



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



Rapport

R46:1989

**Kommunal verksamhet
på nytt sätt**

**Konsekvenser för lokaler, personal,
ekonomi**

**Pia Hofmeijer
Mikael Eriksson**

*R
Hall*

INSTITUTET FÖR BYGGDOKUMENTATION	
Adress	<i>Ser</i>
Plac	<i>Ser</i>

Byggforskningsrådet

R46:1989

KOMMUNAL VERKSAMHET PÅ NYTT SÄTT

- KONSEKVENSER FÖR LOKALER,
PERSONAL, EKONOMI

PIA HOFMEIJER
MIKAEL ERIKSSON



Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 880327-8 från Statens råd för byggnadsforskning till K-Konsult, Stockholm.

Under de senaste åren har diskussionerna om alternativa regi-
former i kommunal verksamhet kommit att öka markant.

Debatten har dock hittills huvudsakligen präglats av ideologiska
föreställningar och ett antal allmängiltiga uppfattningar om vad
som är bäst eller sämst med det ena eller andra alternativet.

Denna rapport har tagits fram för att försöka ge dagens besluts-
fattare, fackliga organisationer och övriga intresserade mer fakta i
ämnet och förhoppningsvis en mer nyanserad bild.

I rapporten görs ett försök att utifrån vissa fakta som framkommit i
de studerade exemplen jämföra verksamheter i kommunal regi
med motsvarande verksamheter utlagda på entreprenad, drivna av
kooperativ eller föreningar etc. Dessutom redovisas de problem som
i allmänhet uppstår i kommunerna vid överlåtelse av verksam-
heter till en utomstående intressent.

Rapporten avslutas med författarnas egna idéer om förslag till åtgärder för att kunna gå vidare i utvecklingen att pröva alternativa regiformer i kommunal verksamhet.

I Bygghörsningsrådets rapportserie redovisar forskaren
sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet
tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

Denna skrift är tryckt på miljövänligt, oblekt papper.

R46:1989

ISBN 91-540-5029-4

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

Svenskt Tryck Stockholm 1989

INNEHÅLL

	Sid
LÄSANVISNING	4
FÖRORD	5
1 BAKGRUND	6
2 SYFTE OCH MÅLSÄTTNING	7
3 GENOMFÖRANDEMODELL	8
4 VAD ÄR PRIVATISERING?	9
5 FÖRENINGSDRIFT AV ÅKESHOVSHALLEN	11
5.1 Översiktlig beskrivning	11
5.2 Faktaruta	12
5.3 Sammanfattning av intervjuer	13
5.4 Resultat	16
6 PERSONALEN ARRENDERAR BREDÄNGS CAMPING	18
6.1 Översiktlig beskrivning	18
6.2 Faktaruta	19
6.3 Sammanfattning av intervjuer	20
6.4 Resultat	22
7 UTHYRNING AV VANADISBADET	24
7.1 Översiktlig beskrivning	24
7.2 Faktaruta	26
7.3 Sammanfattning av intervjuer	27
7.4 Resultat	28
8 KOMMUNAL FOTVÅRDSPERSONAL STARTAR EGET	30
8.1 Översiktlig beskrivning	30
8.2 Faktaruta	32
8.3 Sammanfattning av intervjuer	33
8.4 Resultat	35
9 BOK- OCH BILDKIOSKEN I KULTURHUSET PÅ ENTREPRENAD	36
9.1 Översiktlig beskrivning	36
9.2 Faktaruta	38
9.3 Sammanfattning av intervjuer	39
9.4 Resultat	41
10 DRIFT OCH UNDERHÅLL AV PARKER OCH GATOR PÅ ENTREPRENAD	43
10.1 Översiktlig beskrivning	43

10.2	Faktaruta	45
10.3	Sammanfattning av intervjuer	46
10.4	Resultat	48
11	KOOPERATIVT DAGHEM I NEDLAGD SKOLA	50
11.1	Översiktlig beskrivning	50
11.2	Faktaruta	52
11.3	Sammanfattning av intervjuer	53
11.4	Resultat	55
12	ÖKAT LOKALT INFLYTANDE I SKOLMÅL- TIDSVERKSAMHET	57
12.1	Översiktlig beskrivning	57
12.2	Faktaruta	58
12.3	Sammanfattning av intervjuer	59
12.4	Resultat	59
13	SPONSRING AV TRÄD	60
13.1	Översiktlig beskrivning	60
13.2	Faktaruta	61
13.3	Sammanfattning av intervjuer	61
13.4	Resultat	63
14	ANALYS OCH SLUTSATSER	64
14.1	Har målen uppnåtts?	64
14.2	Ansvarsfördelning kommunen-entreprenören?	65
14.3	Hur minskas kostnader?	71
14.4	Hur ökas intäkter?	72
14.5	Beslutsorganisation. Skillnader i ansvar och befogenheter?	73
14.6	Personalvillkor. Skillnader i löner, arbetstider m m?	73
14.7	Sårbarhet	74
14.8	Övertagandeprocessen. Anbudsförfarande, kalkyler, uppföljning och kontroll	75
15	SLUTORD	76

LÄSANVISNING

Framställningen i de följande kapitlen är delvis ganska detaljerad. Det är möjligt att några läsare kan finna den alltför omfattande och inte har möjlighet att läsa allt som har skrivits. Vi vill därför försöka hjälpa olika läsare med anvisningar för att kunna få ut det mesta möjliga av rapporten utan att lägga ner alltför mycket tid.

Beslutsfattare och andra, som bara har några få minuter att läsa men ändå vill veta det allra viktigaste, föreslår vi slå upp slutordet på sid 76.

På tio minuter kan Ni även läsa igenom analyser och slutsatser på sid 64 och två minuter till för kapitel 1-4.

För Er som vill veta allt är det bara att börja läsa från början och fortsätta. Vi hoppas Ni får en god behållning.

FÖRORD

I Stockholm stad pågår flera försök med alternativa regiformer. K-Konsult avdelningen för samhällsplanering i Stockholm, har fått i uppdrag att utvärdera ett antal sådana projekt samt att aktivt medverka i förändringsprocessen. Konsultinsatserna har finansierats av Byggforskningsrådet.

Arbetet har utförts av ekonom Pia Hofmeijer, K-Konsult samhällsplanering samt civilekonom Mikael Eriksson, Stockholms stad, finansavdelningen.

Projektet har biståtts av en särskild vetenskaplig rådgivare – Torgerd Jansson, Statskontoret.

Arbetet har kunnat bedrivas tack vare ett intresse och tillmötesgående från berörd personal i Stockholms Stads förvaltningar samt berörda entreprenörer, föreningar och kooperativa daghem.

Studien avses överlämnas till Stockholms Stads olika förvaltningar samt förmedlas till övriga kommuner i landet i syfte att utgöra ett faktaunderlag för fortsatta diskussioner inom detta område.

Pia Hofmeijer
K-Konsult i Stockholm
Samhällsplanering

Mikael Eriksson
Stockholms stad
Finansavdelningen

1 BAKGRUND

Under 1980-talet har den ekonomiska situationen för kommunerna blivit allt kärvare. De begränsade resurserna har medfört ökade krav på rationaliseringar och effektivare användning av befintliga resurser.

Detta har medfört att intresset för att pröva alternativa regiformer har ökat under senare år. Kommunerna har av olika anledningar valt olika regi inom olika verksamhetsområden, framför allt egen regi, entreprenad eller bolag. Under våren 1987 genomförde Kommunförbundets kommunalekonomiska avdelning en kartläggning över omfattningen av kommunernas entreprenadverksamhet. Rapporten var ett första steg för att få en översiktlig lägesbild. En naturlig och intressant fortsättning av utredningen är att genom fallstudier i olika kommuner utvärdera för- och nackdelar med olika regiformer med syfte att beskriva vad förändringarna innebär.

En betydande del av den kommunala verksamheten kan hänföras till området fastighetsförvaltning. Primärkommunerna förvaltar ca 45 miljoner kvadratmeter lokalyta. Ca 1/3 av utdebiteringen går till att täcka kostnaderna för kommunernas fastighetsförvaltning. I den här rapporten kommer den kommunala fastighetsförvaltningen att ingå som en del i den förändring som sker när kommunen prövar alternativa regiformer.

2 SYFTE OCH MÅLSÄTTNING

En uppfattning som ofta framförs i den allmänna debatten är att den offentliga sektorn skulle bli mer effektiv om den utsättes för konkurrens.

En vanlig uppfattning tycks vara att kommunal verksamhet blir ekonomiskt fördelaktigare och mer effektiv om den drivs via en entreprenör eller i bolagsform. Det finns ett flertal andra "allmängiltiga" uppfattningar om vad som är bäst eller sämst med det ena eller andra alternativet.

I detta projekt är målsättningen att med utgångspunkt från ett antal vanliga föreställningar försöka få en bild av vad som sker när en kommun fattar beslut om att pröva alternativa regiformer samt att beskriva vad som förändras när man prövar olika regiformer. I detta ingår att beskriva själva förändringsprocessen och även ge en bild av hur berörda parter uppfattar förändringen i olika avseenden. De frågeställningar och teser som belyses är:

Projektinitering

- Alternativa regiformer initieras av politikerna. Målet är att spara pengar.

Beslut

- Politikerna sätter hinder för en rationell beslutshandling. Beslutsgången är snabbare i ett privat företag.

Målsättning

- I ett privat företag är målsättningen med verksamheten mer klart definierad.

Organisation

- Organisationen/byråkratin är större i kommunal verksamhet.

Ekonomi

- Det är ekonomiskt fördelaktigare att driva kommunal verksamhet i ett privat företag.

Personal

- Personalen känner större ansvar i ett privat företag.
- Personalen känner större motivation om verksamheten drivs i föreningsform.
- Kompetensen är större i ett privat företag.
- Lönerna är högre i ett privat företag.
- Personalen accepterar lägre standard i ett privat företag.

Kvalité

- Kvalitén blir högre om verksamheten drivs i kommunal regi.
- Kvalitén och engagemanget är större om verksamheten förs över till kooperativ.

3 GENOMFÖRANDEMODELL

Arbetet har bedrivits genom att vi har följt ett antal förändringsprojekt. Följande projekt har studerats:

- driftansvar för Åkeshovshallen; egen regi eller föreningsdrift?
- drift och skötsel av Bredängs camping; egen regi eller entreprenad?
- drift och skötsel av Vanadisbadet; egen regi eller entreprenad?
- drift och skötsel av Bok- och Bildkiosken i Kulturhuset; egen regi eller entreprenad?
- barnomsorgsverksamhet; egen regi eller kooperativ?
- fotvårdsverksamhet inom äldreomsorgen; egen regi eller privat företag?
- drift och underhåll av parker och gator; egen regi eller entreprenad?
- skolmåltidsverksamhet; egen regi eller lokalt ansvar på skolan?
- sponsring av träd – ett finansiellt alternativ

Projekten har gett möjlighet att studera ett flertal olika exempel på alternativa regiformer.

Fastighetsförvaltningen utgör en del av den totala verksamheten. Målet är självfallet att åstadkomma en total förändring och inte bara av den fastighetsförvaltande delen. Då det ej är möjligt att avgränsa denna typ av projekt endast till fastighetsdelen beskriver rapporten projekten i sin helhet.

Information har samlats in dels genom intervjuer och dels genom att studera befintligt faktamaterial. Materialet har sammanställts och presenteras i huvudsak utifrån de ovan redovisade punkterna.

Förändringsprocessen har följts och dokumenterats för att särskilt studera besluts- och arbetsgången.

Studien gör inte anspråk på att ge en fullständig jämförelse utan pekar på vissa fakta som kommit fram just i dessa exempel. Frågor angående skillnader beträffande bl a kapitalredovisning och moms ingår inte i denna rapport. Dessutom kan ytterligare ekonomiska och statistiska fakta tas fram för att göra styckkostnadsjämförelser.

4 VAD ÄR PRIVATISERING?

Runt om i kommunerna prövas nya lösningar för att uppnå målen med verksamheten. Ibland kallas dessa lösningar för att kommunen privatiserar. Dessa nya lösningar är egentligen en hel mängd sinsemellan skilda former för att driva och finansiera verksamhet. Det är dock sällan fråga om en renodlad privatisering.

Gemensamt för dessa former är att de alla medför en förändring av ansvar, organisation, finansiering och produktionssätt. Maktförhållanden mellan kommunen och olika "entreprenörer" förändras. Motiven för att pröva olika former av alternativ drift varierar, vanligast är dock att kunna uppnå målen med verksamheter på ett billigare sätt samt att man vill pröva nya lösningar.

Vad som menas med att privatisera beror ofta på vem som säger det och i vilket sammanhang det sägs. En renodlad privatisering är när kommunen säljer anläggningar och andra tillgångar eller när byte av huvudmannaskap sker. Dessa förändringar har vi hittills sett i relativt blygsam omfattning i den kommunala sektorn. Vi kommer att se att de alternativ som kommunen prövar egentligen ofta är andra lösningar och som bör kallas för något annat. De former som vi här beskriver i rapporten är betydligt vanligare, såsom entreprenader, uthyrningar, arrenden och föreningsdrift av anläggningar, kooperativa daghem och finansiering via olika former av avgifter.

Det är en rad faktorer som förändras. Vad förändringen innebär beror på vilken lösning som prövas.

De alternativa driftsformer som redovisas representerar sinsemellan olika lösningar. Det gör att kommunens krav, eller maktförhållandet gentemot entreprenören, skiljer sig beroende på vilken driftsform som prövas. Om man med makt menar inflytande, så kan detta ligga hos kommunen ibland och ibland hos entreprenören. Samma förhållande råder avseende kommunens respektive entreprenörens ekonomiska åtaganden, avgiftsnivåer m m. Det gör att absoluta mått på förändringen i olika dimensioner är svåra att ta fram.

Kommunen har i några fall krav på att en viss verksamhet ska bedrivas och är villig att betala hela eller delar av kostnaden. Ofta sker då driften i form av entreprenad. I andra fall vill kommunen att verksamhet ska bedrivas, men är inte villig att betala för detta. Då används utarrenderingar och uthyrningar kombinerat med olika villkor.

Kommunen ger ibland subventioner till angelägna verksamheter men överläter ansvaret på andra. En analys av innebörden av olika alternativa driftsformer bör belysa fyra dimensioner - makten över verksamhetens mål och innehåll, över de fysiska resurserna, över den löpande driften

samt över finansieringen.

I kap 14 nedan belyses detta närmare för de studerade projekten.

Kooperativ, arrenden, föreningsdrift, hyresförhållanden och entreprenader är alla exempel på alternativa driftsformer som prövas i kommunen. I den fortsatta framställningen kallas dessa former för enkelhetens skull gemensamt för entreprenader.

5 FÖRENINGSDRIFT AV ÅKESHOVSHALLEN

5.1 Översiktlig beskrivning

Åkeshovshallen är belägen i fritidsdistriktet Bromma - Västerled och är en av stadens större idrottsanläggningar. Anläggningen används av skolförvaltningen och ett flertal idrottsföreningar. Kommunfullmäktige beslöt i samband med budgetdebatten i november 1986 att överlåta driften av Åkeshovshallen till Alvik Basket. Motivet angavs vara dels ett politiskt intresse för ökad föreningsdrift dels att spara 200 tkr i fritidsnämndens budget. Alvik Basket är en av de föreningar som har haft tillgång till hallen. Under flera år har klubben haft önskemål om att få ta över någon av kommunens hallar.

Fritidsförvaltningen meddelade berörda föreningar att överlåtelsen inte skulle medföra inskränkningar i möjligheten att utnyttja hallen för någon annan förening eller för skolförvaltningen. Därefter upptogs förhandlingar mellan Alvik Basket och förvaltningen. Ett avtal upprättades.

Före driftövertagandet genomfördes en gemensam besiktning och en inventarie- och skadeförteckning upprättades för att dokumentera anläggningens kondition vid överlämnandet. Kommunens personal som arbetat i anläggningen erbjöds andra arbeten inom kommunen.

Avtalet innebär att Alvik Basket svarar för städning och rengöring av idrottshallen samt för allt löpande inre underhåll med undantag för den tekniska driften av värmen. För service av maskin- och ventilationsutrustning ska förvaltningens maskinistorganisation anlitas. Kommunen svarar dessutom för det yttre underhållet.

Enligt avtalet erhåller klubben ett årligt driftbidrag. Driftbidraget motsvarar kommunens kalkylerade kostnader för anläggningen och regleras enligt samma principer som gäller för förvaltningens övriga idrottsanläggningar.

Fritidsförvaltningen upprättar grundschemat, d v s fördelningen av tider till klubbar och skolor. Alvik Basket disponerar fritt återbuds- och strötider. Driftansvaret omfattar tiden 870701 - 881231. Sker ej uppsägning förlängs avtalet med ett år.

Fritidsförvaltningen och klubben träffas kontinuerligt för att diskutera anläggningens framtid. Alvik Basket har bl a önskemål om att bygga om hallen.

5.2 Faktaruta

Följande gäller för samtliga faktarutor:

Faktarutan redovisar i vänster kolum vissa fakta om verksamheter vid drift i kommunal regi. I den högra kolumnen redovisas hur verksamheten bedrivs av entreprenören utifrån dennes synvinkel. Det som redovisas är alltså entreprenörens ekonomi, organisation m m och inte vad förändringen har inneburit för kommunen om så inte särskilt anges.

FAKTARUTA - ÅKESHOVSHALLEN

	KOMMUNAL REGI	FÖRENINGSDRIFT
Budget	Omöjligt att läsa ut ur redovisningen. Fritidsförvaltningen upprättade följande kalkyl för 1988.	Total kostnad 1988: 958 tkr. Total kostnad 1989 beräknas till 1,1milj kr. Finansieras genom bidragfrån staden. Övriga externa intäkter minimala (ca 30 tkr)
	Kostnader 1 108 tkr	
	Varav:	
	Personal 450 tkr	
	Lokalkostn 650 tkr	
	Sparkrav -200 tkr	
	<u>Just av sparkrav 50 tkr</u>	
	Netto 958 tkr	
Ekonomiska effekter för staden	1988 -958tkr	1988 -958 tkr
Beslut - ansvar	Det ekonomiska ansvaret åvilar distriktsnämnden.	Hallchefen har fullständigt ekonomiskt ansvar. (Resultatansvar inför styrelsen i Alvik Basket.)
Antal anställda	1 övervaktmästare + 2 vaktmästare + 2 städare = Totalt fem helårsanställda.	Hallchef + timavlönad personal efter behov (ca 1,5 helårstjänst). Dessutom 0,75 städpersonal. = totalt 3.25 helårsanställda
Lönenivå	Följer kommunala löneavtal.	Hallchefen har ca 10 000 kr/mån.
Incitament för effektivitet		Ju bättre resultat desto större möjligheter till höjd lön. Hallchefen har tillgång till tjänstebil.
Avgifter	0-taxa för föreningar 20% av intäkter + personalkostnader vid matcharrangemang.	0-taxa för föreningar. Alvik Basket har möjlighet att ta ut avgifter vid matcharrangemang. Föreningen vill förhandla om straffavgifter för de som ej utnyttjar bokade tider.

5.3 Sammanfattning av intervjuer

Följande gäller för samtliga sammanfattningar:

I redovisningen vill vi förutom det rent faktamässiga visa att de berörda parterna delvis har skilda uppfattningar på några punkter. Av följande framgår att dessa kan ha upplevt händelseförloppet olika.

Följande avsnitt är alltså avsett att ge en bild av de intervjuades personliga uppfattning på några intressanta punkter. Det är alltså deras subjektiva värderingar som återges, men som ändå ger en faktamässig beskrivning.

Projektinitering

Fritidsförvaltningen: Beslutet om föreningsdrift var ett centralt initiativ från kommunfullmäktige.

Motiv för överlåtelsen

Fritidsförvaltningen: Förutom det allmänna politiska intresset för att överlåta drift och skötsel av kommunala anläggningar till föreningslivet angavs i kommunfullmäktige i november 1986 att motivet för överlåtelsen var att spara pengar - 200 tkr. Beslutet ingick i en rad förslag till besparingsåtgärder.

Reaktionen från närmast berörd personal

Fritidsförvaltningen: Förvaltningens tjänstemän reagerade starkt på beslutet. Förvaltningen hade inte fått redovisa konsekvenserna av en överlåtelse och inte heller fått ge synpunkter på vilken förening som skulle ta över anläggningen.

Intresse från föreningslivet

Fritidsförvaltningen: Föreningslivet är intresserat av att ta över anläggningar. Det är viktigt att kunna profilera sig med en anläggning. Det är dock svårt för mindre föreningar att ta över anläggningar. Det krävs en viss storlek på föreningen. Om ytterligare anläggningar ska överlåtas till föreningslivet bör kommunen behålla de största anläggningarna där många föreningar är inblandade. Överlåtelseerna bör istället inriktas på de anläggningar som nyttjas av endast en förening. Det skulle underlätta den administrativa hanteringen.

Villkor för överlåtelsen

Fritidsförvaltningen: Anläggningen ska drivas under lika villkor som tidigare. Förvaltningen tillskrev berörda föreningar att överlåtelsen av Åkeshovshallen till Alvik Basket inte skulle drabba någon förening. Dessutom skulle skolan få tillgång till hallen på lika villkor som tidigare. Kommunen svarar dessutom för schemalaggnings. Föreningen hade önskemål om att överta även denna del men fick inte. Basketklubben disponerar strötider och all annan tid när anläggningen inte nyttjas.

Yttre underhåll och periodiskt inre underhåll svarar kommunen för. Inre löpande underhåll svarar Alvik Basket för. Föreningen får inte genomföra investeringar i anläggningen utan att samråda med kommunen. Anläggningen får således inte förändras utan kommunens medgivande.

Alvik Basket har önskemål om att genomföra vissa förändringar. Diskussioner pågår om finansieringen härav. Det kan inte uteslutas att politikerna har större förståelse och intresse för att satsa på hallen när den drivs av annan än kommunen.

Avtal

Fritidsförvaltningen och föreningen: Vid avtalsskrivningen rådde stor oklarhet. Avtalet behöver specificeras och kommer därför att skrivas om.

Ekonomiska kalkyler

Fritidsförvaltningen: Vissa kalkylproblem rådde vad gäller Åkeshovshallen. Kommunens redovisningssystem är inte uppbyggt så att man på ett relativt enkelt sätt kan ta fram de totala driftkostnaderna för en idrottsanläggning. Mycket arbete krävdes i början för att kunna konstruera en kalkyl.

Föreningen: Det ekonomiska underlaget var mycket oklart. Kan inte kommunen redovisa trovärdiga kalkyler finns risk för att kommunen mister betydelsefulla intressenter. Det är viktigt att kommunen kan redovisa säkra kalkyler över verksamheten. D v s en förening (och naturligtvis även andra) måste kunna få klara besked om vad verksamheten har kostat att driva i kommunal regi.

Organisation

Föreningen: Föreningen har anställt en vaktmästare som har det totala ansvaret för hallen, en hallchef. En person har således ett samlat ansvar för anläggningen mot tidigare fyra personer som delade på ansvaret. Denna person har ett mer uttalat och entydigt ansvar och funktion och därmed en helt annan status. Hallchefen svarar inte endast för en del av anläggningen utan måste kunna rycka in var som helst. I kommunen regleras vem som ska göra vad. Man går inte in på varandras områden.

Hallchefen: Jag har tidigare arbetat med motsvarande i kommunens regi. Det här är roligare och mer stimulerande. Jag kan avläsa resultatet av mitt arbete.

Föreningen har endast en fast anställd för att sköta hallen. Behov finns för en fast anställd vaktmästare som kan hjälpa hallchefen och lokalvårdaren. Timavlönad personal anställs efter behov, t ex studerande och militärer på kvällstid.

Ideella insatser

Fritidsförvaltningen: Föreningen har möjlighet att utföra vissa arbetsuppgifter ideellt; t ex städning. Kommunen kan inte gå in med ideella insatser utan är bunden till gällande anställningsavtal.

Föreningen: De ideella insatserna från föreningen ska inte överbetonas. Det som är viktigt att poängtera är den enorma kunskapsbredd som en sådan här förening representerar. Föreningen har egna fastighetsmännskor och branschkunnigt folk. Problem kan lösas snabbt och enkelt ge-

nom att utnyttja medlemmarna. Föreningen har ett stort ideellt engagemang från förälderhåll. Alla medlemmar känner naturligtvis för Alvik Basket och har ett brinnande engagemang för att lösa problemen. Det som är av stor betydelse är möjligheten att kunna få stora och snabba insatser ideellt, t ex flyttningar av olika slag.

Sponsring

Föreningen: Det är enklare att få "sponsring" (arbete i utbyte mot reklam i hallen)

Kontakter mellan föreningen och kommunen

Föreningen: Föreningen är positiv till kontakterna med kommunen men har svårt att förstå varför man måste vända sig till olika personer för olika frågor trots att det handlar om en och samma anläggning. Vem i kommunen har det totala ansvaret för anläggningen?

Nya investeringar

Fritidsförvaltningen: Föreningen har ett flertal idéer om investeringar för att förändra hallen. Politikerna tycks ha en mer positiv syn på investeringar om anläggningen drivs i annan regi.

Omplacering av kommunens personal

Fritidsförvaltningen: Kommunen hade inte några större problem att omplacera personalen. Alla erbjöds anställning på vakanta tjänster.

Föreningen: Föreningen tog inte över kommunens personal. De ansåg det viktigt att ta in ny personal för att kunna åstadkomma förändringar. Hallchefen har tidigare erfarenhet av att driva en idrottshall, men det är förmodligen inte det viktigaste. Föreningen kan anställa vilken den vill och är t ex inte bundna till särskilda regler vid anställningsförfarande. Föreningen poängterar att det viktigaste är att de anställda är utåtriktade och serviceminded. Det är viktigt att det betonas att man är anställd av Alviks Basket men arbetar för Åkeshovshallen.

Kvalitet

Föreningen: Varken någon förening eller skolförvaltningen är missnöjd med att Alvik Basket tagit över driften. Föreningen är noggrann med skötseln. Det är viktigt att det ser rent och snyggt ut. Tidigare skedde ingen städning under helgerna. Nu arbetar städpersonalen vissa dagar i veckan samt på helger. Hallchefen klarar städningen städfria dagar i veckan. Kontakterna är bra mellan hallchefen och de andra nyttjarna av anläggningen.

Föreningen anser sig mera rädda om anläggningen sedan de själva fick ansvar för det löpande underhållet.

Framtidsplaner

Föreningen: Att få in allmänheten i större utsträckning, t ex inom styrke- och ev gymping skulle ge mer intäkter till föreningen samt stimulera personalen mer i sitt arbete.

Beslutsgången

Fritidsförvaltningen och föreningen: Beslutsgången har nu blivit snabbare än i kommunen. Beslut kan fattas omgående av föreningens hallchef.

5.4 Resultat

1. Besparingskravet om 150 tkr (ursprungligen 200 tkr men reducerades senare med 50 tkr) har klarats. Nettokostnaden i kommunens budget är lika stor vid föreningsdrift som i kommunal regi.
2. Omöjligt att ur kommunens redovisningssystem särredovisa kostnaderna för Åkeshovshallen. Fritidsförvaltningen fick konstruera en särskild kalkyl.
3. Oklarheter vad gäller ansvarsavgränsningar förelåg vid avtalsskrivningen. Avtalet kommer därför att skrivas om.
4. Föreningen driver hallen med personal motsvarande 2,25 helårstjänst. (Hallchefen har dock önskemål om ytterligare en tjänst som dagvaktmästare.) I kommunens regi drevs anläggningen med fem helårsanställda.
5. Hallchefen har ett totalekonomiskt ansvar inför styrelsen i Alvik Basket. I kommunal regi hade de anställda på anläggningen delat ekonomiskt ansvar. Totalansvar åvilar istället fritidsnämnden och distriktsnämnden.
6. En anställd i föreningen har ett uttalat ansvar för hallen. I kommunal regi är ansvaret fördelat på flera.
7. Eftersom hallchefen har befogenheter att fatta beslut inom sin ekonomiska budgetram kan beslut fattas snabbt. I kommunen hade de anställda på Åkeshovshallen inte dessa befogenheter. Besluten måste istället föras upp på en högre nivå och tog därför längre tid.
8. Nuvarande hallchef har ett klart incitament för att åstadkomma ett bra ekonomiskt resultat. Desto bättre ekonomiskt resultat som uppnås desto större möjligheter till höjda löner. Detta stimulerar personalen till att söka nya intäktsmöjligheter.
9. Föreningens städpersonal har flexiblare arbetstider än kommunens anställda. Städpersonalen har kommit överens med hallchefen om att arbeta fyra vardagar och vissa timmar under helgen.
10. Fritidsförvaltningen svarar för schemalaggningsen. Alvik Basket ville ta över även denna funktion men fick inte.
11. Föreningen föredrar att anställa timavlönad personal efter behov.

Kommunen anställer på helårsbasis.

12. De ideella insatserna i föreningen är inte särskilt omfattande idag. Det som är av stor betydelse är möjligheten att kunna få stora och snabba insatser ideellt; t ex flyttningar av olika slag.
13. Inom fritidsförvaltningen fanns ett flertal vakanta tjänster som kunde användas vid omplaceringen av personal från Åkeshovshallen.

6 PERSONALEN ARRENDERAR BREDÄNGS CAMPING

6.1 Översiktlig beskrivning

I anvisningarna till femårsprogrammet som fastställdes av kommunfullmäktige i november 1986 togs initiativ till att överlåta de av staden drivna campinganläggningarna till föreningslivet. Beslutet kopplades till ett besparingskrav om 2 milj kronor och skulle vara genomfört senast i april 1987.

I februari 1987 gick fritidsförvaltningen ut med annons där man begärde in intresseanmälningar för att ta över Bredängs Camping. Svaren skulle vara inne senast 30 mars 1987 och 64 intresseanmälningar inkom. Förvaltningen begärde in ett preciserat anbudsunderlag till augusti 1987. Vid anbudstidens utgång hade åtta anbud lämnats in.

I december 1987 redovisade förvaltningen ett förslag till utarrendering av Bredängs Camping till Domän Turist AB. I samband härmed redovisades också att vissa oklarheter förelåg beträffande användningen av marken som för när är utlagd som kyrkogårdsmark i stadsplanen. Vidare anmälde fastighetskontoret intresse av att studera möjligheten av att använda marken för bostäder.

I februari 1988 lämnade fritidsförvaltningen ett tjänsteutlåtande där man redovisade att det inte fanns möjligheter att flytta campingverksamheten till annat område eller få fram erforderligt beslut för att kunna träffa ett långtidsavtal före 1 mars. För att en arrendator skulle kunna ta över driften sommaren 1988 krävdes ett avtal före denna tidpunkt.

Oklarheter med stadsplanen gjorde att fritidsnämnden beslöt att överlåta driften av anläggningen till två av de anställda på campingplatsen. Dessa var med sitt bolag Cary Camping AB intresserade av att ta över driften.

De två anställda hade redan under sommaren 1982 ansökt om att få arrendera campinganläggningen. Fritidsnämnden besvarade ej ansökan. Fritidsförvaltningen har dock under hand meddelat de anställda om att ärendet måste lämnas ut på anbud och att framtiden är mycket osäker på grund av oklarheterna med marktillgången. Under 1984 - 85 anhöll de anställda åter om att få arrendera Bredängs Camping. Nämnden gav dock inget besked.

Fr o m 1 januari 1988 har de två tidigare anställda beviljats tjänstledighet för att driva campinganläggningen under 1988 - 89. Den tredje anställda fortsätter att tjänstgöra på Bredängs Camping men kvarstår som anställd hos fritidsförvaltningen. Bolaget faktureras hans tjänster.

Enligt avtal övertar bolaget alla löpande driftkostnader och intäkter.

Arrendatorn bestämmer fritt avgiftsnivåerna. Fritidsförvaltningen kvarstår som hyresvärd för de lokaler som hyrs ut för butik och servering. Arrendebeloppet motsvarar 150 tkr 1988 och 210 tkr 1989. Campinganläggningen omsluter totalt ca 2 milj kr per år. Anläggningen har liksom tidigare öppet året runt och beläggningen är 100 %.

6.2 Faktaruta

FAKTARUTA - BREDÄNGS CAMPING

	KOMMUNAL REGI	PRIVAT REGI
Budgetkalkyl	1987: Personalkostnad 1 000 tkr Drift, underhåll och service -1 150 tkr <u>Intäkter</u> +2 000 tkr Nettoresultat -150 tkr	Beräknat resultat 1988: Personalkostn. -1 000 tkr Drift, underhåll -800 tkr Övriga kostn. (inkl nyinvest. och upprustning av anläggningar) -500 tkr <u>Intäkter</u> +2 500 tkr Nettoresultat + 200 tkr
Ekonomiska effekter för staden	Nettokostn. 150 tkr per år	Budget 1988: Arrendeintäkt 150 tkr Täckning av nettokostnad vid drift i kommunal regi <u>150 tkr</u> Total intäktsökning för kommunen 1988 300 tkr Budget 1989: Arrendeintäkt 210 tkr Täckning av nettokostnad vid drift i kommunal regi <u>150 tkr</u> Total intäktsökning för kommunen 1989 360 tkr
Beslutsansvar	Beslut fattas av fritidsnämnden Upphandlingsbeslut administreras av fritidsförvaltningen.	Beslut (samtliga) fattas av de anställda på anläggningen. Upphandlingsbeslut klaras direkt av de anställda på anläggningen.
Antal anställda	3 heltids-helårsanställda samt säsonganställda .	3 heltids-helårstjänster samt timavlönad personal efter behov.

	KOMMUNAL REGI	PRIVAT REGI
	(motsvarar 7-8 helårsanställda). Dessutom administrativ personal i kommunen.	(motsvarar 3-4 helårsanställda) Timavlönad personal även under vintertid. Anläggningschefen svarar för administrationen. Ideellt engagemang från familjerna.
Lönenivå	Fast anställda på anläggningen ca 114 000 kr/år. P g a mycket övertid uppgår lönenivån till ca 160 000 kr/år.	Ansvariga på anläggningen ca 192 000 kr/år.
Incitament för effektivitet		Resultatansvar. Ju bättre ekonomiskt resultat desto högre lön kan tas ut ur bolaget.
Avgiftsnivå	Marknadsmässiga avgifter Avgift - per dygn 80 kr - per vecka 350 kr - per månad 1 200 kr	Marknadsmässiga avgifter Avgift - per dygn 80 kr ¹⁾ - per vecka 350 kr - per månad 1 200 kr
	¹⁾ Avgiften nedsatt till 50 kr per dygn under vintersäsongen.	

6.3 Sammanfattning av intervjuer

Projektinitering

Fritidsförvaltningen: Beslut togs i kommunfullmäktige november 1986 kopplat till besparingskrav två milj kronor för campingverksamhet.

Arrendatorn: Redan 1982 ansökte vi om att få arrendera anläggningen.

Motiv för överlåtelsen

Fritidsförvaltningen: Motivet är att genom utarrendering av campingplatserna i Stockholm uppnå en årlig besparing på 2 milj kr.

Anbudsförfarande

Fritidsförvaltningen: Det var ett stort arbete att klara anbudsförfarandet. Förvaltningen ansåg sig inte ha resurser härför och begärde hjälp från fastighetskontoret. Förvaltningen kände en stor osäkerhet vid anbudsavvägningen. Ska anbudena värderas utifrån arrendeavgift eller framtida utveckling av campingen. Det var svårt att få preciserade synpunkter från politikerna.

Begränsningar

Fritidsförvaltningen: Marken är egentligen stadsplanlagt område för begravningsplats och vi avvaktar förändring. Kyrkogårdsförvaltningen väntar på besked om ny begravningsplats i Skrubba. Först då kan stadsplaneändring ske. Bygglov måste därför avvaktas. Många seriösa anbudsgivare blev osäkra om möjligheterna till att investera i anläggningen och blev därmed ointresserade. Campingen bedöms kräva nyinvesteringar motsvarande ca 10 milj kr. Att fastighetskontoret är intresserade av marken för eventuell framtida bostadsbyggande är en begränsning.

Mot denna bakgrund kunde fritidsförvaltningen endast teckna ett tvåårigt hyresavtal. Fritidsförvaltningen ansåg mot denna osäkra framtid att den enklaste lösningen var att ge de som redan var anställda på anläggningen arrendet, trots att dessa ej gav det högsta anbudet. Efter arrendetidens utgång ska nya anbud infodras.

Omplacering av personal

Fritidsförvaltningen: Överlåtelsen anses ha medfört ökade krav på de anställda vid anläggningen. Önskemål har framförts om omplacering av del av personalen.

Arrendatorn: Personalen som driver anläggningen är tjänstlediga från fritidsförvaltningen. De har således kvar sin anställningstrygghet.

Personal

Fritidsförvaltningen och arrendatorn: Campingen har tre fasta tjänster (en tjänst köps av fritidsförvaltningen). Därutöver timanställs personal under vissa perioder. Lönekostnaderna är lägre bland annat p g a ideellt engagemang från familjerna. Anläggningschefen handhar nu all administration. Tidigare låg många av dessa frågor centralt.

Tillfälligt anställd personal rekryterades även tidigare av de anställda på anläggningen.

Incitament

Arrendatorn: Tidigare hade den ansvarige för anläggningen inget ekonomiskt ansvar. Vi har nu en helt annan motivation att arbeta anser campingens anställda.

Fastighetsförvaltning

Arrendatorn: Nu har vi lägre underhållskostnader. Tidigare köptes dessa tjänster av förvaltningens bygg- och projekteringsavdelning. Nu sköter befintlig personal detta själva. Bevakning av anläggningen utfördes tidigare av bevakningsbolag och med schemalagd personal. Nu klarar personalen delvis detta själva.

Efter överlåtelsen sades alla avtal om hyra av maskiner upp med MFO (Kommunens interna Materialförsörjningsorganisation) och istället inköptes en egen begagnad traktor.

Beslutsgång

Arrendatorn: Kommunens beslutsprocess är långsammare och upphand-

lingsförfarandet är krångligare. Företaget fattar snabbare beslut i samband med investeringar.

Avgifter

Fritidsförvaltningen och arrendatorn:

Företaget har full frihet att bestämma avgiftsnivån. Avgifterna har inte höjts och marknadsmässiga priser tillämpas.

Nya intäkter

Fritidsförvaltningen: Till skillnad mot tidigare kan de anställda sälja andra tjänster t ex guidning och att beställa bil.

Kontakter med kommunen

Arrendatorn: Agerandet från kommunen var i vissa avseenden okunnigt. Vi fick inget svar på breven om arrendeansökan och heller inget svar på anbuden. Anbudsförfarandet var oprofessionellt skött.

Kvalitet

Arrendatorn: Gästerna är positiva till att anläggningen fräschas upp men de vet ej om att personalen tagit över.

Framtidsplaner

Arrendatorn: Företaget har många ideer om hur anläggningen skulle kunna vidareutvecklas genom en stugby, utökad service för vinteruppställning av husvagnar mm. Det ökade byggandet i Stockholmsregionen gör att vi utökar antalet husvagnsplatser under vintersäsongen. P g a gällande stadsplan råder emellertid byggnadsförbud.

6.4 Resultat

1. Kommunen drev anläggningen med en förlust på ca 150 tkr 1987. Arrendatorns vinst beräknas till ca 200 tkr 1988.
2. Nettoeffekten för kommunen är en intäktsökning motsvarande 300 tkr 1988 och 360 tkr 1989.
3. Arrendatorns personalstyrka motsvarar 6 - 7 helårsanställda. I kommunal regi uppgick antalet till 10 - 11 helårsanställda.
4. Beslut om inköp och förändringar klaras snabbt eftersom de ansvariga finns på anläggningen och besluten inte behöver föras vidare till fritidsförvaltningen eller fritidsnämnden.
5. De ansvariga har ett uttalat resultatansvar och ett klart incitament för att åstadkomma ett bra ekonomiskt resultat. Ju bättre resultat desto högre lön kan tas ut ur bolaget. För att nå ett bra resultat arbetar de fast anställda långt utöver ordinarie arbetstid. Dessutom engagerar sig familjemedlemmar i företaget och hjälper till vid behov.

6. Lönerna för de ansvariga har ökat från ca 160 000 kr/år till ca 192 000 kr/år.
7. Lokalkostnaderna har minskat drastiskt sedan personalen själva tog över driften (ca 100 tkr/år). Detta förklaras av att personalen själva nu utför underhållsarbeten och delvis klarar av fastighetsförvaltningen. Tidigare köptes dessa tjänster av fastighetsförvaltningen. Dessutom har alla hyresavtal med MFO (Kommunernas interna Materialförsäljningsorganisation) sagts upp. Personalen har istället köpt en begagnad traktor för att klara motsvarande uppgifter.
8. Personalen klarar även den administrativa hanteringen själva. Dessa arbetsuppgifter åvilade tidigare fritidsförvaltningens administration.
9. Intäkterna har ökat med 0,5 milj kr. Det ökade byggandet i regionen har medfört att många byggnadsarbetare från övriga landet har tillfälliga bostäder i husvagnar på campinganläggningen. Intäktsoökningen beror således inte på förändringar i verksamheten. Delvis är den en följd av en investering om ca 100 tkr från kommunens sida avseende elförstärkningar.
10. Avgifterna är marknadsmässiga liksom tidigare. Arrendatorn har satt ned avgiften med 30 kr till 50 kr per dygn under vintersäsongen. Det står arrendatorn fritt att ta ut avgifter.
11. Resultatansvaret stimulerar personalen att förnya och vidareutveckla verksamheten och bl a pröva nya intäktformer. Idéer finns bl a om att bygga en stugby i anslutning till campinganläggningen.
12. Det är viktigt för arrendatorn att sköta fastighetsförvaltningen d v s att underhålla anläggningen och att städa, det är angeläget att anläggningen ser ren och fräsch ut så att kunderna återkommer år från år. Självfallet har man ett större intresse för dessa frågor när man har eget ansvar för anläggningen.
13. Redan 1982 samt under 1984 - 85 ansökte personalen om att få ta över anläggningen. Inget skriftligt svar erhöles från fritidsnämnden. Fritidsförvaltningen meddelade de anställda underhand att anläggningen måste lämnas ut på anbud och att stora osäkerheter om framtiden föreligger p g a oklarheterna om marktillgången.
14. Stor osäkerhet rådde om hur anbuden skulle värderas.
15. Framtiden är osäker p g a oklarheterna om markanvändningen på sikt. Detta torde avspeglas i arrendatorns underhållsåtgärder.

7 UTHYRNING AV VANADISBADET

7.1 Översiktlig beskrivning

I Vanadislunden vid Sveavägen ligger Vanadisbadet. Badet som byggdes 1938 är ritat av professor Paul Hedqvist och har en utomhus bassäng på 12x37 meter. Anläggningens omklädningsrum och ekonomiutrymmen är oisolerade. I stadsplanen är anläggningen fastställd som parkområde vilket innebär att till- eller påbyggnad eller ändrad användning av anläggningen inte får ske utan att detaljplanen ändras. Kommunfullmäktige beslöt i fritidsnämndens budget för 1988 om att minska stadens kostnad för att driva badet med 1 mkr netto. Besparingskravet motsvarade stadens årliga nettokostnad för att driva anläggningen. Kostnaderna för badet uppgick enligt budget 1987 till 1 415 tkr. Intäkterna 1987 budgeterades till 350 tkr. Inträdet har varit fritt för ungdomar under 16 år. Många badare har haft årskort.

För att täcka det årliga driftunderskottet beslutade fritidsnämnden om att utse en utomstående intressent för att driva badet. I januari 1988 annonserade fritidsförvaltningen efter intressenter som vill driva och utveckla Vanadisbadet.

Av de tolv intressenter som anmälde sig var en del beredda att driva verksamheten inom den befintliga anläggningen medan andra var villiga att överta badet om de kunde utöka anläggningen genom olika till- eller påbyggnader. Fritidsförvaltningen bedömde att, inga andra möjligheter till investeringar än ombyggnad och upprustning av den befintliga anläggningen var möjliga om inte detaljplanen ändrades och att den enda möjliga upplåtelseformen därmed var hyresrätt.

Endast en av de fyra intressenter som förvaltningen valt ut för närmare diskussioner var beredd att tillträda redan innevarande säsong (1988). Fritidsförvaltningen föreslog till nämnden att denne hyresgäst skulle antas. I april 1988 beslöt nämnden att träffa avtal med den nya hyresgästen vars förslag är att utveckla Vanadisbadet till ett äventyrsbad.

Förvaltningen åtog sig att svara för att badet vid överlämnandet skulle vara i brukbart skick och i drift, vilket medförde kostnader för igångsättning, reparation av skadegörelse och andra brister. Hyresrätten inskränktes avseende upplåtelsen av serveringen. Den upplåtelse som gällde sedan tidigare upphör först efter säsongen 1988 och hyresgästen kompenseras för detta med att stadens inkomster från serveringsupplåtelsen tillfaller hyresgästen.

Ett viktigt krav från staden är att badet är öppet för allmänheten. Hyresgästen har förbundit sig att mot vite hålla badet öppet för allmänheten dagligen mellan vissa tider. Entréavgiften säsongen 1988 är maximerad till 25 kronor för vuxen. Rabatterade motionskort kommer att finnas för

entré på morgonen liksom någon form av rabattsystem för ofta återkommande besökare. Hyresgästen får anpassa entréavgifterna till den allmänna prisutvecklingen, men får inte ändra priserna utan att höra nämnden.

Hyresgästen får heller inte isolera lokalerna för året-runt-bruk utan att staden ger sitt medgivande. Om hyresgästen vill göra en sådan investering vill förvaltningen förhandla om en ny hyra.

7.2 Faktaruta

FAKTARUTA - VANADISBADET

	KOMMUNAL REGI	PRIVAT REGI
Målsättning	Badet är ett utomhus bassäng bad	Badet ska drivas som äventyrsbad där topografin utnyttjas på ett naturligt sätt.
Budget	Personalkostn. 870 tkr Lokalkostnad 545 tkr (drift) <u>Intäkter</u> 350 tkr Underskott 1 065 tkr	
Ekonomisk effekt för staden	ca 1 miljon i underskott per år	År 1-5 har staden ca 1 mkr i minskat underskott. Därefter erhåller staden dessutom en hyra på 100 tkr + 75 % av index. Staden har visst periodiskt underhållsansvar.
Beslutansvar	Fritidsnämnden fastställer budget. Ekonomiskt ansvar åvilar sedan fritidsförvaltningen.	Beslut fattas av hyresgästerna direkt.
Antal anställda	15 - 16 anställda under säsongen.	Förutom de två ansvariga beräknas det totala antalet anställda uppgå till 17 st vid färdigställandet. Dessa är endast anställda under säsongen.
Yrkeskompetens	Utnyttjar kommunal personal som arbetar vintertid på kommunens badanläggningar.	Erfarenhet från företagsetablering samt från drift av annan publik anläggning. Ungdomar som anställs har en grundlig säkerhetsutbildning.
Incitament		"Uppnå lönsamhet samt att utveckla våra idéer".
Öppet-hållande	mån - fre 06.30-18.00 lör - sön 08.00-18.00 1 juni - 31 augusti	mån - fre 06.30-18.00 lör - sön 08.00-18.00 15 maj - 15 september
Antal besökande	37 000	Uppgift saknas
Avgiftsnivå	Fritt för ungdomar under 16 år. Entréavgift 11 kr. Årskort	Entréavgift 25 kr för varje vuxen besökande under säsongen 1988. Säsongskort för morgonbadare.

7.3 Sammanfattning av intervjuer

Projektinitering

Fritidsförvaltningen: Initiativet till överlåtelsen togs i kommunfullmäktige november 1986 i samband med budgetdebatten.

Motiv för överlåtelsen

Fritidsförvaltningen: Motivet för att överlåta anläggningen var att spara en miljon kronor per år. (Beloppet motsvarar det årliga underskottet i kommunens budgeten för att driva Vanadisbadet).

Anbudsförfarande

Fritidsförvaltningen: Förvaltningen måste avvakta beslut i fritidsnämnden. Det medförde att först i januari 1988 kunde en annons om intresseanmälan gå ut.

Nyinvesteringar

Fritidsförvaltningen: Eftersom området är avsett för parkmark krävs stadsplaneändring för investeringar för andra ändamål än fritidsanläggning. Vad gäller nyinvesteringar kan dock noteras att politikerna tycks mer intresserade av satsningar när anläggningen drivs av någon annan än staden.

Hyresvillkor

Fritidsförvaltningen: Hyresuppställningen innebär att kommunen svarar för grundläggande periodiskt underhåll. Kommunen är fortfarande fastighetsägare.

Hyresgästen får ej sätta avgiften själv utan avgiftsnivån måste godkännas av kommunen.

Hyresgästen: Staden har påverkat fastställandet av entreavgiften.

Reaktioner från allmänheten

Fritidsförvaltningen: Avgiftsnivån har gett upphov till vissa reaktioner från allmänheten.

Ekonomiska kalkyler

Hyresgästen: Tillgängligt underlag för 1987 erhöles beträffande ekonomin, däremot har tillfredsställande uppgifter rörande besöksfrekvens och prissättning under tidigare år varit svårt att få komplett.

Ansvar

Fritidsförvaltningen: Innerstadsdistriktet har själva hållit i alla förhandlingar även om det egentligen legat på olika händer. Fastighetsförvaltning sker på särskild avdelning och vi kan inte styra deras budget varför på sikt kontakter måste ske direkt med fastighetsförvaltaren. Om sedan hyresgästen vill köpa tjänster från förvaltningens maskinister kan inte vi vara mellanhand.

Hyresgästen: Vi måste vända oss till olika tjänstemän i olika frågor. Hyresgästen är helt nöjd med kommunkontakterna.

Personal

Fritidsförvaltningen: Förvaltningens personal har en gedigen yrkesutbildning vilket kan vara svårt att få vid tillfälliga anställningar.

Hyresgästen: Företaget tar till vara flexiblere anställningsformer, d v s har i större utsträckning säsons- och timanställda. Vi har större valfrihet att välja den personal som bedöms lämplig. Det är viktigt med serviceanda och positiv inställning.

Framtidsplaner

Hyresgästen: Företaget har för avsikt att utvidga servicen vid anläggningen t ex att hyra ut badet till företag under kvällstid och genom att även sälja andra tjänster. Inom staden finns inte ett lika stort intresse för denna typ av serviceförändringar.

Kvalitet

Hyresgästen: En viktig fråga är att hålla en hög kvalitet på anläggningen. Vi har höga krav på noggrann städning samt på drift och skötsel.

7.4 Resultat

1. Genom uthyrningen av Vanadisbadet har kommunens underskott för anläggningen på 1 milj kr per år försvunnit.
2. P g a att det är parkmark kan ombyggnad och upprustning endast ske av den befintliga anläggningen utan planändring. Fritidsförvaltningen tvingas i så fall släppa till även skafftomt över parkmark för att klara krav på trafikforsling till badet. Detta skulle innebära en kraftig försämring för Vanadislund park. En förbättrad servering som även betjänar parkens besökande är förvaltningen positiv till att diskutera. Av samma orsak ansåg förvaltningen att hyresrätt var den enda möjliga upplåtelseformen.
3. Kommunen har i avtalet styrt öppettiderna samt avgiftsnivån under 1988. Därefter ska nämnden höras vid prisförändring.
4. Beslut om inköp och förändringar klaras snabbt eftersom de ansvariga finns på anläggningen och besluten inte behöver föras vidare till fritidsförvaltningen eller fritidsnämnden.
5. Resultatansvaret stimulerar personalen att förnya och vidareutveckla verksamheten och därmed pröva nya intäktsformer. Idéer finns bl a om att hyra ut badet under kvällstid till olika företag.
6. Hyresgästen beräknar antalet anställda till 17 vid färdigställandet. Kommunens personal uppgick till 15 - 16 anställda.

7. Hyresgästerna har erfarenhet från att etablera och driva företag. Kommunen utnyttjade anställda från andra badanläggningar inom kommunen.
8. Hyresgästen har förlängt öppethållandetiden med en månad.
9. Hyresgästen har höjt avgiftsnivån från 11 kr till 25 kr. Detta har föranlett vissa reaktioner från allmänheten.
10. Hyresgästen har en klar målsättning med verksamheten.

8 KOMMUNAL FOTVÅRDSPERSONAL STARTAR EGET

8.1 Översiktlig beskrivning

Staden har tidigare erbjudit kommunens pensionärer subventionerad fotvård i stadens regi. Under 1986 fanns 145 kommunala fotvårdare som tillsammans utförde ca 120 000 behandlingar per år. Kostnaden för detta uppgick till 12,3 milj kr (inkl lokalkostnader 1.5 milj kr) 1986.

Vid fastställelsen av 1987 års budget i november 1986 beslutade kommunfullmäktige att uppdra åt socialnämnden att lägga ut fotvården på entreprenad. Förändringen kopplades till ett besparingskrav om 3 milj kr.

I januari 1987 gav socialnämnden socialförvaltningen direktiv och uppdrag att utreda hur förändringen skulle genomföras. Förslaget skulle vara klart för genomförande fr o m den 1 september 1987.

Från slutet av april träffades en genomförandegrupp bestående av representanter för de fem innerstadsdistrikten och berörda centrala enheter för att lösa praktiska frågor.

I slutet av maj sammankallades till en informationsdag för förvaltningen. Vid detta möte redogjorde olika förvaltningsrepresentanter för innebörden av socialnämndens beslut om övergång till fotvård i enskild regi.

Förvaltningen utarbetade ett förslag till kupongsystem, genomförde utbildning för de fotvårdare som skulle starta eget, upprättade hyreskontrakt samt tog fram ersättningsarbeten för den personal som icke önskade att driva verksamheten i privat regi.

Kupongsystemet innebär att varje ålders- och förtidspensionär i staden som har behov av fotvård har möjlighet att få subventionskuponger för fotvårdsbehandling. Behovet av fotvård bestäms av socialförvaltningen. Varje kupong är värd 70 kr resp 180 kr för hembesök. Hemtjänsten bedömer om fotvård måste ske i hemmet. Kupongen kan användas hos alla fotvårdare, d v s inte enbart vid besök hos f d kommunala fotvårdare. Pensionären väljer själv fotvårdare. Mellanskillnaden mellan faktisk behandlingskostnad och kupongvärdet betalas av pensionären.

Genomförandet har skett etappvis med start bland innerstadsdistrikten. Före första etappen slutade 9 fotvårdare. Kvar fanns 136 st.

Social-distrikt	Totalt antal fotvårdare	Antal fotvårdare som valt eget	Procentu- ell andel
1-5	62	30	48 %
6-13	41	22	54 %
14-18	33	23	70 %
Summa	136	75	55 %

Vad gäller lokaler och utrustning har socialförvaltningen utarbetat ett principförslag. Detta innebär att respektive fotvårdare svarar för inhyring i fristående lokaler.

För fotvårdarlokalerna som ej är fristående ska andrahandskontrakt utan rätt till besittningsskydd upprättas. Riktvärdet för hyran är marknadshyra. I innerstaden har förvaltningen beräknat 15 000 kr per år och stol. I hyran ingår el och värme, vatten och avlopp, fastighetsskatt samt städning (dock ej av själva fotvårdarlokalen). Dessutom ska hämtning av hushålls-sopor ingå i hyran, men inte grovsopor.

All utrustning köps av fotvårdaren. Priset för kringutrustningen är 2 000 kr (enhetspris). Därutöver utgår ett pris på stolen. Om fotvårdaren lägger ner sin verksamhet köper inte socialförvaltningen tillbaka utrustningen.

Ett normalkontrakt upprättas i samråd med juridiska avdelningen.

Fotvårdarna har tjänstledigt från socialförvaltningen två år för att pröva att driva verksamheten privat. Första månaden som privat fotvårdare betalade kommunen full lön.

I samband med start av etapp ett gavs information om förändringen till pensionärerna genom direktbrev till alla pensionärshushåll. Dessutom genom artiklar och annonser. Personalen fick den första informationen via radio.

Samtliga fotvårdarkliniker i staden har i brev informerats om kupongsystemet. Därefter har upprättats en förteckning över samtliga av förvaltningen godkända fotvårdarkliniker, d v s de som tillhör något av de två fotvårdarsförbunden, anställda på Scholls eller som tidigare varit anställda hos kommunen. Förteckningen distribueras till pensionären tillsammans med kupongerna.

Fotvårdare har fått utbildning i hur man startar eget i Utvecklingsfondens regi som förvaltningen organiserade. Några av fotvårdarna valde att få utbildning genom Stiftelsen Mångfalden.

8.2 Faktaruta

FAKTARUTA - FOTVÅRDSVERKSAMHET

	KOMMUNAL REGI	PRIVAT DRIFT
Verksamhet	Fotvård för pensionärer.	Fotvård för alla d v s såväl pensionärer som yngre.
Budgetkalkyl	Gemensam budget för alla fotvårdare inom ett distrikt.	Enskild budget.
Ekonomisk effekt för staden		Staden har för 1987 budgeterat för samma kostnad som tidigare d v s 10,8 mkr. Av detta användes 1,2 mkr till administrationen.
Beslutansvar	En 1:e fotvårdare klarade administrationen. Resp fotvårdare hade ett stort inflytande över verksamheten. Socialnämnden för distriktet åvilar det totala ekonomiska ansvaret.	Resp fotvårdare har ett totalekonomiskt ansvar och fattar själv alla beslut. Administration sköts av resp fotvårdare själv.
Lönenivå	8 700 kr/mån 1987 (Uppskattningsvis drygt 9 000 kr/mån 1988.)	ca 8 500 kr/mån 1988. (=7 behandlingar av pensionärer per dag.) Kan förmodligen ta ut mer i lön.
Yrkeskompetens	Utbildade fotvårdare	F d kommunalt anställda fotvårdare är godkända som mottagare av kuponger.
Incitament och morötter	Engagerade som en del i äldreomsorgen. Intresse för gamla.	Kan styra arbetstiden själv. Ju bättre resultat desto högre lön.
Öppet-hållande	Kl 08.00-17.00, måndag - fredag	Efter behov. Resp fotvårdare bestämmer själv sina öppettider.
Antal besökande	Genomsnittlig norm 7 behandlingar/dag.	5 - 10 behandlingar/dag. Resp fotvårdare bestämmer själv omfattningen.
Avgiftsnivå	Avtalsenliga avgifter Totalkostn. 140 kr/behandling. Pensionären betalade 60 kr/månad, resten subventionerades. Ordinerades hembesök betalade pensionären 60 kr.	Avgifter bestäms av fotvårdaren fn 150 kr/behandling. Rekommendationer om nivå ges från fotvårdsförbunden, varav kommunen betalar 70 kr. (högre vid hembesök).

8.3 Sammanfattning av intervjuer

Projektinitering

Socialdistrikt 3, administration: Beslutet togs i kommunfullmäktige.

Socialförvaltningen, hemservice och handikappomsorg: Politikerna tog initiativet till att lägga ut fotvårdsverksamheten på entreprenad.

Motiv för överlåtelsen

Socialdistrikt 3, administration: Det finns ingen glasklar politisk linje.

Socialförvaltningen, hemservice och handikappomsorg: Motivet för överlåtelsen är/var att tanken att privat verksamhet alltså är bättre än kommunal.

Reaktioner från personalen

Socialdistrikt 3, administration: Socialdistriktet fick ett "papper" om vad som skulle ske från politikerna genom förvaltningsledningen. Det uppfattades som ett hastigt och ej genomtänkt beslut. Stor oro utbröt bland fotvårdarna. Ingen ville ta över verksamheten i privat regi.

Inställningen är mer negativ bland de som administrerar fotvården än bland fotvårdarna själva.

Socialförvaltningen, hemservice och handikappomsorg: Personalen blev irriterad över beslutet. Ingen hade blivit tillfrågad och man kände sig djupt kritiserad.

Fotvårdare: Många blev skrärade vid informationen om att bli sin egen. Det innebar en stor osäkerhet om framtiden. En fast anställning i kommunen känns tryggt.

Administration

Socialdistrikt 3, administration: Det krävs en stor administration för att klara kupongsystemet. En förstärkning motsvarande en heltidstjänst har krävts. För att förenkla administrationen borde kupongerna delas ut via hemtjänsten.

Socialförvaltningen, hemservice och handikappomsorg: Vår administrativa hantering har förändrats, men ej minskat.

Antal behandlingar

Socialdistrikt 4, administration: Gruppen pensionärer som nu får subventionerad fotvård har ökat väsentligt. Det har tillkommit ca 2 000 nya ärenden.

Socialförvaltning, hemservice- och handikapporganisation: Det är inte fler som får fotvård nu, men det är fler som får subventionerad fotvård.

Fotvårdare: Nu annonserar vi för att få kunder. Vi tar nu även emot

yngre kunder och inte bara pensionärer. Ibland har vi fullt med kunder, ibland dåligt.

Alla pensionärer kommer inte på sin beställda tid. Numer skickar vi räkning till dem. Det gjordes inte när verksamheten drevs av kommunen.

Budget

Socialdistrikt 3, administration: Systemet har inte medfört några besparingar, men det är fler som får subventionerad fotvårdsverksamhet. Pensionärer som tidigare nyttjade privat fotvårdare och därmed inte blev subventionerad får nu subventionerad fotvård hos sin privata fotvårdare. Antal subventioner borde begränsas.

Socialförvaltningen, hemservice och handikappomsorg: Socialförvaltningen klarade inte besparingsmålet 3 mkr. Fotvården blir ett antal miljoner dyrare.

Personal

Socialdistrikt 3, administration: Flera av de fotvårdare som startat eget är i övre medelåldern. Unga ensamstående mödrar har ej vågat satsa på egen rörelse bland annat p g a svårigheter med att stanna hemma för att vårda sjuka barn och till följd av en otrygg ekonomi.

Socialförvaltningen, hemservice och handikappomsorg: Ca 50 % av fotvårdarna öppnade eget. Socialdistrikten omplacerade de som inte skrämdes iväg självmant.

Reaktioner från pensionärerna

Socialförvaltningen, hemservice- och handikappomsorg: Det är inte vi som sitter centralt som har direktkontakten med pensionärerna. Därför kan vi ej besvara denna fråga.

Kvalitet

Socialförvaltningen, hemservice- och handikappomsorg: Det är ännu inte undersökt om kvalitén på behandlingarna försämrats eller förbättrats.

Fotvårdare: Kommunens anställda var auktoriserade fotvårdare, d v s de hade medicinsk fotvårdsutbildningserfarenhet som sjukvårdsbiträde samt hade arbetat minst tre år som fotvårdare. De flesta privata fotvårdare har ej samma utbildning och erfarenhet. De flesta har enbart utbildning i pedikyr.

Incitament

Socialförvaltningen, hemservice och handikappomsorg: Fotvårdarna hade att prestera i genomsnitt 6,5 behandlingar per dag. I sin egen arbets-situation var de ganska fria.

Övrigt

Socialförvaltningen, hemservice och handikappomsorg: I framtiden bör man inte företa sådana här omorganisationer utan att ha förankrat det

bland berörda innan.

Fotvårdare: Nackdelar med att själv driva verksamheten är att man måste arbeta mer per dag för att få lönen, det är mer skrivbordsarbete och man vet ej hur länge man får vara kvar i lokalen när man har ett andrahandskontrakt.

Fördelarna väger dock tyngre än nackdelarna (hellre privat ändå). Fördelarna är att man slipper vara underordnad, man kan själv reglera arbetstiden och man ges en större frihet.

Fotvårdarna är mycket positiva till att få driva verksamheten själv. Man vill fortsätta så länge man orkar.

8.4 Resultat

1. Besparingskravet om 3 milj kr har inte klarats. Varje behandling blir billigare för kommunen trots att pensionären betalar samma avgift som tidigare. Totalt räcker budgeten till ca 20 000 ytterligare behandlingar.
2. Fler pensionärer har fått tillgång till subventionerad fotvård.
3. Respektive fotvårdare är angelägen om en god ekonomi. Numera skickas räkning till de pensionärer som beställt tid men inte kommer. Detta tillämpades inte när kommunen drev verksamheten.
4. Socialförvaltningen skapade ersättningsarbeten inom den egna förvaltningen för att klara omplaceringarna.
5. Fotvårdarna kan nu erbjuda sina tjänster även till yngre kunder och inte enbart till pensionärer.
6. Respektive fotvårdare har ett totalt eget ekonomiskt och verksamhetsmässigt ansvar. De administrativt ansvariga på socialdistriktet svarade tidigare för den totala budgeten för fotvårdsverksamheten.
7. Beslut kan fattas snabbt eftersom fotvårdaren är sin egen.
8. Lönenivån är ungefär densamma oavsett regiform.
9. Ju bättre resultat desto högre lön kan tas ut.
10. Fullständig frihet för respektive fotvårdare finns att reglera sin arbetstid.
11. Avgiftsnivån är lika oavsett regiform.

9 BOK- OCH BILDKIOSKEN I KULTURHUSET PÅ ENTREPRENAD

9.1 Översiktlig beskrivning

I kulturhuset finns sedan ett antal år tillbaka en bokhandel som heter Bok- och Bildkiosken. Bokhandeln har haft till uppgift att sälja böcker, kataloger, affischer m m och varit nära knuten till utställnings- och programverksamheten i kulturhuset. När Bok och Bild startades sågs detta positivt och som en stimulans för personalen. Förvaltningen omdisponerade tjänster från receptionen på Galleriet till Bok- och Bildkiosken. Den informativa servicen på Galleriet upphörde därmed och besökarna hänvisades till Bok- och Bildkiosken och övriga receptioner i kulturhuset.

Kulturförvaltningen begärde under 1986 att få tillsätta en vakant tjänst för att förstärka försäljningsverksamheten. Kulturnämnden avslag förvaltningens begäran och beslutade istället att överlåta verksamheten till en extern intressent. Förvaltningen redovisade då att en övergång till entreprenad skulle bli dyrare för förvaltningen som helhet beroende på att kostnaden för personalen skulle kvarstå. Försäljningsintäkterna i Bok och Bild gav ett bidrag till personalens löner även om verksamheten i sig gav upphov till en företagsekonomisk förlust. Förvaltningens förslag var istället att genom intern omfördelning av personalresurser anställa en person med uppgift att ytterligare aktivera försäljningsverksamheten i Bok- och Bildkiosken, Stadsmuséet, Medeltidsmuséet och Liljevalchs Konsthall och därigenom öka intäkterna.

Kulturnämnden beslöt i maj 1987 att med vissa tillägg godkänna förvaltningens förslag till anbudsunderlag för anbud på entreprenadförsäljning. Förvaltningen fick i uppdrag att utannonsera entreprenaden och anbudstiden bestämdes till september 1987. Anbudsunderlag rekvirerades av nio intressenter varav två lämnade in anbud.

Kulturnämndens beslut innehöll inte några konkreta riktlinjer för hur nämnden ansett att den nya verksamheten i Bok- och Bildkiosken ska bedrivas. Förvaltningen hemställde därför om nämndens uppdrag att genomföra överläggningar med de två anbudsgivarna om ekonomi samt inriktning av verksamheten.

I tjänsteutlåtande december 1987 redovisade kulturförvaltningen resultatet av dessa överläggningar samt de ekonomiska offerterna.

Förvaltningen konstaterade att det ekonomiskt sett fördelaktigaste anbudet innebar att förvaltningen erhöll 10 % av omsättningen över en viss nivå och en garanterad hyra om 120 tkr/år.

Kulturnämnden beslöt i december 1987 att uppdra åt förvaltningen att förelägga nämnden ett förslag till avtal på två år med entreprenören med

tillträde senast 1988-04-01. Kulturnämnden godkände det upprättade avtalet i februari 1988.

Kommunen har ställt följande villkor i avtalet.

- Entreprenören förbinder sig att i lokalen för försäljning tillhandahålla Stockholms kulturförvaltnings produktion av böcker, kataloger, affischer m m samt i möjligaste mån litteratur med anknytning till utställnings- och programverksamheten i Kulturhuset. Därutöver bör tillhandahållas allmän kulturlitteratur, stockholmiana, bilder, vykort, affischer m m av konstnärlig kvalitet, i enlighet med förutsättningarna i anbudsunderlag och beskrivning i lämnade anbudshandlingar.
- Entreprenören åtar sig försäljning av Stockholms stads monografiserie. Försäljningen av monografiserien till anställda inom Stockholms stad skall ske med tillämpande av de rabatter som fastställs av kommittén för Stockholmsforskning.
- Entreprenören åtar sig att hålla försäljningslokalen öppen för allmänheten på tider som i möjligaste mån är anpassade till Kulturhusets öppethållande i övrigt.
- Utformning och uppsättning av reklamskylt på Kulturhuset skall med hänsyn till husets karaktär ske i samråd mellan staden och entreprenören. Entreprenören ansvarar för att nödvändiga tillstånd såsom byggnadslov m m inhämtas.
- Entreprenören förbinder sig att icke utföra ändrings- och tillbyggnadsarbeten i lokalerna utan stadens skriftliga tillstånd.

Kommunens personal gick till andra arbeten inom Kulturhuset med undantag för 0,5 tjänst.

9.2 Faktaruta

FAKTARUTA - Bok- och bildkiosken i kulturhuset

	KOMMUNAL REGI	PRIVAT REGI
Budgetkalkyl	Budget 1987: Hyra 280 tkr Personal 390 tkr Material 410 tkr Försäljnings- intäkter <u>-940 tkr</u> -140 tkr	Hyran uppgår till 120 tkr och personalkostnaderna till 320 tkr. Kan ej ännu säga något om försäljningen. Ägaren förväntar sig att verksamheten ska gå ihop och så småningom gå bra. Kan dock klara en förlust om 300 - 400 tkr under de första åren. Därefter krav på lönsamhet.
Ekonomiska effekter för staden	Nettokostnad 140 tkr Vid ökad omsättning hade Staden erhållit <u>hela</u> vinsten	Lokalkostnad 280 tkr Hyra från entreprenören <u>-120 tkr</u> Nettokostnad <u>-160 tkr</u> Vid ökad omsättning erhåller staden en högre hyra från entreprenören (10% av omsättningen)
Beslutansvar	Beslut om inköp av litteratur fattas av de anställda. Det ekonomiska ansvaret åvilar kulturnämnden.	Beslut om inköp fattas av de två ansvariga i bokhandeln. Slutligt ekonomiskt ansvar åvilar dock ägaren för företaget.
Antal anställda	En heltid och 3 halvtidstjänster + viss timanställd.	2 heltidsanställda i bokhandeln. En ansvarig för hela företaget. Planerar att anställa 0,5 tjänst ytterligare.
Lönenivå	Löner för receptionspersonal (ca 9 500 kr/månad).	Följer i princip avtalet för bokhandelsanställda (ca 10 000 kr/mån).
Yrkeskompetens	F d receptionspersonal. Ursprungligen inte anställda för att klara en bokhandel.	Ägaren har flerårig erfarenhet från branschen. De anställda innehar betydande kunskaper inom branschen.
Incitament för effektivitet	Kommunens nya lönesystem SLÖS har till syfte att premiera goda insatser och resultat. Viss möjlighet för de anställda att resa till mässor o dyl.	Ett bra ekonomiskt resultat ger ökade möjligheter till högre lön. Dessutom har de anställda möjlighet att få resa till bokmässor o dyl.
Incitament för effektivitet	Kommunens nya lönesystem SLÖS har till syfte att premiera goda insatser och resultat. Viss Möjlighet för de anställda att resa till mässor o dyl.	Ett bra ekonomiskt resultat ger ökade möjligheter till högre lön. Dessutom har de anställda möjlighet att få resa till bokmässor o dyl.
Avgiftsnivå priser	Under marknadsmässiga.	Marknadsmässiga priser.

9.3 Sammanfattning av intervjuer

Projektinitering

Kulturförvaltningen: Kulturförvaltningen önskade förstärka försäljningssidan inom Bok- och Bildkiosken och övriga försäljningsställen genom att tillsätta en vakant tjänst, vilken skulle utveckla den totala försäljningsverksamheten och öka intäkterna. Kulturnämnden avslog denna begäran och gav istället kulturförvaltningen i uppdrag att överlåta Bok- och Bildkiosken till en utomstående intressent.

Målsättning för överlåtelsen

Kulturförvaltningen: Denna driftsform är ett uttryck för att man politiskt vill spara pengar och att det ligger i tiden att satsa på entreprenader. Det fanns dock inget uttalat besparingskrav riktat mot just Bok- och Bildkiosken. Kulturnämnden hade klarat sitt totala besparingskrav med andra åtgärder. I grunden handlar det om ett ideologiskt motiv och inte ett ekonomiskt.

Motstånd

Kulturförvaltningen: Beslutet kom som en överraskning för tjänstemännen på kulturförvaltningen. De anställda protesterade mot att Bok- och Bildkiosken skulle överlåtas till en privat intressent.

Avtal

Kulturförvaltningen: Det var inga problem vid avtalsskrivningen.

Arrendatorn: I stort sett har man vissa problem som har dykt upp och som vi inte tog hänsyn till vid avtalsskrivningen. Det allvarligaste problemet är den stora omfattningen av stölder. Dessutom är lokalerna gjorda för ett café vilket innebär vissa lokalproblem.

Ekonomiska kalkyler

Kulturförvaltningen: Kulturförvaltningen har redovisat följande kalkyler som utgår från budgeten 1987 för politikerna.

	Kommunens kostnader och intäkter om Bok- och Bildkiosken drivs i kommunal regi.	Kommunens kostnader när Bok- och Bildkiosken drivs av entreprenör.
Lokalkostnad	-280 tkr	-280 tkr
Personalkostnad	-390 tkr	-310 tkr
<u>Inköp av litteratur etc</u>	<u>-410 tkr</u>	
Summa kostnader	-1 000 tkr	510 tkr
Försäljn.intäkter	+940 tkr	
<u>Ersättn från entreprenör</u>		<u>+120 tkr</u>
Nettokostnad att finansieras i kulturnämndens budget.	-140 tkr	-470 tkr

Arrendatorn: Kommunens redovisningsunderlag var mycket dåligt. Förmodligen berodde detta på att man inte hade en riktig ekonomisk uppföljning av verksamheten. Det gick inte att få fram säkra och klara uppgifter över försäljningen. Kommunen hade inte grepp om det omfattande problemet med stölder.

Företaget räknar med att få lönsamhet, men de första åren kan bli svåra. Ekonomiskt kan man klara en förlust på 300 - 400 tkr i ett par år, men därefter måste verksamheten bli lönsam. Kunskaper och erfarenheter från Bok- och Bildkiosken kan utnyttjas inom den bokhandel och de bokklubbar som ägaren driver.

Organisation

Kulturförvaltningen: Stadens anställda motsvarade 4,3 (1/1 + 3 x 1/2 + timtj.)helårstjänster. Kulturnämnden hade det ekonomiska ansvaret för verksamheten. Bok- och Bildkioskens anställda hade ansvar för inköp av litteratur etc. De anställda var ursprungligen receptionspersonal och inte anställda för att klara en bokhandel.

Arrendatorn: Bok och Bild har två anställda och planerar att anställa ytterligare en halvtid. Ägaren är involverad i verksamheten men ej i själva butiken. Bokhandelns anställda ansvarar för inköp och har ett totalekonomiskt ansvar. Personalen vet att möjligheterna att få bättre betalt ökar med ett bra resultat och att stölder minskar dessa möjligheter. Ägaren har dock det yttersta ekonomiska ansvaret. Personalen har stödat själva eftersom entreprenören inte har haft råd att anställa städare.

Kontakter mellan entreprenören och kommunen

Kulturförvaltningen: Entreprenören medverkar vid konstavdelningens möten.

Arrendatorn: En gång per vecka deltar vi i ett möte med Kulturhusets anställda. Det är ett bra idémässigt samarbete och som ger en koppling till utställningsverksamheten.

Nya investeringar

Arrendatorn: Förändringar i lokalen har vi klarat själva. Oklar ansvarsfördelning gäller för investeringar, typ stöldskydd.

Omplacering av kommunens personal

Kulturförvaltningen: Stadens personal har återgått till sina förutvarande tjänster inom förvaltningen, huvudsakligen inom Kulturhuset.

Arrendatorn: En professionell kompetens är nödvändig och det gjorde att vi inte var villiga att ta över kommunens personal. Det är inte heller bra att placera folk på arbeten de inte vill ha. Vi ville heller inte ta viss del av personalen.

Kvalitet

Kulturförvaltningen: Entreprenören innehar högre kompetens. Kommu-

nens personal var receptionspersonal från början och egentligen inte anställda för att klara en bokhandel.

Förhållander har inget samband med den kommunala regin i och för sig, utan återspeglar endast resultatet av Bok- och Bildkioskens framväxt under de möjligheter som stått till buds. Förslaget från förvaltningen innebar just att öka kompetensen bland de anställda i bokhandels- och allmänna marknadsföringsfrågor.

Arrendatorn: Vår målsättning är att utveckla barnkulturverksamheten inom kulturhuset till ett barnkulturcentrum. Vi ska också försöka hitta speciella kunder som återkommer, och bjuda in författare typ måndagsklubb.

Priser

Kulturförvaltningen: Syftet med Bok- och Bildkiosken var till stor del pedagogiskt, dvs att erbjuda publiken möjligheter att fördjupa sig i ämnen som tagits upp på andra håll i Kulturhuset genom utställningar och program. Idén var alltså inte primärt kommersiell utan kulturpolitisk. Trots detta visade sig BOB vara en hygglig affär, vilken enligt förvaltningens bedömning skulle kunnat ge foda inkomster med bibehållande av det satta målet. Med den kommersiella inriktning som nu genomförts finns i och för sig tillgång till fördjupad litteratur (bokhandeln sköts mycket bra med följsamhet mot Kulturhusets egen verksamhet) men till högre priser än tidigare.

Skillnaden mellan kommunal regi och privat sådan återspeglar helt enkelt två olika satta mål med verksamheten. Kulturnämnden har aldrig ifrågasatt det kulturpedagogiska målet med verksamheten. (Diskussion fördes bl a vid en FFO-konferens 1986). Prissättningen har alltså inte med huvudmannaskapet i sig att göra.

Arrendatorn: Kommunens bokpriser var för låga. Vi har höjt priserna och anpassat dem till marknaden. Öppettiderna är oförändrade jämfört med tidigare.

9.4 Resultat

1. Entreprenören har en klart uttalad målsättning med verksamheten.
2. Beslut som medför ekonomiska förändringar klaras snabbt eftersom ägaren har direktkontakt med de anställda och besluten behöver inte föras vidare till kulturförvaltningen centralt eller till kulturnämnden.
3. De anställda har ett uttalat resultatansvar och också ett incitament för att åstadkomma ett bra ekonomiskt resultat. Ju bättre resultat desto större möjlighet att höja lönen.
4. Entreprenören driver verksamheten med två heltidsanställda. (Pla-

nerar att anställa ytterligare 0,5 tjänst.) Kommunernas personalstyrka uppgick till 2,5 helårstjänster + viss timanställd personal.

5. Entreprenören och de anställda på bokhandeln har ingående kunskaper och erfarenheter i branschen. Kommunens anställda var ursprungligen receptionspersonal som omplacerats till Bok- och Bildkiosken.
6. Inga större löneskillnader mellan entreprenörens personal och kommunens personal. Entreprenören ger dock sina anställda vissa andra förmåner, t ex möjligheter att medverka vid bokmässor o dyl.
7. Kommunens priser var lägre än marknadens. Entreprenören tillämpar marknadsmässiga priser.
8. Oklart hur förvaltningens kalkyl för verksamheten ska redovisas och vilka kostnader som bör beaktas. Som exempel huruvida personalen är en fast kostnad eller inte.
9. Entreprenörens anställda åtar sig arbetsuppgifter utanför sitt ordinarie verksamhetsfält t ex städning, för att åstadkomma ett bra ekonomiskt resultat.

10 DRIFT OCH UNDERHÅLL AV PARKER OCH GATOR PÅ ENTREPRENAD

10.1 Översiktlig beskrivning

Drift och underhåll av Stockholms 150 mil gator och vägar utförs till största delen i egen regi och till viss del i blandform mellan egen regi och entreprenad. När det gäller snöröjningen är entreprenandelen ca 60 % i form av inledda maskiner och fordon.

I syfte att pröva alternativa lösningar på driftsidan fattade Stockholms kommunfullmäktige följande beslut i november 1986 i samband med behandlingen av 1987 års budget.

"Kommunfullmäktige uppdrar åt gatunämnden att i samarbete med fritidsnämnden, industriverksstyrelsen och berörda kommunala bostadsföretag lägga ut skötseln av den yttre renhållningen och städningen samt underhåll för Akalla och Kista på entreprenad. Entreprenaden skall omfatta gårdsrenhållning (sopning, snöröjning, sandning och underhåll), gaturenhållning (gräsklippning, plantering, sådd, rensning, städning och bevattning) samt ledningsunderhåll (rensning, brunnar och ledningar, spolning, underhåll och reparationer)."

Uppdraget innebar således att en entreprenad omfattande ett totalt serviceåtagande för större delen av det kommunaltekniska området skulle upphandlas. Motivet för beslutet angavs vara ett sparkrav motsvarande 2 Mkr per år. Av praktiska skäl kom entreprenaden att avse de tre stadsdelarna Akalla, Husby och Kista vilka tillsammans i storlek motsvarar en medelstor svensk kommun.

Gatukontoret gavs i uppdrag att leda arbetet med att ta fram entreprenadhandlingar. Förutom gatukontoret fanns ytterligare tre intressenter i projektet nämligen fritidsförvaltningen, Va-verket och det kommunala bostadsföretaget Svenska Bostäder. Efter diskussioner mellan intressenter och politiska uppdragsgivare fastställdes en tidplan för projektet.

En mängd frågor och problem måste lösas i samband med upprättandet av förfrågningsunderlaget bl a val av upphandlingsform, entreprenadtid, standardnivåer och kvalitetskrav samt vilka tekniska beskrivningar som bedöms nödvändiga. Arbetet som inleddes med att fastställa standardnivåer och kvalitetskrav var omfattande. Frågor som måste besvaras var hur standarden skulle definieras vilka åtgärdstider som skulle gälla och vilka ansvarsförhållanden som skulle gälla mellan beställare, entreprenör och allmänhet.

Målsättningen var att använda så få à-priser som möjligt och att arbeta med årspriser i största möjliga utsträckning. Detta ställde höga krav på detaljeringsgraden i standardbeskrivningarna. Entreprenören ålades ett

totalansvar för den löpande driftverksamheten inkl ansvaret mot tredje man vid skada försakad av bristande underhåll eller skötsel. De löpande kundkontaktarna med allmänheten samt erforderlig jour och beredskap ingick även i entreprenörens ansvar. Kontraktstiden bestämdes till 3 år med ensam optionsrätt för beställaren att förlänga entreprenadtiden 2 år till 5 år. Detta för att i görligaste mån undvika spekulation.

I mitten av juni annonserades i pressen i syfte att efterhöra intresset för entreprenaden på marknaden. Ett 20-tal företag anmälde sitt intresse. Alltifrån de stora entreprenadföretagen till mycket små branchföretag med varierande kompetensområden. Av dessa erhöll 13 företag ett förfrågningsunderlag och en inbjudan att inkomma med anbud.

Gatukontorets västra region erbjöds samtidigt att inkomma med ett samlat kommunalt egenregianbud på lika villkor som övriga entreprenörer.

Vid anbudstidens utgång erhölls fyra anbud varav tre från utomstående entreprenörer. Nedan redovisas de två lägsta anbudena.

Entreprenör	Anbud	Tillkommande kontrollkostnad för gatu- och fritidsförvaltning	Kostnad
A	5,5 milj kr	+0,5 milj kr ¹⁾ =	6,0 milj kr
Gatukontoret	6,5 milj kr	+0,1 milj kr =	6,6 milj kr
Skillnad	1,0 milj kr	0,4 milj kr =	0,6 milj kr

1) GK:s tjänsteutlåtande innehåller ett fel. Momsen för parkdriften är 137 tkr högre än vad som redovisats.

De stora entreprenadföretagen avstod från att lämna anbud och prisbildningen i de inkomna anbudena visade en stor spridning. De övriga två inlämnade anbudena uppgick till 10,1 milj kr resp 12,5 milj kr. På grund av anbudens sammansättning konstaterades det vara ekonomiskt fördelaktigt att undanta Va-delen ur entreprenaden vilket också skedde.

Gatunämnden beslöt i september att anta entreprenör A som totalentreprenör för tre år. En gemensam besiktning av området genomfördes under oktober och de brister som kvarstod att åtgärda för att "nollställa" området inför entreprenadens start förtecknades. Bristerna åtgärdades av kommunen under hösten. Entreprenören övertog området den 1 november 1987.

10.2 Faktaruta

FAKTARUTA - PARK OCH GATU- ENTREPRENAD

	KOMMUNAL REGI	FÖRENINGSDRIFT
Beslut-ansvar	Ansvaret åvilar nämnden. Nämnden har ej direktkontakt med parkarbetarna. Fler inblandade vid beslut.	Ägaren har direktkontakt med parkarbetarna. Beslut om t ex inköp kan fattas omedelbart av ägaren eller av platschefen. Ägaren har det ekonomiska ansvaret.
Antal anställda	11 helårsanst. inom entreprenadområdet. 15 helårsanst inom fritidsförvaltning. 4 helårsanställda inom gatuförvaltningen.	Ca 10 anställda som är involverade i entreprenaden (dock ej 10 helårsanställda) + säsongsanställd personal.
Lönenivå	6 500 kr/mån grundlön för parkarbetare.	Ca 10 000 kr/månad.
Budgetkalkyl	6,6 milj kr/år (inkl kommunens kostnader för kontroll och handläggning 100 tkr).	6,0 milj kr/år (inkl kommunens kostnader för kontroll och handläggning 550 tkr).
Ekonomiska effekter för kommunen	Går ej att läsa ut ur redovisningen hur stora kostnader kommunen har haft för denna verksamhet. Man kan dock anta att kostnaderna legat högre än anbudet. Enl. uppgift från Fritidsförvaltningen är budgeten för 1987 densamma som förvaltningens anbud. Hade förvaltningen ej ålagts besparingar i 1988 års budget hade vinsten från entreprenaden blivit 46 tkr första året.	Entreprenörens anbud 0,6 milj kr lägre än gatukontorets anbud. Förmodligen är skillnaden än större mellan entreprenörens anbud och den kostnad som kommunen haft för verksamheten under de senaste åren.
Incitament	-	De anställda får vara med i besluten. Påverkar sitt arbete.

10.3 Sammanfattning av intervjuer

Projektinitering

Fritidsförvaltningen: Projektet initierades av kommunfullmäktige i november 1986.

Gatuförvaltningen: Beslut togs i kommunfullmäktige november 1986.

Entreprenören: Redan under 1985 hade dåvarande gatuborgarrådet kontakter med externa renhållningsföretag för att diskutera frågan. Projektet initierades dock först i kommunfullmäktige i november 1986 i samband med budgetdebatten.

Motiv för överlåtelsen

Fritidsförvaltningen: Motivet för förändringen angavs vara att spara två miljoner kronor.

Gatuförvaltningen: Motivet för förändringen är att åstadkomma en ekonomisk besparing och bättre kvalitet samt att stimulera egenregiverksamheten.

Reaktioner från berörd personal

Fritidsförvaltningen: Fritidsförvaltningen fick besked om beslutet via radion. Beslutet om att lägga ut på entreprenaden mötte kraftigt motstånd från berörd personal och de fackliga organisationerna inom fritidsförvaltningen. Facket kräver att kommunen utövar en hård kontroll av entreprenören.

Gatuförvaltningen: Facket har gjort markeringar, men det har inte förekommit några större problem med personalen. Vi har informerat och förklarat att detta inte handlar om privatisering. Vi har försökt att se det positivt som en utmaning.

Anbudsörfarande

Fritidsförvaltningen: Under våren 1987 utarbetade en arbetsgrupp förfrågningsunderlag. Parkstandardprogram, kartmaterial, mängdförteckningar och skötselbeskrivningar reviderades och anpassades till entreprenaden.

Entreprenören: Tidsutrymmet för upprättande av anbudshandlingar respektive anbudsräkning anses allmänt alldeles för kort. För kort tid ökar risken för felaktigheter.

Organisation och personal

Fritidsförvaltningen: Kommunen hade ca 11 anställda för att klara verksamheten. Arbetarskyddet är olika.

Gatuförvaltningen: Fyra anställda omplacerades inom organisationen. Entreprenören har rekryterat folk från gatukontoret.

Entreprenören: Entreprenören säger sig ha ca 10 anställda för motsva-

rande verksamhet. Antalet kan dock variera under året. Entreprenörens personal arbetar inte enbart i Kista - Husby - Akalla. De cirkulerar till olika arbetsplatser där företaget har uppdrag. Detta förhållande medför att det är omöjligt att exakt beräkna antalet helårsanställda. Dessutom anlitar entreprenören säsongsanställd personal samt tillfällig experthjälp vid behov vilket ytterligare försvårar möjligheter till jämförelse med kommunen.

Lönenivå

Fritidsförvaltningen: Fritidsförvaltningen har svårt att rekrytera yrkeskompetent folk, vilket framför allt beror på lönenivån. Entreprenören har frihet att "köpa kompetent personal". Grundlönen för kommunens parkarbetare motsvarar ca 6 500 kr/månad.

Entreprenören: Entreprenören erbjuder parkarbetare ca 10 000 kr/månad.

Incitament

Fritidsförvaltningen: Kommunen borde försöka hitta incitament för parkarbetarna.

Entreprenören: De anställda får vara med i besluten. Påverkar sitt arbete. Personalen känner ett större ansvar för verksamheten. Man är angelägen om att uppnå ett bra resultat, ett resultat som är mätbart.

Arbetsmetoder

Entreprenören: Entreprenören använder i vissa fall annorlunda arbetsmetoder. Huruvida de är bättre och effektivare än kommunens går dock ej att bedöma. Vad gäller omfattningen av maskinell och teknisk utrustning anses inga större skillnader föreligga mellan entreprenören och kommunen.

Lokaler

Fritidsförvaltningen: Entreprenören hyr kommunens lagerlokal.

Entreprenören: Entreprenören hyr de lokaler som kommunen tidigare utnyttjade. De anställda har reparerat och restaurerat lokalerna. Viss del av lokalerna användes även som kontorsutrymmen.

Beslut

Entreprenören: Besluten fattas av företagets VD eller av platschefen. Beslutsgången blir smidig eftersom företaget är litet och ett fåtal är involverade.

Ekonomi

Fritidsförvaltningen: Momsen snedvrider jämförelserna. Entreprenören är garanterad indexuppräknning. Det är inte fritidsförvaltningen.

Gatuförvaltningen: Det är helt jämförbara anbud.

Entreprenören: Entreprenörens anbud låg 0,6 milj kronor (totalt 6,6 milj

kronor) lägre än kommunens. Företaget kommer att klara sina åtaganden inom det givna anbudet.

Kontrakt

Entreprenören: En gemensam besiktning är viktig för kontraktsskrivandet så att inga oklarheter uppstår.

Omplacering av kommunens personal

Fritidsförvaltningen: Berörd personal har i samråd med personalorganisationerna omplacerats till vakanta tjänster med likartade arbetsuppgifter inom kommunen. Personalen ville ej gå över till entreprenören.

Entreprenören: Entreprenören erbjöd sig att överta två av kommunens parkarbetare. Entreprenören var inte intresserad av att överta samtliga anställda.

Yrkeskompetens

Fritidsförvaltningen: Kommunen vill ha yrkeskunnigt folk. Entreprenören har ej samma inställning. Kommunen satsar på högre kompetens.

Entreprenören: Inga skillnader föreligger vad gäller yrkeskompetens. Entreprenören köper kompetens efter behov.

Kvalitet

Fritidsförvaltningen: Från fackligt håll krävs att kommunen har en hård kontroll av entreprenören. I stort sett har arbetet utförts med samma standard som tidigare.

Klagomålen från allmänheten har inte ökat. Staden var missnöjd med att entreprenören inte hann med lövräfsning under hösten 1987 och inte spolade isbanorna till jul.

Gatuförvaltningen: Vi har inte fått klagomål från allmänheten. Vi har en viss förståelse för igångsättningsproblem.

10.4 Resultat

1. Eftersom det inte går att få fram kommunens redovisade kostnader för denna verksamhet under de senaste åren är det omöjligt att klargöra huruvida besparingskravet om 2 milj kr har uppnåtts. Entreprenörens anbud låg 0,6 milj kr lägre än gatukontorets. Besparingen kan därmed antas uppgå till minst 0,6 milj kr. Förmodligen är dock beloppet högre.
2. Beslut kan fattas omgående av ägaren, vilken har direktkontakt med parkarbetarna. Besluten behövs ej föras upp till en central ledning eller nämnd.
3. En person, ägaren, har det totala ekonomiska ansvaret. I kommunen är ansvaret uppdelat på flera. Det ekonomiska ansvaret åvilar nämnden.

4. Kommunen hade totalt 15 helårsanställda. Dessa arbetade endast inom park- och gatudistriktet inom Kista, Husby och Akalla. Entreprenören utnyttjar 10 fast anställda samt därutöver säsongsanställd personal. Entreprenörens anställda arbetar inom flera olika entreprenader inom Stockholmsregionen. De arbetar således inte enbart i Kista, Husby och Akalla.
5. Grundlönen för kommunens parkarbetare uppgår till ca 6 500 kr per månad. Entreprenörens anställda tjänar ca 10 000 kr per månad.
6. I anbudssammanställningen räknar kommunen in kostnader för kontrollinsatser. Denna kostnad beräknas till 100 tkr om verksamheten drivs i kommunal regi och till 550 tkr då verksamheten drivs av en entreprenör.
7. Det befintliga parkstandardprogrammet reviderades som förfrågningsunderlag. Detta material kan betraktas som förvaltningarnas målsättning för denna verksamhet.
8. Berörd kommunal personal omplacerades till likartade vakanta tjänster inom staden.

11 KOOPERATIVT DAGHEM I NEDLAGD SKOLA

11.1 Översiktlig beskrivning

Mitt emellan de båda tunnelbanestationerna Sätra och Bredäng i Södra Stockholm ligger den numera nedlagda Björksätterskolan. I dessa lokaler driver ett femtiotal hantverkare och kulturarbetare verksamhet i samarbete med Studieförbundet. Samarbetet sker i form av en paraplyförening kallad "Björken". Här finns möjligheter till olika former av aktiviteter, bl a trä- och textilverkstad, musikinstrumentverkstad, teaterverksamhet, cykelverkstad.

Bland dessa verksamheter ingår även en föräldradriven förskola i kooperativ form "Lillbjörken". Förskolan tillkom genom att de föräldrar som var engagerade i Björken ansåg det viktigt att iordningställa en lokal för sina barn inom området. I detta fall tillkom således inte förskolan endast för att föräldrarna hade behov av barnomsorgen. I mars 1987 höll kooperativet ett konstituerande möte. Därefter tillskrevs samtliga berörda beslutsfattare på socialförvaltningen.

Centralt på socialförvaltningen finns en handläggare, vilken har till uppgift att stimulera och hjälpa föräldrar att starta kooperativa daghem. Socialförvaltningen har utarbetat en särskild checklista för start av egen barnstuga. Tillvägagångssättet är följande

- 1 Bilda förening med stadgar.
- 2 Kontakta kontaktpersonen på distriktsförvaltningen för att få råd i frågor om bl a personalberäkning. Vad gäller avtals- och anställningsfrågor hänvisas till kooperationens förhandlingsorganisation.
- 3 Kontakta Förvaltningsledningen/barnstugeutbyggnad angående lokal.
- 4 Kontakta brandmyndigheten för godkännande.
- 5 Kontakta miljö- och hälsoskyddsförvaltningen för inspektion.
- 6 Om lokalen tidigare inte använts som barnstuga ska byggnadslov sökas hos byggnadsnämnden. Kontakt ska tas med yrkesinspektioen.
- 7 Vid behov kontaktas socialförvaltningens hyresförhandlare.
- 8 Upprätta budgetkalkyl.
- 9 Ansökan om att få inräknas i barnomsorgsplanen ställs till socialnämnden.

- 10 Ansökan om tillstånd enligt 69 § SoL ska inlämnas till länsstyrelsen.
- 11 Verksamheten ska registreras (ekonomisk förening/ideell förening).
- 12 Beslut om tillstyrkan i sociala distriktsnämnden.
- 13 Beslut i socialnämnden om inlämnande i barnomsorgsplanen.
- 14 Verksamheten kan starta.

Kooperativa daghem har funnits sedan 1976. Nu finns ca 45 kooperativa daghem och fritidshem. Under 1988 tillkommer 200 nya platser.

Statsbidrag utgår till anordnaren med 415 tkr/15 barn samt 15 tkr för personalens fortbildning.

Antalet enskild förskola och föräldrakooperativ är nu 51 st. Av dessa är 38 föräldrakooperativ och 13 andra ideella föreningar och stiftelser. Ytterligare 10 har beslut om inräknande i barnomsorgsplanen och startar i början av 1989.

11.2 Faktaruta

FAKTARUTA - FÖRÄLDRAKOOPERATIVT DAGHEM

	KOMMUNAL REGI				KOOPERATIVT			
Målsättning	Följer "MIA" (Mål Inriktning Arbetsätt, stadens riktlinjer för det pedagogiska arbetet).				Enligt föreningsstadgarna: Se sid 53			
Budget- kalkyl	tkr	tkr	tkr	tkr	Löner	423	Statsbidrag	32 0
	Löner	834	Statsbidrag	47 5	Hyra	61	Kommun- bidrag	240
	Hyra	172	Kommun- bidrag	505			Avgifter	3
	Övrigt	78	Avgifter	95	Övrigt	79		
			Övrigt	9				
Totalt		1 084		1 084		563		563
Ekonomiska effekter för kommunen	Nettokostnad per barn och år 40 tkr (Vägt medelvärde för 16 barn i syskongrupp 1-7 år). Bruttokostnad 68 tkr/barn/år (genomsnittskostnad för 16 barn i syskongrupp 1-7 år).				Nettokostnad per barn och år 20 tkr. Bruttokostnad 46,9 tkr/barn/år.			
Beslut- ansvar	På försök inom vissa av kommunens barnstugor finns möjlighet till ett decentraliserat totalekonomiskt och verksamhetsmässigt ansvar.				Föräldrarna ansvarar för <u>hela</u> driften. De har även arbetsgivar-ansvar. Föräldrarna svarar för inköp av mat och matlagning. Förskollärarna svarar för det pedagogiska innehållet.			
Antal anställda	1 förskollärare, 1 barnskötare, 1 förskollärare alt 1 barnskötare, 1/2 föreståndare, 1/2 ekonomibiträde, kök, städning 10 tim/vecka.				2 förskollärare + 1 bildlärare/ förskollärare, 1 förälder/vecka klarar matlagningen. Matgrupp (föräldrar) svarar för matsedel. 1 förälder/vecka klarar städningen.			
Rekrytering	Stora rekryteringsproblem.				Mindre rekryteringssvårigheter.			
Lönenivå	Enligt kommunala avtal.				Följer kommunens löneavtal. (Har möjlighet att ge mer i lön.)			
Yrkes- kompetens	Förskollärare och barnskötare.				Förskollärare.			
Incitament					Föräldrarna har en gemensam pedagogisk målsättning. De anställda har rekryterats utifrån dessa krav.			

	KOMMUNAL REGI	KOOPERATIV
Öppethåll-landetid	06.30-18.30 (vid behov öppet till 19.00)	F n 07.30-16.30 (varierar tiden efter behov).
Antal barn	Småbarnsavgift (1-3 år)=12 barn Utvidgad syskongrupp (1-7 år)=15 barn Avgift större barn (4-7 år)=15 barn	12 barn (1-7 år)
Avgifter	1988: 170 kr-840 kr/barn 230kr-1070/2 barn eller fler	1988: 300 kr/1 barn 450 kr/2 barn 600 kr/3 barn

Utdrag ur stadgar för Föräldrakooperativet Björken

Föreningens syfte är:

att ge barnen ett meningsfullt och kreativt liv - som individer i en mindre grupp och i ett större socialt sammanhang. Föräldrakooperativet ska ingå som en fungerande del av kulturprojektet Björken, där barnen dagligen kan vara i kontakt med människor från olika kulturer, åldrar och intresseområden. Barnen ska ingå i Björkens mångsidiga skapande och dessutom inta sina måltider på Björkens fik/restaurang; Café Nyfiket.

att arbeta med naturens möjligheter: de fyra elementen, växt- och djurriket, som utgångspunkt för att förstå och se sig själv i ett helhetsperspektiv.

att fördjupa sig i givna teman; observera, undersöka, experimentera och uttrycka sina upplevelser i för barn naturliga språk såsom bild, form, ord, musik, rörelse och drama.

att lära barnen samarbete utifrån respekten för människan tvärsöver alla barriärer som ålder, kultur, språk och religion. Vi vill ge barnen inspiration till att hitta fredliga, positiva, kreativa lösningar på konflikter och svårigheter de möter i sig själva och i sin omvärld.

11.3 Sammanfattning av intervjuer

Projektinitering

Socialförvaltningen: I samband med budgetens fastställelse i november 1986 gav kommunfullmäktige socialförvaltningen i uppdrag att försöka starta fler kooperativa daghem och fritidshem. Det är ingen politisk skillnad mellan blocken, utan samtliga partier är intresserade av kooperativ.

Föräldrainsats

Socialförvaltningen: Många föräldrar är intresserade men motiven för

intresset varierar. I vissa fall önskas en viss pedagogik t ex Waldorf eller Montessori. En annan förklaring kan vara att föräldrarna vill ha sina barn i små grupper. Ibland är den kooperativa formen en nödlösning för att klara ett akut behov av barnomsorg.

Initiativ

Socialförvaltningen: Förfrågningar skickas i vissa distrikt till samtliga föräldrar i barnomsorgskön. Av 400 förfrågningar har i socialdistrikt 4 Maria Högalid ca 45 svar erhållits i år. I vissa fall tar föräldrarna själva initiativ.

Start av kooperativt daghem

Socialförvaltningen: I startskedet innebär kooperativet ett merarbete för förvaltningen. Kooperativet behöver mycket hjälp för att kunna starta. Assistenterna upplever igångsättningen av kooperativ arbetssammare än de kommunala daghemmen. Mest arbete är det dock för föräldrarna som måste ha mycket entusiasm och tid.

Först bildar föräldrarna en förening. Därefter måste de komma överens om pedagogik, antal barn och lokal m m.

Kooperativt daghem: Det är inte lätt att starta kooperativ. Det krävs av föräldrarna att de verkligen vill.

Många föräldrar ville starta men kunde inte. Som förälder måste man skaffa kunskaper för att klara det. Vi tog kontakt med KFO(Kooperationens förhandlingsorganisation) och "vårat dagis" för att få hjälp. Trots hjälpen måste man räkna med att det tar ett år att starta ett kooperativt daghem.

Informationen från socialförvaltningen har varit dålig Det är nödvändigt med klarare regler om vad som gäller. Det är svårt att veta ansvarsfördelningen mellan socialförvaltningen och kooperativet. Rollfördelningen är oklar. En informationskväll eller kurskväll bör anordnas för att hjälpa de som är intresserade av att starta. Det svåraste är ofta att få många människor att arbeta ihop. Därför bör ett utkast till samarbetskontrakt upprättas.

Barnantal

Socialförvaltningen:

Barnantalet är ofta lägre i grupperna. Självklart vill föräldrarna ha både yngre och äldre förskolebarn på samma ställe. Dessutom har många enskilda verksamheter företrädesvis barn över 3 år, t ex Montessori och Waldorf. Detta har i vissa fall skapat irritation bland kommunal barnomsorgspersonal eftersom det då blir svårt att bilda bra grupper i kommunala daghem.

Kooperativt daghem: Totalt har vi 12 barn, varav 5 barn i åldern 1,5 - 3 år och 7 barn i åldern 3 - 7 år.

Lokal

Socialförvaltningen: Lokalfrågan är tung och svår att lösa. Äldre kooperativ har ej samma standard beträffande lokaler. De har t ex inte samma krav på bl a personalrum.

Kooperativt daghem: Vi har en låg hyra, men följer dock lokalnormen. Våra krav på personalutrymmen är friare. Kommunen godkände lokalen eftersom små personalutrymmen kunde kompenseras genom kulturcentret i övrigt.

Eftersom kommunen äger lokalerna utnyttjar vi kommunens fastighetsförvaltning.

Personal

Socialförvaltningen: Kooperativet har frihet att ge de anställda högre lön. De har lättare att rekrytera personal till kooperativen genom högre lön och mindre barngrupper. Kooperativet har troligen ej samma personalomsättning som inom kommunens barnomsorg.

Föräldrarna anställer personalen. De har i regel ingen personal för administration, matlagning, städning och vikarier. Dessa uppgifter klaras oftast av föräldrarna.

Kooperativt daghem: Vi har 3 anställda à 35 timmar/vecka. Föräldrar delar på matlagning en vecka per förälder, och på städning 8 dagar per termin och förälder. Vi har arbetsgrupper för ekonomi, matinköp, inköp av utrustning, pedagogik och en styrelse med sekreterare och ordförande.

Det är inte bra med att föräldrar arbetar i verksamheten. Det blir oroligt med nya föräldrar varje dag. Dessutom ställer det stora krav på information.

Ekonomi

Kooperativet har incitament för att hitta billigare lokaler.

11.4 Resultat

1. Kooperativet har lägre personalkostnader p g a att föräldrarna klarar administration, städning, matlagning och vikarierar vid personalens frånvaro. Lägre personalkostnader förklaras också av att kooperativet (i detta exempel) har kortare öppettider jämfört med ett kommunalt daghem. Föräldrarna utför en del oavlönat arbete.
2. Föräldrarna i kooperativet har krav på viss pedagogisk inriktning.
3. Kooperativet har incitament för att söka billigaste möjliga lokal. Ju lägre lokalkostnad desto mer resurser över för annat. Detta gäller dock endast under förutsättning att de kan välja. Det kan de sällan, utan måste ta den lokal de kan få tag på. Ofta tar det lång tid innan

kooperativet eller förvaltningen kan skaffa lokal.

4. Mindre rekryteringsproblem till kooperativet. Förklaringen härför kan vara högre lön men också högre status och större uppskattning från föräldrarna.
5. Kooperativet är inte lika sårbart som kommunens daghem eftersom föräldrarna ofta vikarierar vid personalens frånvaro.
6. Kommunens kostnad per plats är dubbelt så stor för ett kommunalt daghem som för kooperativet.
7. Inom kommunens barnstugor finns möjlighet till ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt ansvar i likhet med kooperativet.
8. I detta fall är avgifterna lägre i kooperativet. Andra kooperativ har högre avgifter till följd av högre lokalkostnader. Det sker en balansgång mellan föräldrainsatser och avgifter.
9. Lagar och förordningar ställer krav på lokalerna. Socialförvaltningarna har krav på lokalerna ur verksamhetssynpunkt men även på t ex personaltilldelning och utbildning.

12 PERSONALEN TAR ÖVER SKOLMÅLTIDS- VERKSAMHETEN

12.1 Översiktlig beskrivning

Under hösten 1987 beslutade skolstyrelsen att ett antal skolor skulle få möjlighet att påverka sin matsedel.

Bredängsskolan som sedan 1981 bedrivit självförvaltning var intresserade av att bli en av försöksskolorna. Eleverna hade under en längre tid velat vara med och påverka matsedeln. Dessutom var intresset stort bland politikerna.

Projektet startade vårterminen 1988 och skulle klaras utan resurstillskott.

I Bredängsskolan bildades en matgrupp för projektet med bl a elever, husmor, lärare och föräldrar samt dietist från skolförvaltningen.

Gruppen startade upp projektet med att via elevrådet låta samtliga klasser (åk 1 - åk 9) göra en önskematsedel för en vecka. Därefter utvärderades skolförvaltningens matsedel.

Gruppen fann ingen anledning att byta ut rätter som var omtyckta av eleverna utan istället försöka tillmötesgå elevernas önskemål om förändringar av maten.

Vissa dagar kostar därför rätterna mer än angivna 6 kr för råvaror per portion. Detta kompenseras av billigare alternativ andra dagar.

12.2 Faktaruta

**FAKTARUTA - SKOLMÅLTIDS-
VERKSAMHETEN**

KOMMUNAL REGI

SJÄLVFÖRVALTNING

Budget- kalkyl		Ingen skillnad
Ekonomiska effekter för kommunen		Ingen skillnad
Beslut- ansvar	Skolförvaltningen - skolstyrelsen	Matrådet på skolan, skolmåltidspersonalen vad gäller inköp
Antal anställda		Ingen skillnad
Lönenivå		Ingen skillnad
Yrkes- kompetens		Ingen skillnad

12.3 Sammanfattning av intervjuer

Skolförvaltningen:Organisation

Nu har vi ett matråd som gör upp matsedeln istället för att följa den centralt bestämda matsedeln. Eleverna har getts större möjligheter att påverka utformningen.

Ekonomi

Råvarukostnaden är ca 6 kr per portion. Därutöver tillkommer personalkostnader på 51 %. Totalt blir det 13 kr per portion. Dessutom tillkommer lokalkostnader vilket gör att kostnaden egentligen blir ca 18 kr per portion.

Det har inte gett några ekonomiska förtjänster genom att personalen övertagit driften av skolmåltidsverksamheten.

Kvalitet

Vi har släppt kraven på näring det viktiga är ju att barnen äter. Nu är det många fler som äter.

Personal

Utbildning av personal är viktigt. Skolmåltidspersonalen måste lära sig hur man beställer. I början mötte vi ett visst motstånd från husmor. För att lyckas är det viktigt med engagemang från rektor.

Lönemässigt har det inte inneburit några skillnader för personalen. Att laga alternativrätter kräver ytterligare personal.

Reaktioner från personalen

Vi har fått några negativa reaktioner från andra skolor. Personalen verkar rädda för förändringar.

12.4 Resultat

1. Genom en aktiv elevmedverkan anpassas matsedeln efter elevernas önskemål, vilket resulterar i att fler elever äter skolmaten vilket i sin tur är viktigt för skolarbetet.
2. Husmor sköter matbeställning själv till grossist men följer den centrala upphandlingen, vilket har visat sig ge de bästa priserna.

13 SPONSRING AV TRÄD

13.1 Översiktlig beskrivning

Stadsdelen Södermalm i Stockholm firar under år 1988 sitt 700-årsjubileum. Fritidsdistriktet deltar i firandet genom ett trädplanteringsprojekt. Distriktet sände under våren ut en informationsbroschyr till alla hushåll och företag på Södermalm med ett erbjudande om att köpa träd som sedan planteras på Södermalm.

Erbjudandet går i korthet ut på att boende och företag av distriktet ska kunna köpa träd som sedan skänks åter till distriktet. Fritidsdistriktet iordningställer och sköter sedan träden i framtiden. Träden är dels parkträd, som planteras i parker, dels gatuträd, som planteras i gatumiljö. Trädköparna har möjlighet att välja mellan några olika trädsorter. Ett villkor är dock att de smälter in i miljön. I informationsbroschyren finns de områden som man kan välja mellan markerade.

Som motprestation får de som köper träd, förutom en grönare miljö, en mässingplakett vid trädet och en minnesplakett som sätts upp vid Mosebacke Torg. Dessutom får alla ett diplom. De 10 första trädköparna erhöll sina diplom av Hans Majestät Konungen vid en högtidlig ceremoni den 14 oktober 1988.

Distriktet garanterar att mässingplaketten finns kvar under minst ett år, och ansvarar för skötsel av träden i 50 år.

13.2 Faktaruta

FAKTARUTA - 700 ÅR - 700 TRÄD

KOMMUNAL REGI GENOM SPONSRING

Målsättning	Genom att fler träd planteras bidra till en bättre miljö. Firande av 700 år jubileet.
Projektinitiering	Tjänstemän i fritidsdistriktet.
Personal	Den befintliga personalen i distriktet och vid Park- och naturvårdsavdelningen. Kompetens för uppläggning har köpts från en anlitad konsult. Stadsträdgårdsmästaren har medverkat.
Omfattning	400 parkträd à 1 200 kr 300 gatuträd à 8 000 kr
Budget	Om alla träd säljs erhålls ca 2,9 mkr. Intäkten täcker kostnaden för inköp och iordningställande. Kostnaden för skötsel tillkommer och är beräknad till ca 40 - 45 000 kr per år.
Utfall	Fram till oktober 1988 har ca 300 parkträd och ca 70 gatuträd sålts. Intäkt ca 1 000 tkr.
Åtaganden	Plakett vid trädet uppsatt i ett år. Diplom, minnestavla vid Mosebacke Torg. Under 50 år garanterar förvaltningen att plantera ett nytt träd om det behövs.

13.3 Sammanfattning av intervjuer

Projektinitiering

Fritidsförvaltningen: Projekteidén föddes av fritidsdistriktets tjänstemän och av park- och naturvårdsavdelningen. Idén testades muntligt på distriktets politiker innan ärendet sedan beslutades av politikerna i distriktsnämnden.

Motiv

Distriktet fick många samtal från boende som ville diskutera sin närmiljö och som visade ett stort intresse för Södermalm. Detta tillsammans med

att det byggs mycket på Söder gjorde att förvaltningen ville erbjuda de boende att bidra till en grönare stadsdel genom att köpa träd.

Genomförande

Genomförandet har skötts av de ordinarie tjänstemännen i distriktet och med hjälp av park- och naturvårdsavdelningen som även tillsköt pengar till projektet. För utarbetande av genomförandeplanen anlätades en konsult.

I starten satsade ett försäkringsbolag 75 000 kr i administrativt bidrag för att hjälpa igång det hela. Bolaget har även köpt träd för 80 000 kr.

Efterfrågan

Efterfrågan på parkträd har varit mycket stor och fler än 300 har sålts. Där kan trädarten påverkas av den som köper. De som köper gatuträd är mer styrda av staden på utformning av gatumiljön. Hittills har cirka 70 sålts av planerade 300.

Motiv för köp

Privatpersoner och familjer köper nästan uteslutande parkträd. Ofta för att fira ett eget jubileum, som present till sina barn m m.

Företag på Södermalm vill inte så ofta köpa. De ska ha något tillbaka i form av reklamvärde. Det är några attraktiva lägen som har kunnat säljas.

Köpevillkor

Träden köps av boende eller av företag och skänks till Fritid Stockholm. Förvaltningen satsar nödvändiga resurser för markarbeten och plantering och åtar sig att sköta träden och se till att de finns kvar i minst 50 år. I gengäld får trädköparna en plakett placerad vid trädet, ett diplom och sitt namn på en samlingsplakett som placeras vid Mosebacke Torg.

Attraktiva lägen

Det finns andra attraktiva lägen där ett liknande förfarande skulle kunna prövas. I dessa fall måste gatorna även byggas om. Företagen kan eventuellt vilja betala hela eller större delen av kostnaden för ombyggnaden.

Information

Erbjudandet har sänts ut till alla hushåll på Söder. Mottagandet har varit positivt. De som har velat köpa träd har fått välja ut var dessa ska placeras och sedan betalt in på inbetalningskort som de har erhållit tillsammans med en bekräftelse med textlydelse.

Trädplan

De träd som har sålts ingår inte i den reguljära trädplanen som kommunen har. Dessa sålda träd är alltså sådana som annars inte hade kommit till.

Distriktet tror att ett liknande förfarande kan prövas runt om i staden.

Kanske även erbjuda boende och företag att köpa träd som ingår i den reguljära trädplanen.

Kostnader

Priset på träden täcker inköp och iordningställandet. Gatuträden kräver mer arbete vid iordningställande vilket avspeglas i priset. Skötselkostnaden som beräknas till 40 - 45 tkr per år finansieras över distriktets budget. Projektadministrationen har kostat 340 tkr. Därtill kommer fritidsdistriktets, Park- och naturvårdsavdelningens och gatukontorets interna förvaltningskostnader.

13.4 Resultat

1. Initiativet togs från tjänstemannahåll d v s det var ej ett politikeruppdrag. Man finansierar en ny verksamhet och ger tjänstemännen nya intressanta arbetsuppgifter.
2. Ovanlig idé som väckt intresse bland allmänheten. Privatpersoner beredda att betala extra utöver kommunalskatten till kommunen för att kunna plantera sitt " eget " träd.

14 ANALYS OCH SLUTSATSER

I följande avsnitt görs en samlad analys av samtliga fallstudier. Analysen görs utifrån ett antal relevanta frågeställningar, - måluppfyllelse, - maktförskjutning, - förändringar i kostnader, intäkter, ansvar och befogenheter, - personalförmåner, - sårbarhet samt övertagandeprocessen.

14.1 Har målen uppnåtts?

En grundläggande politisk målsättning med samtliga projekt i denna undersökning har varit att bibehålla verksamheten men genom att pröva alternativa driftslösningar och finansieringsformer

Sammanfattningsvis kan konstateras att staden har i samtliga fall klarat sin grundläggande målsättning - att kunna bibehålla verksamheten och att överlåta driften av verksamheten till en entreprenör, förening, kooperativ e t c. Inte i något av exemplen har projekten misslyckats så att verksamheten tvingats avvecklas eller att förändringen inte har kunnat genomföras.

I fem av fallen har förändringen varit kopplad till ett besparingskrav. Vad gäller Vanadisbadet och Åkeshovshallen kan klart konstateras att kravet har uppnåtts. Vad gäller Bredängs camping och gatu- och parkentreprenaden är det mera oklart eftersom verksamheten inte kan särredovisas ur stadens ekonomiska redovisning. Vad gäller fotvårdsverksamheten har verksamhetens omfattning utökats och fler pensionärer får nu subventionerad fotvård, vilket medfört att det ursprungliga besparingskravet ej har uppnåtts.

För övriga projekt finns inga krav på att förändringarna ska resultera i ekonomiska besparingar.

Beträffande kooperativa daghem kan dock konstateras att den kooperativa formen innebär att kommunen sparar ca 20 000 kr/barn och år jämfört med kostnaden för den ordinarie barnomsorgen.

Det kan också konstateras att staden har en klar målsättning att satsa på föreningsmedverkan för att driva fritids- och idrottsanläggningar. Avsikten med detta är egentligen inte att åstadkomma besparingar i stadens budget utan handlar mer om en politisk viljeinriktning. Ett av de första försöken med föreningsdrift är Åkeshovshallen.

För skolmåltidsverksamheten är målsättningen att pröva ett ökat lokalinflytande över verksamheten och kan sägas vara ett exempel på det ökade intresset i staden att decentralisera ansvar och befogenheter.

Målsättningen med projektet sponsring av träd är att skapa en ny verksamhet och att skapa ett lokalt inflytande över närmiljön genom en ny finansieringsform.

14.2 Ansvarsfördelning kommunen - entreprenören?

I detta kapitel ska vi beskriva graden av förändring som ett relativt mått. Vi ska bl a beskriva förändringarna i fyra modeller som var och en tar upp en viktig komponent.

Den första är makten över verksamhetens mål och innehåll. Vem ställer krav på att verksamheten ska finnas. Styr kommunen genom sina krav på entreprenören, eller ges entreprenören frihet att på egen hand utveckla verksamheten eller att upphöra och göra någonting annat?

I den andra beskrivs ansvar för de fysiska resurser som krävs. Vem ansvarar för underhåll, anskaffning, ombyggnad m m av de lokaler och anläggningar som användes?

I den tredje modellen beskrivs vem som har inflytande över hur den löpande driften ska bedrivas.

I den fjärde modellen beskrivs hur verksamheten finansieras. Har kommunen åtaganden som gör att den träder in med pengar, eller är det entreprenören som har ansvar för det ekonomiska resultatet? Vem har inflytande över taxor?

I modellerna beskrivs utsprungsläget med (o) och det läge som uppnåtts med (—>). I de fall ingen nämvärd förändring har skett symboliseras der således med symbolen för ursprungsläget.

Jämförelsen grundar sig på det förhållande som gällde vid drift i kommunal regi respektive det som uppnåtts med alternativ drift. Kooperativa daghem jämförs med kommunala daghem, skolmat med förhållandet i egen regi före respektive efter decentraliseringen, och trädsporsring med "vanliga" kommunala träd.

Verksamhetens syfte och innehåll

Kommunen har i samtliga fall ställt krav på att viss verksamhet ska bedrivas. I några av fallen har givits utrymme för att förändra verksamheten utöver kommunens krav. Kommunen har ställt krav på att verksamheten ska bedrivas, och på vad som ska utföras, t ex att Vanadisbadet ska vara ett bad öppet för allmänheten. På vad som utförs ställer kommunen "minimikrav", vilket för Vanadisbadet innebär att man förutom det gamla bassängbadet nu har omvandlat badet till ett äventyrsbad.

Modell 1 KRAV PÅ ATT VISS TYP AV VERKSAMHET SKA UTFÖRAS

	Kommunen	Entreprenören
	←-----→	
Åkeshovshallen	0	
Bredängscamping	0	-----→
Vanadisbadet	0	-----→
Fotvården	0	
Bok och Bild	0	-----→
Gatu- o. parkentr.	0	
Daghem	0	
Skolmat	0	
Trädplantering	0	

De exempel där förändringar har skett markeras med pilar i modellen. Det innebär att entreprenören utöver vad kommunen har ställt som krav, har förändrat eller har givits möjlighet att förändra verksamheten.

De krav och villkor som kommunen ställer är i huvudsak följande.

- Åkeshovshallen ska vara en idrottshall. Kommunen styr genom att ansvara för tidsbokning.
- Bredängs camping ska minst uppfylla kraven för en 3-stjärnig camping. Under vintersäsong ska campingen vara öppen med minst 50 husvagnsplatser.
- Vanadisbadet förutsätts vara ett bad öppet för allmänheten.
- Kommunen stödjer enbart fotvård för pensionärer.
- På Bok- och Bildkiosken ställs långtgående krav på sortiment. Öppettider ska anpassas till verksamheten i övriga delar av Kulturhuset.
- På gatu- och parkentreprenaden ställs kravspecifikation på de servicenivåer som kommunen vill uppnå.
- Daghem drivs för barn bosatta i Stockholm. Pedagogiken m m är valfri för föräldrar.
- Elever och personal ska ges större inflytande över skolmaten och eleverna serveras en bättre måltid än tidigare.
- Kommunen har bestämt de områden där trädköparna kan välja att få "sina" träd planerade.

Lokaler och anläggningar

Kommunen har i betydande utsträckning överfört drift och underhåll av lokaler och anläggningar till entreprenörerna. I några av fallen har kommunen krav på utformning av lokaler men inget att göra med anskaffning av dessa. I andra fall tillhandahåller kommunen lokaler och godkännande från kommunen krävs för större om- och tillbyggnad.

I modellen nedan beskrivs ett "vägt" ansvar för lokaler och anläggningar.

Modell 2 ANSVAR FÖR FYSISKA RESURSER	
	Kommunen Entreprenören
	←-----→
Åkeshovshallen	0 ---->
Bredängscamping	0 ----->
Vanadisbadet	0 ----->
Fotvården	0 ----->
Bok och Bild	0 ----->
Gatu- o. parkentr.	0
Daghem	0 ----->
Skolmat	0
Trädplantering	0 ----->

Kommunen äger Åkeshovs idrottshall och ansvarar för yttre underhåll, service av maskin- och ventilationsutrustning och teknisk drift av värmen. Idrottsföreningen ansvarar för städning och rengöring samt löpande inre underhåll. Eventuella ombyggnader beslutas av kommunen.

Allt underhåll vid Bredängs camping, såväl löpande som periodiskt, på mark, byggnader och anläggningar inom arrendeområden åligger entreprenören. På grund av den stadsplan som råder kan för närvarande inte byggnadslov lämnas.

Vanadisbadet hyrs ut till entreprenören. Före övertagandet rustade kommunen upp anläggningen i gott skick. Lokalerna får inte byggas om, t ex tilläggsisoleras, till åretruntstandard utan stadens medgivande. Investeringar har skett för att utveckla badet till ett äventyrsbad. Investeringar bekostas av entreprenören.

Fotvårdarna anskaffar egna lokaler. Dessa hyrs ofta av kommunen i servicehus och är samma lokaler som fotvårdarna arbetade i innan de startade eget.

Entreprenören arrenderar lokalen för Bok- och Bildkiosken av kommunen. Entreprenören har förbundit sig att inte utföra ändrings- och tillbyggnadsarbeten i lokalen utan kommunens skriftliga tillstånd.

För gatu- och parkentreprenaden hyr entreprenören de lokaler som

kommunen tidigare utnyttjade.

Kommunen ställer krav för att godkänna lokaler som ska användas till daghem. Kooperativ ansvarar dock själva för att skaffa lokaler som är anpassade till deras önskemål.

Skolmat lagas och serveras i kommunens egna lokaler. Elever är med och påverkar inredning.

Träden som planteras skänks efter köpet åter till kommunen som åtar sig att sköta den löpande driften. Träden planteras på kommunens mark.

Löpande drift

Modell nr 3 beskriver inflytandet över den löpande driften.

Modell 3 INFLYTANDE ÖVER LÖPANDE DRIFT		
	Kommunen	Entreprenören
	←-----→	
Åkeshovshallen	0	----->
Bredängscamping	0	----->
Vanadisbadet	0	----->
Fotvården	0	----->
Bok och Bild	0	----->
Gatu- o. parkentr.	0	----->
Daghem	0	----->
Skolmat	0	---->
Trädplantering	0	

Kommunen har i de fall man lämnar över driften valt att inte påverka hur arbetsuppgifterna löses.

I två fall (skolmat och trädplantering) har inflytandet över den löpande driften inte lämnat kommunen. Där driver kommunen fortfarande verksamheten.

Friheten för entreprenörerna att planera driften har inneburit att dessa har anpassat arbetstider, personalsammansättning och antal anställda till faktiska behov. De har även i vissa fall kunnat utöka sin verksamhet utöver de "minimikrav" som kommunen ställde vid övertagandet.

Det är här som den största generella förändringen sker. Entreprenörerna förefaller ofta ha andra förutsättningar att anpassa sin organisation till de lokala förutsättningar som råder.

För de olika alternativ som prövas gäller följande.

- Entreprenören (föreningen) har övertagit hela driftansvaret för Åkeshovshallen.
- Vid Bredängscamping ansvarar entreprenören helt för den löpande driften.
- Vid Vanadisbadet ansvarar entreprenören helt för den löpande driften. Kommunen säger i beslutet "att intressents uppläggning av verksamheten inte ska styras".
- De fotvårdare som startat egen mottagning ansvarar helt för den löpande driften.
- Entreprenören i Bok- och Bildkiosken ansvarar helt för den löpande driften.
- För Gatu- och parkentreprenaden gäller att entreprenören helt svarar för den löpande driften, inklusive ansvaret mot tredje man vid skada förorsakad av bristande underhåll eller skötsel, samt löpande kundkontakter med allmänheten och jour och beredskap.
- Föräldrarna i de kooperativa daghemmen ansvarar för hur verksamheten bedrivs. Ingen påverkan från kommunen.
- För skolmaten har förändringen inneburit ett decentraliserat ansvar inom kommunen.
- Kommunen planterar träden på utvald plats och förbinder sig att sköta om dem i minst 50 år.

Ekonomiska förutsättningar

Modell nr 4 ger en bild över hur verksamheten finansieras. I vissa fall ger kommunen driftbidrag eller bekostar hela verksamheten. I andra projekt har entreprenören ansvaret för finansieringen och betalar en avgift till kommunen.

Modell 4 ANSVAR FÖR FINANSIERING	Kommunen	Entreprenören
	←----->	
Åkeshovshallen	0	
Bredängscamping	0 ----->	
Vanadisbadet	0 ----->	
Fotvården	0 ---->	
Bok och Bild	0 ----->	
Gatu- o. parkentr.	0	
Daghem	0 -->	
Skolmat	0	
Trädplantering	0 ---->	

För Åkeshovshallen lämnar kommunen ett bidrag till föreningen som är lika stort som den kostnad som kommunen har beräknat för drift i kommunal regi. Eventuell mellanskillnad tillfaller/bekostas av föreningen. Nolltaxa tillämpas för föreningar.

För Bredängs camping äger entreprenören fritt marknadsanpassa sina priser. Kommunen erhåller en arrendeavgift.

Entreprenören finansierar hela verksamheten vid Vanadisbadet inklusive de investeringar som har skett. Alla besökare betalar en avgift. Före ändring av avgift ska entreprenören "höra nämnden". Det troliga är dock att kommunen har ringa möjligheter att hindra taxaändringar. De första fem åren är hyresfria därefter erhåller kommunen en hyresintäkt för anläggningen.

Fotvårdarna anpassar sina priser och ansvarar för den egna ekonomin. Kommunen ger pensionärerna ett bidrag per fotvårdsbehandling. Mellanskillnaden betalas av pensionären.

Arrendatorn i Bok- och Bildkiosken marknadspassar sina priser. Kommunen erhåller en garnti hyra plus del av omsättningen utöver ett fastställt belopp.

Kommunen finansierar drift- och underhållsverksamheten av park och gator enligt entreprenörens anbud.

Kommunen och staten lämnar bidrag per barn och år för kooperativa daghem. Resten av kostnaden betalas med föräldraavgifter.

Kommunen finansierar hela kostnaden för skolmåltider.

Trädköparna betalar ett pris för inköp av träden och för plantering. Löpande underhåll bekostas av kommunen.

Vilka huvuddrag visar modellerna?

Den bild som ovanstående modeller ger är splittrad. Kommunen vill både ha kvar ett inflytande och ge frihet för de entreprenörer som anlitas. Det gör det svårt att ge en entydig och generell bild över vad som sker när kommunen prövar en alternativ driftsform. Skillnader föreligger dessutom mellan entreprenader, arrenden, hyresförhållanden och andra alternativ.

Den mest entydiga bilden ges av modell nr 3 över den löpande driften. Ett viktigt motiv för att anlita entreprenörer är också att pröva nya driftformer för att uppnå syftet med verksamheten.

Modell nr 1 visar att kommunen önskar behålla ett inflytande över vad anläggningar används till. Den visar därmed också att kommunen inte gärna vill släppa verksamheter genom att sälja dessa, vilket hade varit en

möjlighet. Därigenom skulle kommunens inflytande minskat.

I modell nr 2 visas vad som sker med lokaler och anläggningar. Kommunen förefaller ha en ambition att överlåta ansvaret för delar av dessa till entreprenörerna. Det förefaller dock som om kommunen tvekar att helt överlåta dessa på entreprenören. Ett visst inflytande vill man behålla.

Modell nr 4 ger en bild både av inflytande över taxor och över totalekonomin. Kommunen har inflytande över taxor endast när kommunen helt finansierar verksamheten. I andra fall finansierar kommunen delar av verksamheten utan inflytande över taxor, eller så finansieras verksamheten helt via avgifter utan inflytande från kommunen.

14.3 Hur minskas kostnader?

I samtliga fall, med undantag för sponsringen av träd avser besparingarna framför allt personal. Lägre personalkostnader klaras t ex genom att entreprenören och hans personal gör mer själva, d v s åtar sig även städning, administrativa uppgifter, fastighetsförvaltning, upphandling m m. Lägre kostnader kan även märkas på lokalsidan.

I Åkeshovshallen fungerar idrottsföreningens hallchef som en "allt-i-allo". Hallchefen svarar för och utför såväl fastighetsförvaltande uppgifter och städning som rent administrativa uppgifter.

För Bredängs camping klarar arrendatorerna fler av arbetsuppgifterna själva; t ex att istället för att som tidigare utnyttja stadens fastighetsförvaltning utför personalen dessa arbetsuppgifter själva. Detsamma gäller även den administrativa hanteringen; d v s personalen svarar själva för all upphandling, ekonomiska frågor, personaladministrativa uppgifter etc. Motsvarande förhållande kan även konstateras för Vanadisbadet och fotvårdsverksamheten.

Vad gäller Bredäng camping, Vanadisbadet, Bok- och Bildkiosken kan även konstateras att ägarna samt personal som har resultatansvar arbetar mer än "normal" arbetstid. Incitamentet härför är naturligtvis – ju bättre resultat desto högre lön. Beträffande Bredängs camping engagerar sig även familjemedlemmar i företaget och hjälper till vid behov.

De ideella insatserna från föreningen, Alvik Basket, ska inte överbetonas. Det betydelsefulla är den kunskapsbredd som en stor förening representerar och som kan utnyttjas i många olika sammanhang. Det kan konstateras att föreningen har ett stort ideellt engagemang från förälderhåll. I syfte att hålla ner personalkostnaderna nyttjar entreprenören ett flertal andra alternativ. Dessa medför att fasta helårsanställda undviks.

Inom gatu- och parkentreprenaden tycks de anställda vara beredda att arbeta över ett större geografiskt område. Gatu- och parkarbetarna arbetar inom hela Stockholmsregionen. Entreprenören behöver ej ha en fast personalstyrka inom en stadsdel.

Fler säsons- och timanställda kan konstateras för Åkeshovshallen, Vanadisbadet och gatu- och parkentreprenaden. De säsons- och timanställda är ungdomar som är intresserade av feriearbete, studerande och militärer som vill arbeta extra kvällar och helger. Denna kategori anställda är således inte intresserade av en fast anställning utan ser detta som en möjlighet till extrainkomster. Vad gäller gatu- och parkentreprenaden kan även noteras att specialistkompetens köpes in vid behov istället för att anställa på helårsbasis.

Det kooperativa daghemmet har lägre personalkostnader p g a föräldramedverkan. I detta exempel svarar föräldrarna för städning, upphandling och tillagning av mat, vikarerar vid ordinarie personals frånvaro samt administrativa uppgifter. Vikariefrågan löses genom att föräldrarna upprättar ett rullande schema. Schemat visar vilka dagar resp förälder har ev vikarieplikt.

14.4 Hur ökas intäkter?

Genom satsning på ny eller förändrad verksamhet kan entreprenören motivera en ny eller förhöjd avgift. Detta förhållande kan konstateras för Vanadisbadet och sponsringen av träd.

Genom att utveckla Vanadisbadet till ett s k äventyrsbad med vattenrutschbanor m m har entreprenören kunnat motivera en förhöjd entréavgift.

Som regel föranleder avgiftshöjningar eller införande av nya avgifter reaktioner från allmänheten. Vad gäller projektet sponsring av träd kan dock konstateras att privatpersoner är beredda att betala en extra ersättning till staden utöver kommunalskatten för att stödja nyplantering av träd. Förslaget har fått ett mycket positivt bemötande. Intresset kan förmodligen förklaras av att köparen klart kan se var pengarna går.

Vad gäller Bredängs camping har intäkterna ökat med ca 400 tkr (totalt ca 2 400 tkr) under 1988. Intäktsökningen beror på det ökade byggandet i Stockholmsregionen, vilket medfört ett utökat antal husvagnsplatser under vintersäsongen. Arrendatorn har satt ned avgiften med 30 kr till 50 kr per dygn under vintersäsongen. Entreprenören vid campingen har idéer om att förnya och vidareutveckla verksamheten och därmed söka nya avgiftsmöjligheter, t ex en stugby i anslutning till campinganläggningen. Framtiden är dock osäker p g a oklarheterna om markanvändningen. Hallchefen på Åkeshovshallen har också idéer om att satsa på ny verksamhet för att locka nya besökande.

Vanadisbadets och Bok- och Bildkioskens entreprenörer satsar även på kvalitetsförbättringar för att få fler besökare. Bok- och Bildkiosken har även marknadsanpassat sina priser. I kommunal verksamhet tycks det vara svårare att satsa på kvalitetsmässiga investeringar för att locka fler besökare och därmed öka intäkterna. Detta påstående har dock inget vetenskapligt belägg.

Fotvårdarna får ge fotvård till en bredare kundkrets såväl yngre som pensionärer och har därför möjligheter att utöka sin verksamhet.

Vad gäller gatu- och parkentreprenaden, kooperativa daghem samt skolmåltidsverksamheten är frågan ej tillämplig.

14.5 Beslutsorganisation. Skillnader i ansvar och befogenheter för personalen

I samtliga fall med undantag för sponsringen av träd, kan stora skillnader konstateras vad gäller personalens ansvar och befogenheter mellan kommunal drift och drift i privat regi. Den eller de ansvariga för verksamheten har ett stort eget ansvar, såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt och stora befogenheter. Till skillnad mot kommunal drift har den verksamhetsansvarige ett klart uttalat resultatansvar.

Hallchefen vid Åkeshovshallen har ett totalt ansvar med undantag för att anställa ytterligare personal. Föreningens styrelse beslutar om antalet tjänster vid hallen ska utökas.

Entreprenörerna (ägarna till företaget) vid Bredängs camping, Vanadisbadet, Bok- och Bildkiosken samt gatu- och parkentreprenaden har naturligtvis ett fullständigt eget ansvar för sin verksamhet, men både inom Bok- och Bildkiosken samt gatu- och parkentreprenaden har även de anställda ett stort eget ansvar och befogenheter.

Respektive fotvårdare har ett totalt eget ansvar för verksamheten.

Vad gäller det kooperativa daghemmet har föräldrarna (styrelsen) ett gemensamt ansvar för verksamheten. Den personal som är anställd av kooperativet har ett fullständigt ansvar för hur verksamheten ska bedrivas. Resultatansvaret åvilar dock styrelsen.

Inom skolmåltidsverksamheten har matgruppen ansvarat för matsedelns innehåll, medan det åvilar husmor att svara för upphandlingen.

Vad gäller sponsringen av träd har fritidsförvaltningen och dess anställda ansvar för att köparens träd planteras och underhålls under den avtalade perioden.

14.6 Personalvillkor. Skillnader i löner, arbetstider mm

I allmänhet kan inga större löneskillnader märkas. För att underlätta rekrytering har dock entreprenören möjlighet att betala en högre lön. Inom t ex gatu- och parkentreprenaden har parkarbetarna avsevärt högre lön än de kommunalt anställda. Entreprenören är ej låst till lönegrader utan har möjlighet till fri lönesättning.

I samtliga exempel utom kooperativa daghem, skolmåltidsverksamhet, sponsring av träd, kan konstateras att entreprenören tillämpar någon

form av incitament i form av bonus, högre lön och resmöjligheter vid ett bra ekonomiskt resultat. Incitament tycks dock endast användas för de fast anställda och huvudsakligen för den/de verksamhetsansvariga. För de säsongsanställda vid Vanadisbadet och Bredängs camping tillämpas ej lönen som incitament.

Vidare kan noteras att entreprenören och hans anställdas arbetsuppgifter har vidgats. Arbetet innefattar förutom de tidigare ordinarie arbetsuppgifterna i vissa fall såväl fastighetsförvaltning som administration. T ex arrendatorn vid Bredängs camping sköter själv administration, fastighetsförvaltning etc i stället för att anlita någon annan.

Inom gatu- och parkentreprenaden arbetar parkarbetarna över ett större geografiskt område jämfört med motsvarande drift i kommunen.

Det kooperativa daghemmet ställer vissa andra krav på kompetens än de som gäller i kommunens daghem. De anställda måste kunna arbeta utifrån föräldrarnas pedagogiska målsättning. Inga löneskillnader kan noteras i detta fall men kooperativet har frihet att erbjuda en högre lön. Bland annat genom en kortare öppettid, och därmed arbetstidens förläggning, är kooperativet mer attraktiv som arbetsplats jämfört med inom kommunens barnomsorg. Personalresurserna kan koncentreras till en period på dagen. Personalen slipper öppna daghemmet tidigare morgnar och stänga sena kvällar. Detta förhållande kan variera mellan olika kooperativ.

Entreprenörens verksamhetsansvariga utför vissa "ideella" insatser. Incitamentet är naturligtvis högre lön vid ett bra ekonomiskt resultat. T ex inom Bok- och Bildkiosken har de anställda själva städad för att hålla kostnaderna nere.

Vad gäller Bredängs camping och Vanadisbadet tycks ägarna arbeta långt utöver "normal" arbetstid för att åstadkomma ett bra ekonomiskt resultat. Vid campingen är även familjemedlemmar engagerade i arbetet.

För fotvårdarna är arbetstiden flexibel. Resp fotvårdare bestämmer självfallet själv arbetstidens förläggning.

Inom skolmåltidsverksamheten har förändringen ej medfört löneändringar eller skillnader i arbetstider. Frågan är ej tillämplig för projektet sponsring av träd.

14.7 Sårbarhet

I samtliga fall utom Åkeshovshallen tycks entreprenören ha garderat sig för att verksamheten ska kunna fortgå vid hans eventuella frånvaro. Säkerheten består i dubbelt ägarskap (två ägare/verksamhetsansvariga som arbetar jämsides) och ett flertal anställda som kan utföra varandras arbetsuppgifter.

Bredängs camping arrenderas av ett företag, vilket ägs och drivs av två personer. Vanadisbadet drivs av företag med två ägare. Bok- och Bildkiosken handhas av två verksamhetsansvariga. Gatu- och parkentreprenören har ett flertal anställda som kan ersätta varandra.

Vad gäller Åkeshovshallen kan noteras att ersättningsfrågan inte är löst, d v s vem eller vilka övertar hallchefens funktion vid hans frånvaro? Hallchefen har dock inför nästa budgetår begärt att få en dagvaktmästare. Denne kan förmodligen träda in som ersättare.

Det kooperativa daghemmet är mindre sårbart än kommunens barnomsorg. Föräldrarna vikarierar alltid vid personalens frånvaro.

En enskild fotvårdare kan ej ersättas vid sjukdom eller annan frånvaro. Eftersom det finns ett flertal andra fotvårdare som pensionärer och andra kan vända sig till istället kan verksamheten knappats kallas sårbar.

Inom skolmåltidsverksamheten finns personal som kan ersätta varandra. Husmor svarar för upphandlingen och bör ha en ersättare. Frågan är ej tillämplig för sponsringen av träd.

14.8 Övertagandeprocessen. Anbudsförfarande, kalkyler, uppföljning och kontroll

Anbudsförfarande

Det kan märkas en oklarhet och osäkerhet i hur anbudsförfarande hanteras bland de förvaltningar som hittills i liten utsträckning arbetat med entreprenader. Gatuförvaltningen har en större vana att arbeta med entreprenader och ett proffsigare förfaringsätt.

Anbudsförfarande har tillämpats i fyra av fallen (Bredängs camping, Vanadisbadet, Gatu- och parkentreprenaden samt Bok- och Bildkiosken.)

Ekonomisk kalkyl

Staden har haft svårigheter att redovisa sina verkliga kostnader för Vanadisbadet, Åkeshovshallen, Bok- och Bildkiosken samt gatu- och parkentreprenaden. I samtliga dessa fall har kommunen haft svårt att särredovisa kommunens kostnader och intäkter.

Avtal

I ett av fallen, Åkeshovshallen, tycktes förvaltningen haft stora svårigheter vid avtalskrivningen. Avtalet kommer att skrivas om fr o m 890101. I övrigt syns upprättandet av avtal ha fungerat bra.

Uppföljning och kontroll

Vissa oklarheter tycks föreligga vad gäller uppföljning och kontroll.

Generellt kan konstateras att kommunen har ett grundläggande ansvar för att verksamheten avser ett speciellt ändamål, t ex att Bredängs camp-

ing upplåts för att arrendatorn där ska bedriva campingverksamhet, att Åkeshovshallen drivs av idrottsklubben Alvik Basket som ansvarar för att idrottsverksamhet bedrivs i hallen etc.

Entreprenörer och föreningar har alltid det ekonomiska ansvaret och ansvaret för verksamhetens innehåll. Som exempel kan nämnas det pedagogiska innehållet hos det kooperativa daghemmet, fotvårdarens arbetsmetoder och hur campingverksamheten bedrivs.

Vad gäller verksamhetens innehåll saknas ofta uppföljning och kontroll från kommunens sida. Beträffande Bok- och Bildkiosken har dock kommunen till viss del styrt verksamhetens innehåll genom avtal.

Satsning på kommunal uppföljning och kontroll kan endast konstateras inom gatu- och parkentreprenaden. Kommunen avsätter 550 tkr per år för uppföljning och kontroll av entreprenörens arbete. Det är också den mest renodlade entreprenadformen av de redovisade exemplen. Beloppet motsvarar 2,5 - 3 helårstjänster.

Kommunens uppföljning och kontroll i övrigt avser vissa fastighetsförvaltande uppgifter. Eftersom kommunen kvarstår som fastighetsägare finns det ett intresse av att behålla ett visst ansvar för fastighetens beständighet. Omfattningen och inriktningen på detta ansvar varierar dock mellan projekten.

Vad gäller Åkeshovshallen vill kommunen fortfarande ha kvar ett visst inflytande över verksamheten (och insyn) genom att ansvara för fördelning av träningstider.

Kommunen vill även ha kontroll och ansvar (=inflytande) över avgiftsättningen på Vanadisbadet. Huruvida detta ansvar kan betraktas som reellt i juridisk mening är oklart genom att nämnden ska "höras" före entreprenörens beslut om avgiftshöjning. Nämnden har formellt inte beslutanderätt.

15 SLUTORD

Alla projekt har lyckats

Vad kan vi nu dra för generella slutsatser av denna studie? Först och främst kan konstateras att alla projekten har lyckats. D v s Stockholms stad har klarat att lägga över driftansvaret till en extern producent (förening, kooperativ, entreprenör etc).

I samtliga fall kan den ursprungliga verksamheten fortgå - ofta med kvalitetsförbättringar och till en lägre kostnad för kommunen. Sammanfattningsvis kan vi dra några generella erfarenheter (även om dessa i sin helhet inte är tillämpbara på samtliga exempel) av de studerade projekten:

- Det är ofta ekonomiskt lönsamt för kommunen att pröva en alternativ driftsform.
- Verksamheten utvecklas, ofta med nya aktiviteter. Det förefaller som om entreprenörer har fler idéer och är mer villiga att satsa nytt kapital i projekt.
- Entreprenörer använder flexiblare lösningar och t ex ger personalen större spelrum. Personalen ges ett större inflytande/ansvar än under kommunal drift.
- Personalen ökar ofta sin arbetsinsats i entreprenadalternativet - arbetar mer och med fler uppgifter.
- Inslagen av korttidsanställningar ökar.
- Uppföljnings- och kontrollmodeller varierar stort mellan projekten, från i stort ingen kontroll alls till mycket omfattande kontrollapparat.
- Kommunens information till berörd personal har i vissa projekt givits sent i genomförandet. En tidigare information till berörda skulle sannolikt medföra att förändringar blir lättare att genomföra.

Personalen har "tänt till"

Vi kan även notera att personalen som tagit över driften har "tänt till" inför uppgiften. Det personliga engagemanget har ökat markant. Man är intresserad av att åta sig nya arbetsuppgifter och ta ett större ansvar för verksamheten - såväl ekonomiskt som innehållsmässigt. Detta brinnande engagemang har naturligtvis även sin förklaring i att man som entreprenör vill visa att projektet är genomförbart samt att man får möjlighet att agera på ett annat sätt. Självklart påverkas intresset även av möjligheten till ekonomisk vinning; d v s som ett personligt incitament för att arbeta så effektivt och rationellt som möjligt.

Den kommunala personalen har ej samma chans

Den kommunalt anställda personalen har inte samma möjligheter att agera. I kommunen finns ett antal hinder som begränsar den anställdes handlingsfrihet t ex särskilda regler som måste följas, brister och oklarheter vad gäller ansvar och befogenheter m m.

En viktig faktor som bör belysas i detta sammanhang är betydelsen av organisationens (företagets) storlek. En kommun kan jämföras med ett stort företag. Samtliga i denna undersökning studerade projekt har övertagits av små enheter (en-tvåmansföretag). Man kan misstänka att i ett stort företag uppstår många gånger samma problem som i en kommun - anonymitet, långa beslutsvägar, brister i ansvar och befogenheter etc. Frågan är om det är den lilla enheten som ger det positiva engagemanget eller om det är det icke-kommunala inslaget? Kan vi förändra

inom kommunen och uppnå de effekter som vi har redovisat i denna undersökning? Vi anser att flera av de förändringar som entreprenören har vidtagit även skulle kunna användas inom kommunen för att få en effektivare och flexiblare organisation; bl a genom

- ökat ansvar och ökade befogenheter för den verksamhetsansvarige
- införande av resultatansvar
- resultatlöner och andra incitament
- individuell lönesättning för att klara rekryteringsproblemen
- flexiblare arbetsfält för de anställda
- ej låsa arbetsuppgifter i instruktioner etc
- möjlighet att arbeta inom hela kommunen och inte vara hänvisad till ett geografiskt distrikt
- ökad föräldramedverkan för att minska sårbarheten inom barnomsorgen
- förändring av befintlig verksamhet för att öppna möjligheter för nya uppgifter eller höjda avgifter
- tillåta större flexibilitet avseende olika lösningar även inom kommunen. Förutsättningarna skiljer sig även inom kommunen.

Tänk efter före

Vi kan också konstatera att byta driftsform för en kommunal verksamhet är ganska knepigt. Det krävs att man vet vad man vill och att man har ett bra underlag. Denna studie avslutas med ett antal förslag till hur kommunerna kan gå vidare och vad man bör tänka på vid val av regiform.

- Utarbeta en strategi för framtiden. Inventera verksamheterna och avgör inom vilka områden det kunde vara möjligt/intressant att pröva alternativa regiformer samt vilken/vilka former som kan vara tillämplig. Skapa en idébank.
- Klargör konsekvenserna av en förändring avseende ekonomi, personal, ansvar m m.
- Klargör vilka möjligheter, och även hinder och begränsningar, som föreligger för att ge kommunens verksamhetsansvariga ökat ansvar och ökade befogenheter. Utarbeta en plan för att göra en decentralisering av besluts- och verksamhetsansvar möjligt.
- Utforma modeller för anbudshantering och avtal som kan anpassas till

respektive förvaltnings förutsättningar.

- Utforma det ekonomiska redovisningssystemet så att resultatet d v s kostnader, intäkter och prestationer för respektive verksamhet klart framgår.
- Tillåt lösningar som är anpassade till lokala förutsättningar istället för att söka samma lösning inom olika områden.
- Satsa på information till personalen om vad som ska uppnås för att förenkla genomförandet av nya lösningar.
- Klargör en lämplig nivå för uppföljning och kontroll.
- Klargör ansvarsbegränsningar i olika entreprenadförhållanden.

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 880327-8 från
Statens råd för byggnadsforskning till K-Konsult, Stockholm.

R46: 1989

ISBN 91-540-5029-4

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

Art.nr: 6709046

Abonnemangsgrupp:
T. Fastighetsförvaltning

Distribution:
Svensk Byggtjänst
171 88 Solna

Cirka pris: 43 kr exkl moms