremål och information om dessa.

Effektivitet handlar i mångt och mycket om att använda rätt kompetens till rätt saker. Vi kan konstatera att de svåra ekonomiska förhållandena i förvaltningen i vissa fall har lett till en

form av handlande som inte är rationellt på längre sikt, trots att det vid första ögonkastet kan verka rationellt. Vi syftar exempelvis på att personer som inte är specialiserade för att arbeta med vissa uppgifter ändå gör det eftersom pengar saknas för att köpa dessa tjänster eller att personal som arbetar med utställningar återvinner varje detalj (skruvar, spikar etc.) och till och med letar material ”på stan”. Vi har inte något att påtala kring kvaliteten på arbetet och förstår att detta är något som uppkommit för att medarbetarna vill hjälpa till i en ekonomiskt svår situation, men vet av erfarenhet att dylika lösningar sällan är de mest ekonomiska lösningarna. Kompetensen som dessa personer har kan används mer effektivt, genom att de arbetar med det som de har utbildning och kompetens för.

9.5 Den yttre effektiviteten

Uppföljningen inom förvaltningen kan utvidgas och förbättras, främst när det gäller uppföljning av vad besökare respektive uppdragsgivare vill ha och hur nöjda de är med det de får. Genom att strukturerat följa vad kunder/besökare/uppdragsgivare vill ha och har för uppfattning om kvaliteten på tjänsterna, kan tjänsterna anpassas för att på bästa sätt motsvara den efterfrågan som finns. Man kan på så vis prioritera dessa tjänster till förmån för andra. Vidare vill vi betona vikten av att förvaltningen finner en struktur för hur resultat som framkommer i uppföljning tas om hand och används i verksamheten. Att det finns ett stort förbättringsutrymme här är inte förvånande, utan enligt vår erfarenhet något som är mycket vanligt.