

Tyresö kommun  
Kommunstyrelseförvaltningen  
Kristin Norrbom  
Utredare  
08- 578 295 18  
kristin.norrbom@tyreso.se

**TJÄNSTESKRIVELSE**

2019-03-04

1 (11)

Diarienummer

2019/KS 0116 10

Kommunstyrelsen

**Information om behovsanalyser för  
verksamhetsutveckling gällande  
verksamhetsområde 17 Gemensam verksamhet  
inför kommunplan 2019-2022, budget 2020**

**Kommunstyrelseförvaltningens förslag till beslut till  
kommunstyrelsen**

- Informationen noteras.

Kommunstyrelseförvaltningen



Stefan Hollmark  
Kommundirektör



Britt-Marie Lundberg Björk  
Chef Medborgarfokus och Tekniska kontoret

**Beskrivning av ärendet**

Inför 2017 prövades en ny metod för långsiktig behovsanalys i förvaltningarna.

Behovsanalyserna har ett femårsperspektiv och beskriver hur verksamheterna behöver utvecklas för att möta framtidens behov. Analyserna var en del av underlaget för det strategiska arbetet med kommunplan 2015-2018 med budget för 2018 samt för nämndernas planeringsarbete för 2018 och framöver. Behovsanalyserna är kopplade till kommunens omvärldsanalys, mål, vision samt verksamhetsutveckling.

Förvaltningarna har gjort en uppföljning av 2018 års behovsanalys, med en analys och prioritering av vilka förändringar som kommer att påverka verksamhetsområdet framöver.

Kommunstyrelseförvaltningen överlämnar analysen till kommunstyrelseförvaltningen för vidare hantering inom ramen för kommunplan 2019-2022 och budget för 2020.

## **Behovsanalys**

Kommunstyrelseförvaltningen har tagit fram behovsanalyser för verksamhetsutveckling inom kommunstyrelsens verksamhetsområden.

## **Uppföljning av behovsanalysen 2018**

### **HR-avdelningen:**

- Under hösten 2019 kommer en ny introduktionsprocess att sjösättas för kommunens medarbetare och chefer att sjösättas. Delar av introduktionen kommer då att ha automatiserats. Det handlar om att chefen/medarbetaren ska få tillgång till rätt verksamhetssystem från början och på ett enkelt sätt. Idag är detta en manuell hantering. Vad gäller själva introduktionen är processen kartlagd och bygga på att ny medarbetare själv hittar informationen på intranätet. Vi kommer att ha minst en introduktionsdag per termin framöver.
- Personalförsörjning och kompetensutveckling. Under 2018 har HR-avdelningen arbetat med ledarutveckling och tagit fram en målbild och värdeord för vårt medarbetarskap. Under 2019

kommer detta att implementeras. Flertalet av kommunens större verksamheter pekar ut svårigheten att hitta utbildad personal som en av de största utmaningarna inom den närmaste tiden. Kommunen som arbetsgivare behöver både arbeta med den långsiktiga personalförsörjningen och kompetensutvecklingen av befintliga medarbetare. Sedan bör systemstöd där medarbetarna själva kan lägga in sin kompetens övervägas.

- Tydliggöra och utöka anställningsförmåner. Ett sätt att samla och tydliggöra anställningsförmåner är att göra det i en förmånsportal. Under 2018 har vi tydliggjort våra anställningsförmåner både på externa webben under ”Jobba hos oss” och på intranätet. En förmånsportal där arbetsgivarens anställningsförmåner framgår och där medarbetarna kan använda sitt friskvårdsbidrag bedöms i dagsläget vara för dyrt i förhållande till nyttan.

### **Ekonomiavdelningen**

Sent under hösten omvandlades en ekonomitjänst till en tjänst som investerings- och finansieringsstrateg. Uppgiften är dels att skapa en bättre modell för investeringsbudgetering, dels att bidra till bättre uppföljning av pågående investeringar. Det kommer även ge förutsättningar för att komma vidare i arbetet med att utveckla investeringsprocessen.

På inköps- och upphandlingssidan har skett en klar resurs- och kompetensförstärkning. Antalet leverantörer i kommunens inköpssystem Proceedo ökar. Arbetet fortsätter med att starka kommunens uppföljning av avtalstrohet.

På dessa och övriga områden som lyftes i förra årets behovsanalys kvarstår en hel del arbete att göra, men i och med att avdelningens arbetsresurser är begränsade måste de viktiga löpande ekonomiprocesserna prioriteras. Det innebär att utvecklingsarbetet får stå tillbaka.

### **Medborgarfokus:**

Upphandling av e-arkiv har genomförts tillsammans med fyra andra södertörnskommuner. Systemet beräknas kunna tas i drift under 2019.

Under 2018 har en ny webbplats och intranät införts.

Servicecenter är i en fas med kontinuerlig utveckling och förbättring av externa och interna e- tjänster.

Fastighet har byggt upp en stabil funktion för kommunal sammanhållen struktur för lås, larm, säkerhet och skalskydd för hela kommunbeståndet av lokaler och fastigheter.

## **Kommande förändringar som påverkar förutsättningarna för verksamhetsområdet**

### **HR-avdelningen**

HR-avdelningen har både en styrande och stödjande roll i arbetsgivarpolitiska frågor. Avdelningen har ett uppdrag att långsiktigt arbeta för att vi är en attraktiv arbetsgivare samtidigt som vi operativt stödjer chefer i olika medarbetarrelaterade processer. Utmaningen för avdelningen är att prioritera de aktiviteter som strategiskt är viktiga för kommunen som attraktiv arbetsgivare samtidigt som det dagliga stödet till kommunens chefer är mycket angeläget och uppskattat.

Under 2019 kommer HR-avdelningen att prioritera följande:

- En kommungemensam introduktion för nya medarbetare och chefer
- Fortsatt satsning på ledarskap och en uppstart på ett tydligare medarbetarskap i kommunen som ska bygga på samma värderingar som ledarfilosofin.
- Nya lönekriterier som ska utgå ifrån de gemensamma värdeorden i ledar- och medarbetarfilosofin
- En förbättrad hantering av företrädesrätt och återanställning i kommunen
- En förstudie om central bemanningsenhet för att klara korttidsbemanning inom våra personalintensiva verksamheter
- Partsgemensamma arbeten:  
Med Kommunal vad gäller rätten till heltid och med lärarorganisationerna vad gäller strategisk kompetensförsörjning.

- En förbättrad och digitaliserad process för det förebyggande arbetsmiljöarbetet.

Det HR-avdelningen ser ett behov av men inte har möjligheter att genomföra under 2019 är följande:

- En mer sammanhållen bild och styrning av arbetsgivarens önskade löner och lönerelationer i hela Tyresö kommun. En tydligare styrning av lönebildningen i Tyresö kommun kan ge effekten av att lön och löneökningar hanteras med en större grad av precision.
- En total genomlysning av lönehanteringsprocessen med utgångspunkt från hur verksamheterna bemannar och schemalägger personal till inrapportering i lönesystemet och vilken lön som i slutändan betalas ut. Vi vet att löneenheten idag kvantitativt klarar av många löneutbetalningar. Men vi har ingen tydlig uppfattning om det är ”rätt” lön som betalas ut. Storleken på utbetalade löner gör att små brister i bemanning och felrapportering gör stora summor.
- Översyn och omarbetning av befintliga lokala kollektivavtal. Flera av dessa avtal är 15-20 år gamla och behöver ses över i allmänhet och det finns även kända brister.
- Förmånspaketet för medarbetare. Tyresö kommun har goda anställningsförmåner. Men det finns anledning att hela tiden se om vi erbjuder det som ligger i linje med medarbetarnas önskemål. På senare år har förmånsportal diskuterats, men bortprioriterats på grund av höga driftskostnader (mellan 300.000-800.000 kr per år) Dessutom har ett tidigare argument för förmånsportaler har fallit då bruttolöneavdragsrelaterade förmåner, som ögonlaseroperationer, numera förmånsbeskattas.

### **Ekonomiavdelningen**

I och med kommunplanen 2019-2021 har hållbar ekonomi lyfts fram som en grundförutsättning för kommunens möjlighet att nå sina mål och sin ekonomi. Ekonomiavdelningen har som styr- och stödfunktion på ekonomiområdet en

viktig funktion i att leverera förutsättningar för politik och verksamhet så vi kan skapa en hållbar ekonomi i enlighet med de mål som satts upp i kommunplanen. Följande faktorer är grundläggande för detta arbete

- Vidareutveckla och implementera investeringsprocessen. Tydligare modell för investeringsbudgetering och för budgetbeslut. Uppföljning och analys av pågående projekt. Detta arbete är omfattande och kommer kräva såväl utredningsresurser som stöd till verksamheterna i analys.
- I detta ingår att förtydliga kopplingen mellan investeringsprocessen och de planeringsprocesser som ligger till grund för investeringsplaneringen: Lokalförsörjningsprocessen, översiktsplaner, planprogram och detaljplaner
- Skapa ett bättre flöde i kommunens ekonomistyrning med ett bättre flöde mellan de olika system som behövs för ekonomiadministration, redovisning och uppföljning.
- På sikt bör en samlokalisering av hela ekonomiavdelningen eftersträvas för att förbättra förutsättningarna för att optimera detta flöde.
- Inom alla enheter ses behov att på olika sätt utveckla våra digitala verktyg, antingen genom att bygga ut funktionaliteten i befintliga system, genom nya verktyg eller genom att utveckla automatiserade och robotiserade rutiner. Bedömningen är att vi har de personalresurser som behövs för att genomföra detta, men att medel kan behöva skjutas till för de externa resurser som behövs för utvecklingen.
- Beslutsstödet måste vidareutvecklas och anpassas till verksamhetens behov av standardrapporter för ekonomiskt utfall på alla nivåer. Stöd för budget och prognos måste vidareutvecklas och anpassas. Detta innebär att nuvarande beslutsstöd, Bestyr, måste uppgraderas eller bytas ut då den version vi nu har implementerad inte har förutsättningar för de funktioner som krävs för effektiva prognoser. Uppgradering eller utbyte kräver att tid och resurser avsätts för kravställning, upphandling, och införande. En förstudie för detta bör startas redan under 2019.

- Utbildning för chefer och andra nyckelpersoner inom ekonomiområdet för att de ska kunna ta ansvar för sin enhets ekonomiska utveckling.
- Kommunens prognos- och analysförmåga vidareutvecklas genom att en ny roll som statistiker etableras. Uppdraget är i huvudsak; befolkningsprognos, omvärldsbevakning inom kommunstatistik, utformning, beställning och analys av statistiska rapporter, stöd till analys och egenkontroll inför lämnning av underlag för statistik och nyckeltal till exempel vid räkenskapssammandrag. Uppdraget kan samordnas med andra förvaltningar. Avdelningen har de ekonomiska resurser som behövs för tjänsten
- Förstärka arbetet med avtalsuppföljning- och avtalstrohet i kommunen. Här kommer det på sikt att bli nödvändigt med någon form för systemstöd för fortlöpande uppföljning av avtalstrohet, och för att identifiera områden där kommunen behöver upphandla nya avtal.
- Antalet ekonomiska transaktioner ökar, och ekonomiservice får hantera ständigt fler leverantörs- och kundfakturor. För att möta behovet utan att öka personalresurserna kommer arbetet med automatisering, digitalisering och robotisering fortsätta. Även processer från andra förvaltningar och enheter behöver inkluderas för att hitta gemensamma effektiva processer.
  - På ekonomistyrningsenheten kommer implementeringen av den nya kommunala redovisningslagen att genomföras utan extra tillskott av resurser. Detta gäller även för arbetet med digitaliseringen av bokslutsmaterial.

### IT-avdelningen

- Datakommunikation och nätverk. IT-avdelningen har övergripande ansvar för att tillgodose tillgång till dataförbindelser och även nätverk inom kommunens fastigheter. För att långsiktigt säkerställa detta krävs ekonomiska medel för detta arbete. Arbetet bedrivs utifrån de ekonomiska ramar som tilldelas. Speciellt bör man beakta skolans kommande behov gällande ökad användning av individuella datorer och läsplattor.

- Tillgänglighet. Verksamhetens beroende av IT ökar och därmed behov av ökad beredskap och support från IT-avdelningen.
- Arkitektur och verksamhetsutveckling. Konkreta åtgärder behöver vidtas för att stötta verksamheterna med att identifiera möjliga effektiviseringar med digitalisering, designa lösningar, implementera lösningar och förändringar av arbetssätt.
- Kommunövergripande insatser. Under 2019 finns medel avsatta för att centralt hantera olika tröskelkostnader som kan uppstå inom ramen för digitalisering. Satsningen bör fortgå även 2020.
- Organisation för IT-leverans. Utökad driftskostnad bör återföras till IT för att möjliggöra den planerade organisationen kring IT. Detta inkluderar rekrytering av enhetschef för enheten för Taktisk IT.
- Projektmodell. Utbilda och stötta verksamheterna för att öka projektmognaden, ta fram nya utbildningar för exempelvis projektledning. Aktivt driva på och söka finansiering för införande av projektstyrningsverktyg.
- IT & Informationssäkerhet. Arbeta för att skyndsamt öka nivån på kommunens IT- och informationssäkerhet. Aktivt driva på och söka finansiering för grundläggande system för säkerhetsincidenthantering och automatiska sårbarhetsavsökningar. Aktivt söka finansiering för att kunna anställa en Informationssäkerhetssamordnare.

### **Kommunkansli**

Införande av e-arkiv har påbörjats med ett pilotsystem. För att få i gång leveranser av ytterligare system behövs ytterligare resurser både på kansliet i form av ytterligare arkivarie och på förvaltningarna för att kunna skapa förutsättningar att leverera till e-arkivet.

Ärendehanteringssystemet W3D3 och den digitala mötesprocessen behöver ses över ur systemhänseende. Genomlysning och uppdatering kommer att dra extra resurser avseende systemförvaltningen.

Dataskyddsombud och informationssäkerhetssamordnare. För att uppfylla lagkrav på dataskydd och informationssäkerhet behövs ytterligare resurser. Rollen som dataskyddsombud uppskattas till minst 50 procent och rollen som informationssäkerhetssamordnare till 100 procent. Det handlar bland annat om arbete med informationsklassning och dataskyddstillsyn.



### **Kvalitetsenheten**

Genomlysning och utvärdering av kommunens beslutsstödsystem (BESTYR) som underlag för en konkurrensättning. Bestyr är beslutsstödsystem för chefer som ger möjlighet till ett strategiskt grepp om hela verksamhetsstyrningen, planering, uppföljning och analys. Målet är att cheferna i ett enda system ska få tillgång till samordnad och integrerad information från kommunens ekonomi, personal och olika verksamhetssystem i ett lättanvänt webbaserat gränssnitt. Genomlysningen ska tydliggöra hur väl systemet bidrar till målbilden att cheferna enkelt får tillgång till samordnad och integrerad information.

Kommunen har beslutat att vara med i kvalitetsnätverket SIQ. Idag finns ett behov att se över hur vi implementerar det systematiska kvalitetsarbetet (SIQ), leder och utvecklar för att lyfta kvalitetsfrågan till att bli ännu mer levande i vardagen.

### **Kommunikationsenheten**

Under 2018 avslutades projektet för att förnya [tyreso.se](http://tyreso.se) och intranätet. När projektet övergår i förvaltning behövs en kommunikatör med mer teknisk inriktning. Den tekniska utvecklingen och medborgarnas ändrade vanor ställer högre krav på tillgänglighet och sökbarhet på webbplatsen. Vi behöver säkerställa att vi ligger i framkant och löpande anpassar och justerar den plattform som är medborgarnas första kontakt med kommunen och dessutom ofta är deras verktyg för att utträta sina tjänster hos kommunen. Detta är en heltidstjänst och är svårt att kombinera med traditionellt kommunikationsarbete om den ska utföras med kvalitet.

Kommunikationsenheten skulle också behöva ett utökat anslag för själva driften av webbplatsen, som i dagsläget står för minst hälften av den budget som enheten har till sitt förfogande för kommunikationsinsatser av olika slag. Webbplatsen är inte längre främst en kommunikationskanal utan lika mycket verksamheternas plattform för medborgarnas självservice.

Den centrala kommunikationsenheten skulle också behöva kompletteras med en varumärkesstrategi, för att stärka såväl platsvarumärket som arbetsgivarvarumärket, framförallt för att bidra till att säkra kommunens kompetensförsörjning framöver.

## Servicecenter

### Medborgarservice

För att bemöta den ökade belastningen utan att tappa i kvalitet, lösningsgrad och engagemang hos medarbetarna genomförs en verksamhetsförändring som utökar Samhällsvägledarna med två tjänster. Det finns behov av att satsa på digitalisering och skapa automatiska digitala flöden på inkomna ärenden. Medborgarservice har i dag cirka 100 000 medborgarkontakter per år.

En genomlysning av medborgarservice uppdrag ska genomföras för att se vilka administrativa och handläggningsuppdrag som passar in på medborgarservice. Det ska tas fram tydligare gränsdragningar för att kunna jobba enhetligt tillsammans med alla verksamheter och undvika speciallösningar samt avvikande önskemål från medarbetare och chefer.

Det ska ses över hur kommunen ska organisera och finansiera VA-rådgivning till kommunens medborgare med enskild VA- anläggning som idag är ofinansierad. I regionala vattenförsörjningsplanen ska kommunerna genomföra åtgärder/rådgivning för att förhindra vattenbrist i utsatta områden med enskild vattenförsörjning.

### Internservice

Bilpoolen behöver utvecklas för att öka nyttjandegraden och få en budget i balans .

En översyn av kommunens tryckeri bör genomföras. Idag finns kapacitet för att öka nyttjandegraden av kommunens tryckeri. Idag beställs för mycket externt utan samordning. Det finns även ett behov att upphandla en extern partner som stöttar när det finns behov som inte går att möta upp med dagens utrustning.

Behov finns att se över en del interna processer och om möjligt digitalisera flera tjänster (till exempel posthanteringen med en central registrator).

Det finns behov av att ta ett större grepp om vaktmästeritjänsterna. Idag finns olika läsningar i verksamheterna ett centralt vaktmästeri, externt företag eller lokalt anställda vaktmästare.

## Fastighetsavdelningen

Kommunens fastigheter har ett stort underhållsbehov och den tekniska livslängden håller på att gå ut för många av kommunens fastigheter. Många fastigheter står inför stora reinvesteringsbehov.

Den digitaliserade utvecklingen går framåt i branschen och Tyresö ligger efter på den biten. Fastighetsavdelningen skulle behöva se över samtliga system och behov för att sedan se hur behoven uppfylls på bästa sätt och även vad det finns för möjligheter med dagens tekniska utrustning för digitaliserade fastigheter. Ett första steg är att under 2019 ta ett grepp om lås och skalskydd.

Administrationen är kraftigt eftersatt på fastighetsavdelningen. För att den ska kunna skötas på ett tillfredställande sätt kommer det krävas mer resurser om det inte finns systemstöd för att bli mer effektiv.

I och med att kommunen växer och behovet av att bygga fler byggnader för kommunens verksamheter samt det stora behovet av reinvesteringar kommer ett antal projekt att växa och i och med det kommer byggprojektenheten på fastighetsavdelningen att behöva utökas för att kunna möta dessa behov och samtidigt kunna leverera projekt enligt kommunens projektmodell och av god kvalitet.

Fastighetsavdelningen är av behov av en fungerande investeringsprocess samt att beslutsprocesser blir tydligare och fungerar bättre i hela kommunens organisation. Fastighetsavdelningen har påbörjat en kartläggning av hur beslutsprocessen ska se ut i förstudiedelen i kommunens projektmodell. Denna måste förankras med övriga verksamheten och sedan måste processerna i hela projektmodellen kartläggas för att det ska bli tydligare och att fastighetsavdelningen ska kunna leverera byggnader på ett effektivt sätt och av god kvalitet. Beslutsprocesser och arbetssätt måste förtydligas och samverkan måste bli bättre.