

**Handläggare**  
Lars Ericsson  
Telefon: 08 - 508 11 818

**Till**  
Servicenämnden  
2014-04-15

## **Underlag för budget 2015 med inriktning för 2016 och 2017**

### **Förslag till beslut**

Servicenämnden godkänner budgetunderlaget för 2015 med inriktning för 2016 och 2017 och överlämnar ärendet till kommunstyrelsen.

Lars Rådth  
Förvaltningschef

### **Sammanfattning**

I detta ärende redovisas nämndens budgetunderlag för år 2015 med inriktning för 2016 och 2017. Här beskrivs övergripande nämndens strategiska satsningar för att uppfylla kommunfullmäktiges inriktningsmål. Vidare redovisas uppgifter om förväntade volymförändringar och efterfrågan inom verksamheterna, förändringar gällande förutsättningar samt övriga viktiga faktorer som påverkar verksamhetens utveckling.

Nämnden ska bidra till att uppfylla kommunfullmäktiges inriktningsmål *Stockholm är en attraktiv, trygg och växande stad för boende, företagande och besök* genom att utveckla och utvidga

servicen inom kontaktcentret med tjänster riktade till medborgarna, näringslivet med flera intressenter. Därutöver kommer nämnden medverka till att infria målet genom att vidareutveckla administrationen av andrahandsuthyrning till stadens brukare samt genom att utveckla användningen av miljökriterier vid upphandlingar.

Vad avser målet *kvalitet och valfrihet utvecklas och förbättras* handlar nämndens satsningar om att fortsatt erbjuda och vidareutveckla lättillgänglig och kvalificerad service via kontaktcentret. Medborgarnas valfrihet mellan olika alternativ inom utbildning, omsorg med mera underlättas genom information och vägledning. Vidare kommer nämnden att utvidga den nyinrättade funktionen HR-service med syftet att på sikt kunna erbjuda rekryteringsstöd till alla stadens chefer. Därutöver ska nämnden medverka till att infria målet genom kompetensutveckling för medarbetare och chefer, hälsobefrämjande insatser samt fortsatt arbete med att minska sjukfrånvaron.

Nämnden ska inom ramen för kommunfullmäktiges mål *stadens verksamheter är kostnadseffektiva* arbeta vidare med att effektivisera och minska kostnaderna för stadens administrativa funktioner. Servicenämnden avser att arbeta aktivt med att, i dialog med stadsledningskontoret samt stadens förvaltningar och bolag, visa på möjligheter till effektiviseringar samt ta fram förslag och etablera tjänsteområden för samordning. En viktig strategisk fråga för perioden är att utveckla arbetssätt för tjänsteutveckling. Det är också angeläget att väl fungerande styrformer och system för de stadsgemensamma funktionerna utvecklas samt att finansiering och prissättning av tjänsterna utformas så att kostnadsmedvetenheten ökar och fortsatta effektiviseringar genomförs. Lean ska användas som en metod för effektivisering och förbättringsarbete.

### **Ärendets beredning**

Detta tjänsteutlåtande har utarbetats inom administrativa avdelningen i samarbete med verksamhetsområdena. Ärendet har behandlats på förvaltningsgruppen 2014-04-08.

### **Bakgrund**

Enligt kommunallagen ska kommunens budget innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år. Budgetåret ska alltid utgöra periodens första år. Utgångspunkt för nämndernas arbete med budgetunderlagen är beslutad plan för 2015 i kommunfullmäktiges

budget för år 2014 med inriktning på åren 2015 och 2016. Till ärendet hör nämndens lokalförsörjningsplan i bilaga 1. Därutöver redovisas sifferuppgifter i blanketter enligt stadsledningskontorets anvisningar.

## **Inledning**

Stockholm ska enligt stadens Vision 2030 utvecklas till en storstad i världsklass. Servicenämnden ska i enlighet med visionen erbjuda högklassig service och medverka till kostnadseffektiva verksamheter inom staden. Nedan redovisas nämndens strategiska satsningar för att bidra till att uppfylla kommunfullmäktiges inriktningsmål. Vidare beskrivs faktorer som är av betydelse för arbetet med att effektivisera administrativa funktioner inom ramen för nämndens verksamhetsansvar.

## **Kommunfullmäktiges inriktningsmål**

*Stockholm är en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök*

Servicenämnden ska bidra till att det ska vara lätt att vara stockholmare. Kontaktcenter Stockholm ska under perioden fortsätta erbjuda lättillgänglig och snabb service. Servicen ska utvecklas och ges inom fler funktioner och verksamhetsområden. Beställarfunktionen för den gemensamma växeln ska genom samverkan och dialog med förvaltningar/bolag och leverantör verka för en effektiv växelservice. Nämnden ska också underlätta för medborgarna att lämna synpunkter på stadens service och tjänster genom den stadsgemensamma e-tjänsten Tyck till.

Kontaktcentret kan erbjuda en enkel och tydlig informationskanal för de företag som vill verka i staden. Att vid en instans som kontaktcentret kunna få information om alla tillstånd en företagare behöver skulle underlätta och spara tid för företagare i staden. Här finns med andra ord fler utvecklings- och samordningsmöjligheter som kan tas tillvara.

Staden är en stor och viktig aktör på marknaden och kan med kravställande i samband med upphandlingar av varor och tjänster bidra till en hållbar utveckling. Serviceförvaltningen upphandling har inom uppdraget gällande centrala upphandlingar möjligheter att påverka den totala miljöpåverkan som stadens köp av varor och tjänster bidrar till. Under 2014 har servicenämnden ett uppdrag från kommunfullmäktige att utveckla användandet av miljökriterier i

upphandlingar, vilket planeras få ökat genomslag i upphandlingar från och med 2015 och framåt.

I övrigt ska nämnden medverka till att målet uppfylls genom fortsatt utveckling av administrationen gällande andrahandsuthyrning till brukare.

### *Kvalitet och valfrihet utvecklas och förbättras*

Serviceämnden ska medverka till att infria stadens mål genom att utvidga och vidareutveckla kontaktcentrets service så att medborgarna får en enkel och tydlig kanal för information och lättillgänglig kvalificerad service. Den erbjudna servicen kan ges på flera språk. Medborgarnas valfrihet mellan olika alternativ inom utbildning, omsorg med mera underlättas genom information och vägledning.

Nämnden har etablerat en ny verksamhet (HR-service) som erbjuder kvalificerat rekryteringsstöd till stadens chefer. Verksamheten syftar till att underlätta för arbetsgivaren att hitta rätt person till varje anställning. HR-service är för närvarande under uppbyggnad och förväntas utvecklas och växa i omfattning under planperioden. I skrivande stund är sex förvaltningar anslutna till HR-service vilket innebär att samtliga chefer inom dessa förvaltningar kan begära stöd av HR-service i sina rekryteringar. Prissättningen för dessa tjänster är baserad på självkostnadsprincipen. Förhoppningen är att samtliga förvaltningar och bolag på sikt ska vara anslutna till HR-service vilket skulle innebära att samtliga stadens rekryterande chefer har möjlighet att få stöd i sina rekryteringar.

Ett grundläggande syfte med rekryteringsstödet är att stärka stadens varumärke genom att personer som söker anställning i staden möts av ett professionellt förhållningssätt. Detta bl a genom att den rekryterande chefen får stöd av HR-service i en kvalitetssäkrad och enhetlig rekryteringsprocess. Rekrytering är en strategiskt viktig fråga, detta inte minst för en organisation som är så personalintensiv som staden är. Staden bör därför överväga att utveckla styrningen av hela eller delar av rekryteringsprocessen. I ett sådant läge kan HR-service fungera som ett verktyg för att exempelvis tillse att en kompetensbaserad rekrytering gäller när det ska tillsättas anställningar inom staden.

En viktig fråga är behovet av kompetensförsörjning som bedöms komma att finnas under perioden. Det kan förutses ett behov av nyrekryteringar inom samtliga verksamhetsområden. Detta under

förutsättning att nämnden som hittills ges nya uppdrag samt att befintliga uppdrag utökas.

Behovet av kompetensförsörjning styrs också av att befintliga tjänsteområden utvecklas och förändras. Nya behov inom stadens organisation kan förväntas påverka tjänsternas karaktär. Här kan nämnas införandet av elektronisk handel (Effektivt inköp) som kan medföra ett ökat behov av utbildning, support och systemstöd för stadens användare. Ett annat exempel är löne- och pensionsadministrationen som tidigare främst har haft fokus på administration medan efterfrågan framöver sannolikt i ökad grad även kommer att avse kvalificerad rådgivning.

En annan strategiskt viktig fråga är att kompetensutveckla verksamheternas chefer. Cheferna har en viktig roll i det utvecklingsarbete som förväntas ske under perioden och fortsatta insatser ska göras för att stärka och utveckla ledarskapsförmågan och den kommunikativa kompetensen. Det är också av vikt att medarbetarnas kompetensutveckling finns i fokus. Individuella kompetensutvecklingsplaner ska utgöra en grund för de insatser som bedöms behövas.

Nämnden prioriterar också fortsatta insatser för att minska sjukfrånvaron och förbättra medarbetarnas hälsa. Här avses dels förebyggande insatser i form av att erbjuda friskvårdsaktiviteter såsom subventionerad massage, fri tillgång till träningslokaler inklusive gymna med mera, dels aktiva insatser och uppföljning vid frånvaro på grund av sjukdom.

### *Stadens verksamheter är kostnadseffektiva*

Servicekommittén ska inom ramen för sitt verksamhetsansvar arbeta vidare med att effektivisera och därmed minska kostnaderna för stadens verksamhetsstödjande och administrativa funktioner. I och med detta bidrar nämnden till att förutsättningar ges för stadens verksamheter att vara kostnadseffektiva och kunna fokusera på sina huvudsakliga uppdrag. Erbjudna tjänster ska vara enkla att använda, effektiva samt erbjudas till konkurrenskraftiga priser. Beställarfunktionerna ska aktivt och systematiskt verka för att köpta tjänster och varor ger största möjliga värde för stadens förvaltningar och bolag.

Formen för en strategisk dialog om ”för staden-nyttan” med samordning av stöd och administration bör utvecklas under perioden. Serviceförvaltningen bidrar gärna med synpunkter och

förslag om vad som kan tänkas ge goda effekter för staden, hur förutsättningar för detta kan skapas samt utvecklingsmöjligheter. Det finns nu inom förvaltningen en överblick och en kunskap om samordning av verksamhetsstöd och administration som med fördel kan tas tillvara inom staden. Erfarenheterna grundas på dialog och kontakter genom åren, med stadsledningskontoret, förvaltningar/bolag, kunder/ användare inom verksamheterna, medborgare och leverantörer med flera.

I ambitionen att effektivisera stadens verksamheter finns det skäl att överväga ytterligare verksamhetsstödjande och administrativa funktioner som kan vara lämpliga att samordna. Servicenämnden kommer i dialog med stadsledningskontoret och stadens förvaltningar/bolag arbeta aktivt med att ta fram förslag och etablera tjänsteområden för samordning. Med utgångspunkt från en kartläggning av förvaltningarnas och bolagens behov och önskemål som genomfördes under 2013 kan exempelvis fler tjänster på HR-området samt hantering av lokalfrågor övervägas för samordning.

För att effektiviseringarna ska kunna realiseras fullt ut är det angeläget att vidareutveckla styrningen av de stadsgemensamma funktioner som samordnas inom nämnden. Här behövs från stadens sida tydligt uttalade målsättningar samt aktiva forum (styrgrupper, referensgrupper m m) för beslut och avstämning av uppdrag och för att fånga upp synpunkter och önskemål från berörda förvaltningar/bolag. Vidare är det viktigt att de administrativa systemen, exempelvis för ekonomi-och lönehantering och upphandling, vidareutvecklas för att vara ändamålsenliga i förhållande till stadens mål och kundernas behov.

Det är också viktigt att finansiering och prissättning av servicenämndens tjänster utformas så att kostnadsmedvetenheten ökar och fortsatta effektiviseringar genomförs. Differentierad prissättning ska, i samråd med stadsledningskontoret, tillämpas och vidareutvecklas. Detta syftar dels till att säkerställa överensstämmelse mellan prissättning och verklig kostnad, dels till att ge incitament för förvaltningarna att använda effektiva administrativa system och minimera manuell hantering

En prioriterad fråga för perioden är att etablera och utveckla ett välfungerande, standardiserat arbetssätt för tjänsteutveckling. Med utgångspunkt från en förstudie på området har ett förslag till metod tagits fram vilken är tänkt att tillämpas och utvecklas efter hand. Tjänsteutveckling ska därmed bedrivas systematiskt och som en helhet. Här avses exempelvis formerna för att fånga upp kundbehov

och formulera mål, utforma tjänsten/utbudet, ta fram serviceavtal och gränssnitt, fastställa pris samt följa upp leveransen.

Nämnden avser att fördjupa samarbetet med förvaltningarna och bolagen. Ambitionen är att serviceförvaltningen i framtiden ska vara ett kompetenscentrum och en partner för kunderna så att de tjänsterna som erbjuds svarar mot deras behov och kan utvecklas i ett samarbete.

Kommunikationen med medborgare, kunder och övriga intressenter är fortsatt en angelägen fråga. Budskapen och utformningen ska alltid utgå från målgruppens perspektiv och behov. Forum för dialog med beställande förvaltningar och bolag ska vidareutvecklas. Information som erbjuds via Stockholm.se, intranätet, samarbetsyta m fl kanaler ska underlätta för de olika målgrupperna att överblicka, enkelt kunna använda samt dra nytta av de tjänster som erbjuds.

Lean ska användas inom alla verksamheter med syftet att öka kundvärdet, eliminera icke värdeskapande aktiviteter och ta tillvara medarbetarnas kompetens i ett fortgående förbättringsarbete. Kundundersökningar ska genomföras årligen och resultaten ska användas för att förbättra och utveckla tjänsterna.

Kontaktcentret ska under planperioden utvidga verksamheten och inom nya områden bidra till att utveckla servicen för stockholmarna. Diskussioner förs med flera förvaltningar om uppdrag som skulle underlätta och göra servicen mer tillgänglig för medborgarna och övriga intressenter. Här bör övervägas om kontaktcentret ska överta ansvaret för ytterligare tjänster på förskoleområdet. Detta skulle göra det möjligt att säkerställa en hög tillgänglighet för stockholmarna i alla delar av den process som avser kö, avtal om plats, information med mera. Ett annat område som kan vara lämpligt för kontaktcentret är information och svar på frågor om konsumentvägledning.

Servicekommittén ansvarar sedan drygt fyra år för stadens gemensamma växel. Erfarenheterna av den gemensamma växeln visar att staden på alla nivåer måste ägna större uppmärksamhet åt hur telefonin hanteras. Telefonen är fortfarande en mycket stor och viktig kanal för stockholmarna. Hur staden som organisation hanterar denna kanal påverkar dels uppfattningen om stadens service, dels bilden av hur staden prioriterar att kommunicera med medborgarna och därmed också varumärket Stockholms stad. Telefoni har traditionellt hanterats som en teknisk fråga och synen på detta behöver förändras. För att bilden av staden ska vara

”attraktiv, trygg och tillgänglig” bör telefonin istället definieras och hanteras som en prioriterad kommunikationsfråga.

Stadens inköps-och upphandlingsverksamhet omfattar stora värden för medborgarna och stadens verksamheter och är därmed strategiskt mycket betydelsefull. Servicenämnden har en viktig roll i sammanhanget, dels som ansvarig för centralupphandlingarna (vilka omsätter omkring 1,5 mdr kr per år), dels när det gäller genomförande och operativt stöd vid övriga nämnders enskilda och samordnade upphandlingar.

När det gäller centralupphandlingarna kommer förvaltningen att i samarbete med stadsledningskontoret arbeta vidare med att utveckla mål och innehåll. Detta kan exempelvis innebära önskemål om utökning av antalet centralupphandlingar, förändringar av innehåll/omfattning av tjänster inom avtalsområdena eller ett ökat användande av sociala och etiska krav i olika upphandlingar. Vidare förväntas arbetet med att utveckla avtalsförvaltning (inklusive uppföljning) intensifieras under perioden vilket bedöms kräva en ökning och/eller omfördelning av resurser samt utveckling av samarbetsformer med förvaltningar och bolag.

Efterfrågan på serviceförvaltningens tjänster för operativt stöd i nämndernas upphandlingsarbete förväntas öka ytterligare. Här kan förvaltningen bidra till effektivisering av stadens arbete med upphandling, genom att medverka till att öka samordning av upphandlingar mellan stadens förvaltningar.

För nämndens ekonomiadministration kommer förändringar enligt av staden fattade beslut att dominera arbetet under perioden. Här avses implementering av stadens ekonomisystem efter genomförd upphandling (som startar hösten 2014 och pågår till och med 2017) samt breddinförande av Effektivt inköp. Som tidigare har nämnts kan användningen av det nya inköpssystemet medföra förändringar när det gäller karaktären på nämndens tjänster inom ekonomiområdet.

Implementeringen av stadens nya ekonomisystem kommer att öppna möjligheten för stadens bolag att köpa tjänster från servicenämnden. Hur stor efterfrågan på dessa tjänster kommer att vara är i nuläget svårt att bedöma. Därutöver ska tilläggas att ekonomiadministrationen genom uppdraget att administrera andrahandsuthyrning till stadens brukare har kompetens och erfarenhet av att arbeta i stadens lokaladministrativa system LOIS. Av detta skäl kan det vara intressant att se över vilka ytterligare



lokaladministrativa arbetsuppgifter som det innebär att arbeta i lokalsystemet och som skulle vara lämpliga för staden att överföra till servicenämnden.

För löneadministrationen förväntas volymen obligatoriska lönetjänster vara i stort oförändrad och stabil över perioden. Vad gäller tilläggstjänster bedöms att förvaltningarnas behov av Lisa självserviceutbildningar kommer att minska betydligt. Däremot bedöms behovet av andra tilläggstjänster att öka, såsom exempelvis informationsinsatser kring lönehantering och administration av LISA självservice-trädet. Verksamheten kommer under perioden att i samverkan med stadsledningskontoret och övriga förvaltningar arbeta vidare med standardisering av processer och ökad elektronisk hantering av underlag och rapportering.

Från och med 2014 erbjuds löneadministration även till några av stadens bolag. Det är angeläget att den första fasen av införandet utvärderas för att på bästa sätt kunna gå vidare med etableringen av dessa tjänster för bolagssektorn.

### **Nämndens verksamhetsområden**

Nämndens strategiska frågor är i huvudsak gemensamma för verksamheterna. Av detta skäl sammanfattas de under inriktningsmålen ovan.

### **Sammanfattande ekonomisk analys**

#### *Drift*

Servicenämnden är en resultatenheter och all verksamhet är intäktsfinansierad. Kommande år förväntas verksamheterna ekonomiadministration och kontaktcenter såväl som HR-service och upphandling öka i omfattning på grund av fler uppdrag.

Det är angeläget att nämnden ges tidig information om förändringar i stadens organisation så att samordning och planering av nämndens stadsgemensamma funktioner kan underlättas och tjänsterna anpassas till detta.

### *Investeringar*

Behoven av nyanskaffning av maskiner och inventarier förväntas vara begränsade den kommande treårsperioden. Viss investering av möbler med mera kan behövas för att täcka behov som uppstår i samband med utökning av antalet anställda.

### **Övriga redovisningar**

#### *Lokalförsörjningsplan*

Nämndens lokalförsörjningsplan redovisas i bilaga 1 till detta tjänsteutlåtande.

---

### **Bilagor**

1. Lokalförsörjningsplan
2. Blanketter enligt stadsledningskontorets anvisningar