

Handläggare  
Maria Wedenlid  
Telefon: 08-508 118 37

Till  
Servicenämnden

## Underlag för budget 2020 med inriktning 2021 och 2022 för Servicenämnden

### Förslag till beslut

1. Servicenämnden godkänner förvaltningens förslag till underlag för budget 2020 med inriktning för 2021 och 2022.
2. Nämnden överlämnar förslaget till kommunstyrelsen för fortsatt beredning.
3. Paragrafen justeras omedelbart.

Anna-Karin Sandén  
Förvaltningschef

## Innehållsförteckning

<b>1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål.....</b>	<b>3</b>
1.1 En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla.....	3
1.2 En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt.....	4
1.3 En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden .....	5
<b>2 Nämndens verksamhetsområde .....</b>	<b>7</b>
<b>3 Sammanfattande ekonomisk analys.....</b>	<b>12</b>
3.1 Drift.....	12
3.2 Investeringar.....	12
3.3 Verksamhetsprojekt (Driftprojekt).....	12
<b>4 Övriga redovisningar .....</b>	<b>13</b>
<b>5 Lokalförsörjningsplan.....</b>	<b>13</b>
5.1 Inledning .....	13
5.2 Beskriv behov/efterfrågan samt bedömning av andra bakomliggande faktorer som förändrar behovet av lokaler .....	14
5.3 Kapacitetsbeskrivning.....	14
5.4 Förändringar i lokalbeståndet.....	14
5.5 Kostnadsutveckling.....	14
5.6 Effektiviseringsmöjligheter.....	14
5.7 Övrigt .....	14

## Bilagor

*Bilaga 1: SN 2020-2022*

## 1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål

Servicenämnden ansvarar för stadens ekonomi- och löneadministration, upphandlingsstöd, samt genomförande av centralupphandlingar. Nämnden ansvarar även för stadens e-handelsstöd och att hantera kommunkoncernens handel av el i enlighet med elhandelspolicyn inklusive kommunkoncernens gemensamma inköpskategori för elkraft.

Inom nämndens ansvarsområde finns stadens interna konsulter inom rekryteringsstöd, lokalplanering och hyresförhandlingsfunktion. Servicenämnden har även ansvaret för Kontaktcenter Stockholm som svarar på invånarnas frågor om stadens verksamheter och service. Genom att vara ett kompetenscentrum med såväl bred som djup kompetens inom verksamhetsområdena kan förvaltningen tillhandahålla stöd och service som möter kundernas och stadens behov.

Nämndens uppdrag är att effektivisera stadens gemensamma administrativa funktioner. Viktiga förutsättningar för ett innovativt utvecklingsarbete är en aktiv dialog och samverkan med processägare och kunder. Inom ramen för uppdraget ingår att ta tillvara digitaliseringens möjligheter och i allt utvecklingsarbete överväga om, och på vilket sätt, digitalisering kan användas för att utföra uppdragen effektivare och med hög kvalitet till en lägre kostnad.

Servicenämnden kommer under perioden bidra till kommunfullmäktiges inriktningsmål genom strategiska satsningar kopplade till den egna kärnverksamheten. Under respektive inriktningsmål redovisar nämnden satsningarna.

### 1.1 En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

Servicenämnden ska inom ramen för målet *En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla* bidra till att stadens medborgare och brukare får en bra och likvärdig service.

#### Vägen till arbete

Förvaltningen ser möjligheter i att utveckla samverkan med regionens lärosäten för att skapa fler praktikplatser. Utbildningsformen YH, kombinerar kontinuerligt undervisning med lärande i arbetslivet. Det medför att YH-utbildningarna ständigt anpassas för att möta omvärldens behov på arbetskraft. Förvaltningen ser ett ökat behov av yrkesgrupper inom flera områden, bland annat upphandlingsområdet och kan därför se fördelar med ökat samarbete inom just denna kategori. För att möjliggöra detta och skapa lärorika praktikplatser inom alla verksamhetsområden krävs dock att en strategi tas fram och att handledare frigörs inom förvaltningen. För att serviceförvaltningen ska kunna ta sig an ett sådant uppdrag bör de ekonomiska förutsättningarna utredas vidare.

#### Trygghet och säkerhet för medarbetare och medborgare

I takt med ökad digitalisering ställs höga krav på informationssäkerhet och dataskydd. Förvaltningens kunder och brukare ska känna tillit till att verksamheten fungerar så ändamålsenligt som möjligt även vid oönskade händelser och att information behandlas säkert enligt gällande lagar och riktlinjer.

Förvaltningen påverkas i stor utsträckning av dataskyddsförordningen. Förvaltningens huvudsakliga uppdrag grundas på hantering av stora mängder information och personuppgifter åt andra förvaltningar. Som personuppgiftsbiträde för dessa ökande volymer är det önskvärt med ett effektivt, synkroniserat och ändamålsenligt dataskyddsarbete inom

staden.

### **Beställningscentralen**

Genom att förvaltningen har en övergripande kontroll av stadens beställningar av persontransporter har förvaltningen möjligheten att kvalitetssäkra beställningarna. Förvaltningen ser ett stort värde i att digitalisera hela beställningsprocessen, från det att beslut om persontransporter tas av beställande enheter till dess att tjänsten levereras av upphandlade leverantörer. En digitaliserad process skulle innebära minskad administrationen för hela staden, både i tid och pengar.

### **Näringslivssamverkan**

Stadens kategoribaserade arbetssätt inom upphandling och inköp kan med fördel etableras i snabbare takt inom fler inköpsområden. En positiv effekt av arbetssättet är att samverkan med näringslivet och upphandling och inköp utvecklas ytterligare.

Genom Kontaktcenter känner förvaltningen till företagarnas behov av lättillgänglig service och är behjälpliga med att identifiera behov från näringslivet gällande stadens serviceutbud. En utveckling av stadens hantering av serveringstillstånd är ett exempel. Information och service skulle med fördel samordnas till Kontaktcenter för att underlätta för företagarna.

Ett annat exempel gäller information om torghandel eller tillfälliga försäljningsplatser. I rådande arbetsfördelning måste en företagare kontakta uppemot fyra förvaltningar beroende på vad frågan avser inom detta område, vilket kan vara svårt att kunna hålla reda på för en enskild person eller företagare

## **1.2 En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt**

Serviceutskottet ska bidra till målet *En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt*.

Ny kemikalieplan och nytt miljöprogram är under framtagande och kommer med största sannolikhet att påverka de krav som ställs i upphandling. När dessa styrdokument finns framtagna kommer förvaltningen att behöva se över de krav som ställs idag och harmonisera dessa efter dessa styrdokument.

### **Upphandling av transporter enligt miljöprogrammet.**

Förvaltningen ska inom ramen för målet bland annat bidra till att användningen av fossila bränslen i stadens upphandlade transporter minskar. Förvaltningen ska i samband med upphandlingar bidra till en hållbar utveckling för staden och därmed verka för en minskning av klimatpåverkande utsläpp, hållbara transporter och en giftfri miljö. Utveckling av kravställningen utvecklas successivt utifrån vad som är möjligt att ställa som krav inom respektive område.

### **Idéburen sektor**

Genom att överväga olika alternativ för paketering och uppdelning av de olika centralupphandlingsområdena görs det möjligt för fler företag att lämna anbud i stadens upphandlingar. Genom tidig dialog kan bättre hänsyn tas till marknadens förutsättningar. Upphandlingsdokument ska utformas så enkla som möjligt för att möjliggöra för fler organisationer att lämna anbud i stadens upphandlingar.

### Hållbarhet i centralupphandlingar

Många krav ska ställas kring hållbarhet i centralupphandlingar. Utveckling av kravställningen ska ske i samarbete med miljö- och hälsoskyddsnämnden, och det är många delar som ska harmoniseras och prioriteras. En hållbarhetsstrateg bör rekryteras till förvaltningen för att få ett helhetsgrepp kring sociala krav, etiska krav och miljökrav.

### Resurseffektiva kretslopp

Förvaltningen ska arbeta för att ställa krav på cirkulära materialflöden vid upphandlingar. Dessa krav ska utvecklas kontinuerligt i dialog med marknaden.

## 1.3 En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

Servicekommittén ska inom ramen för målet *En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden* visa att förvaltningens kunder har ett högt förtroende för verksamheternas förmåga att leverera stöd och service som inom ramen för uppdraget motsvarar behoven. Relationen med processägarna präglas av förtroende och samverkan.

För att möta stadens befolkningstillväxt, vilket ger ökade volymer och kraftigt ökade behov inom nämndens verksamhetsområden, krävs smart effektivisering. En förutsättning för effektivisering och minskade sårbarheter är digitalisering och innovativa arbetssätt.

### Kompetensförsörjning

Förvaltningen ser en fortsatt utmaning med att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare som en effekt av hög rörlighet på arbetsmarknaden. Det blir därför viktigt att utveckla kompetens inom förändringsledning, och förmågan att skapa nya samarbetsformer, för att snabbt kunna ställa om i och med förändrade förutsättningar. Den pågående digitaliseringen kommer attrahera vissa grupper och för andra medarbetare leder det till upplevt krav på omställning och förändrat arbetssätt. Förvaltningen behöver ha strategier för att möta olika förutsättningar och förhållningssätt.

För att kunna ta till sig digitaliseringens möjligheter på bästa sätt, behöver de anställda ha god digital kompetens. Förvaltningens chefer i synnerhet behöver ha en god digital kompetens för att kunna leda verksamhetsutvecklingen.

Enligt Digitaliseringskommissionen innebär digital kompetens att ha:

- de kunskaper som behövs för att inhämta, kommunicera, interagera och producera digitalt
- de färdigheter som behövs för att använda digitala verktyg och tjänster, förståelse för den omvälvande kraft som digitaliseringen innebär i samhället
- motivation att lära mer om möjligheterna, hindren och bristerna.

Förvaltningen ser ett behov av strategiskt samarbete inom staden för att möta utmaningarna inom kompetensförsörjning.

### Innovation och effektiva arbetssätt

#### Digitalisering och robotisering

Omvärlden blir allt mer digital och det ställer ökade krav på utveckling och förnyelse. Förvaltningen ska ta tillvara digitaliseringens möjligheter och ska i allt utvecklingsarbete överväga om, och på vilket sätt, digitalisering kan användas för att utföra uppdragen på ett

smartare sätt. Det innebär att ifrågasätta och utveckla såväl arbetssätt och processer som organisationen. Beslut om digitalisering ska vara affärsmässigt motiverade i förhållande till nytta för kunder och medarbetare, kostnader och effektivisering.

Förvaltningen har prövat den nya tekniken med mjukvarurobotar, Robotic Process Automation (RPA) som en del i det kontinuerliga arbetet med processutveckling i syfte att effektivisera stadens administration. Förvaltningen tog tidigt initiativ till detta lärande projekt vilket har genomförts i dialog med stadsledningskontoret. Potentialen bedömdes som mycket stor och förvaltningens arbete med att sätta mjukvarurobotar i drift och utforma en förvaltningsmodell har givit värdefull kunskap, lärdomar och erfarenheter på såväl strategisk som operativ nivå.

RPA är ett verktyg som passar för automatisering av administration oavsett verksamhet. Genom att tillvarata och sprida förvaltningens erfarenheter av RPA inom stadens förvaltningar och bolag skapas goda förutsättningar för fortsatt utveckling av ny teknik för en ännu effektivare, smart administration.

Förvaltningsövergripande och stadsövergripande samverkan är en nyckelfaktor för effektiv digitalisering och för att nå störst effekt och frigöra ytterligare resurser för kundernas kärnverksamhet.

Förvaltningen kan bidra med erfarenheter, mallar och metoder kring RPA och i dialog med stadsledningskontoret fortsätta att vara modiga och pröva nya verktyg för smartare administration. Ambitionen är att fortsätta utveckla kompetens inom RPA och övrig ”intelligent process automation” och på detta sätt bidra till stadens samlade kompetens inom detta område. Förvaltningen ser en möjlighet i att kunna utveckla och erbjuda tjänster inom automation till stadens övriga förvaltningar och bolag.

#### **IT-utveckling och telefonlösningar**

En översyn av förvaltningens process för sammanställning och fakturering av förvaltningens tjänster gentemot stadens förvaltningar och bolag är påbörjad. En plan för förenklingar av prissättning och uppföljningsdata ska tas fram där möjligheter till automatisering genomförs där så är lämpligt. Detta i syfte att minska de administrativa momenten och därigenom kostnader för stadens förvaltningar och bolag. En förenklad prissättning gynnar såväl förvaltningen som stadens övriga förvaltningar och bolag.

**IT** i allmänhet och användningen av digitala hjälpmedel och IT-system är sedan länge en naturlig del i allas vardag. Omvärlden, såväl medborgare som företag, förväntar sig att staden och förvaltningen använder sig av IT och att digitala kanaler är norm vid kontakter med staden, varför digitaliseringsarbetet på förvaltningen kommer att prioriteras.

Inom förvaltningen är det viktigt att standardisera IT för att det inte ska utvecklas parallella lösningar som blir svåra och kostsamma att förvalta.

En utgångspunkt i förvaltningens långsiktiga planering av verksamhetsstödjande IT-system är att data ska leva längre än IT-systemen. Den nutida och framtida informationsförsörjningen ska tryggas och förenklas genom att IT-systemen och informationen hålls isär. Informationen ska kunna återanvändas på ett effektivt sätt och det är av stor vikt att datakvaliteten är god. Digitaliseringen ska eftersträva att den data som lagras kan användas för automatisering av processer och för utvecklingen av artificiell intelligens.

Utvecklingen ska ha inriktning mot hållbar IT. Det kan exempelvis handla om smarta lösningar som minskar resandet, automatiserar processer och optimerar energianvändningen. För att möjliggöra detta finns möjlighet att använda teknik för möten på distans, både med och utan bildöverföring. Det finns många områden där användningen av IT kan begränsa miljöpåverkan.

**Telefonin** är en viktig kommunikationskanal för förvaltningen. För att skapa en väl fungerande telefoni måste en ständig utveckling av befintligt telefonisystem ske. Inom ramen för utveckling av stadens telefonisystem CallGuide finns prioriterade insatser. Identifiering via Bank ID behöver utvecklas mot bakgrund av dataskyddsförordningen. Det finns även behov av säkrare användarverifiering för förvaltningens medarbetare. Med Single Sign On sker auktorisering och verifiering automatiskt och är mer användarvänligt.

Väl fungerande telefoni är avgörande för invånarnas upplevelse i kontakterna med staden. Under perioden ska stadens telefoniavtal förnyas och avgörande blir att hänsyn då tas till dagens krav och kommunikationsmönster i en modern storstad. Inom förvaltningen finns stor kunskap och erfarenhet av stora volymer kundkontakter, med hög tillgänglighet och kundnöjdhet, som bör tas tillvara i den kommande upphandlingen.

I samband med förnyat telefoniavtal bör även utredas hur växelfunktionen med aktuell teknik ska integreras med framtidens kontaktcenterlösning.

Förvaltningen som kundserviceorganisation är mycket beroende av en väl fungerande lösning för telefoni och ärendehantering. Inom nuvarande avtal med Telia AB och Telia Ace (tidigare CallGuide) har staden en gemensam plattform som begränsar verksamhetens flexibilitet i användandet. Telefonisystemet är i princip Kontaktcenters verksamhetssystem. Det krävs såväl en operativ som strategisk styrning för att verksamheten ska få tillgång till den funktionalitet som krävs för en effektiv kundtjänst.

Förvaltningen är en stor beställare av telefonilösningar med olika integrerad funktionalitet (system för autentisering, bemanningsplanering och statistik). En egen plattform för detta skulle ge bättre förutsättningar att möta kundernas och invånarnas behov. Med ett byte till egen server och separerade organisationsområden skapas en både säkrare och flexiblare miljö för förvaltningens CallGuide-installation vilket leder till minskad sårbarhet.

Kontaktcenter hanterar årligen närmare 500 000 kontakter med invånare och företagare via ärendehanteringssystemet KCH (Microsoft CRM). Förvaltningens övriga verksamheter har också stora volymer kontakter inom staden. Fortsatt utredning ska ske för att hitta ändamålsenlig och effektiv lösning för de samlade behoven.

## 2 Nämndens verksamhetsområde

### Omvärldsfaktorer

Digitaliseringen är en av de största och viktigaste förändringskrafterna i samhället just nu. Förvaltningen ser att både medarbetare och medborgare kommer att påverkas av effekterna, vilket innebär att många måste anpassa sig till nya förutsättningar. Förändrade sätt hur information behandlas och tas emot kräver innovativa lösningar och arbetssätt.

Att förstå hur medborgarna och deras beteende förändras av den digitala tekniken är nödvändigt för att kunna anpassa strategi, kommunikation, utveckla nya tjänster, samt e-

tjänster till nya förutsättningar.

Förvaltningens verksamhetsområden är alla baserade på information och olika former av behandling av information. Förvaltningen ser möjligheter till andra typer av tjänster, mer inriktade på konsultation, stöd och support, i takt med att mer och mer av arbetsmomenten blir digitaliserade. Tydligt fokus på kostnadseffektivitet inom staden kommer accelerera övergången till digital hantering och troligtvis blir även andra samordningseffekter viktigare att överväga.

Av den orsaken att förvaltningens kunder inte utför vissa arbetsmoment själva minskar deras kompetens inom vissa områden. Detta medför att det blir än viktigare för förvaltningen att kunna ge kunderna vägledning och support.

Verksamhetsområde **lön och pension** stödjer kunderna med införanden av elektronisk signering och hantering av underlag. I samarbete med kunderna arbetar verksamhetsområdet för att minska mängden manuella underlag i syfte att effektivisera hanteringen, skapa tydligare överblick och minska kostnaden. Förvaltningen noterar att kompetensen inom lönehantering minskar hos kunderna, troligen kopplat till personalomsättning. Utbildningar för stadens chefer och assistenter i lönerapportering finns idag som tilläggstjänst - en utbildning som är till nytta för chefer och assistenter i sitt dagliga arbete.

Verksamhetsområde **ekonomi** har med goda resultat påbörjat övergången till ökad digitalisering och automatisering. Verksamhetsområdet påverkas bland annat genom att förvaltningens egen satsning på robotisering av rutinmässiga arbetsuppgifter fortsätter under planperioden. Samtidigt pågår ett arbete med digitalisering och automatisering inom ramen för ekonomisystemet Agresso. Ett versionsbyte är planerat att genomföras oktober 2019. Planen är att nya funktioner i ekonomisystemet kommer införas successivt under perioden 2019-2021 med syfte att ytterligare förenkla och automatisera hanteringen.

Förvaltningen följer utvecklingen i Göteborgs stad och deras arbete med att centralisera ekonomihanteringen då de har motsvarande organisation som staden. Överflyttningen av redovisning och bokslut är intressant att följa. Om deras val av placering av både arbetsuppgifter och medarbetare faller väl ut är förvaltningen intresserad av att en liknande översyn görs i Stockholms stad.

Verksamhetsområde ekonomi har idag ett begränsat antal uppdrag från stadens bolag. Här finns potential för ökat utnyttjande av de fördelar och effektiva lösningar som gemensam service möjliggör.

**Kontaktcenter Stockholm** har under drygt tio år stadigt växt med fler uppdrag och svarsgrupper samt större volymer i inkommande ärenden. Stadens medborgare ställer i dag samma krav på en kommunal service som på andra organisationer med serviceansvar. Verksamhetsområdet strävar efter att i samarbete med uppdragsgivarna kunna utveckla serviceformerna för en modern kundtjänst. För framtidens kontaktcenteruppdrag är det viktigt att ta tillvara hur ny teknik kan användas för att ge service på ett kostnadseffektivt sätt och som möter invånarnas behov av idag.

Att utvärdera processer, arbetssätt, organisation, och prismodell för att bättre möta stadens och invånarnas behov och krav är en nödvändigt för att erbjuda en effektiv kundtjänstverksamhet.

Förvaltningen har en viktig strategisk roll i stadens inköps- och upphandlingsverksamhet.



Projekt VINST innebär att nya systemstöd samt nytt kategoribaserat arbetssätt införs vilket kommer att påverka **verksamhetsområde upphandling och inköp**. Organisation, resurser/bemanning och kompetens kommer att anpassas till hur uppdrag och roller kommer att se ut. Det nya arbetssättet kräver tydlighet i struktur och ansvarsfördelning inom staden.

Efterfrågan på operativt stöd från verksamhetsområdet i enskilda nämnders upphandlingar förväntas öka, liksom behovet av samordning och gemensamma upphandlingar inom olika områden där flera nämnder har ett likartat behov. Rekrytering av upphandlare och avtalsförvaltare är kritiska faktorer för verksamhetsområdet för att möta förvaltningarnas och bolagens behov.

### Prioriterade förslag på effektiviseringar

- Stöd och support till kunderna blir än viktigare och förvaltningens kompetens inom löneområdet är hög. Telefonsupporten gällande lisa självservice kan med fördel placeras i sin helhet hos förvaltningen.
- Stadens pensionsadministration är idag uppdelad i en strategisk enhet på personalstrategiska avdelningen och en operativ enhet inom serviceförvaltningen. Förvaltningen ser möjligheter till en gemensam administration och lokalplacering.
- Verksamhetsområde ekonomi erbjuder rekrytering av AMS-bidrag som en tilläggstjänst. För förvaltningar som nyttjar denna tjänst har återsökningen av bidrag säkerställts och kvalitetssäkrats. Denna tjänst, och även rekrytering/återsökning av andra statsbidrag som till exempel kostnader för gode män, asyl inom förskola och återsök av mjölkbidrag är tjänster som skulle kunna samordnas i staden för att effektivisera och skapa en likvärdig hantering för staden.
- Förvaltningen behöver vara både delaktig och väl insatt i stadens planerade utveckling inom ekonomiområdet för att på bästa sätt kunna optimera och planera bemanningen. Förvaltningen har också, i sin roll som utförare, nyckelkompetens kring de ekonomiadministrativa processerna och insyn i hur förändringar i processerna kan komma att påverka kunderna. En nyckel för framgång är att aktivt nätverka och arbeta tillsammans med övriga intressenter gällande stadens ekonomiadministration. Förvaltningen kommer därför fortsätta prioritera olika sätt att skapa dialog med både process- och systemägare och kunder
- Verksamhetsområde kontaktcenter bör, i samråd med uppdragsgivarna, utreda möjligheterna för digitalisering och automatisering för att effektivisera servicen till invånarna. Bland annat bör en utveckling av automatiserade svarstjänster prioriteras. Digitaliserat verksamhetsstöd kan frigöra personalresurser och kompetens vilket ger förutsättningar för en effektivare organisation och arbetssätt.
- I samband med Projekt modernisering av sociala system bör övervägas om kontaktcenter i större utsträckning ska kunna användas för att komplettera e-tjänster inom staden för att hantera sociala insatser som inte kräver beslut av biståndsbedömare. Detta skulle innebära kortare handläggningstider och avlasta stadsdelsförvaltningarna och stadens växel samt ge en effektivare service till invånarna. Projektet påverkar förvaltningens uppdrag vad gäller LOIS och ekonomiadministrationens hantering av utbetalningar initierade via Paraplyet. Det måste i dialog med berörda verksamheter säkerställas att de nya lösningarna blir effektiva, säkra och ändamålsenliga.
- I anslutning till utvecklingen av stadens nya webblösning, . stockholm, är det

väsentligt att kontaktcentertjänsterna utgör ett synkat och effektivt komplement till övriga kanaler. Vid såväl utvecklingen av de nya webb-lösningarna som moderniseringen av de sociala systemen är det angeläget att genom hela processen ta hänsyn till att stadens kontaktcentertjänster ska bli lättillgängliga och användarvänliga för invånarna.

- Efterfrågan på webbredaktionens tjänster är fortsatt hög. Uppdragen inkommer ofta med kort framförhållning vilket innebär svårigheter att ha en god kontinuitet i beläggning. För en säker leverans och en bemanning som kan möta kundernas förväntningar behövs tydligare uppdrag från staden och enskilda uppdragsgivare.
- Systematisk avtalsförvaltning utvecklas successivt för att följa upp alla krav som ställs i de centrala upphandlingarna. Nya typer av roller kommer att behöva rekryteras för de kategoribaserade arbetssätten.
- Inför att projekt VINST övergår i förvaltning kommer verksamhetsområde upphandling och inköp att ingå i förvaltningsorganisationen på olika sätt. Förvaltningen ser vikten av att gränsdragningarna klargörs kring förvaltningens uppdrag och stadsledningskontorets uppdrag.
- Inköpsupporten är etablerad i staden och ska bli en viktig strategisk rådgivare i inköpsfrågor. Arbetssätt och metodik för att öka systemnyttjandet i stadens inköpssystem måste utvecklas.
- Förvaltningen ser att staden har en besparingsmöjlighet genom att se över sina elanläggningar så att dessa säkras på rätt nivå och kan därmed sänka sina fasta kostnader för el.
- Ett förslag till förenklingar av prissättning och sammanställning av förvaltningens uppföljningsdata ska tas fram. Detta i syfte att minska administrationen inför fakturering av förvaltningens tjänster. En förenklad prissättning gynnar såväl serviceförvaltningen som stadens övriga förvaltningar och bolag

### **Verksamhetsområde Lokalplanering**

Arbetet med stadens lokaler är av stor ekonomisk och strategisk betydelse. Stadens kostnader för lokaler uppgår till cirka 4,2 mdr per år. Lokalplanering är Stockholms stadsbeställarstöd i lokalfrågor och strävar efter att ha en bemanning och kompetenser som överensstämmer med efterfrågan.

Kommunfullmäktige har beslutat att under 2019 ska kommunstyrelsen i samråd med servicenämnden utreda möjligheten att överföra ansvaret för att registrera inhyrningsavtal i LOIS från berörda nämnder till servicenämnden. Förvaltningen bedömer att en sådan förändring skulle effektivisera hanteringen och öka kvaliteten på uppgifterna i systemet. Dessutom skulle sårbarheten minska. Förändringen kan också öppna möjligheten till ökad automatisering vid inläsning av data samt autoattest.

Lokalplanering har tagit fram flera olika typer av generella lokalprogram på uppdrag av stadsledningskontoret och andra förvaltningar inom olika områden. Generella lokalprogram kan även tas fram för andra verksamheter som exempelvis administrativa lokaler vilket skulle bidra till effektivisera stadens administration.

Kommunfullmäktige har inrättat en stadsgemensam hyresförhandlingsfunktion på servicenämnden. Funktionen bidrar till att höja stadens kompetens inom detta område och motverkar att dåliga och oekonomiska avtal sluts. Fastighetsnämnden har uppdrag som

tangerar detta uppdrag. Det är därför angeläget att tydliggöra såväl fastighetsnämndens som servicenämndens ansvar i detta avseende. Inriktningen bör vara att fastighetsnämnden, som är stadens fastighetsägare, arbetar med frågor som rör staden i rollen som hyresvärd och servicenämnden som genom lokalplanering är stadens beställarstöd i lokalfrågor arbeta med frågor som rör staden i rollen som hyresgäst.

Stockholms stad har ett decentraliserat ansvar i lokalfrågor. De verksamhetsansvariga nämnderna ansvarar för sitt lokalbehov och kostnaderna för detta medan specialfastighetsbolagen ansvarar för drift och underhåll. Syftet är att nämnderna ska kunna prioritera arbetet med verksamheten och behöva ha en driftorganisation. Strukturen har många fördelar. Nackdelen är de verksamhetsansvariga förvaltningarna ofta blir svaga beställare, vilket är extra tydligt när lokaler och bostäder hyrs in från andra än specialfastighetsbolagen.

Därför bör utredas hur stadens organisation och struktur kan förändras så att nackdelarna elimineras. En sådan organisation ska underlätta en långsiktig och strategisk lokalförsörjning med hög beställarkompetens och låga kostnader för kommunkoncernen sammantaget. Utredningen får dock inte enbart se till de direkta kostnaderna för lokalerna. Utformningen av lokalerna har ofta en direkt inverkan på personaltäteten. En dåligt utformad lokal kan innebära ett ökade behov av personal. Därför bör även utredningen behandla hur verksamheternas synpunkter kan ges en stor tyngd i utformningen lokaler.

#### **Verksamhetsområde HR-service**

Verksamhetsområdet fortsätter att utvecklas och har ökat i antal köpande kunder och omsättning de senaste tre åren. Arbetslösheten är låg i Stockholmsregionen och förväntas vara det de närmsta två åren. Även om detta är positivt för regionen medför det fortsatta svårigheter för staden som arbetsgivare att rekrytera personal.

För att optimera stadens rekryteringsprocess, kanalval och den strategiska kompetensförsörjningen behövs korrekt statistik. Därför är det gynnsamt för staden om fler rekryteringar görs i befintligt rekryteringssystem av eller med stöd av HR-service.

Verksamheten garanterar en transparent rekryteringsprocess helt kompetensbaserad vilket ger en god kandidatupplevelse och avlastar stadens chefer i detta kritiska moment. Att som kandidat inte gå vidare i en rekryteringsprocess, men ändå vara nöjd med upplevelsen i form av tydliga besked och återkoppling, betyder mycket för stadens anseende.

Verksamheten upplever ett behov av att i större utsträckning vara behjälplig gällande administrationen i rekryteringssystemet. En utvecklingsmöjlighet är att i samråd med uppdragsgivarna se över om utbildningarna i kompetensbaseradrekrytering även kan innefatta rekryteringssystemet.

#### **Gemensamma personalfrågor**

Serviceförvaltningens arbete med UBARA, att utveckla, behålla, attrahera och rekrytera rätt personal behöver ständigt utvecklas. I och med förändrade arbetssätt ser förvaltningen ett framtida behov av nya kompetenser och arbetssätt. Ett gemensamt program för e- introduktion tas fram inom förvaltningen. Kompetensutveckling bland förvaltningens chefer i förändringsledning inför förändrade arbetssätt och för att möta framtida kompetensbehov ska genomföras.

Förvaltningen har fortsatta utmaningar med jämställdhet när det gäller antal anställda kvinnor och män, där förvaltningen har en övervikt av kvinnliga medarbetare. Arbetet för mångfald

och att vara en inkluderande och attraktiv arbetsgivare ska fortsätta. Förvaltningen bedriver ett fortsatt arbete med jämställdhetsintegrering för alla nyanställda för att stärka medarbetarna att möta medborgare och kunder på ett inkluderande sätt. Aktiviteter för att utveckla arbetsmiljöarbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare och hålla sjukfrånvaron på en låg nivå behöver ske återkommande och förvaltningens chefer ska stärkas i detta arbete.

### **3 Sammanfattande ekonomisk analys**

#### **3.1 Drift**

Serviceämnden är en resultatenhet och all löpande verksamhet är intäktsfinansierad. Kommande år förväntas en ökning av volymerna i takt med att Stockholm växer. Effektiviseringsvinster och ökad produktivitet eftersträvas kontinuerligt genom ökad grad av robotisering, digitalisering och minskad manuell hantering. Förvaltningen ser dock att de förväntade volymökningarna kan behöva mötas med utökad bemanning och med nya kompetenser.

Under de närmaste åren finns ett behov av att rusta upp förvaltningens kontorslokaler på Palmfeltscenter. Åtgärder som planeras är bland annat förstärkning av allmänbelysning, byte av heltäckningsmatta, renovering av toaletter. Hyresavtalet löper ut i början av 2021 och de nämnda åtgärderna planeras ingå i framtida hyresförhandlingar vilket kan komma att påverka lokalkostnaderna.

#### **3.2 Investeringar**

Behoven av nyanskaffning av inventarier förväntas öka under den kommande treårsperioden. Investering i möbler och annan utrustning kommer att behöva göras för att täcka behov som uppstår i det fall antalet anställda ökar samt för att anpassa lokalen för effektivare användning.

#### **3.3 Verksamhetsprojekt (Driftprojekt)**

Förvaltningen leder återbruksprojektet Stocket till och med 2019. Återbruksprojektet syftar till att minska miljöpåverkan och minska kostnader för nyinköp av möbler och inventarier samt erbjuda bra arbetsträningsmöjligheter. Projektet innehåller en IT tjänst som gör det enkelt för stadens verksamheter att annonsera eller efterlysa möbler till sina lokaler. Projektet har en mellanlagringslokal i vilken arbetsmarknadsförvaltningen bedriver arbetsträning med uppdrag att underlätta annonsering och transport av inventarier.

Återbruksprojektet har hittills visat på goda resultat i minskad uppkomst av avfall, koldioxidutsläpp samt minskade utgifter för nyinköp av möbler och inventarier. Därutöver har projektet skapat goda möjligheter för arbetsträning och praktik för medborgare som står långt ifrån arbetsmarknaden. Resultatet har redovisats i en slutrapport i mars 2019.

Den lyckade återbruksverksamheten bygger på en väl fungerande webbapplikation för förmedling av inventarier. Denna IT tjänst måste utvecklas och anpassas till stadens standard för att också ge möjligheter till regelbunden uppföljning av miljö- och ekonomiska effekter över hela staden.

Projektets slutrapport visar på ytterligare möjligheter till utveckling med bland annat ökad

omsättning av inventarier, återbruk av fast inredning och byggmaterial, så kallad remake samt utveckling av arbetsträningsverksamheten.

Med en utveckling av IT tjänsten och en ny teknisk plattform ges goda möjligheter till uppföljning av stadens miljömål på såväl kort som lång sikt.

Beslut om framtida organisatorisk placering av en permanent verksamhet behöver tas. Den form som projektet tagit med en väl fungerande arbetsträningsverksamhet i mellanlagringslokalen gör att den avviker från förvaltningens ordinarie uppdrag. Med en utveckling av IT-tjänsten behöver också uppföljningsansvaret för ekonomiska och miljöeffekter förtydligas.

## 4 Övriga redovisningar

## 5 Lokalförsörjningsplan

### 5.1 Inledning

Servicenämndens verksamhet är inrymd i två kontorslokaler på Palmfeltsvägen i Johanneshov på en yta som omfattar cirka 5901 kvm vilket rymmer cirka 380 arbetsplatser. Det innebär 15,5 kvm per administrativ arbetsplats. Avtalen sträcker sig till den 31 mars 2021.

Fastighetsägare är stadens bolag S:t Erik Markutveckling AB men en avsiktsförklaring har tecknats med Atrium Ljungberg om att de ska förvärva fastigheter i Slakthusområdet, bland annat den där förvaltningen har sina lokaler. Innan en sådan försäljning genomförs bör det säkerställas att såväl förvaltningen som övriga kommunala förvaltningar och bolag som idag hyr lokaler av S:t Erik Markutveckling AB i området har en långsiktig och rimlig hyresnivå.

Den genomsnittliga hyreskostnaden för lokalerna på Palmfeltsvägen uppgår till 2 030 kr/kvm/år. Den totala hyreskostnaden exklusive drift och fastighetsskatt uppgår 2019 till 12,6 mkr.

Lokalerna är flexibla och går till viss del att anpassa till förändrade behov. Skulle förvaltningen få utökade uppdrag kan förändringar i lokalbehovet vara aktuella under planperioden.

Förvaltningen har ändamålsenliga lokaler för sin verksamhet och bedömer inte att det finns skäl att söka nya. Antalet anställda i förvaltningens verksamhet har under de senaste åren ökat stadigt och tendensen är att det fortsätter att öka. För att hantera detta på ett sätt så att inte mer lokaler behöver hyras in bör användningen av de befintliga lokalerna ses över. För att få ett så effektivt lokalutnyttjande som möjligt bör det undersökas hur de kan användas mer flexibelt. Även om förvaltningen enbart arbetar med administrativa arbetsuppgifter är behovet och kravet på de enskilda arbetsplatserna skiftande. En genomgång och utredning av hur lokalerna kan stödja verksamheten långsiktigt på bästa sätt kommer därför att inledas. I den utredningen ska förvaltningens medarbetare involveras.

Verksamhetsområde lokalplanering har fått i uppdrag av Sveriges kommuner och landsting, SKL, att skriva en rapport, Moderna kontor. Rapporten ska visa på de erfarenheterna av olika typer av utformning av kontorslokaler samt den senaste forskningen i ämnet. Rapporten kommer att vara till stöd i arbetet med att långsiktigt utforma förvaltningens lokaler.

Förvaltningen hyr en mellanlagringslokal för projekt Stocket återbruk. Lokalen ligger på Frykdalsbacken i Farsta strand och är på 925 kvm med en årshyra på 0,8 mnkr exkl. drift och fastighetsskatt. Lokalen har anpassats för behovet av lagring samt den arbetsträningsverksamhet som bedrivs med en arbetsgrupp och arbetsledning. Förvaltningen har ett hyreskontrakt till och med sista september 2019 som avses förlängas i avvaktan att beslut om organisatorisk placering av en permanent verksamhet tas. När beslut om organisatorisk placering av återbruksverksamheten i staden tas ser förvaltningen att hyreskontraktet övergår till den förvaltning som framöver ska ansvara för återbruksverksamheten.

## **5.2 Beskriv behov/efterfrågan samt bedömning av andra bakomliggande faktorer som förändrar behovet av lokaler**

### **5.3 Kapacitetsbeskrivning**

### **5.4 Förändringar i lokalbeståndet**

Mellanlagringslokalen som serviceförvaltningen hyr för projekt Stocket återbruk kommer att behöva överlåtas till den förvaltning inom staden som efter årsskiftet 2019-2020 kommer att ansvara för verksamheten.

### **5.5 Kostnadsutveckling**

### **5.6 Effektiviseringsmöjligheter**

### **5.7 Övrigt**