



Handläggare: Ulla Ritzén  
Tfn: 08-508 10 018

Till Östermalms stadsdelsnämnd

## Översyn av stadens administration- svar på remiss

### Förslag till beslut

1. Stadsdelsnämnden överlämnar detta tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Paragrafen förklaras omedelbart justerad

Carina Lundberg Uudelepp  
Stadsdelsdirektör

Ulla Ritzén  
administrativ chef

### Sammanfattning

En utredning av möjliga administrativa effektiviseringar i stadens förvaltningar och bolag har genomförts. En samordning av ett antal administrativa funktioner i en för staden central enhet föreslås för telefonväxel, löneadministration och IT- stöd, en konsultfunktion inrättas för lokalfrågor och även för upphandlingsfrågor. Andra områden ska utredas vidare. Förvaltningen framför att det är viktigt att ansvarsfördelningen tydliggörs och för att rationaliseringseffekten ska uppnås måste funktioner tas över i sin helhet så att inte enstaka uppgifter finns kvar lokalt på förvaltningen.

### **Ärendets beredning**

Ärendet har utarbetats på administrativa avdelningen i samråd med övriga avdelningar och programområden.

### **Bakgrund**

I budget 2005 beslutade kommunfullmäktige att kommunstyrelsen fick i uppdrag att utreda möjligheten till administrativa effektiviseringar. Stadsdirektören tillsatte en projektorganisation med uppdraget att se över stadens interna stöd- och serviceadministration inom funktionerna ekonomi, kontorsadministration, personal, IT, lokaler samt upphandling/inköp. Stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar, bolag, stadsledningskontoret samt koncernledningen har ingått i översynen. Projektet har haft i uppgift att lämna förslag på effektiviseringar som är möjliga att genomföra inom en treårsperiod. Ett annat uppdrag har varit att analysera möjligheterna och problemen med inrättandet av en gemensam servicefunktion i staden. Projektet har lämnat en slutrapport, som sänts till samtliga nämnder och bolag för yttrande.

### ***Sammanfattning av förslaget***

De områden projektet bedömer vara lämpliga att samordna är dels funktioner som hanterar omfattande volymer och som har relativt standardiserade rutiner, dels specialistfunktioner som förvaltningar av ekonomiska skäl inte har möjlighet att ha i sin organisation. Dessutom understryks vikten av att det finns ett fungerande systemstöd och att det nyttjas effektivt. Kompetens är också en viktig effektivitetsfråga. Utgångspunkten för effektivisering är staden som helhet och inte den enskilda förvaltningen.

#### *Inrätta en gemensam och standardiserad*

- Löneadministration med tilläggstjänster omfattande samtliga förvaltningar inkl. stadsledningskontoret
- Telefonväxel för samtliga förvaltningar inkl. stadsledningskontoret
- Infrastrukturellt IT- stöd för förvaltningar som ingår i ”S:t Erik Net”

#### *Förstärkt kompetens inom*

- Lokaladministration avseende i första hand ny- om- och tillbyggnad omfattande samtliga förvaltningar genom att en konsultgrupp för beställarstöd inrättas i en gemensam servicefunktion.
- Upphandling genom tydlig indelning i och ansvar för inköpsområden för samtliga förvaltningar. En konsultgrupp för

stöd i upphandlingsfrågor samt för upphandlingar inrättas i en gemensam servicefunktion.

- Inköp för att nå ökad avtalsföljsamhet.

#### *Systemstöd*

- LISA- självservice (lönesystem) görs tillgängligt för samtliga månadsanställda
- Nytt systemstöd för lokaladministration tas fram.
- Införa ett avtalshanterings- och avropssystem för inköp/ upphandling.
- Fullfölja införandet av AGRESSO (ekonomisystem) för att realisera effektivitetspotentialen inom ekonomiadministrationen. Utvärdering om eventuell samordning inom ekonomiadministrationen sker senare.

#### *Arbetsätt och processer*

- Utveckla och införa enhetliga arbetsätt.

#### *Stadsledningskontorets roll*

- Stadsledningskontorets funktion som samordnare tydliggörs och stärks gällande lokaladministration.
- Stadsledningskontorets roll gällande inköp/ upphandling renodlas

#### *Förvaltning för gemensam service i staden*

- En förvaltning för gemensam service inrättas med tjänstemannastyre.

Områden som utreds vidare:

#### *IT- administration*

- Bolagen och fackförvaltningarnas (de som ej är S:t Erik Net förvaltningar) förutsättningar för att ansluta dessa till en gemensam servicefunktion.
- Förutsättningar för standardisering och anslutande till en gemensam servicefunktion gällande IT i skolan och publika datorer.
- Möjligheterna att integrera det administrativa nätet och EDU-nätet.
- Förutsättningen för att drift, support och förvaltning av lokala verksamhetssystem ska kunna anslutas till en gemensam servicefunktion.

#### *Personaladministration*

- Förutsättningen för elektroniska personalakter.
- Förutsättningen för ett gemensamt lönehanteringssystem för bolagen.

### *Kontorsadministration*

- Förutsättningen för att ansluta bolagen till en gemensam växelfunktion

### *Ekonomiadministration*

Inom ekonomiadministrationen avvaktar utredningen förslag eftersom genomförandet av ekonomisystemet AGRESSO pågår.

### **Förvaltningens förslag**

Förvaltningen anser att det finns samordningsvinster att göra när det gäller smala områden där förvaltningen av ekonomiska skäl inte kan upprätthålla tillräcklig egen kompetens eller där funktionen är mycket sårbar, även uppgifter som hanteras på respektive förvaltning och som med fördel skulle kunna hanteras med en insats för hela staden på en gång, t ex gemensam serverdrift och uppgraderingar kan med fördel läggas i gemensam service. Inom andra områden där en lokal verksamhetskunskap och närhet krävs för styrning och utveckling av verksamheten överväger en lokal placering t ex där ett standardiserat serviceutbud inte kan täcka behovet.

Det är väsentligt att ansvaret för en funktion tas över helt så inte en del uppgifter "blir kvar" på förvaltningarna. Rationaliseringseffekten med en gemensam service förtas då av ineffektivitet i små sårbara funktioner lokalt.

När förvaltningarna köper en standardiserad tjänst finns inte möjlighet till en flexibel användning av administrativa resurser vid t ex verksamhetsförändringar.

Förvaltningen delar uppfattningen att oavsett en lokal eller centralt organiserad service utgör kompetens hos medarbetarna ett avgörande mått på effektivitet.

### ***IT- administration***

I avsnittet som rör IT klargörs att översynen avgränsats och avser organisation och arbetssätt för att upprätthålla det *infrastrukturella* stödet till stadens verksamheter, dvs. det IT-stöd som måste levereras till stadens förvaltningar och bolag oavsett val av verksamhetssystem.

Projektet konstaterar följande:

- IT i Stockholms stad är ett tydligt resultat av långtgående enhetsvis uppbyggnad och de konsekvenser detta medför.
- Det råder en uppenbar brist på stadsövergripande styrning och standardisering inom IT-verksamhet i staden.

Detta ser förvaltningen som två sidor av samma mynt och ett problem som IT i Stockholms stad har. Det finns stora ekonomiska fördelar i att standardisera IT-miljön och för detta krävs en tydlig styrning och

samordning och denna måste gå utom den avgränsning som gjorts i projekt.

Projektets förslag till förändringar, att konsolidera den distribuerade infrastrukturella IT-miljön och standardisera den resterande infrastrukturella IT-miljön är nödvändiga för att uppnå kvalitet till en godtagbar kostnad. Hur många platser denna konsoliderade miljö ska koncentreras till behöver utredas vidare och utifrån hur det ser ut idag.

Det krävs därefter en rad nödvändiga beslut på stadsövergripande nivå om hur den standardiserade infrastrukturen ska se ut och vilka verksamhetssystem stadens ska använda. Då kan alla förslag som beskrivs i projektet rörande standardisering uppfyllas. Vidare krävs också en långtgående och väl genomtänkt samordning av IT-utvecklingen förtydligad med mätbara mål. I dag bedrivs utvecklingsarbete centralt, dock inte alltid efterfrågat utifrån ett systematiskt och kostnadsberäknat förhållningssätt av verksamheterna. Kommunikation och samordning mellan projekten är inte tillfredsställande och där ser förvaltningen ett förbättringsområde. Oavsett hur staden organiserar sitt IT-stöd instämmer förvaltningen i att ITIL är ett väl definierat och strukturerat sätt att arbeta med support, drift och utveckling. Staden är på väg åt rätt håll i och med intentionerna för KITT-projektet, där utveckling av verksamheter ska vara styrande för IT-utvecklingen – inte teknikutvecklingen, som det ofta varit tidigare.

En gemensam funktion har större möjligheter erbjuda specialistkompetens inom smala områden och också att tillhandahålla 24-timmars support på sikt.

IT-support kräver en hel del arbete på ”plats”, IT-för alla kommer inledningsvis ställa stora krav på IT-support på plats med hårdvaran; datorer, skrivare osv. Det gäller även flytt av verksamhet som visat sig kräva stora resurser under begränsad tid. I förslaget anges att ett basutbud och eventuella tilläggstjänster kommer att erbjudas förvaltningarna och det ställer krav på framförhållning. Av erfarenhet vet vi att alla situationer inte kan förutses. Vilka möjligheter som gemensam service då erbjuder framgår inte.

#### *IT-säkerhet*

Vissa administrativa uppgifter som skapa/ändra eller ta bort konto/behörighet kan skötas av en gemensam administrativ enhet. Rutinerna för behörighetstilldelning hanteras av respektive förvaltning enligt stadens IT-policy. En gemensam incidenthantering förutsätter enkla rapporteringsrutiner. Det bör finnas reservrutiner för detta när t ex kommunikationen inte fungerar. Det är också viktigt att en gemensam service redan i ett tidigt skede definierar vilka reservarbetsplatser som finns tillgängliga vid driftavbrott på t ex en förvaltning/enhet. Om

administrationen av St. Eriksnätet samordnas under ett tak bör även de större verksamhetssystemens administration och support hanteras av samma enhet.

Det bör klargöras hur ansvaret för incidentrapportering ska hanteras. Vem rapporterar till vem och när och hur.

#### *Effektiviseringspotential*

35 mnkr per år för S:t Erik Net- förvaltningar

#### ***Personaladministration***

##### *Löneadministration i gemensam service*

Hur löneadministrationen organiseras är av underordnad betydelse. Det är processkartläggningar och gemensamma rutiner som är avgörande för effektiviteten och detta låter sig göras oavsett lokal eller central organisation.

##### *Pensioner*

Förslaget är att den förvaltningslokala hanteringen av pensioner och försäkringar i stadens förvaltningar organiseras i en för staden gemensam service för att få en likställig och rättssäker hantering kan det vara en fördel med pensioner och försäkringar i en gemensam service. Det är å andra sidan inte avhängigt att även löneadministration utförs i en gemensam service.

##### *Uppföljningsunderlag och rapporter*

Förslaget är att skapa en resurs i en gemensam service för att ta fram uppföljningsunderlag och skapa rapporter enligt ett överenskommet basutbud. I förslaget framförs att det finns en bristande kunskap av att hantera dels lönesystemets termer och begrepp, dels de verktyg som finns för att ta fram statistik och nyckeltal. Förvaltningen delar inte den åsikten. Kunskap finns, men verktygen är komplexa och fyller idag inte de behov som finns hos förvaltningarna. Missnöjet är stort till exempel när det gäller sjukfrånvarostatistik och det beror inte på bristande kunskaper om hur statistik tas fram, utan att det är krångligt och i vissa fall omöjligt utan att systemet anpassas, vilket hittills inte har varit möjligt. Att flytta detta till en gemensam service löser inte grundproblemet utan kan förstärka det.

##### *Personalakter*

Förslaget är att personalakterna flyttas till gemensam service och att ett fokuserat arbete med att på sikt införa elektroniska personalakter inom Stockholm stad påbörjas. Förvaltningen vill understryka att personalakter används dagligen av såväl löneadministratörer, administrativa assistenter som PA-konsulter och att flytta dessa utom fysiskt räckhåll för två yrkesgrupper är skulle innebära stora svårigheter i det dagliga arbetet.

Innan personalakter övervägs att flyttas måste ett system med elektroniska personalakter vara helt genomfört, inte utredas efter en flyttning som projektet föreslår. Att beställa och skicka personalakter i internposten är en mycket tveksam hantering av i vissa fall känsliga uppgifter. Att flytta personalakterna skulle kunna få till följd att det byggs upp parallella arkiv för att säkerställa att uppgifter finns tillgängliga t ex i rehabiliteringsärenden, vid beräkning av LAS-tid och vid kontroll av utbildningar. Projektet är dessutom tveksamma till om lagstiftningen medger en förflyttning av personalakterna till en gemensam service. Den frågan måste utredas innan en flyttning av personalakterna genomförs.

#### *LISA- självservice*

Förslaget är att införa LISA självservice för alla medarbetare i stadens förvaltningar och att detta ska vara genomfört när gemensam service etableras. LISA-självservice bör utvecklas vidare innan det kan genomföras fullt ut för alla medarbetare. LISA-självservice är utmärkt för administrativ personal, men fungerar sämre inom vård och omsorg, där datamognaden är relativt låg, liksom språkkunskaper och kunskaper om lag- och avtalsfrågor och ”vad som heter vad”. En medarbetare som ska anmäla in t ex vård av sjukt barn har 18 olika valmöjligheter där ”den rätta” heter tillfällig vård av barn. Att införa LISA-självservice förutsätter dessutom att ”IT- åt-alla” genomförs först, det vill säga alla måste ha ett användarkonto. Någon större besparingspotential tror förvaltningen inte att LISA-självservice har. Problemet med LISA-självservice är att incitamenten att lägga in avvikelser är låga. Däremot är LISA-tid en applikation som möjliggör större ansvarstagande för den enskilde medarbetaren som lönar sig.

I förslaget redovisas också att det är skillnader i löneadministrationen roll mellan olika förvaltningar och bolag. På vissa håll betraktas den som utförar/serviceresurs vilken ska utföra arbetsuppgifter utifrån de krav som olika chefer ställer. På andra håll är löneadministrationen själva kravställare och verksamheterna ska leverera indata på ett av personalfunktionen definierat sätt. Projektet säger sig förespråka utförar/serviceresurs-modellen, men beskriver önskade processer i förslaget om gemensam service på ett sådant sätt att det snarast är kravställar-modellen som kommer att gälla. Förvaltningen bedömer att det kan vara svårt att ha en renodlad modell för en, för ”kunden”/enskilda chefer och medarbetare så kritisk process som att få sin lön utbetald (rätt lön i rätt tid).

Kännedom om verksamheten är en förutsättning för att en blandmodell, vilket förvaltningen förordar, ska kunna tillämpas. Gemensam service måste naturligtvis vara kravställare när det gäller underlagens kvalitet och inlämningstider måste respekteras av enheterna, men vara en serviceresurs

när det gäller utdata; statistik med mera. Detta skiljer sig inte åt från den modell som tillämpas idag av Östermalms stadsdelsförvaltning.

Projektet har kommit fram till att det inte bedöms ge annat än marginella effekter att genomföra förändringar av arbetssätt i nuvarande strukturer och/eller att införa förbättringar i systemstöd. Förvaltningen delar inte den uppfattningen då vårt egna arbete med förändringar i arbetssätt resulterat i en neddragning av antalet löneadministratörer med 17 % på två år. Projektet har inte kunnat hitta några processmässiga orsaker som förklarar den stora variationen i effektivitet för löneadministration.

*Effektiviseringspotential:*

Det är inte självklart att det på alla förvaltningar finns besparingspotential mätt i förhållande till målvärdet. Östermalms stadsdelsförvaltning ligger idag i nivå med målvärdet.

*Konsekvenser:*

Förutsättning för att gemensam service ska klara sitt uppdrag är att informationen från förvaltningarna (underlag för löneutbetalning) är tydlig och snabb. Information med god framförhållning blir också väsentlig när det gäller förändringar (ny/byte/avslut av anställningar samt organisatoriska förändringar). Detta ställer ökade krav på enheterna och i en övergångsfas kan det bli många rättningar innan en gemensam servicefunktion fungerar optimalt. På sikt kan det ge besparingar för staden som helhet.

***Lokaladministration***

Förslaget att inrätta en konsultgrupp för beställarstöd i gemensam service dit nuvarande lokal och byggnadsenheten förs ställer sig förvaltningen positiv till, att spetskompetens finns när egen kunskap inte räcker till.

Förvaltningen nyttjar juridiska avdelningar - hur ska gränssnittet ” nya Loben”- juridiska avdelningar vara i ny organisation

Ett modernare lokaladministrativt system som föreslås är angeläget och att även 2:a handsuthyrningar kan hanteras där eftersom det för närvarande innebär ett omfattande manuellt arbete.

Hyresförhandlingar, inhyrning och uppsägning bör ligga lokalt med möjlighet köpa konsultstöd i komplicerade ärenden.

Det vore bra om SLK kan medverka till att ta fram ramavtal för t ex forskolelokaler som hyrs av stadens bostadsbolag för att få en enhetlig tillämpning- vilket skulle spara både tid och pengar för staden. När det gäller SISAB och Micasa finns avtal och samarbete med SLK.



*Effektiviseringspotential*

59 mnkr per år i minskade investeringskostnader och minskade hyreskostnader. I översynen beräknas att ett ökat beställarstöd skulle kunna generera en stor del av de minskade kostnaderna.

***Inköp/ upphandling***

Om alla stadens enheter skulle använda de avtal som staden har skulle sannolikt redan idag kostnaderna kunna sänkas. Genom att stadens centrala upphandlare får bättre kunskaper om verksamheternas behov och önskemål om t ex sortiment så bör staden kunna träffa ramavtal som bättre motsvarar beställarnas krav och önskemål och således öka avtalsföljsamheten. En föreslagen enhet med inköps- och upphandlarkompetens kan forma rutiner för strategiskt inköpsarbete och uppföljning inom stadens gemensamma inköpsområden. Förvaltningen måste kunna ge bra stöd till beställande enheter avseende stadens ramavtal (t ex leverantör och sortiment) och också samla in synpunkter på befintliga avtal inför en ny upphandling. Viktigt är förvaltningen kan erhålla stöd från gemensam service även i förvaltningslokala upphandlingar i form av verksamhetsupphandlingar.

*Effektiviseringspotential*

75 mnkr per år. Större delen av besparingspotentialen ligger i planerings- och analysfasen av upphandling.

***Kontorsadministration***

Förvaltningen är positiv till att en gemensam växelfunktion för flera förvaltningar eftersom det är dyrt att bemanna egen växel. Östermalm delar för närvarande växel med Kungsholmen och Norrmalm och telefonisterna har med denna volym fortfarande möjlighet att upprätthålla en lokal kunskap.

Vid införande av en växelfunktion för alla förvaltningar är det viktigt att ta fram gränssnitt eftersom telefonisterna i nuvarande organisation besitter en lokal kunskap om verksamheten som gör att telefonisterna hanterar en del frågor själva.

I förslaget tas införandet av kontaktcenter på stadsdelsförvaltningarna upp, vilket skulle avlasta växeln samt ge medborgarna en bra service. De erfarenheter som Bromma stadsdelsförvaltning har gjort ska tas till vara när kontaktcenter etableras.

Förvaltningen anser att ett samtidigt införande av gemensam växel och kontaktcenter på samtliga stadsdelsförvaltningar i lämpliga grupper skulle gynna stadens service till invånarna. Utveckling av e-tjänster avlastar också växel/ kontaktcenter.

*Effektiviseringspotential*

22 årsarbetare. Om dagens servicenivå ska kunna upprätthållas kommer sannolikt en central växel, med krav på korta samtalstider, ha svårt att fungera väl.

Förvaltningarna kommer –om inte kontaktcenter inrättas samtidigt- sannolikt behöva avsätta extra resurser som svarar på samtal som inte kan kopplas till rätt person och då minskar även summan på effektiviseringen.

Sammanlagd effektiviseringspotential beräknas i förslaget uppgå till 217 mnkr årligen efter genomförande.

Viktigt att samtliga arbetsuppgifter är identifierade på förvaltningarna/ vilka som gemensam service tillhandahåller innan man kan ta ställning till vilken effekt förslaget får.

***Gemensam service***

Att samla verksamhet i en gemensam service innebär att förvaltningarna får köpa service istället för att ha en egen personal. Tjänsten ska bli billigare eller levereras till oförändrad kostnad med högre kvalitet.

**Bilagor**

Rapport- översyn av stadens administration