

# Behovsanalys 2023

## Kommunstyrelseförvaltningen

# Samhällsbyggnadskontoret

## Inledning

Året 2021, liksom 2020, har påverkats av pandemin och de restriktioner som råder. Den nya organisationen från 2020 har behov av justeringar och samarbetet mellan både enheter och avdelningarna behöver stärkas. En första utvärdering är genomförd som visar att vissa delar av syftet har uppnåtts med det finns också delar där det återstår arbete, exempelvis samarbetet mellan avdelningarna där nya stuprör har uppstått och det finns behov att utveckla matrisorganisationen, samverkan och öka nyttan.

Samhällsbyggnadskontoret påverkas av resursbrist i branschen och organisationen har haft en relativt hög personalomsättning under andra halvan av 2021 vilket inneburit vakanser vid ingången av 2022. Det har medfört frågor om hur vi bäst kan nyttja organisationen och arbeta effektivt men också inneburit prioriteringar och behov av ökad tydlighet.

Pandemin har inneburit trötthet och känsla av hopplöshet bland många medarbetare som påverkar måendet i stort. Det finns behov av att mötas, arbeta med trygghet, ledarskap och teamkänslan. Ett vi och känslan av ett samhällsbyggnadskontor behöver infinna sig.

I behovsanalysen ingår *inte* investeringsbehov som utbyggnader/ombyggnader eller upprustning av befintliga byggnader eller anläggningar som kontorslokaler eller Klövbergstrappan som är i akut behov av renovering/ombyggnad.

## Ekonomisk avvikelse 2021

Samhällsbyggnadskontoret finansieras enligt ett flertal modeller:

- Taxor (VA och avfall helt, Bygglov, Geodata och Plan till del)
- Rambudget (egen personal)
- Investeringar (egen personal i investeringsprojekt och konsulter)
- Markförsäljningar (Förädlad mark efter planläggning)
- Särskilda satsningar

Delar av verksamheten är oförutsägbar och innehåller ekonomiska risker. En risk kan vara de prisökningar pandemin medförde, andra är oförutsägbara poster. Detta medförde att samhällsbyggnadskontoret redovisade på helåret 2021 ett underskott om 26 324 tkr. Underskottet beror på kostnader som uppkommit under året och inte varit budgeterade. Hela underskottet beror på ”förgäveskostnader”, förstudiekostnader och saneringskostnader. Förgäveskostnaderna på 15 430 tkr handlar om kostnader som uppstår i projekt och bokförts som investering, men där det senare visar sig att investeringen inte blir av, eller att det arbetet som har gjorts i investeringen inte kommer att tillföra ett bestående värde i projektet. Dessa kostnader har nu driftförts till 2021. Utöver detta har kommunen korrigerat sin redovisning när det gäller förstudieutgifter. Enligt rekommendationer från

rådet för kommunal redovisning, ska utgifter som uppstår i investeringsprojekt under förstudiefasen belasta resultaträkningen direkt när de uppstår. Tillämpningen av rekommendationerna ska följas för projekt som inte är nära avslut. En genomlysning har gjorts av projekt där utgifter för förstudier har identifierats de senaste 7 åren. Därmed har upparbetade förstudieutgifter på totalt 8 300 tkr bokats till resultatet under 2021. Slutligen så har kontoret haft oförutsägbara kostnader gällande sanering på 4 625 tkr.

Hade inte ovan kostnader uppkommit på 28 355 tkr och belastat samhällsbyggnadskontoret så skulle kontoret redovisat ett överskott på 2 031 tkr på helåret. Detta överskott beror till största del på lägre personalstyrka som orsakat färre startade förstudier i jämförelse med budget. Att kontoret redovisar högre intäkter samt kostnader än budgeterat beror dels på att fastighet inte budgeterat för de objekt som tillkommit under året exempelvis Fornuddens skola samt Vattenhulets förskola. Fastighetsavdelningen finansieras via lokalhyra. Förutom fastighet så har även Vatten och Avlopp ökade intäkter och det har sin förklaring i en ökad vattenförbrukning men även efter en intern granskning upptäcktes inte de fakturerade dagvattenavgifter som verksamheten nu tagit ut. Den ökade vattenförbrukningen resulterar inte bara till ökade intäkter utan även till ökade kostnader då inköp av vatten blivit dyrare. Vatten särredovisas då samtliga vattenfrågor lyder under VA-kollektivet och är hårt styrt i lag.

I slutet av 2020 antogs en ny investeringsprocess i kommunen. Denna redogör på ett tydligt och bra sätt hur beslutsprocessen för investeringar ska se ut.

Investeringspolicyn definierar vad en investering är:

*En investering innebär att kommunen anskaffar en tillgång, materiell (fysisk – till exempel byggnader, fastigheter (mark) eller inventarier) eller immateriell (ett IT-system, ett patent eller rättighet). För att anskaffning av en tillgång ska klassificeras som en investering ska följande villkor vara uppfyllda:*

- en nyttjandeperiod på minst tre år
- anskaffningsvärde (exkl moms) på minst 50 000 kronor, alternativt ingå i en större investering.
- Inte utgöra underhållsinsats i syfte att behålla ursprunglig funktion. Dock gäller att byte av uttjänt komponent i enlighet med komponentavskrivning ska räknas som investering.

*Anskaffande som inte utgör investering ska kostnadsföras i driftsredovisningen.*

Investeringspolicyn tydliggör också synen på strategiska investeringar, reinvesteringar, samlingsanslag samt kostnader för förstudier.

Ett beslut om förstudie innebär att kommunstyrelsen har för avsikt att genomföra investeringen, men att placering, utformning, omfattning med mera behöver preciseras för att fatta ett ekonomiskt investeringsbeslut. Beslut om genomförande av förstudie fattas av kommunstyrelsen och då tas också preliminära ekonomiska konsekvenser av ett genomförande med. Dessa uppdateras successivt i takt med att projektet utarbetas och kostnader blir mer förutsägbara och vidimerade. De ekonomiska

konsekvenserna för långsiktig drift och förvaltning samt kapitalkostnader tas inte med och det råder oklarheter hur behoven av ökat ramanslag inom kontoret ska beslutas och följas upp.

Gällande praxis för kommuners redovisning innebär att kostnader för förstudier och projekt inte kan aktiveras som investering i sin helhet. Kommunfullmäktige anslår medel för förstudier inom driftsanslaget för kommunstyrelsen. Beroende på vilket behov förstudien/projektet avser att svara på så kan dessa finansieras på olika sätt. Rör det lokalförsörjning finansieras de av en medelreserv centralt organiserad i kommunen, rör det VA eller renhållning finansieras det genom taxa, rör det projekt kopplade till ett exploateringsbehov för bostäder så finansieras det inom anslag för VO 10. Om det inte är beslutat vilka förstudier som ska tas fram är det därför svårt att säga var behoven av medel finns, om det är anslaget inom VO10 som behöver öka/minska eller om det är taxan som påverkas etc. Möjligheten att redovisningstekniskt lägga kostnader på investeringen istället för på driften har också en stor påverkan på behovet av storlek på anslag där den möjligheten exempelvis ser olika ut utifrån om vi arbetar med konsult eller egen personal.

Sammanfattningsvis är en budget för samhällsbyggnadskontoret i många delar oförutsägbar och styrs hårt av olika lagstiftningar. En kontrollerad budget och stabil bemanning över tid kräver framförhållning, samordning och långsiktig planering. Det är en avvägning hur grundbemanning ska se ut och när det är mer förtjänstfullt att anlita expertis från marknaden. De olika behoven mellan åren slår därmed olika på behov och utfall i budget.

Under 2022 inleds ett arbete med att införa projektledningssystem för att tydligare planera, följa och följa upp de processer och projekt som kontoret hanterar. Detta innebär dessutom ett lägre personberoende i de långa projekt som leds av olika individer under projektets livslängd. En samhällsbyggnadsprocess tar normalt 5-6 år. Målsättningen är att tydliggöra budget och ekonomiska konsekvenser över tid och utvärdera successivt.

Behov som föranleds av detta redogörs för i nedanstående tabell.

## Identifierade behov

Samhällsbyggnadskontoret genomförde en omorganisation under våren 2020. Utmaningen att etablera och utveckla relationer, rutiner, processer och arbetssätt under en pandemi har varit omfattande och det återstår arbete att göra. Fastighetsbranschens långa högkonjunktur, där fastigheter har varit en drivande välbefindningsfaktor i samhället påverkar också möjligheten att både behålla och rekrytera personal. Kompetensbristen på marknaden är omfattande och efterfrågan stor. Detta gäller samtliga kvalificerade tjänster inom kontoret. Konsekvenserna av dessa har inneburit många vakanser och därmed ökad arbetsbörda för de som är lojala, svårigheter att leverera delprocesser och utmaningar i personalvård och lönesättning när marknaden driver på en kraftig löneglidning inom fastighetssektorn. Det är inte ovanligt med påslag på 10-20 000 kronor för en medarbetare som rekryteras externt. Omvärldsförutsättningarna är närmare beskrivna i verksamhetsberättelsen för 2021 och vi fokuserar i detta dokument på identifierade behov och konsekvenser av utebliven satsning.

Kontoret har övergripande behov inom följande områden:

1. Lagstadgade förändringar (Bilaga 2)
2. Personalvård och lokaler
3. Processutveckling
4. Kundnytta och kommunikation
5. Kompetens
6. Leveransförmåga och effektivisering
7. Ekonomistyrning och uppföljning
8. Verksamhetsstöd

Processutveckling, kompetens, leveransförmåga och effektivisering, ekonomistyrning och uppföljning samt verksamhetsstöd är beroende av varandra och essentiella för att bygga en stabil verksamhet över tid. Leveransen är beroende av kvalitetssäkring. Denna inbegriper flera olika delprocesser, samtliga redovisade i behovslistan nedan.

	<b>Lagstadgade förändringar</b>	<b>VO</b>	<b>Prioritering</b>	<b>Belopp (TKr)</b>
1	Satsning på digitalisering av befintliga detaljplaner.	10	1	3000/år i 5 år
2	Satsning på klimatdeklarationer.	10	1	25
	<b>Personalvård och lokaler</b>	<b>VO</b>	<b>Prioritering</b>	<b>Belopp (TKr)</b>
3	Satsning på ledarskap.	10	3	500
4	Satsning på arbetsplatsens fysiska miljö.	10	2	50
5	Satsning på marknadsanpassning av löner.	10	2	100-200/år
	<b>Processutveckling</b>			
7	Satsning på utveckling av en sammanhållen kontorsgemensam samhällsbyggnadsprocess.	10	2	800

	<b>Kundnytta och kommunikation</b>			
8	Satsning på kundnytta.	10	3	200
	<b>Kompetens</b>			
9	Ledarskapsutveckling av chefer (se fritext nedan)	10	3	500
10	Satsning på kompetensutveckling inom projektledning och projektarbete.	10	2	500
11	Satsning på markförvaltning.	10	3	400
12	Satsning på trafikplanering.	10	1	800
	<b>Digitalisering</b>			
13	Satsning på kvalitetsförbättringar av kartunderlag.	10	3	100
14	Satsning på verksamhetsutveckling inför digitalisering.	10	3	200
	<b>Leveransförmåga och effektivisering</b>			
15	Satsning på social hållbarhet.	10	2	800
16	Satsning på kulturfastigheter och säkerställa värden i öp, detaljplanering och bygglov.	10	3	800
17	Satsning på Tyresöans vattenvårdsförbund.	10	3	200
	<b>Ekonomistyrning och kvalitet</b>			

18	Satsning på kommunala förstudier och projekt.	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2 000</b>
19	Satsning på interna kommunala projekt.	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1 500</b>
20	Satsning på verksamhetscontroller	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1 000</b>
	<b>Verksamhetsstöd</b>			
21	Satsning på projektledningssystem.	<b>IT</b>	<b>2</b>	<b>1 000</b>
22	Satsning på talangrekrytering och personalvård.	<b>HR</b>	<b>2</b>	<b>200</b>
23	Satsning på utökat juridikstöd.	<b>KLK</b>	<b>2</b>	<b>400</b>
24	Satsning på ekonomisk kontroll och uppföljning.	<b>KLK</b>	<b>2</b>	<b>800</b>
	<b>Särskilda åtgärder och tillväxteffekter</b>			
25	Satsning på klimatrelaterat arbete med risk för långsiktig skada.	10	1	<b>2 500</b>
26	Satsning på inventering och registrering av skyddsvärda träd på kommunens mark exklusive reservat (redan skyddade).	10	3	<b>100</b>
27	Satsning utökad sopsaltning på fler GC sträckor - uppräknig.	10	1	<b>160</b>
28	Satsning löpande drift tillkommande vägsträckor - uppräknig		1	<b>500</b>

29	Satsning underhåll vägbeläggning.	10	3	<b>3 500</b>
30	Satsning underhåll beläggning nya vägar samt vägar med byggtrafik.		2	<b>400</b>
31	Satsning på källsortering i parker och på gårdar.	10	3	<b>Ambitionsdrivet</b>
32	Kapitaltjänstkostnader	10	1	<b>Analys krävs</b>
33	Garantiskötsel som följd av tillväxt	10	3	<b>200</b>
34	Satsning parkeringsövervakning	10	3	<b>100</b>
35	Satsning Ökad trafikmätning	10	3	<b>70</b>
37	Park- och naturvårdsskötsel	10	1	<b>1 000</b>
	<b>Summa behov nämnd/kontor</b>			<b>25000 *</b>

9. \* Undantaget kapitaltjänstkostnader

*Prioriteringsnyckel:*

1. Nödvändigt utifrån ny lagstiftning alternativt beslut om behovet redan fattat
2. Nödvändig för att kunna uppfylla uppdraget men beslut ej fattat
3. Nödvändig för att utveckla verksamheten

**1.** Satsning på digitalisering av befintliga detaljplaner. Anpassning pågår till lagkrav från 2022-01-01 om att alla nya detaljplaner ska göras digitala (den digitala detaljplanen är den juridiskt gällande), även grundkartan ska vara digital. I förstudien ingår även en omvärldsbevakning och nyttokostnadsanalys för att ta fram beslutsunderlag gällande hantering av de befintliga detaljplanerna. Det finns värden med att ha fler eller alla detaljplaner som digitala ytor och kopplade till planbestämmelsekatalogen. Det finns olika ambitionsnivå för detta arbete, och lagstiftningen är ännu inte tydlig. Nyligen kom ett remissförslag från Boverket där de föreslår att det ska vara obligatoriskt för kommuner att omvandla de analoga detaljplaner kommunen vill ska fortsätta gälla till digitala detaljplaner innan år 2028. Detta bevakas av förstudien.



[Lösningar som främjar en enhetlig tillämpning av plan- och bygglagen \(2010:900\) i digital miljö - Boverket](#)

[Detaljplaners omvandling till enhetlig digital planinformation \(boverket.se\)](#)

Att anpassa våra befintliga detaljplaner kommer att vara ett mycket krävande arbete under flera år som kräver minst tre till fyra tjänster på heltid under 2023-2027. Utökad ram under 5 år.

**2.** Satsning på klimatdeklarationer. Ett lagkrav på klimatdeklarationer har införts där utbildning och utveckling behövs. Framförallt för samhällsfastigheter men även för exploateringsarbete både ihop med externa aktörer och när kommunen själv är aktör. Kräver både utbildning och utökar antalet moment i processen där dokumentation och checklistor ska tas fram och arbete göras. Tillfällig insats och utökad ram.

**3.** Satsning på ledarskap. Beskrivs nedan under kompetens samt i löptext med behov av utökade resurser för kompetenshöjning. Se vidare nr 9 och sidan 15 ff.

**4.** Satsning på arbetsplatsens fysiska miljö. Anpassning till förändrade behov efter distansarbete när vi återgår till kontoret. Innebär bland annat satsningar på fysiska arbetsplatser, fysisk arbetsmiljö och digitala satsningar men även satsningar på team, studieresor och andra kompetenshöjande åtgärder som inte har kunnat genomföras under pandemin. Konkret saknas arbetsplatser, möbler och digitala verktyg. Engångskostnad och utökad ram (hyra).

**5.** Satsning på marknadsanpassning av löner. En satsning krävs för att hantera löneglidning där senior, men även yngre, personal halkar efter kraftigt när marknadslöner utvecklas mångdubbelt snabbt i förhållande till kommunal sektor. SBK konkurrerar om talangerna på en fastighetsmarknad med ökade löner under lång tid, som dessutom lider av kompetensbrist. Satsningen ska garantera hög kompetens och genomförandeförmåga. Engångssatsning och utökad ram.

**6.** Satsning på personalförmåner. I en konkurrensutsatt marknad krävs personalvård och långsiktiga satsningar. Generellt behov inom kommunen.

**7.** Satsning på utveckling av en sammanhållen kontorsgemensam samhällsbyggnadsprocess. Processen behöver kartläggas och justeras kontinuerligt för att skapa nytta, tydlighet och erforderlig samverkan inom kommunen liksom externt med intressenter och byggherrar. Hör samman med digitalisering, ekonomi- och verksamhetscontroller. Utökad ram.

**8.** Satsning på kundnytta. Kundnytta mäts på helår för den utåtriktade delen av verksamheten. Detta innebär en tröghet i systemet och erfarenhetsåterföringen kontinuerligt saknas. För det delar av verksamheten med stor kontaktyta mot medborgarna behöver vi införa kundtjänstutvärderingar kontinuerligt. Detta rör bland annat bygglov men även planverksamhet, med mera. Befintliga system inom kommunen kan användas.

**9.** Ledarskapsutveckling av chefer. Se vidare nr 3 och sidan 15 ff.

**10.** Satsning på kompetensutveckling inom projektledning och projektarbete. Gemensam satsning för hela kontoret för nyckelpersoner. Kvalitets- och utvecklingseffekt. Engångskostnad.

- 11.** Satsning på markförvaltning. Vi saknar idag en riktad kompetens för markförvaltning som kan stötta exploateringsingenjörer och fastighetsförvaltare i deras arbete. Kompetensbehovet rör frågor som upplåtelse, fastighetstransaktioner, skötseln av markområden samt äganderättsutredningar. Utökad ram.
- 12.** Trafiksäkerhetsarbetet bygger på Nollvisionen – att ingen människa ska dödas eller skadas allvarligt i trafiken. I takt med att Tyresö kommun växer ökar behoven och omfattningen av det löpande trafiksäkerhetsarbetet för både gångtrafikanter, cyklister, bilister och för kollektivtrafiken. Samhällsbyggnadskontoret ansvarar både för utformning av nya trafikmiljöer och att bibehålla god kvalitet i befintliga miljöer. Med högt ställda krav på trafikmiljön krävs ett kontinuerligt arbete med vårt befintliga vägnät för att upprätthålla trafiksäkerhet och god framkomlighet för alla trafikslag. Detta har under de senaste åren ej kunnat prioriteras på grund av resursbrist och idag saknas helt finansiering för att sköta löpande trafiksäkerhets- och trafikplaneringsfrågor. Samhällsbyggnadskontoret ser därför ett ökat behov av medel avsatta till trafikområdet. Utökad ram.
- 13.** Satsning på kvalitetsförbättringar av kartunderlag. Medel om 250 tkr från år 2015 har aldrig reglerats upp och kostnad för snedbildsinsamling har gått upp. Vi ser behov av att kunna beställa större ytor av flygbildskartering för att skapa bättre ajourhållning av baskartan. Med en bättre ajourhållning sparar vi kostnader i senare skede för produktion av grundkartor, projekteringsunderlag eller i bygglovsskede. Det ger även bättre beslutsunderlag i bygglovsärenden där fältkontroll/mätning inte ingår. Kvalitets- och effektiviseringsåtgärd. Utökad ram.
- 14.** Satsning på verksamhetsutveckling inför digitalisering. Det finns ett behov av förberedelse inför projektstyrningsverktyg avseende dokumenthantering och strukturering. Engångskostnad.
- 15.** Satsning på social hållbarhet. Social hållbarhet blir successivt viktigare i arbetet kring trygghets- och säkerhetsaspekter i samhällsbygget. För att prioritera och arbeta systematiskt krävs en ökad satsning genom processen och ett utökad samarbete inom kommunen och med polisväsende och andra. Arbetet ligger i linje med Agenda 2030 och arbetet kring våra kommunala mål. Utökad ram.
- 16.** Satsning på kulturfastigheter och säkerställa värden i detaljplanering och bygglov. Kultur- och antikvariekompetens vid arbete med kommunens kulturklassade fastigheter är nödvändig samt i alla skeden av plan- och bygglagens processer, från översiktsplanering via detaljplan och till bygglov. För att säkerställa bevarandet av kulturhistoriskt intressanta byggnader och miljöer krävs lagstöd via detaljplan. Utökad ram.
- 17.** Satsning på fortsatt samarbete inom Tyresöans vattenvårdsförbund. Utökad medlemsavgift. Utökad ram.
- 18.** Satsning på kommunala förstudier och projekt som inte kan läggas som investering eller kan förutses i långtidsplaneringen. Utökad ram.
- 19.** Satsning på interna kommunala projekt. Behov av utökad ram för kommunala projekt inom plan- och projektverksamhet (drift, tidigare investering) på grund av förändrade redovisningsregler.
- 20.** Satsning på verksamhetscontroller. Med projekt och processer som pågår under lång tid med behov av beslut och uppföljning krävs verksamhetsstöd. Syftet är kvalitetsuppföljning och

processstyrning samt att säkerställa måluppfyllelse och underlätta för handläggare och projektledare. Satsningen ger ökad säkerhet och trygghet. Se också nr 24.

**21.** Satsning på projektledningssystem. Det finns ett omfattande behov av ett projektledningssystem som dokumenterar och underlättar administration, kvalitetskontroll och transparens i projekten. Projekt pågår under upp till 8 år och systemet säkerställer inblick och underlättar vid personalförändringar. Genomförande är IT ansvarig för, kontorsansvar och löpande förvaltning inom SBK framåt.

**22.** Satsning på talangrekrytering och personalvård. Kompetensbrist och utmaningar att behålla personal innebär fler rekryteringar och behov av stöd i rekryteringsprocesser, personalvård och arbetsgivarattraktivitet.

**23.** Satsning på juridikstöd. Förändringar i lagstiftning och mer utmanande projekt och svårigheter att rekrytera senior personal ökar behovet av specialiserat juridikstöd. Stödet avser specialistkompetenser inom Samhällsbyggnadskontorets verksamhetsområden, så som fastighetsrätt, entreprenadrätt och VA-området..

**24.** Satsning på ekonomisk kontroll och uppföljning. Det finns ett omfattande behov av kvalitetssäkring av processer och projekt där olika typer av ekonomistöd finns inom olika delar av processen. Ett dedikerat controllerstöd för projekten behövs utöver controller för driften. Stödet har minskat samtidigt som verksamheterna/projekten har vuxit. Djupare genomgång med mer detaljer i projekten med uppföljning i projekten behövs med månadsvisa genomgångar och prognostisering. En ökad ekonomisk kontroll i projekten skulle vara ekonomiskt för kommunen och möjliggör framtida effektiviseringar efter uppföljning och utvecklingsarbete. Funktionen en del av satsning på kvalitetsarbete och nära länkat med kvalitetscontrollerfunktionen. Se också nr 20.

**25.** Satsning på klimatrelaterat arbete med risk för långsiktig skada som skyfallskartering och åtgärdsplan, aktiviteter utifrån klimatplan men även medlemskap inom klimatsamverkan och personalkostnader. Dessa täcks 2022 av centralpott för miljö- och klimatmedel. Utökad ram.

**26.** Satsning på inventering och registrering av skyddsvärda träd på kommunens mark exklusive reservat (redan skyddade) för att kunna göra korrekta och snabbare bedömningar inför tillståndsgivning som vid schakttillstånd, exploatering eller dylikt.

**27.** Satsning utökad sopsaltning på fler GC sträckor – uppräknig efter utbyggnad. Det rör ca 2 km längs Krusbodavägen och Töresjövägen. Detta ger ca 70 tillfällen á 1h, personalkostnader på ca 60 tkr, salt ca 100 Tkr. Vi har maskinkapacitet idag men summan vi räknat på består av kostnader för personalkostnader samt utökade saltkostnader.

**28.** Satsning löpande drift tillkommande vägsträckor – uppräknig. Dessa nya sträckor har tillkommit och medel behöver skjutas till för att kunna driftssäkra dessa. (Granitvägen, Fornuddsvägen, Strömfallsvägen, nya områden på Brevik och Raksta.)

**29.** Vintern 2021/2022 sliter hårt på beläggningar och kräver större åtgärder än vanligt och därmed ökade kostnader. Därutöver kommer en ny upphandling av belägningsprogram för vägar att ske under 2022 och denna kommer med stor sannolikhet ge högre priser pga av bland annat högre pris på

Bitumen (råolja) men även bränsle mm. Detta för att nå samma takt för att arbeta av underhållsskulden som föregående år. Anslaget för beläggningsprogrammet behöver öka från 10 000 tkr till 13 500 tkr. Utökad ram.

**30.** Utbyggnad har medfört längre vägsträcka att underhålla. Underhåll på vägar som används av byggtrafik kostar mer per meter än vanligt vägunderhåll då de belastas av tunga fordon och förändrade trafikflöden och generellt högre belastning än normalt på vårt sekundära vägnät. Hittills har detta alltid tagits från befintlig barmarksväghållning vilket leder till sämre planerat underhåll av befintliga vägnätet.

**31.** Källsortering i parker och på gårdar finns inte i dag. Installationskostnad per enhet, en sektion med 3 + 1, från 175 tkr. Tömning 15 000 – 35 000 kr per plats/mån. beroende på tillgänglighet för fordon, sorteringsgrad, hämtningsintervall och avtal.

**32.** Kapitaltjänstkostnader ökar driftskostnader efter investeringar. Utökad ram.

**33.** Garantiskötsel som följd av tillväxt. Utökad ram.

**34.** Parkeringsövervakning behövs i ökad utsträckning för att säkerställa framkomlighet, till exempel vid badplatser sommartid. Ökat behov då vi växer. Utökad ram.

**35.** Ökad trafikmätning i gatunätet krävs för att prioritera insatser och åtgärder. Ökat behov då vi växer. Behövs under flera år framöver, ingen engångsinsats.

**36.** Fler invånare genererar mer avfall samt ökad nedskräpning vid offentliga ytor och i naturen, vilket innebär att skräpplockningen har ökat ca 30h/ vecka över tid. Samtidigt har andelen finparker i kommunen ökat och kräver mer skötsel, detta gäller exempelvis Stadsparken och Fornuddsparken. En större fokus läggs även på trygghets- och trivselskapande åtgärder.

För dessa åtgärder fick park- naturvårdsenheten ökade medel under 2022 men redan under 2023 budgeteras det för en nedtrappning om 1 mnkr. Om dessa pengar tas bort kommer skötsel och städning behöva minska.

## Fördjupning

### Lagstadgade förändringar

Se bilaga 1 om Omvärldsanalys.

### Personalvård och lokaler

Omorganisationen där dåvarande tekniska kontoret samt samhällsbyggnadskontoret slogs ihop inträffade mitt under pandemin och innebar att många av medarbetarna inte haft möjlighet att arbeta tillsammans på det sätt som var en av grundtankarna med organisationen. Att driftpersonal, projektledare, och strateger – med många flera - skulle mötas i det vardagliga arbetet var en del i organisationens upplägg för att uppnå det gemensamma ansvaret för helheten. Att arbeta fysiskt nära varandra skulle också minska barriärer som tidigare funnits mellan enheter och avdelningar som inte möttes naturligt i verksamheten. Idén om det fysiska mötet har helt enkelt inte varit möjligt och nya stuprör har uppstått. Med en återgång till arbetsplatsen finns nu möjlighet att utveckla organisationen och ta hand om de barnsjukdomar som finns och förverkliga de tankar som inte hann få fäste. En utmaning är att det saknas arbetsplatser på både Radiovägen och i kommunhuset, något som behöver lösas akut med flexibilitet redan under 2022, innan det finns ett nytt kommunhus.

Platsbrist och ventilationsbrist börjar bli allt mer akuta problem i det nuvarande kommunhuset och på Radiovägen, vilket påverkar den dagliga arbetsmiljön. I väntan på nytt kommunhus behöver beslut tas om att bygga ut Radiovägen och i samband med det behöver en analys göras av hur framtidens arbetsplats ser ut för de medarbetare som arbetar driftorienterat, men även för de tjänstepersoner som sitter på Radiovägen. Vilket behov har varje individ och är behoven samma under hela dagen, varje dag? När många av ens kollegor är på möten kan arbetsplatsen ibland upplevas som tom snarare än kreativ medan under andra delar av dagen är det trångt och brist på luft. Vi vill nå en fysisk miljö som är utformad så att den hjälper till att sammanfoga människors kunskap och kreativitet, snarare än att separera den. Kreativa brainstorming-möten, fokusering i tysthet, telefonsamtal eller småprat inom projektgruppen kräver viktiga skilda miljöer. Inom ramen för våra befintliga lokaler behöver vi utöka antalet möjligheter som finns att tillgå.

Det finns fördelar med pandemin och distansarbetet. Flexibelt arbetssätt, digitala verktyg och ökad anpassning från både medarbetare och arbetsgivare möjliggör nya sätt att tänka och verka. Det finns också en förväntan på att få ett mervärde av social samvaro och kollegialt arbete när vi vistas på kontoret, något som kan komma att påverka hur vi möblerar våra kontor framåt. En satsning behöver göras för att lyfta arbetsplatsen så att den ger det mervärde möten ger. Att träffas fysiskt på plats och arbeta med team och grupper igen är nödvändigt för att komma vidare i processer och ökat samarbete för att nå kontorets gemensamma mål.

Ledarskapet är en mycket viktig faktor för att etablera nya sätt att arbeta på för att nå framgång i leveransen, kundnytta och långsiktigt hållbar verksamhet där medarbetare trivs och har möjlighet att göra sitt bästa och växa. Kontoret har en varierande nivå på erfarenhet, delvis skilda kulturer och

behov av att hitta gemensamma värderingar, mål och syn på ledarskapet och dess effekter. Det finns dessutom behov inom kontoret där generationsväxling pågår där stöd till nya chefer behöver få ta resurser i anspråk. Ett gott ledarskap är en nyckel för att både attrahera och behålla den personal som emellanåt är svår att rekrytera där konsekvensen av att inte genomföra satsningar är långt mer dyrbar än satsningarna i sig. Både felrekryteringar och personaltapp ger stora negativa ekonomiska effekter.

Parallellt finns en utveckling på arbetsmarknaden där statusen i att arbeta länge på en och samma arbetsplats har minskat. Istället står nya erfarenheter och att samla en bredd av erfarenheter högt i kurs. Det innebär att många vill hinna med både att byta chef och karriär flera gånger och kanske vidareutbilda sig mitt i livet. Vi kan därför inte bygga en organisation utifrån att enstaka nyckelpersoner sitter på all kunskap och verksamhetens historia. Vi behöver ha arbetssätt som gör att fler vet mer och allt underlag finns dokumenterat. Här är digitaliseringen en viktig komponent, men lika viktigt är det att kunna erbjuda karriärvägar inom kommunen och tillfällen att vidareutbilda sig och få möjligheter till såväl horisontell som vertikal utveckling.

Chefens arbetssituation i en ny arbetsparadigm blir alltmer komplex och krävande. Ledare kan inte slå sig till ro, utan utveckling är ett tillstånd. I alla mätningar som finns att tillgå över vad som är viktigt för nästa generations medarbetare skattas chefen väldigt högt. Det betyder att förväntningarna på närmaste chef är högre än vad nuvarande medarbetare har haft. De ska vara ledare inom organisationen behöver kontinuerligt få verktyg att hantera den förändring som sker, och verktyg för att hantera stress, prioritera väl och ha administrativt stöd att tillgå.

Även medarbetares situation kräver mer nu än tidigare. Vi ser att det som förr klassades som enklare arbetsuppgifter utan utbildningskrav har blivit mer avancerade. Inom till exempel park- och naturvårdsområdet ökar kravet på grönkompetens, spetskompetens inom invassiva arter och ökad maskinkompetens. Även inom VA-området ökar kravet på maskinkompetens, sprängkunskaper och spetskunskaper inom ledningsförnyelse och dagvatten. Lagstiftningen förändras kontinuerligt och kraven vid olika handläggning ger krav på mer omvärldsbevakning, mer utbildning och större fokus på livslångt lärande för att myndighetsutövningen ska vara korrekt. Detta leder vidare till en snabb löneökningstakt inom yrkesgrupper som tidigare legat mer stabilt och ökar konkurrensen vid rekrytering.

Konsekvensen av att inte ta hänsyn till en mer mångfacetterad värld med ökade krav sänker attraktivitet och leveransförmåga med större risk för handhavandefel och upphävda beslut med tidsutdräkt och ökade kostnader som följd. När kompetensen inte kan finnas inom organisationen krävs stöd från marknaden, vilket påverkar budget och utfall.

### **Processutveckling**

Styrprocessen och hur vi arbetar i den är centralt för kvaliteten i kontorets leverans. Styrprocessen förändras ständigt i takt med lagstiftning och nya riktlinjer och vi behöver fortsatt underhålla, utveckla och kvalitetssäkra processen, checklistor, styrdokument och arbetsmoment. Under 2022

behöver vi fortsätta utveckla processen, kartlägga de sista delarna, digitalisera och etablera nya arbetssätt och höja kvalitet inom beslut och förankring. Utvecklingsbehovet kräver ett kraftigt utökat fokus på kvalitetssäkring och uppföljning. Det finns också behov av att öka tydligheten kring ansvar och mandat samt att tydliggöra kopplingen mellan enheter och avdelningar så att överlämningar och överlappningar inte riskerar att falla mellan stolarna.

Behovet av fortsatt arbete med digitalisering av verksamheten ökar och ställer krav utifrån lagstiftning (ex digitala detaljplaner), samt förväntningar utifrån arbetsmiljö och arbetssätt (tillbakagång kontor samt attraktiv arbetsgivare). Under 2022 arbetar SBK med Digigrow för att titta närmare på digitaliseringsbehoven genom att testköra vissa projekt. Behov av ytterligare satsningar och fortsatt arbete under 2023 kommer att finnas, dessa behov bör förslagsvis tillgodoses genom digitaliseringspott hos IT.

En del av digitaliseringsarbetet innebär arbete med förbättringar i projektarbete samt i arbete med en strategisk projektportfölj genom det upphandlade projektverktyget Antura. Under 2022 är tanken att verktyget ska utformas utifrån SBK:s behov och finansiering för drift och löpande underhåll och utveckling av detta behöver säkerställas framåt.

För att kvalitetssäkra vårt arbete behöver också ett större krafttag tas kring ansvaret för dataskyddsombudsrollen. Detta behöver samordnas med kommunstyrelseförvaltningen centralt och ansvaret inom SBK behöver klarläggas. Idag finns det inte utrymme för den typen av tjänst inom kontoret och det behöver bli tydligt om det bör finnas det för att hantera ansvaret.

Konsekvensen om arbetet inte sker är omfattande. Kvalitetssäkring och uppföljning genom en säkerställd, inarbetad och dokumenterad process är central för leverans, kvalitet och hållbarhet. Risken innebär monetära förluster, otydlighet i personalens arbete och stora kompetenstapp vid personalförluster.

### **Kundnytta och kommunikation**

Samhällsbyggnadskontoret arbetar tillsammans med många intressenter, politiken, regionen och har både indirekt och direkt många kunder, där medborgaren är en tydlig sådan oavsett om det finns aktiva processer eller ej. För att öka kundnytta och följa utvecklingen av denna över tid vill kontoret inrätta en kunduppföljning efter telefonkontakt. De mätverktyg som finns i dag är för grovmaskiga och genomförs för sällan, vilket ger missvisande resultat och saknar den bekräftande effekt positiv återkoppling innebär.

Konsekvensen av ett genomförande är att verksamheten kan utvecklas iterativt i samklang och samarbete med kunden där nytta och effekt blir tydligt och kan följas över tid.

### **Leveransförmåga och effektiviseringar**

Under 2021 togs en strategi för kommunens kulturfastigheter fram och en uppföljning av kommunens översiktsplan gjordes. För att kunna arbeta vidare med kulturklassade fastigheter behövs

antikvariekompetens. I dag finns kompetens på Kultur och Fritidsförvaltningen, och behov finns att samverka mellan förvaltningarna. Det finns också ett tydligt behov av att fördjupa riktlinjer kring kommunens byggda miljö och att erhålla en mer stabil grund för detaljplane- och bygglovprocesserna där kunskap och kravbild saknas i dag.

Tyresöans vattenvårdsförbund, där Tyresö kommun är medlem, har tagit fram ett förslag på nytt åtgärdsprogram för Tyresöån. Det kan innebära en ökad medlemsavgift om ca 200 tkr/år. Beslut förväntas fattas i april 2022.

Avsaknad av antikvariska riktlinjer medför svårigheter för framförallt bygglovavdelningen att neka bygglov för kulturhistoriskt intressanta byggnader om skydd saknas i detaljplan.

### **Ekonomistyrning och verksamhetsstöd**

Det finns ett akut och mycket angeläget behov av att se över verktyg för projekt och ekonomistyrning för kontorets projekt och processer samt för såväl ekonomi- som verksamhetskontroll. Kontorets verksamhet är omfattande, marknadskänslig, löper under lång tid och kan inte vara personberoende. Kontoret behöver både digitala verktyg, kunskapshöjande insatser och nya tjänster som economicontroller och verksamhetscontroller på kontorsledningsnivå.

Konsekvensen om detta inte genomförs är sämre kontroll och ekonomiska förluster som vida överstiger kostnaden för att utreda, implementera och driva projektledningssystem och kvalitetssäkra dessa och processerna över tid.

### ***Cirkulär ekonomi***

En klimatplan för hela kommunen togs fram 2021. Flera av åtgärderna inom denna har kopplingar kopplar till uppdrag inom samhällsbyggnadskontoret. För att driva uppdragen krävs allokerade resurser och att arbete sker målstyrt och fokuserat i syfte att minska koldioxidutsläppen i den takt som krävs för att vi ska klara våra mål.

Under pågående mandatperiod har ett samlingsanslag för satsningar inom klimat- och miljöområdet funnits, vilken har finansierat arbetet med klimatplanen och dess efterföljande moment. Samhällsbyggnadskontoret ser ett fortsatt behov av motsvarande ramutökning för garanterad leverans i kommunens mål och för att genomföra det arbete som krävs i och med ny lagstiftning.

Konsekvensen om rambudget inte utökas är utebliven leverans avseende cirkulärekonomi avseende utveckling och implementering utöver de inriktande beslut som kontinuerligt görs.



## Bilaga 1

### Omvärldsbevakning

Samhällsbyggnadskontoret bedriver en regelbunden omvärldsbevakning. I praktiken kan det handla om nya lagar som påverkar verksamheten, men även andra beslut i vår omgivning, generell samhällsutveckling och regionala frågor som påverkar kommunen. Nedan följer några exempel.

#### Klimat

Klimatfrågan ligger högt på agendan både internationellt och nationellt. IPCCs rapport i augusti 2021 visar att klimatförändringarna ökar och att vi når en 1,5 graders höjning inom 10-20 år, men att det fortfarande är möjligt att vända trenden om krafttag görs. Vid klimatmötet i Glasgow gjordes framsteg i de internationella åtagandena och i Sverige finns flera satsningar som också har påverkan på kommunen. I januari 2022 träder lagkravet på klimatdeklarationer för ny- och ombyggnationer i kraft, vilket kommer stärka behovet av tydliga klimatkrav i byggnadsprojekt. Arbetet med elektrifiering av bland annat transporter ökar och det finns mer finansiering för utbyggnad av exempelvis laddinfrastruktur för både lätta och tunga fordon men även ökad samverkan för att säkra effekt i nätet för att möta behoven. De höga elpriserna i december har intensifierat debatten om hållbar och kostnadseffektiv elförsörjning. Accelererande klimatförändringar har även ökat trycket på att analysera riskerna och genomföra klimatanpassningsåtgärder, vilket bland annat syns i kravet på tematiskt tillägg i översiktsplanen.

#### Digitalisering och pandemieffekter

Digitalisering har möjliggjort för hemarbete och distansarbete för vissa delar av den yrkesverksamma befolkningen. Coronapandemin har påskyndat utvecklingen då delar av befolkningen tvingats arbeta hemma under en lång period och därmed gjort en snabb förflyttning i attityd och vana vid digitala möten och arbetsformer. Platsens betydelse för arbete förändras för många vilket resulterar i att människor i högre grad kan välja att helt eller delvis bosätta sig på annan ort än där arbetsplatsen är placerad. För att vara ett attraktiv arbetsgivare och kunna konkurrera med andra arbetsgivare kommer verksamheten behöva se över möjligheten till kontinuerligt distansarbete samt kvalitetssäkringen av detsamma.

Ökat distansarbete kan också ha effekter på bland annat bostadsmarknaden och miljön i och med minskad pendling. Om fler får möjlighet att distansarbeta torde fler kunna välja boendeplats utifrån andra kriterier än arbetsplatsen.

Eventuellt kan ändrade boendemönster bidra till ett ökat underlag för rekrytering på den lokala arbetsmarknaden. Möjligheterna till en mer flexibel arbetsplats ställer också krav på tillgång till fungerande infrastruktur, exempelvis bra bredbandsuppkoppling, IT-säkerhet samt på fungerande arbetsmiljö och arbetsgivarens möjligheter att möta upp de krav som ställs. Ledarskap, medarbetarskap och sättet att organisera arbetsplatser påverkas när allt fler finns på distans.

När allt fler invånare arbetar hemma växer kraven på digitala tjänster. Tillgänglighet 24/7, chattfunktioner och digital rådgivning är några av de önskemål som lyfts fram. Statistik visar dock generellt svårigheter för kommuner och regioner att göra prioriteringar utifrån ett helhetsperspektiv, behoven växer snabbare än resurserna och den statliga styrningen är omfattande. I detta finns en ökad risk att resurserna leds fel och effektiviseringsmöjligheterna minskar.

Inom myndigheter och kommuner behöver vi se till att de filer och dokument vi en gång skapar digitalt kan följa med genom olika processer och utnyttja styrkan i det. Digitalisering är inte bara en effektivitetsfråga, utan det ökar även möjligheten till god kommunikation. Att läsa en detaljplan är inte lätt, utan det är betydligt lättare att se en skapad modell eller att kunna titta runt i en digital värld. Blir det enklare för medborgaren att se vad förändringarna kommer att innebära finns möjlighet att skapa ökad förståelse för vad som planeras.

Under året har det börjat dyka upp enstaka ärenden inom främst bygglovsverksamheten där de ökade leveranstiderna av byggmaterial har inneburit att sökande inte hunnit klart med sitt projekt under bygglovs giltighetstid. Överlag kan vi se att det risker att bli förseningar i projekt på grund av långa leveranstider. Bristen på byggmaterial har stark koppling till Coronapandemin som orsakat fördröjda leveranser och hög efterfrågan på byggmateriel då fler har satsat mer av kapitalet på att utveckla sina bostäder på olika vis. Något som också varit tydligt i antal ansökningar om bygglov. Bristen beror också på generell virkes- och cementbrist. Denna utveckling kommer enheten att följa via sin omvärldsbevakning under året.

Förseningar och fördröjningar kan påverka kontorets leveransförmåga och innebära ökade kostnader för kommunens egna projekt. Det blir viktigt att göra medvetna val och ha framförhållning i projekt där ledarskap och projektverktyg blir viktiga komponenter för att korta ledtider och arbeta processnära.

## **Resursbrist och personalomsättning**

Under det gångna året har det skett en större personalomsättning bland medarbetare och chefer än tidigare. En ökad personalomsättning riskerar en försämrad kontinuitet i projekten, kompetensbrist inom specialistroller och minskad produktivitet. Under 2022 behöver verksamheten avsätta tid för att resursplanera och bemanna flertalet tjänster. På SKR:s hemsida finns resultat av en undersökning av rekryteringsläget i Sveriges kommuner 2021 utifrån andelen kommuner som sökt personal senaste 12 månaderna. De yrken som störst andel kommuner uppger brist på sökande inom är undersköterska med specialistinriktning, byggnadsinspektör och bygglovshandläggare. Inom samhällsbyggnadssektorn har det tidigare konstaterats att det kommer att bli allt svårare att rekrytera inom trafik, seniora projektledare samt seniora specialister (exempelvis inom mark- och exploatering, byggledning samt planarbete). Även inom de tekniska områdena ser vi stora utmaningar att rekrytera maskinförare, drifttekniker, trädgårdsmästare och medarbetare med kvalificerad VA-kompetens. Den förutspådda resursbristen har blivit allt mer märkbar under de senaste åren och under 2021 blev den påtaglig. Det är nu ett stort problem då det inte bara innebär att det är svårt och tidskrävande att rekrytera men att det även är svårt att få inhyrd personal och konsulter med erforderlig erfarenhet. Detta i kombination med att det både i Tyresö och i regionen pågår flera stora och komplexa projekt som kräver resurser med erfarenhet.

Under 2022 kommer arbete med att fortsätta se över hur vi rekryter och bredda vår resursbas. För att lyckas är det avgörande med stöd och satsning på rekrytering och marknadsföring av kommunen från hela organisationen.

Ytterligare en utmaning i att rekrytera och behålla personal är den snabba löneutvecklingen inom samhällsbyggandsektorn. En nyutexaminerad arkitekt/handläggares ingångslön ökar snabbt efter ett, två och tre års erfarenhet på ett sätt som är mycket utmanande att möta i den kommunala lönerevisionen. Detta skapar hård konkurrens med den privata marknaden, men även mellan kommuner, om erfarna medarbetare och uppmuntrar medarbetaren att byta arbetsgivare för att ha en god löneutveckling.

## Fastighetsmarknaden

Under första halvåret 2021 noterades en hög aktivitet på bostadsmarknaden. Nya rekordnivåer i både priser och antal sålda bostäder noterades. Under andra halvåret av året sågs en återgång till mer normal prisutveckling där framförallt villapriserna har stabiliserats. Sedan dippen på bostadsmarknaden hösten 2017 har marknaden haft svårt att stabilisera sig men under 2021 kan vi se att marknaden för både småhus och lägenheter är tillbaka på samma nivåer som innan dippen. Under 2021 ökade priserna med snitt 5,2 % för bostäder och 13,3 % för villor i Tyresö. Under 2022 förväntas priserna stabiliseras ytterligare. Ingen av de större bankerna förväntar sig en prisnedgång men samtliga är överens om en svagare prisutveckling än föregående år.

Vi har just nu en pågående inflationsökning i Sverige där vi för närvarande ligger över inflationsmålet. Detta skulle potentiellt kunna påverka bostadspriserna framåt om inflationen ökar. Riksbanken tror dock på en återgång under 2022 varav risken för större öknings i bolånepriser anses låg.

Bostadsnära handel har fått ett uppsving under hela pandemin och även e-handel går fortsatt stark. Marknaden har återhämtat sig något under 2021 och man har en svagt positivt framtidstro. Pandemin har slagit väldigt ojämnt över olika segment där klädhandel och restaurangbranschen har haft ett par väldigt svåra år medan all handel med varor till hemmet har gått väldigt starkt.

Pandemin och dess effekter kan komma att påverka vilken typ av bostäder som efterfrågas i Tyresö, t.ex. är just efterfrågan på möjlighet att jobba hemma en faktor som påverkar. En trend på den regionala bostadsmarknaden är att fler söker större lägenheter och småhus.

## Bilaga 2

### Förändrad lagstiftning

#### Exempel på förändrad lagstiftning som har påverkat verksamheten under året:

- Kommuner får informationsansvar för detaljplaner och planbeskrivningar. Ändringar: Förordning om ändring i förordningen (2010:1770) om geografisk miljöinformation SFS: 2020:905 Ikraftträdande: 1 januari 2021 – **Detta leder till nya arbetsuppgifter som att lämna ut informationen på ett sätt där den är tillgänglig för alla, uppdatera hemsidan, svara på frågor från medborgare.**
- 10.
- Kommuner och andra fastighetsägare får möjlighet att söka stöd för åtgärder som bidrar till gröna och trygga samhällen. Ny förordning: Förordning om stöd för gröna och trygga samhällen Beslutsunderlag: Promemoria med förslag till förordning om stöd för gröna och trygga samhällen (Fi2020/03071) SFS: 2020:1202. Ikraftträdande: 15 januari 2021 – **Detta skapar möjlighet att fokusera mer på att ta fram ekosystemtjänster och åtgärder som är till nytta för allmänheten eftersom vi nu kan få råd och stöd från boverket.**
- 11.
- Ändringar i avfallsförordningen för att underlätta för kommuner att underlätta rapporteringar till avfallsregistret. Ändringar: Förordning om ändring i avfallsförordningen (2020:614) SFS:

## Stöd- och servicekontoret

### Sammanfattning behov

Rubrik på behovet	VO	Prioritering	Belopp (Tkr)
Björkbackens måltider/Utsiktens verksamhet	VO17	1	4 700
Ökade livsmedelspriser, måltidsservice	VO17	2	1 250
Ökat antal ledamöter i KF	VO19	1	270
Transformera fysiska arkivhandlingar till digitalt i kommunens E-arkiv, 2023 och 2024	VO17	2	5 000 (2500/2500)
Förändrat nämndsekreteraruppdrag för socialtjänsten	VO17	3	300
Vid byte av diariesystem	VO17	1	300
<b>Summa behov nämnd/kontor</b>			<b>9 320</b> <b>2500 Tkr</b> <b>2024</b>

#### *Prioriteringsnyckel:*

1. Nödvändigt utifrån ny lagstiftning alternativt beslut om behovet redan fattat
2. Nödvändig för att kunna uppfylla uppdraget men beslut ej fattat
3. Nödvändig för att utveckla verksamheten

#### Beskrivning av behov

##### 1. Björkbackens måltider/Utsiktens verksamhet

Det nya köket på Tyresö gymnasium förväntas stå färdigt under hösten 2023. Det finns därmed behov av fortsatt bidrag till Björkbackens kök under merparten av 2023, då flytt till det mer effektiva köket med en mer effektiv bemanning inte kan genomföras förrän flytten är genomförd.

Konsekvensen om bidraget uteblir är att kvalitén på måltiderna till boende på Björkbacken och till hemtjänsten sänks samt att hållbarhetsmål inte kan uppfyllas.

## 2. Ökade livsmedelspriser, Måltidsservice

Rekordhöga fraktpriser och långa förseningar inom den globala containermarknaden slog hårt på bland andra livsmedelsbranschen under 2021. Det extraordinära läget, som utlöstes av pandemin och förvärrades av grundstötningen i Suezkanalen, innebar att priset på containerfrakt steg med över 500%. Utöver detta ökade råvarupriserna på grund av brist på råvara (dålig skörd pga väderförhållanden och ökad efterfrågan), brist på förpackningsmaterial, ändrade valutakurser samt högre foderpriser. Detta har inneburit högre prishöjningar än vanligt i början av 2022 och storbanken SEB samt Livsmedelsföretagen förespar en prishöjning på minst 4% under 2022, med en fortsatt hög prisökning under 2023. Måltidsservice behöver därmed bidrag för att behålla samma kvalitetsnivå på måltider som under 2021. Konsekvensen om bidrag uteblir är att kvalitén på måltiderna sänks samt att högt ställda hållbarhetsmål som andel ekologiskt inte uppfylls.

## 3. Ökat antal ledamöter i KF

Antalet röstberättigade i Tyresö kommun överstiger 36 000 personer i RKR-valet 2022, det innebär att antalet förtroendevalda i kommunfullmäktige efterföljande mandatperiod kommer att uppgå till 61 ledamöter samt 6 extra ersättare. Timarvode, läsplatlor, förlorad arbetsinkomst och lättare förtäring uppskattas till ca 270 000 kronor.

## 4. Transformera fysiska arkivhandlingar

Beräkning är att det krävs utökade resurser under två års tid för att förbereda och skanna material till E-arkivet. Prioriteringsordning, handlingar som har största efterfrågan. (betyg, miljöärenden, personalakter och skolhälsojournaler). Upphandling av en skanningstjänst som får ett specifikt uppdrag med syfte att underlätta begäran och utlämning av handlingar samt minska behovsytan av ett fysiskt arkiv.

## 5. Förändrat nämndsekreteraruppdrag

ASN, individskottet och ÄON har i nuläget en nämndsekreterare som har ett alldeles för stort uppdrag i sin tjänst. Ur arbetsmiljösynpunkt bör en delning göras så att arbetsmarknad- och socialförvaltningen + individskottet har en sekreterare som kan ta ett utökat uppdrag för den nämnden. Det behövs en utökning på 50 procent för att genomföra detta och 50 procent kan jag omfördela från kansliets ram. Äldre- och omsorgsnämnden, KPR och KFR skulle ha mycket att vinna på att samarbeta närmare. Frågorna är starkt sammankopplade och det skulle bli lättare för kommunen att arbeta mer proaktivt med råden och få in frågorna i ett tidigare skede. Detta skulle bli en till 50 procent ny tjänst.

## 6. Stärka kommunens Juridiska kompetens

Säkerställa och möta behovet av Juristkompetens i kommun över tid.

## 7. Vid byte av diariesystem

2023 ska kommunen konkurrensutsätta W3D3, vårt ärendehanteringssystem. Det troligaste är att vi upphandlar nytt system. Vid ett systemskifte uppstår dubbla licenskostnader under den period överföring av information och dokument genomförs. Uppskattad tid är tre månader.

## Identifierade behov Informationssäkerhet och brottsförebyggande

### Informationssäkerhet och medborgarens trygga digital vardag<sup>1</sup>

Vi befinner sig i en tid där den tekniska utvecklingen sker i mycket högt tempo. Det innebär fördelar och nya möjligheter för hela samhället, så också för vår kommun, som förändras i takt med en tilltagande digitalisering. Vi blir mer effektiva, uppkopplade och tekniskt avancerade. Digitaliseringen har samtidigt blivit ett krav där effektivitet, tillgänglighet och avancerad teknik även utvecklats till påbud som alla verksamheter behöver förhålla sig till. Hur robust kommunens servicegrad till medborgaren är blir direkt kopplade till hur väl man hanterar cybersäkerhet och en kontinuerlig anpassning till digitalisering och teknisk utveckling. Den digitala transformationen innebär att det har skapats ett beroende av kontinuerligt fungerande informations- och kommunikationsteknik. I vår strävan efter att använda alla de möjligheter som den teknologiska utvecklingen erbjuder finns det dock en baksida. Där tekniken implementeras på ett ogenomtänkt eller otillräckligt sätt uppstår brister som kan ge svagheter i sig själv och/eller utnyttjas av hotaktörer. Parallellt med arbetet att ta Sverige framåt i utvecklingen måste således ett anpassat och balanserat säkerhetsarbete bedrivas på kommunal nivå.

Om detta inte sker och verksamheter utvecklar system som är bristfälliga och tillgängliga för cyberangrepp, skapar vi ett svagare och mindre robust samhälle. Då finns en risk för att de fördelar vi räknar med på kort sikt inte blir lika goda, eller i värsta fall omvandlas till negativa faktorer, i ett längre och samhällsövergripande perspektiv. Några exempel på cyberattacker på kommuner är Lidingö stad 2019, Kalix kommun 2022 och Emmaboda kommun 2022. Det finns inget typiskt offer, antagonisten hitta helt enkelt en svaghet och utnyttjar den!

### Dataskydd och rätten till grundläggande mänskliga rättigheter<sup>2</sup>

Digitala lösningar behöver inte bara vara robusta och motståndskraftiga, de behöver också utföra uppgifter korrekt och med hänsyn till grundläggande mänskliga rättigheter. Här har kommunen ett stort ansvar gentemot den registrerade, dvs medborgaren. Kommunens digitalisering ska i alla avseenden slå vakt om den registrerades fri- och rättigheter med stor eftertanke och med ett minimum utifrån gällande dataskyddsreglering.

---

<sup>1</sup> Avsnittet bygger delvis på ”Cybersäkerhet i Sverige 2020”, [Rapport-Cybersakerhet-Hot-Metoder-Brister.pdf \(sakerhetspolisen.se\)](#).

<sup>2</sup> Avsnittet bygger delvis på ”Integritetsskyddsrapport 2020”, [Integritetsskyddsrapport 2020 \(imy.se\)](#)

Tillgången till stora datamängder och möjligheterna att analysera dem innebär stora möjligheter. Samtidigt innebär den ökande insamlingen av data om vårt beteende och rörelsemönster, dels på nätet, dels i den fysiska världen, ofrånkomliga risker ur ett integritetsskyddsperspektiv. Kraftfull teknik för att samla in data ger en mängd aktörer tillgång till en mer eller mindre fullständig bild av våra liv, våra intressen, våra kontakter, vår hälsa och våra rörelsemönster, vanor och beteenden.

Rätten till privatliv är en grundläggande mänsklig rättighet, men också i hög grad en demokratifråga eftersom det är svårt att utöva andra grundläggande rättigheter som åsikts-, yttrande- och organisationsfrihet om vi inte vet om vi övervakas och av vem. Ett gott integritetsskydd har också stor betydelse för individens säkerhet. I synnerhet om personuppgifter hamnar i orätta händer kan det innebära konkreta risker för den enskilde. Ett gott integritetsskydd har betydelse också för Sveriges säkerhet. Omfattande läckage av uppgifter till främmande makt eller andra antagonistiska aktörer kan utnyttjas som ett geopolitiskt maktmedel och påverka Sveriges säkerhetsskydd.

### **Hur påverkas barn av arbetet med informationssäkerhet och dataskydd?**

Barn exponeras idag tidigt för det digitala samhället, såsom genom eget val av konsumtion av digitala tjänster, men även genom insamling av data om barnet, utan att barnet själv har valt det. I detta sammanhang har barnet inte samma möjlighet till det fria valet. Då det fria valet innebär att barnet måste förstå innebörden av att exempelvis använda en digital tjänst, vilken data som samlas in om barnet och konsekvensen av denna insamling.

Dataskyddslagstiftningen har just tagit fasta på barnets förmåga och begränsade erfarenhet i det digitala sammanhanget och ser barn som extra skyddsvärda. Principen är vägledande i alla beslut som rör behandlingen av barns personuppgifter.

Praktiskt betyder det att barn inte ska försättas i en situation där de, eller dess vårdnadshavare, inte kan göra fria val över behandlingen av barnets personuppgifter och inte kunna ta tillvara barnets rättigheter.

Kommunen har ett stort ansvar att verka för ett hållbart digitalt samhälle, som vi stolt och tryggt kan lämna till nästa generation.

Integritetsskyddsmyndigheten uttrycker saken som <sup>3</sup>*”Teknikutvecklingen behöver gå hand i hand med ett bra och verkningfullt arbete kring integritets- och dataskyddsfrågor. Givet den exponentiella teknikutvecklingen behöver också integritetsaspekterna utvecklas exponentiellt. Annars kommer samhällets digitalisering inte att vara hållbar.”*

Risken för framtida generationer är påtaglig enligt Integritetsskyddsmyndigheten som summerar <sup>4</sup>*”Intrånget i den personliga integriteten riskerar att bli oåterkalleligt om inte fokus riktas mot en hållbar digital utveckling med inbyggt integritetsskydd.”*

---

<sup>3</sup> [IMY-bloggen: Hållbar digitalisering målet med IMY:s strategiska inriktning | IMY](#)

<sup>4</sup> [IMY Årsredovisning 2020](#)

## Brottsförebyggande

För att möta risken av kriminalitet och missbruk hos barn och unga behöver kompetensen underhållas i det förebyggande arbetet bland personer som arbetar och befinner sig runtomkring barn och unga i kommunen. Det kan handla om skolpersonal, fritidshemspersonal och personal på fritidsgårdar.

Idag finns ingen kommunövergripande utbildning/fortbildning som handlar om det förebyggande arbetet, något som skulle behövas i takt med att det brottsförebyggande arbetet på framförallt skolor och fritidsgårdar ska fortsatt utvecklas. Under 2022 ska en våldsförebyggande handlingsplan till kommunens grundskolor tas fram, och i linje med handlingsplanen finns ett behov av kunskapshöjande föreläsningar och material till skolpersonal.

I linje med detta kan även tänkas fortbildning att tidigt upptäcka våld, exempelvis genom kortfrågor om våldsutsatthet och våldsutövande, något som flera verksamheter inom socialtjänsten fått fortbildning i och som fler med fördel skulle få framgent.

Den förebyggande metoden VIP (Viktig Intressant Person) har genomförts i Tyresö kommun sedan 2020 för målgruppen vuxna med funktionsnedsättning. Metoden handlar om att lära sig sätta gränser och att bygga upp en bättre självkänedom och självkänsla. Responsen har varit god såväl från deltagande som på nätverket för våld i nära relation där flera verksamheter har sett potential att kunna använda metoden till fler målgrupper. Metoden skulle med fördel kunna utvidgas att till en början även innefatta socialpsykiatrin. För detta krävs att flera personer utbildas.

Fler och fler kränkningar och brott sker på nätet och via social media. Det som sker på nätet följer även med i form av konflikter eller liknande i skolmiljö och på fritiden och ger ogynnsamma effekter såväl på mående som på skolgång. Tyresö kommun skulle med fördel kunna erbjuda såväl förebyggande information till unga, vårdnadshavare och andra vuxna, som digitala säkra arenor att vistas på riktat till unga.

## Sammanfattning behov

Rubrik på behovet	VO	Prioritering	Belopp (Tkr)
<b>RevA:</b> Revisionsanmärkning <b>ISK:</b> MSB InfoSäkKollen <b>EYA:</b> Anmärkning EY rapporten			
1. [EYA/ISK] Separera ansvaret för att implementera och granska arbetet för informationssäkerhet och dataskydd.		1	1000
2. [ISK] Kontinuitetshantering		2	1000
3. [ISK] Verksamhetskrav på informationssäkerhet och dataskydd i upphandlingsprocessen		2	1000



4. Säkerställa dataskyddsorganisationen		1	1000
5. Föreläsning/utbildning våldsförebyggande arbete		3	200
6. Utökning av föreningsvärdar		3	120
7. Utöka VIP till socialpsykiatrin		3	100
<b>Summa behov nämnd/kontor</b>			<b>4420</b>

*Prioriteringsnyckel:*

1. Nödvändigt utifrån ny lagstiftning alternativt beslut om behovet redan fattat
2. Nödvändig för att kunna uppfylla uppdraget men beslut ej fattat
3. Nödvändig för att utveckla verksamheten

## Beskrivning av behov

### Informationssäkerhet

1. Separera ansvaret för att implementera och granska arbetet för informationssäkerhet.
12. **Informationssäkerhetssamordnarens** (CISO) huvudsakliga arbetsuppgifter är att leda och samordna informationssäkerhetsarbetet. Här ingår bland annat att leda och samordna arbetet, genom att utbilda, följa upp och ta fram årliga planer för informationssäkerhetsarbetet. Integritets- och dataskydd realiserar i viktiga delar inom informationssäkerhetsarbetet.
13. **Dataskyddsombudet** (DSO) är en lagstadgad roll vars uppgifter bland annat är att kontrollera att dataskyddsförordningen (GDPR) följs inom kommunen genom att till exempel utföra kontroller och informationsinsatser. Den kontrollerande rollen gör att DSO ska verka oberoende från beslutsfattande i kommunen om dess personuppgiftsbehandling, med tillhörande integritets- och dataskydd. Dataskyddsombudet och informationssäkerhetssamordnaren är idag samma person. Även om ansvaret för informationssäkerhet följer verksamhetsansvar så riskerar DSO att hamna i en uppföljande situation av CISO:s arbete, och därmed äventyra sitt oberoende.

Problematiken beskrivs i EY:s Cybersäkerhetsgranskning ”Kommunen har inte säkerställt att ansvaret för att implementera och granska arbetet med informationssäkerhet är separerat mellan olika resurser.”, samt ”Det finns en intressekonflikt för vissa roller då en och samma person har ansvaret som både CISO och DSO.”

14. Idag är även behovet så stort i kommunen av båda dessa rollers tid och kunskap att rollen behöver delas på två personer för att möta behovet.

Effekter ej genomförande:

- Lagöverträdelse genom bister i kravet på DSO:s oberoende ställning.

- Kommunen har fortsatt en kraftig begränsning i sin strategiska förmåga för informationssäkerhet och dataskydd
- Kommunen riskerar brister som leder till sanktionsavgifter, kommunens anseende och medborgarens fri- och rättigheter
- Avsaknad av åtgärd på [EYA/ISK]

## 2. Kontinuitetshantering

Kontinuitetsplanering handlar om att planera för att upprätthålla sin verksamhet på en tolerabel nivå. Oavsett vilken störning den utsätts för, alltifrån att personalen inte kommer till jobbet, till en fullskalig cyberattack. Förenklat sagt: "Ha en plan B för din verksamhet".

- a. Skapa riktlinje för kontinuitetshantering i kommunen
- b. Stötta förvaltningarna med kunskap för ett införande i deras styrdokument
- c. Stötta förvaltningarna med kunskap i utrullningen i vardagen

Effekter ej genomförande:

- Kommunen brister i att upprätthålla service till medborgarna vid kris, såsom strömavbrott, sjukfrånvaro eller antagonistiska angrepp.
- Avsaknad av åtgärd på ISK

Förväntad påverkan/medverkan: Alla verksamheter i kommunen

## 3. Verksamhetskrav på informationssäkerhet och dataskydd i upphandlingsprocessen

När en produkt, tjänst eller liknande ska upphandlas så ska informationssäkerhet och dataskydd ingå som en naturlig del i kravställningen. Upphandlande verksamhet behöver därför utöver det ständigt aktiva arbetet med informationssäkerhet och dataskydd fokusera extra inför kommande upphandling, där specifika krav också ställs i denna process. Konkurrensverket skriver <sup>5</sup>*”Myndigheten ska se till att kraven som ställs är proportionerliga i förhållande till föremålet med upphandlingen. Kraven ska vara adekvata, relevanta och inte gå utöver vad som rimligen bör krävas av den som vill lämna ett anbud.”*. Ur säkerhetssynpunkt innebär det att hitta det proportionerliga kravet utifrån informationens skyddsvärde. Idag så har kommunen bristfälliga styrdokument som kan vägleda upphandlande verksamhet i denna process.

Aktiviteter för att skapa god vägledning till upphandlande verksamhet i kommunen är;

- a. Skapa en kommunövergripande riktlinje för kravarbete med informationssäkerhet och dataskydd inför en upphandling
- b. Stötta förvaltningarna med kunskap för ett införande i deras styrdokument
- c. Stötta förvaltningarna med kunskap i utrullningen i vardagen

---

<sup>5</sup> <https://www.konkurrensverket.se/informationsmaterial/nyhetsarkiv/tank-pa-det-har-nar-du-upphandlar/>

Effekter ej genomförande:

- Risken att kommunen upphandlar produkter och tjänster med brister i relevant förmåga för att leva upp till kommunens informationssäkerhets- och dataskyddskrav.
- Kommunen är sårbar för antagonistiska hot, kommunens anseende riskeras, lagöverträdelse och sanktionsavgifter.
- Avsaknad av åtgärd på ISK

Förväntad påverkan/medverkan: Alla verksamheter i kommunen

#### 4. Säkerställande av dataskyddsorganisation

Personuppgifter är i dag den största delen skyddsvärd information som kommunen hanterar. Det är synnerligen viktigt att medborgaren kan känna sig trygg i detta förtroende som kommunen har. Dataskyddsamordnaren är en nyckelroll i att stödja förvaltningarnas arbete med säker och lagenlig hantering av personuppgifter. 2021-01-28 antogs ”Riktlinjer för säkerhetsorganisation”, 2020/KS 0178. Riktlinjen föreskriver att till varje förvaltning, kontor och bolag ska det kopplas minst en dataskyddsamordnare, beroende på förvaltningens omfattning, som är chef och VD behjälplig med arbete kring frågor som rör dataskydd och integritetsfrågor lokalt på förvaltningen och bolaget. En relevant mängd dataskyddsamordnare på hela kommunen, relativt behovet, är fem stycken heltider, med ett absolut minimum på tre heltider. Idag består dataskyddsorganisationen av en del av en halvtid, samt två konsulter på en heltid och en halvtid.

Dataskyddsorganisationen drivs idag i hög grad av Dataskyddsombudet (DSO), vilket riskerar DSO:s lagstadgade oberoende. Dataskyddsorganisationen behöver en egen direkt ledning för prioritering och beslut.

Utan en relevant dataskyddsorganisation äventyras medborgarens personuppgifter, vilket ger risker såsom;

- Medborgarens fri- och rättigheter
- Kommunens anseende
- Sanktionsavgifter för kommunen
- Dataskyddsombudets lagstadgade oberoende

## Brottsförebyggande

### Föreläsning/utbildning våldsförebyggande arbete

Fortbildning och kunskapshöjning krävs för att bibehålla en utveckling inom området, och för att få verktyg att arbeta vidare med på ett praktiskt plan.

- Det finns t.ex. digitala utbildningar/föreläsningar med tillhörande arbetsmaterial att köpa in. Ett alternativ är att inom kommunen ta tillvara på kompetens för att ta fram en utbildningsfilm om våld och förebyggande praktiska verktyg att använda. Varje nyanställd som arbetar med och kring barn och ungdomar bör få ta del av kunskap inom våldsförebyggande arbete. Med fler kunniga och brottsförebyggande aktiva medarbetare ökar förmågan att sprida kunskapen vidare och informera vårdnadshavare på föräldramöten och via utskick. Mer information och kunskaps behövs för att prata om brottslighet på olika arenor, framförallt den digitala arenan. Exploateringen av våld (däribland pornografi), brott som bedrägeri, förtal, kränkningar m.m. som sker på nätet påverkar övriga tillvaron och följer med barn och ungdomar till egna relationer, till skolan, fritiden och hemmet. Därför är det viktigt att kommunen är i framkant och ökar kunskapen och dialogen med ungdomar om den arenan.
- Att tidigt upptäcka att våld förekommer eller har förekommit är av stor vikt för att både kunna erbjuda stöd och hjälp till den utsatte men också för att kunna ge stöd till den som utsätter. Ju fler som kan upptäcka detta desto bättre. I linje med att kunskapen ökar om våld (se tidigare avsnitt om utbildning kring våld) ökar förmågan att tidigt kunna upptäcka redan befintligt våld, varpå systematisk screening är ett fungerande alternativ som redan flera verksamheter inom AoS fått fortbildning i.

Effekter om detta ej genomförs:

- Det blir svårare att engagera medarbetare till att bibehålla och utveckla kvalitén i det våldsförebyggande arbetet. Konsekvensen av mindre förebyggande arbete blir mer våldsutsatthet och större sociala konsekvenser framgent.
- Exploateringen av våld (däribland pornografi), brott som bedrägeri, förtal, kränkningar m.m. som sker på nätet påverkar övriga tillvaron och följer med barn och ungdomar till egna relationer, till skolan, fritiden och hemmet.
- Färre verksamheter har verktyg att tidigt upptäcka våld.
- Om våld inte upptäcks tidigt blir konsekvenser att våldet kan öka, fler våldshändelser hinner inträffa innan upptäckt samt större konsekvenser för såväl individ som blir utsatt som den som utsätter.
- Större kostnader för samhället att behandla större och långtgående trauman.

### **Utökning av föreningsvärdar**

Samarbetet med föreningsvärdar kan med fördel utvidgas i takt med att befintliga och nya föreningar blir trygga och rutinerade i sitt uppdrag. Att ha trygga vuxna ute kvälls- och nattetid ökar tryggheten i kommunen samt ökar engagemanget hos boende i kommunen att bidra till trygghet.

De senaste två åren har pandemin påverkat möjligheterna till evenemang och träffar. Framgent kan tänkas att omloppet av personer ute i kommunen ökar, oavsett om det handlar om att mötas och umgås ute på allmänna platser, eller att ta sig till och från platser kvälls- och nattetid.

Effekter om detta ej genomförs:

- Antalet vuxna uteaktörer förblir detsamma som tidigare.
- Att upplevelsen av otrygghet och att det vistas för lite vuxna trygga personer utomhus ökar.

### **Utöka VIP till socialpsykiatrin**

VIP (Viktig Intressant Person) är en metod som skulle kunna utökas till att nå flera målgrupper så som inom socialpsykiatrin, och även på sikt anpassas som en förebyggande metod till yngre personer, så som inom särskolan. Metodens syfte att stärka självkänslan och självsäkerheten resulterar i ett utsattheten för våld minskar. Det är viktigt att det inom kommunen finns förebyggande arbete till grupper som är extra sårbara att drabbas av brott.

Effekter om detta ej genomförs:

- Risk finns att sårbara målgrupper blir än mer sårbara för våldsutsatthet.

Risk att fler blir utsatta för våldshandlingar av olika slag och karaktär.

# Centrala stabsfunktioner

## Kommunikation

### Sammanfattning behov

Rubrik på behovet	VO	Prioritering	Belopp (Tkr)
Kommunikationsstöd till SBK/BOU/byggprojekt		1	700
Kommunikationsstöd till kommunövergripande projekt		2	700
Kommunikationsstöd till näringslivsarbetet		2	350
Behov av utveckling av kommunikationsmetoder, processer och den kommunikativa organisationen		2	800
<b>Summa behov nämnd/kontor</b>			<b>2,2 mkr</b>

#### *Prioriteringsnyckel:*

1. Nödvändigt utifrån ny lagstiftning alternativt beslut om behovet redan fattat
2. Nödvändig för att kunna uppfylla uppdraget men beslut ej fattat
3. Nödvändig för att utveckla verksamheten

### Beskrivning av behov

#### 1. Kommunikationsstöd till byggprojekt

Det pågår ständigt ett stort antal byggprojekt i kommunen, och de närmaste åren planeras det bland annat för sju olika projektkopplat till förskole- och skolbyggnader. För att kunna uppfylla målet om proaktiv kommunikation och en aktiv medborgardialog i dessa byggprojekt behövs ett strategiskt och operativt kommunikationsstöd till främst projektledare inom samhällsbyggnadskontoret, samt projektägare och berörda chefer och nyckelpersoner inom barn- och utbildningsförvaltningen.

Kommunikationsstödet till samhällsbyggnadskontoret (och motsvarande verksamheter) uppgick till 2 heltidstjänster fram till och med 2019, då en tjänst togs bort. Från och med 2020 har det varit en heltidstjänst dedikerad till att arbeta med direkt stöd till SBK. En omorganisation på kommunikationsstaben gör dock att stödet till SBK:s verksamheter ökar till ca 1,3 heltidstjänster under 2022.

Kommunikationsstaben kan inte tillhandahålla ett adekvat kommunikationsstöd till planerade samhällsbyggnadsprojekt inom ramen för nuvarande resurser. Om målet om en sammanhållen och tydlig information till medborgare och andra intressenter genom hela projektiden samt en nära medborgardialog ska kunna uppnås, kommer istället externa resurser behöva tillsättas.

## **2. Kommunikationsstöd till kommunövergripande projekt**

I kommunövergripande projekt finns det ofta ett stort kommunikationsbehov för att säkra framdrift, acceptans och kvalitet och implementering. Kommunhusprojektet och projektet ”Ett tryggare Granängsringen” är exempel på två sådana projekt. Andra exempel kan vara implementering av kommunövergripande system, samt kommunikationsstöd till stöd- och servicekontoret. Denna resurs finns tillfälligt på kommunikationsstaben under 2022.

Tidigare, före 2022, har denna typ av kommunikationsstöd hanterats inom ramen för kommunikationsstaben resurser, med stressrelaterade sjukskrivningar och en bortprioritering av utvecklingsarbete som följd.

Om resurser inte tillsätts för detta stöd, kommer externt kommunikationsstöd behöva tillsättas för större kommunövergripande projekt, och tas med i projektens budget.

## **3. Kommunikationsstöd till näringslivsarbetet**

Tyresö kommun vill vara en attraktiv kommun att verka i. Näringslivsarbetet genomförs idag till största delen av en person, och behovet av stöttning i kommunikationen är stort. Kommunen har en ambitiös besöksnärringsstrategi, som i stora delar består av kommunikationsinsatser. För att kunna realisera detta behövs det allokera kommunikationsresurser, antingen interna eller externa.

## **4. Behov av utveckling av kommunikationsmetoder, processer och den kommunikativa organisationen**

I Tyresö kommun ska kommunikation vara strategiskt verktyg för att nå våra mål och vår vision. En GAP-analys, som bygger på medborgarundersökning, medarbetarundersökning, kvantitativ enkät bland medarbetare och analyser tillsammans med förvaltnings- och kontorsledningsgrupper, visar att det finns ett behov av att öka den kommunikativa kompetensen och förmågan i kommunen, bland annat genom:

1. Utveckling av interna och externa kommunikationskanaler
2. Utveckling av kommunikationsmetoder, till exempel dialogmetoder
3. Ökad mätning och uppföljning av kommunikationens effekter
4. Aktivt arbete med kommunens varumärke, inklusive arbetsgivarvarumärke
5. Ökad kommunikativ kompetens bland chefer, projektledare och andra nyckelpersoner

## Ökad kompetens kring press och media

Punkt 1-4 behöver vi tillsätta resurser med rätt kompetens för att kunna utveckla. För punkt 5-6 har kompetens rekryterats det senaste halvåret och detta kommer att genomföras inom ramen för nuvarande resurser.

Punkt 4, arbete med övergripande varumärke innefattar även platsvarumärket och arbetsgivarvarumärke. Arbetet med arbetsgivarvarumärket behöver ske i nära samarbete med HR-staben.

## Bakgrund behov

Kommunikationsbehovet i offentlig verksamhet har ökat kraftigt de senaste åren. Det förändrade medielandskapet, där sociala medier spelar en allt större roll, leder till ökade förväntningarna från medborgarna på dialog, transparens och snabb information.

Kommunikationskanaler utvecklas i snabb takt och behovet av aktiv medie- och omvärldsbevakning ökar ständigt.

Antalet oförutsedda händelser och krissituationer med stort kommunikationsbehov ökar i takt med instabilitet i omvärlden, klimatförändringar och desinformationskampanjer.

Kommunikationsstaben arbetar idag mycket lite med uppföljning och mätning av kommunikationen effekter. Detta är en brist som kan rättas till med hjälp av en kombination av kompetensutveckling och tid för kommunikatörerna att arbeta med detta.

För att kunna möta det ökade kommunikationsbehovet i kommunen genomför kommunikationsstaben ett förändringsarbete där fokus för arbetet flyttas från operativt kommunikationsutförande till ett strategiskt, utbildande och operativt kommunikationsstöd.

I och med centraliseringen av kommunens kommunikatörer i januari 2020 försvann en kommunikatörstjänst, som tidigare varit placerad på dåvarande samhällsbyggnadsförvaltningen. I maj 2021 tillsattes en tjänst som mediaproducent på kommunikationsstaben för att täcka det stora ökande behovet av kommunikation via film. Under 2022 är kommunikationsstaben förstärkt med en tillfällig kommunikatörstjänst som främst arbetar med kommunikation kring valet, Ett tryggare Granängsringen, näringslivskommunikation samt kommunhusprojektet.

Kommunikationsstaben har idag en bemanning som är tillräcklig för att klara uppdraget att stötta verksamheten i deras grunduppdrag, om vi bortser från det stora behovet av projekt som genomförs av SBK samt näringslivskommunikation. Alla projekt, händelser och aktiviteter som går utöver detta medför hårda prioriteringar och en i längden ohållbar arbetssituation för kommunikatörerna.

För att under 2023 nå målet om motiverade medarbetare samt kvalitetsmålet, där vi ska ta kliv mot att organisationen ska använda kommunikation som ett strategiskt verktyg, behöver resurser tillsättas.



## ITD

### Sammanfattning behov

Rubrik på behovet	VO	Prioritering	Belopp (Tkr)
Utökning av driftbudget för de lösningar som krävs för kommunens fortsatta digitalisering (ITD-01)	VO17	1	1 615
Förstärka arbetet med IT-säkerhet för att kunna nå den nivå som förväntas av en kommun av Tyresös storlek. (ITD-02)	VO17	1	1 750
Öka kommunens takt gällande användning av digitala arkiv, både för verksamhetssystem men även övriga dokument och handlingar. (ITD-03)	VO17	1	1 150
Byte av beslutsstödsystem, Bestyr. Implementationsprojekt. (ITD-04)			
Engångskostnad för 2023.	VO17	1	2 500
<b>Summa behov nämnd/kontor</b>			<b>7 015</b>

#### *Prioriteringsnyckel:*

1. Nödvändigt utifrån ny lagstiftning alternativt beslut om behovet redan fattat
2. Nödvändig för att kunna uppfylla uppdraget men beslut ej fattat
3. Nödvändig för att utveckla verksamheten

#### Beskrivning av behov

Sammanfatta identifierade behov (nedan) som bedöms ha stor påverkan på ekonomi, organisation och arbetssätt och som inte täcks av resursfördelningsmodellen. Exempel på områden:

- Lärdomar och förutsättningar från förra året.
- Pågående omvärldsinitierade faktorer som gett eller kommer att ge effekter på arbetssätt ekonomi.
- Nya och förändrade lagar (och andra myndighetsbeslut), som innebär anpassningar (engångskaraktär) och/eller utökad verksamhet (fortvarigt).
- Investeringar som leder till nya driftskostnader, avskrivningar och direkta förbrukningskostnader samt underhåll.
- Kompetensmarkandsförändringar, inklusive lönebildning för yrkeskategorier inom verksamheten.

1. Utökning av driftbudget för de lösningar som krävs för kommunens fortsatta digitalisering (ITD-01)

Som ett led i digitaliseringen har det införskaffats tekniska lösningar och plattformar som hittills finansierats med digitaliseringsmedel. Dessa är nu en del av det utbud av lösningar och system som fortsättningsvis behöver finansieras med en mer långsiktig driftsbudget. Förslaget är att utöka ramen för ITD med 1 615 tkr. Följande ingår: Antura (455 tkr), RPA/Automation (655 tkr), Säkra meddelanden (50 tkr), Lösenordportal (30 tkr), E-signaturer (175 tkr), Zoom/Video (200 tkr), Säker digital kommunikation/SDK (50 tkr).

2. Förstärka arbetet med IT-säkerhet för att kunna nå den nivå som förväntas av en kommun av Tyresös storlek (ITD-02)

Tyresö kommun har i två externa revisioner (2019, 2021), samt en intern analys (2021), visat ha en lägre mognadsnivå gällande cybersäkerhet i jämförelse med vad som förväntas av en kommun av vår storlek. Vi behöver satsa på ny kompetens för att kunna göra den förflyttning som krävs och förväntas. Satsningen innebär två nya tjänster på IT och digitalisering. En tjänst ska ansvara för IT-säkerhetsområdet, inklusive it-säkerhetsarkitektur, och driva de initiativ som krävs för att vi ska nå den nivå som förväntas. Kostnad 1 000 tkr. Den andra tjänsten ska arbeta taktiskt och operativt med IT-säkerhetsfrågor, system, lösningar och kontroller. Kostnad 750 tkr.

3. Öka kommunens takt gällande användning av digitala arkiv, både för verksamhetssystem men även övriga dokument och handlingar (ITD-03)

Ansvaret för förvaltning samt ägandeskap av e-arkiv flyttas till ITD. Idag saknas budget och systemförvaltare på kansliet. Kommunen behöver ta ett samlat grepp och avsevärt höja takten gällande digitala arkiv. För att ITD ska ta över ägandeskap behöver driftsmedel för en tjänst som systemförvaltare samt budget, som idag saknas för systemet, tillföras. Kostnad 1 150 tkr.

4. Byte av beslutsstödsystem, Bestyr. Implementationsprojekt. (ITD-04)

Enligt nuvarande plan så kommer systemet för beslutstöd, verksamhetsuppföljning och målstyrning upphandlas under 2022 och implementeras under 2023. Systemet används regelbundet av de olika förvaltningarna för uppföljning inom områden som ekonomi, personal, skola, vård- och omsorg samt verksamhetsrapportering. Upphandling och byte av system innebär ökade kostnader av engångskaraktär under 2023 för implementation och ökade systemdriftskostnader under en period. Om ej resurser tillförs så kommer konsekvensen bli en avveckling av Bestyr under 2023 utan något ersättningssystem. Kostnad 2 500 tkr.

## HR

### Sammanfattning behov

Rubrik på behovet	VO	Prioritering	Belopp (Tkr)
Satsning för säkrad ledningsfunktion med strategisk inriktning HR	VO10	1	1 600
Vårt avtal för lönesystemet Heroma löper ut 2025 och går ej att förlänga. Lönesystemet är masterdata för Tyresö kommun och har därför många integrationer (föder data) till andra stora system som tex Bestyr etc. Uppskattat behov för 2023 är en resurs för att göra förstudie och planering av det kommande projektet. Vi behöver förbereda upphandling samt implementering och tillse att det finns en hög säkerhet i arbetet med att byta lönesystem.	VO10	1	950
Satsning strategisk och samordnad Kompetensförsörjning med definierade bristyrken och analyser samt handlingsplaner, tydliggörande av arbetsgivarvarumärke och en förmånsportal som tydliggör vårt erbjudande som arbetsgivare för presumtiva och befintliga medarbetare samt förenklar arbetet med introduktion för chefer	VO10	2	2 050
Arbetsmiljö och Sjukfrånvaro – Utifrån säkerställa att arbetet som gjorts i samband med inspektionen från Arbetsmiljöverket fr en bra systematik. Vi inför ett systemstöd där chef kan samla dokumentation kring medarbetare. Det kan vara tex var i rehabiliteringsprocessen de befinner sig, medarbetarsamtal etc. Innebär också en kvalitetssäkring då det finns en plats för samlad dokumentation om medarbetaren.	VO10	2	500
Satsning – administrativ resurs som kan ge support i statistik och utdata på löneenheten och HR, upprätthålla ett mer kvalitativt arbete i personalarkivet, stödja i bokningar och anmälningar i ledarutvecklingsprogram, chefsforum, utbildningar etc.	VO10	2	475
<b>Summa behov nämnd/kontor</b>			<b>5 575</b>

*Prioriteringsnyckel:*

1. Nödvändigt utifrån ny lagstiftning alternativt beslut om behovet redan fattat
2. Nödvändig för att kunna uppfylla uppdraget men beslut ej fattat
3. Nödvändig för att utveckla verksamheten

## Beskrivning av behov

Om vi läser igenom verksamhetsberättelserna från verksamheterna framkommer stora behov inom HRs område. Det efterfrågas strategier och kommunövergripande plan för kompetensförsörjning, tydliggörande av arbetsgivarvarumärke, ledarutveckling och gemensam samordning för utbildningar. Sjukfrånvaron är hög på vissa platser i organisationen, oron för hur pandemins effekter kommer slå i sjuktal finns på fler ställen. Cheferna signalerar en hög arbetsbelastning och behovet av att hitta enkla sätt att förenkla deras vardag är stort. Det här är de behov som HR har tagit med sig i sin behovsanalys för att se hur vår stab kan möta dessa behov i dag. Vi har resurser (tjänster) att klara av stor del av behovet inom ledarutveckling och arbetsmiljö/rehabilitering. Vi kan se att det vi saknar är möjlighet att stödja inom kompetensförsörjningsområdet samt att vi saknar resurs för enklare men tidskrävande arbetsuppgifter som lokalbokning, anmälningar, samordning av utbildningar. Vi har också identifierat vissa digitala lösningar som skulle kunna underlätta en del av chefernas administrativa situation.

HR-staben har under 2021 och 2022 förändrat såväl sin ledningsstruktur som arbetssätt. Syftet har varit att skapa en fungerande arbetssituation för HR-direktör för att säkra att ledningsfunktionen blir mer stabil än den varit under några år. Syftet har också varit att möjliggöra mer strategiskt arbete samt att skapa ett mer verksamhetsnära arbetssätt med HR-konsulter som vänder sig ut i organisationen. Vi kommer vara närmare verksamheterna, vara med i tidigare skede och med en mer generalistkompetens kunna ge stöd i de problem cheferna har. Det här gör att vi kommer tillsammans med cheferna identifiera brister och se utvecklingsmöjligheter men också finna och föreslå lösningar utifrån vår kompetens och kunskap. Vi tror att det kommer bidra till att cheferna efterfrågar oss mer. Vi tror att det samarbetet kommer synas med resultat i vår medarbetarundersökning och att vi tar steg inom flera av våra viktiga områden, till att vara Sveriges bästa arbetsgivare.

1. Satsning för säkrad ledningsfunktion med strategisk inriktning HR

Alla verksamheter inom Tyresö Kommun har frågor inom arbetsmiljö, kompetensutveckling, lönesättning med mera. HR-frågorna är således inte isolerade till en viss del utan finns överallt vilket kräver en förmåga att klara av att växla mellan olika personalvetenskapliga perspektiv och ett verksamhetsperspektiv såväl i sitt vardagliga arbete som i det strategiskt långsiktiga. Komplexiteten för HR att organisera sig finns i just att kunna växla mellan det stödjande arbetet och det strategiska men också hur frågorna samordnas inom HR och i kommunen som organisation. Inom HR sker dessutom arbetet bland annat utifrån olika processer som tex för löneöversyn och för rekrytering. Processerna kräver dels en samordning internt inom HR men sedan också en samordning av andra som arbetar i processerna, företrädesvis linjechefer. En arbetsdelning som sker mellan olika enheter eller avdelningar är interorganisatorisk medan en arbetsdelning som sker inom en enhet eller avdelning är intraorganisatorisk (Thilander & Sköld, 2020). HRs funktion innebär att arbetsdelningen

behöver ske ur båda dessa perspektiv, beroende av om det är ett internt samarbete eller ett samordnande i verksamheten.

I en föränderlig miljö som kräver att arbetet kan ställas om utifrån en rad faktorer som förändras ofta och som påverkar utförandet krävs en organisk struktur, som vi skulle kalla för mer anpassningsbar. Utifrån Tyresö kommuns arbete med målstyrning och ett ständigt förbättringsarbete behöver HR snabbt kunna anpassa sina resurser för att så långt som möjligt på bästa sätt stödja kommunens ledning och dess underställda chefer i deras arbete. Kommunledningen har efterfrågat en ökad strategiskförmåga inom HR där framförallt en saknad har funnits för det långsiktiga strategiska utvecklingsarbetet kopplat till behov som till exempel framkommer inom kommunens ledningsgrupp och från politiken.

Behovet av att strukturera om inom HR har också visat sig genom att ledningen för HR i Tyresö kommun varit instabil under några år. Chefer har kommit och gått, det har varit olika anledningar men komplexiteten i uppdraget som HR-direktör har varit en bidragande faktor där omfattningen av uppdraget helt enkelt inte kunnat utföras inom ramen för en chefstjänst.

Utifrån det komplexa uppdraget och tydliga behovet av en strategisk höjning inom HR, samtidigt som ett ökat verksamhetsbehov av ett nära HR-stöd, så påbörjades en omorganisering av HR under 2021. Bland annat formerades en ledningsgrupp inom HR med ansvar för det strategiska arbetet. I ledningsgruppen återfinns HR-direktör som högsta ansvarig, en HR-strateg samt Förhandlingschefen som ska stödja ledningsgruppen i det strategiska arbetet. Inom HR-staben finns två enheter med HR- samt Löneenheten som också har var sin respektive enhetschef, vilka ansvarar för det taktiskt/stödjande arbetet. HR-chef och Lönechef återfinns också i HRs ledningsgrupp för att koppla samman det taktiskt/stödjande med det strategiska. I omorganisationen tillsatte dåvarande kommundirektör en ny HR-direktör samt en ny HR-chef

Konsekvensanalys: Om denna tjänst inte får medel behöver beslutet om HRs nya organisation rivas upp och ledningsstrukturen för HR göras om. Det innebär en hög risk att personalomsättningen blir hög inom funktionen vilket kan leda till att stödet till chefer inom det arbetsgivarpolitiska området, kompetensförsörjning, ledarskap och arbete med arbetsmiljö/rehabilitering återigen blir avstannande i utvecklingsarbetet och HR enbart har fokus på stöd här och nu.

Kostnad: 1,6 mkr

## 2. Projektuppstart - Lönesystemsbyte

Vårt avtal för lönesystemet Heroma löper ut 2025 och går ej att förlänga. Lönesystemet är masterdata för Tyresö kommun och har därför många integrationer (föder data) till andra stora system som tex Bestyr etc. Uppskattat behov för 2023 är en resurs för att göra förstudie och planering av det kommande projektet. Vi behöver förbereda upphandling samt implementering och tillse att det finns en hög säkerhet i arbetet med att byta lönesystem.

Lönesystemsbyte kräver stora arbetsinsatser och behöver en mycket god framförhållning. Ett grovt upplägg av det kommande arbetet ser ut så här:

2023 – förstudie och planering av kommande projekt, omvärldsanalys och genomgång av önskade krav på system

2024 – projekt med upphandling och plan för implementering

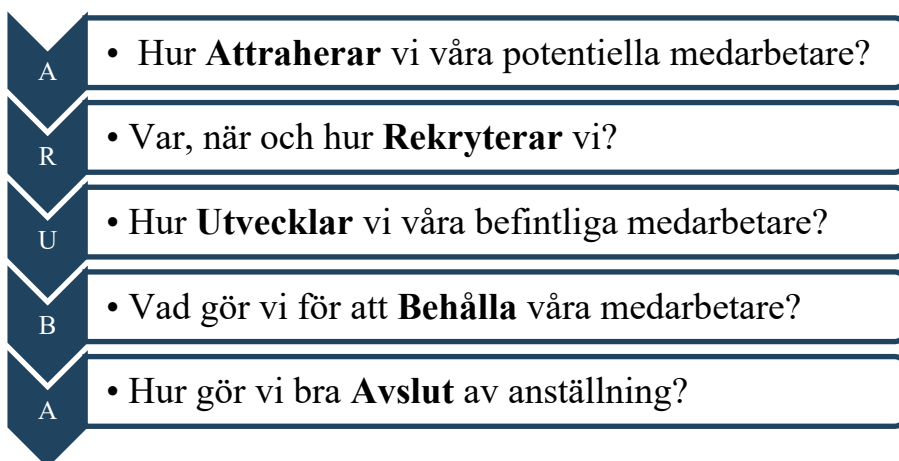
2025 - implementering

### 3. Satsning strategisk och samordnad Kompetensförsörjning för Tyresö Kommun

Sveriges bästa offentliga arbetsgivare är ett av våra målområden inom Tyresö Kommun. Samtidigt är utmaningen inom kompetensförsörjningen stor såväl inom den offentliga sektorn som i vår kommun. Antalet anställda i välfärden kommer enligt SKR behöva öka med 13 200 personer varje år fram till 2029, om inte våra arbetsätt förändras. För att vara Sveriges bästa offentliga arbetsgivare behöver vi ha en strategi för hur vi i Tyresö kommun kan möta behovet av fler medarbetare och samtidigt skapa en så god arbetsmiljö, utveckling och trivsel som möjligt för befintliga medarbetare. I dag arbetar vissa förvaltningar med frågan utan någon samordning om vad Tyresö kommun står för eller vill prioritera eftersom det arbetet inte bedrivs. Våra verksamheter visar dock i sina verksamhetsberättelser att det finns ett flertal olika utmaningar inom området och det efterfrågas ett centralt stöd i arbetet.

#### *Strategisk kompetensförsörjning med gemensam modell*

Tyresö kommun behöver en gemensam, övergripande kompetensförsörjningsplan som utgår från modellen ARUBA. Den här modellen används av många arbetsgivare och förordas av SKR.



Tyresö kommun behöver i kompetensförsörjningsplanen identifiera och systematisera kommande behov och utmaningar inom kompetensförsörjning för att möta våra strategiska mål och hantera de utmaningar som finns.

HR tillsammans med Kommunikationsstaben behöver ta ett gemensamt grepp gällande marknadsföring av Tyresö kommun som arbetsgivare. Här bör vi tydliggöra vårt arbetsgivarvarumärke samt göra målgruppsanalyser där vi tar reda på vad som Attraherar de olika yrkesgrupperna vi har brist inom (bristyrken). HR och Kommunikation bör också identifiera var vi finner de bristyrken vi söker medarbetare till. De största bristyrkena finns förmodligen inom våra lärargrupper, ingenjörer och undersköterskor. Dessa grupper är svåra att nå via samma annonseringskanaler vilket vi ändå gör i dag. Om vi vet i vilka sociala media, internetsidor etc. som de olika grupperna lättast nås blir effekten större av vår annonsering samt sker på ett mer kostnadseffektivt sätt.

Vi behöver föra dialog om utmaningarna och hur vi prioriterar bland dem för att få bättre effekt i vårt arbete inom kompetensförsörjning. När planer är framtagna och ska implementeras behöver arbetet hållas samman.

Det krävs såväl kompetens som resurser att arbeta med kompetensförsörjningen och ett samordnat arbete i strukturerad form som utgår ifrån kunskap och erfarenhet är effektivt för hela kommunen. HR behöver stärka kunskapen och kompetensen för det strategiska och taktiska arbetet inom kompetensförsörjning och dessutom saknas det en tjänst att lägga det kommunövergripande och samordnande kompetensförsörjningsarbetet på.

Konsekvensanalys: Eftersom viss del av samordning behöver ske av kompetensförsörjning kommer resurser få tas av befintliga medarbetare. Det finns dock inte det utrymmet eller strategiska kompetensen inom HR vilket gör att HR dels behöver prioritera bort andra insatser inom företrädesvis Arbetsmiljöarbetet och Rehabilitering samt utbilda en medarbetare i strategisk kompetensförsörjning. Effekten kommer att bli lägre och vi kommer inte få samma tempo och utveckling inom kompetensförsörjningsarbetet som verksamheterna önskar.

Kostnad: en kvalificerad HR-tjänst ca 850 tkr

### ***Förmånsportal för att stärka vårt arbetsgivarvarumärke***

Medarbetarundersökningen (MBU) är ett viktigt underlag för insatser och arbeten inom kompetensförsörjning. I 2021 års MBU framkom ett flertal områden där vi som arbetsgivare kan arbeta för att stärka resultaten. Bland annat är viljan av att rekommendera Tyresö kommun som arbetsgivare relativt låg. Viljan kan bero på ett flertal saker och vi har flera åtgärder som indirekt kommer kunna ge ett bättre resultat på sikt, så som tex hur vi arbetar med delaktighet och motivation genom måldelning eller hur vi arbetar preventivt med hälsa och gör tidiga insatser i rehabilitering. En sak som vi kan göra är dock att tydliggöra vem vi är som arbetsgivare och vilka erbjudanden vi har.

HR föreslår därför att vi inför en förmånsportal under 2023. Det är en molnbaserad plattform där anställda kan läsa, växla och köpa förmåner via löneavdrag eller löneväxling. Det kan gälla alla typer av förmåner, från pension till barnpassning. Vi kan även lägga in hantering av val av julklapp/sommargåva. En stor fördel är också om vi väljer att ha preboarding + onboarding (introduktion för nya medarbetare) samt offboarding vilket förenklar möjligheterna för oss att dels

visa våra presumtiva medarbetare i en rekryteringsprocess vad vi erbjuder men också underlättar för chefer att arbeta med dessa delar på ett enkelt sätt. Vi kan även välja att koppla till enkäter och tex göra avgångsenkäter för att analysera varför man lämnar Tyresö kommun.

Med en förmånsportal kan vi kontinuerligt och enkelt ta ett stort kliv framåt i vårt arbete med att synliggöra oss som arbetsgivare. Vi synliggör lätt vårt totala erbjudande till nya medarbetare vilket brukar vara en uppskattad funktion samtidigt som det dessutom ger bra stöd till cheferna. Ev kostnad för administration täcks av det arbete som i dag görs för manuell hantering av exempelvis löneväxling etc.

Konsekvensanalys: Vi förändrar inget direkt i vårt arbete med att förtydliga våra erbjudanden. Våra chefer får fortsätta ta stort ansvar för att informera om erbjudanden samt följa processerna för introduktion och avslut av medarbetare.

Uppskattad kostnad för en förmånsportal: ca 950 tkr till 1,2 mkr beroende av omfattning av upphandling. Avtalslängd är ofta minst 2 år.

### **Sammanfattning**

Övergripande kompetensförsörjningsplan som utgår från modellen ARUBA.

Identifiering/behovsanalys övergripande bristyrken

Målgruppsanalyser av våra bristyrken för mer träffsäker annonsering

Tydliggörande av arbetsgivarvarumärke

Förmånsportal som tydliggör vårt erbjudande som arbetsgivare och förenklar för chefer med introduktion

Summa för satsning Kompetensförsörjning: 2,05 mkr

#### 4. Satsning Arbetsmiljö och Rehabilitering – systemstöd för chefer i arbetet med arbetsmiljö och rehabilitering

Betydelsen av Arbetsmiljöarbetet är stor i vår ambition att vara Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. I Arbetsmiljöpolicyn som antogs i maj 2021 står bland annat följande:

- En bra arbetsmiljö är en förutsättning för att nå kommunens övergripande mål om att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare.
- Verksamhet och arbetsmiljö hör ihop. Arbetsmiljöarbetet ska genomsyra alla beslut som fattas och alla aktiviteter som genomförs.



Ytterst är det här en chefs- och ledarskapsfråga att ta ansvar för och arbetsmiljödelegationen finns delegerad ut i chefsledet. Arbetsmiljöarbetet inbegriper även rehabilitering, det är två frågor som hänger samman i sin natur. En god arbetsmiljö ger mindre risk för sjukdom.

Tyresö kommun har en sjukfrånvaro på 8,5% sett till månadsavlönade medarbetare. Insatser görs under 2022 för att sänka den sjukfrånvaron, där exempelvis fokus läggs på chefernas arbete i rehabiliteringsprocessen. Äldre- och omsorgsförvaltningen flaggar dock att det finns en överhängande risk att sjuktalen för de långa sjukskrivningarna kan komma att öka utifrån den oerhört ansträngande arbetssituationen under pandemin. Trots den tuffa arbetssituation som pandemin innebär för förvaltningens medarbetare, var resultatet i medarbetarundersökningen bra med ett totalindex på 72 och ledarskapindex på 77. Det visar att cheferna har ett gott ledarskap i Äldre- och omsorgsförvaltningen vilket är en styrka även för arbetet med Arbetsmiljö och Rehabilitering.

I chefers arbete behöver de dock ha ett fullgott stöd från staber och goda verktyg att använda. HR har under 2021 och 2022 förändrat sin organisation och sitt arbetssätt för att kunna arbeta närmare framförallt första linjens chefer. Med större kunskap om verksamhetens utmaningar, gemensamma uppföljningar och tidigare dialog om problem hoppas vi kunna ge ett bättre operativt stöd. Cheferna har dock kvar sitt rehabiliteringsansvar och arbetsmiljöansvar som chef och arbetsgivare. I det arbetet krävs en stor del dokumentation. I vår handbok för rehabilitering finner vi att chefer bland annat ska:

- aktivt följa upp tidiga tecken på ohälsa
- aktivt följa upp sjukfrånvaro (1 gång per månad) och anmäla arbetsskador
- planera och genomföra anpassnings- och rehabiliteringsåtgärder enligt handlingsplan
- efter samråd med medarbetaren lämna de upplysningar till Försäkringskassan som behövs för att klarlägga behovet av rehabilitering
- så länge medarbetaren är sjukskriven, hålla regelbunden kontakt för att hålla sig informerad om situationen för den anställde.

I dag finns endast dokumentationssystem för att anmäla arbetsskador, inte ett för Arbetsmiljö och Rehabilitering. Där används en office-mall (Dokumentation/Logg) för att dokumentera och datera allt som sker i ärendet. Ett systemstöd där chef kan samla dokumentation kring en medarbetare och få en klar bild av tex var i rehabiliteringsprocessen de befinner sig vore ett mycket bra stöd för chef. En annan sak är den dokumentation som chef bör göra vid medarbetarsamtal. Det här skulle också innebära en kvalitetssäkring då det finns en plats där den samlade dokumentationen finns, vid överlämning av ärenden vid chefsbyte exempelvis. HR kommer också lättare kunna gå in och följa arbetet i processerna.

Konsekvensanalys: Vi får fortsätta arbeta i word- och excelformat men hitta andra sätt att kvalitetssäkra överlämningar mellan chefer. Upplevelsen för våra medarbetare riskerar vara att de får börja om eller förklara om samma saker flera gånger, tack vare bristfällig dokumentation. En bristfällig dokumentation kan också leda till längre processer för olika personalärenden. Effekten med minskad sjukfrånvaro uteblir.

Kostnad för insats av att införa ett nytt systemstöd är beräknad till 500 tkr. HRs prognos är att ett systemiserat arbete likt beskrivet ovan kan ge sänkt sjukfrånvaro i sig, vilket gör att systemet på sikt blir en neutral kostnad för Tyresö kommun som helhet.

5. Satsning - samordning av samtliga utbildningar inom kommunen samt kvalitativt underhåll av personalarkiv Satsning – adm resurs med fokus på uppgifter i samband med utbildningar

Inom Tyresö kommun pågår en rad utbildningar under ett verksamhetsår. Det är en del av den kompetensutveckling som behöver göras för att bibehålla och utveckla våra befintliga medarbetare.

Vi kan genom en enkel administrativ resurs samordna och underlätta arbetet med att planera och utföra interna utbildningsinsatser, chefsforum och övriga utbildningar. Arbetet med att tydliggöra vilka utbildningar som finns, och samla kursdokumentation kan med fördel läggas på samma resurs.

I kombination kan samma administrativa resurs arbeta med samordning av uttag av utdata och statistik för politiska underlag och i arbetet med uppföljning.

6. Minska arbetsbelastningen då anmälan och uppgifter om deltagande i dag utförs till stor del manuellt
7. Ge en överblick över samtliga utbildningar för att inte upphandla flera likvärdiga utbildningar
8. Få en plattform till våra interna kurser genom e-learning
9. Samla kursdokumentation

I dag finns även ett behov av utökning gällande underhåll av personalarkivet. Det är ett arbete som åligger Löneenheten men som är mycket eftersatt då det inte kan prioriteras. Löneenheten har en hög arbetsbelastning vilket de har markerat under hela 2021. För 2022 tillfördes medel för en tjänst och detta till trots kommer antalet löner att hantera för lönehandläggarna fortfarande vara många i jämförelse med andra kommuner.

Konsekvensanalys: Vi saknar övergripande bild av vilka utbildningar som finns och har inget administrativt stöd i samordning av utbildningar gällande lokaler, anmälningar etc. Arbetet får fortsätta skötas av var och en vilket innebär fortsatt tidsåtgång av medarbetare och chefer med högre löner. Vi får fortsätta sköta personalarkivet mer som i dag.

Beräknad kostnad för satsning Samordning av samtliga utbildningar: 1,05 mkr

10. Satsning ökat chefsstöd inom HR

## Ekonomi

### Sammanfattning behov

Rubrik på behovet	VO	Prioritering	Belopp (Tkr)
Satsning på systemkostnader (licenser och konsulter)	VO10	1	1 500
Förstärkt bemanning	VO10	1	4 200

<b>Summa behov nämnd/kontor</b>			<b>5 700</b>

*Prioriteringsnyckel:*

1. Nödvändigt utifrån ny lagstiftning alternativt beslut om behovet redan fattat
2. Nödvändig för att kunna uppfylla uppdraget men beslut ej fattat
3. Nödvändig för att utveckla verksamheten

#### 1. Satsning på systemkostnader

Det system som idag används för budget, uppföljning och prognos av ekonomin för hela kommunens alla enheter är ”end-of-life”. Leverantören har inte längre kompetens att underhålla den version av systemet som vi har implementerat. En komplett upphandling måste ske snarast, för ett ersättningssystem. Det kan vara samma leverantör med deras nya versioner av motsvarande system eller en helt ny leverantör. Implementeringen av det nya systemet blir i princip densamma oavsett om det är samma leverantör eller en ny. Det innebär ingen förenkling eller fördel att välja nuvarande leverantör, men heller inget hinder. Behovet är akut, då vi redan uppmärksammat att det finns allvarliga brister i systemets kvalitet, som leverantören inte kan åtgärda.

Införandet kräver att ekonomiavdelningen avsätter tid till kravställning på systemet. Det sker i första läget genom slutförandet av ”kodplansprojektet”. Detta har fått stå tillbaka på grund av resursbrist som uppstod under 2021 då medel för förstärkning av ekonomistaben drogs tillbaka.

Projektet bedöms ta cirka 1 år, och kräver minst en halvtids resurs, för projektledning och tid hos controllers för deltagande.

I slutfasen av kodplansprojektet kan kravställning mot nytt system starta.

Upphandling bedöms ta cirka 6 månader, och kräver minst en heltids resurs, och tid för controllers att delta.

Implementering bedöms ta minst 1,5 år för att få igång alla arbetsflöden. Det kräver minst en heltids resurs som projektledare och tid hos controllers för deltagande. Utöver detta krävs en omfattande utbildningsinsats för alla chefer, administratörer och projektledare som ska nyttja systemet.

När systemet är i drift krävs minst en heltids resurs för systemförvaltning och -administration, av ”innehållsdelen” dvs inte det rent IT-tekniska utan av uppsättningar och processrelaterade frågor i ekonomiprocesserna. Rollerna kan med fördel fördelas på två eller tre olika personer för att minska sårbarheten.

Detta innebär att en extra förstärkning krävs med cirka 1,5 mnkr per år, 2023-2025. Utöver de medel som redan avsatts 2022. Satsningen kan delvis genomföras med konsulter.

## 2. Förstärkt bemanning

Ekonomistaben är för närvarande underbemannad. Detta är en följd av att ekonomistaben arbetat målmedvetet med att effektivisera och att hantera uppkomna resursbehov med intern rekrytering.

I mars 2022 saknas 6 helårsresurser genom föräldraledighet och sjukskrivningar, utan vikarier tillsatta.

Att tillsätta kompetenta resurser med relativt kort anställningstid som vikarier har visat sig helt omöjligt. Tidigare har det kunnat hanteras genom intern omflyttning av medarbetare från de enklare uppdragen till de mer avancerade.

Tyvärr har dessa enklare roller inte återsatts utan varit en del av effektivisering. En sådan roll är ekonomiassistent inom kundreskontra. Där det tidigare var 3 personer som delade på uppdragen kring kundfakturahanteringen är det nu endast två. Det blir oerhört sårbart. Rollen som ekonomiassistent bör återtillsättas.

Samtidigt har krav och förväntningar på ekonomistaben, framförallt controllers, ökat kraftigt under de senaste åren. För att kunna möta de utökade kraven och förväntningarna och delta i utvecklingen av arbetssätt och system måste en reell förstärkning ske. Det är framförallt inom Samhällsbyggnadskontoret som det finns ökade krav och höga förväntningar, men även inom utbildningsområdet och inom ”social- och omsorgsområdet ” finns behov av ytterligare förstärkning. En controller med fokus på SBK samt en controller-assistent med fokus utbildning och ”social-omsorg” bör tillsättas. Detta ger utrymme för befintliga controllers att få en rimlig arbetsbelastning och skapar utrymme för att delta i utvecklingsarbete.

Enligt den planerade organisationen skulle staben ha ytterligare en arbetsledare i form av biträdande enhetschef. Denna roll blev aldrig tillsatt efter omorganisationen 2020. Planen var att det skulle ske med intern rekrytering och att den som fick uppdraget skulle ta med sig några arbetsuppgifter och därmed ”effektiviserades” budget. Den idén kunde inte verkställas, och rollen blev inte tillsatt. Arbetsbördan för en enhetschef med 25 direkt underställda medarbetare i en relativt stor och bred verksamhet är för tung. För att lätta på den arbetsmängden och ge cheferna en rimlig chans att utveckla verksamheten och leda det dagliga arbetet bör den biträdande enhetschefen tillsättas.