

Handläggare  
Maria Wedenlid  
Telefon:Till  
Servicenämnden

## **Underlag för budget 2022 med inriktning 2023 och 2024 för Servicenämnden**

### **Förslag till beslut**

1. Servicenämnden godkänner förvaltningens förslag till underlag för budget 2022 med inriktning för 2023 och 2024.
2. Nämnden överlämnar förslaget till kommunstyrelsen för fortsatt beredning.
3. Paragrafen justeras omedelbart.

Charlotte Goliath  
Förvaltningschef**Servicenämnden**

## Innehållsförteckning

<b>1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål.....</b>	<b>3</b>
1.1 En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla.....	3
1.2 En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt.....	5
1.3 En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden.....	6
<b>2 Nämndens verksamhetsområde.....</b>	<b>9</b>
<b>3 Sammanfattande ekonomisk analys.....</b>	<b>13</b>
3.1 Drift.....	14
3.2 Investeringar.....	15
3.3 Verksamhetsprojekt (Driftprojekt).....	15
<b>4 Lokalförsörjningsplan.....</b>	<b>15</b>
4.1 Inledning.....	15
4.2 Pedagogisk verksamhet.....	15
4.3 Annan kommunal verksamhet.....	15
4.3.1 Nuläge 31 januari 2021.....	15
4.3.2 Lokalbehov för annan kommunal verksamhet.....	16
4.4 Övrigt.....	16
4.4.1 Bedömd hyreskostnadsutveckling.....	16
4.4.2 Samverkan.....	17
4.4.3 Lokaler vars hyresavtal är uppsägningsbara inom tre år.....	17
4.4.4 Särskild redovisning av vissa lokalprojekt.....	17

### Bilagor

*Bilaga 1: SN 2022-2024*

*Bilaga 2: 190\_LFP2021\_Servicenämnden*

*Bilaga 3: Bilaga 6 - Fokusområden näringslivspolicy Servicenämnden (3)*

## 1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål

Servicenämnden ansvarar för stadens ekonomi- och löneadministration, upphandlingsstöd, samt genomförande av centralupphandlingar. Nämnden ansvarar även för stadens e-handelsstöd och stadens inköpskategorier el, måltider och livsmedel samt inredning.

Inom nämndens ansvarsområde finns stadens interna konsulter inom rekryteringsstöd, lokalplanering och hyresförhandlingsfunktion samt webb och kommunikationsstöd. Servicenämnden har även ansvaret för Kontaktcenter Stockholm som svarar på invånarnas frågor om stadens verksamheter och service.

Den långsiktiga strategin för servicenämnden är att effektivisera stadens administrativa funktioner, säkerställa en ändamålsenlig balans mellan kostnadseffektivitet, kvalitet och service samt att ta tillvara på möjligheter till verksamhetsförbättringar, innovation, gemensamma arbetssätt och standardiserade lösningar. Viktiga förutsättningar för ett innovativt utvecklingsarbete är en aktiv dialog och samverkan med processägare och kunder. Inom ramen för uppdraget ingår att ta tillvara digitaliseringens möjligheter och i allt utvecklingsarbete överväga om, och på vilket sätt, digitalisering kan användas för att utföra uppdragen effektivare och med god kvalitet till en lägre kostnad.

En framtida målbild för servicenämnden ska tas fram gemensamt av stadsledningskontoret och serviceförvaltningen. Förvaltningen ser ett behov av att detta arbete påbörjas under 2021.

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

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

#### Näringslivssamverkan

Näringslivssamverkan är oerhört viktigt för staden inom många områden, liksom för utveckling av stadens inköpsverksamhet. Stadens kategoribaserade arbetssätt skapar en plattform för strukturerad och bred samverkan med näringslivet. Genom att bygga kompetens inom många olika marknader kan staden upphandla mer konkurrenskraftiga och attraktiva avtal till gagn för såväl medborgare som för stadens verksamheter.

För att ta tillvara och upprätthålla marknadens konkurrens behöver staden uppfattas som en professionell beställare. Ökade resurser behövs för att kunna fortsätta arbeta strukturerat i enlighet med stadens kategoriprocess.

Stadens kategoribaserade arbetssätt inom upphandling och inköp kan med fördel etableras i snabbare takt inom följande inköpsområden där förvaltningen kan axla ett kategoriägarskap:

- Resa och konferens - Entreprenad persontransporter
- Förbrukningsmaterial - Sjuk- och hälsovård
- Externa tjänster - Bemanningkonsulter

#### Likställd servicenivå

Stadens invånare och företagare förväntar sig en lättillgänglig och likvärdig service oavsett var man bor och verkar. Informationen ska vara lättillgänglig utifrån målgruppernas behov och inte vara beroende av att känna till hur staden organiserar sin verksamhet. Inom offentlig

service finns högt ställda mål för digitalisering och förstahandsvalet är att välja digitala lösningar vid utveckling av verksamheten. För att möta detta behövs en tydlig målsättning och utfästelse gällande stadens service, en samlad servicegaranti. När stadens förvaltningar arbetar olika och levererar olika servicenivåer motverkas detta.

Staden behöver fortsatt utveckla de digitala kanalerna för att möta behov från boende, besökare och företagare. Vikten och behovet en förankrad kanalstrategi för kontakterna med invånare och företagare kvarstår. Hur Kontaktcenters verksamhet ska utvecklas framöver beror på hur staden vill använda Kontaktcenter som en tillgänglig servicegivare med enkla moderna möjligheter för invånarna att kontakta staden.

Stadens webb innehåller idag en mängd olika alternativa vägar in till staden beroende på vem som äger frågan eller som har geografiskt ansvar i staden. Det hänvisas såväl till pappersblanketter och e-postadresser som e-tjänster och telefonsamtal. För en ökad kundnytta och förbättrad kundupplevelse samt effektivare administration är det angeläget att staden inom ramen för en kanalstrategi vidare utreder en modern användning av e-tjänster och till det samlade funktioner som *Mina sidor*. E-tjänster kräver e-legitimation och ger stöd för skyddad identitet och korrekt hantering av personuppgifter, vilket säkerställer en mer rättssäker lösning där svar sker till rätt person och utifrån gällande informationssäkerhetsaspekter.

Verksamheter och invånare som har kontakt med staden rör sig globalt och staden bör även möta EU-kraven och uppdatera tjänsterna till denna nivå. Enligt gällande EU-lagstiftning ska alla e-tjänster även omfatta hantering av utländska e-legitimationer oavsett om e-tjänsten har målgrupper i utlandet eller inte.

Vidare bör staden förbereda hur den nya EU-portalerna för en gemensam digital ingång ska implementeras, ([youreurope.eu](http://youreurope.eu)). Genom en EU-gemensam digital portal ska både privatpersoner och företagare få tillgång till relevant information och digitala tjänster, oavsett EU-land, gällande till exempel starta företag, studera i annat EU-land eller söka pensionsinformation.

Kontaktcenters tjänster ska utvecklas med digitala lösningar där detta ger ett mervärde. Alla medborgare kan dock inte, eller vill inte, använda digitala samhällstjänster. Kontaktcenter har därför fortsatt en viktig roll i att erbjuda likvärdighet service via både traditionella och nya kanaler.

Förvaltningen efterfrågar ett utökat samarbete med till exempel stadsbyggnadskontoret och arbetsmarknadsförvaltningen för att förtydliga och förenkla invånarens och företagares kontaktvägar med staden gällande näringslivs- och arbetsmarknadsfrågor.

I stadens näringslivspolitik betonas att företagande i staden gynnas av en tydlig och lättillgänglig serviceprocess som kan stimulera tillväxt och företagsamhet.

Förvaltningen är positivt inställd till att Kontaktcenters uppdrag utökas och att staden är tydlig med hur tjänsterna för företagare ska samordnas till nytta för företagare. Detta bör ske via fastställda, smidiga och tydliga kanaler som förenklar för företagarna. Ett exempel på det är servicekedjor där Kontaktcenter kan vara en viktig aktör. Avgörande för kundnöjdhet och stadens varumärke är att varken invånare eller företagare behöver leta runt för att hitta rätt instans för att få hjälp med sin fråga.

För att nya tekniska lösningar ska bli framgångsrika är det väsentligt att utvecklingen tar sin utgångspunkt från företagets förutsättningar och villkor och inte hur staden är organiserad.

Förvaltningen ser gärna att tillståndsgivningen underlättas genom att information och vägledning kring detta samordnas och förenklas ytterligare så att företagare lätt kan ta del av samlad information. Vidare är det väsentligt med moderna stödtjänster som återanvänder redan levererad information för att effektivisera företagarnas kontakter med staden.

Förenklad tillståndsgivning kräver fördjupad samverkan mellan ansvariga förvaltningar i val av lösningar så att man kan följa sitt ärende. Befintliga modeller att ta exempel av finns hos flera andra kommuner och inom staten.

Det är avgörande för externa aktörers kundnöjdhet att stadens information och vägledning är lättillgänglig. I enlighet med det förvaltningsövergripande arbetet med servicekedjor kan serviceförvaltningens verksamheter effektivt bidra till att vägleda olika externa intressenter som vill kontakta staden samt lättillgängligt och sammanhållet informera gällande företagsetablering eller andra näringslivsfrågor.

### **Beställningscentralen för persontransporter**

Processen för beställningar av persontransporter är idag manuell och underlag mejlas mellan olika aktörer.

Genom att upphandla och införa ett gemensamt systemstöd samt arbeta fram och införa en gemensam process kan man nå flera nyttor för alla inblandade verksamheter inom samtliga stadsdelsförvaltningar och utbildningsförvaltningen. Detta skulle medföra:

- Ökad kvalitet i processen och förbättra spårbarheten.
- Att hanteringen av personuppgifter sker i enlighet med Dataskyddsförordningen.
- Förbättrad möjlighet till uppföljning av genomförda resor och hantering av avvikelser samt tillgång till statistik och andra underlag för övergripande förvaltning.
- Förutsättningar för ökad trygghet för resenärer och anhöriga/vårdnadshavare.

Serviceförvaltningen föreslår därför att en gemensam process tas fram samt att upphandling av ett gemensamt systemstöd genomförs. Projektkostnaden föreslås fördelas mellan deltagande förvaltningar och kostnaden för nyttjande av systemstödet föreslås fördelas via IT-prislistan.

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

### **Hållbarhet i upphandlingar**

Staden har en hög ambition och högt ställda mål för miljö- och klimatarbetet. Dessa mål påverkar i hög utsträckning stadens inköps- och upphandlingsarbete. Vid upphandling ska många krav ställas och de ska även följas upp. Serviceförvaltningen utpekas som en viktig aktör i detta arbete när förvaltningen genomför centralupphandlingar men också som stöd för övriga upphandlande förvaltningar.

En funktion bör inrättas hos serviceförvaltningen för att ta ett helhetsgrepp kring sociala- och etiska krav samt miljökrav. Till denna funktion bör specialistkompetens hos stadens övriga förvaltningar knytas, såsom miljöförvaltningen som stöttar med miljökrav i upphandling samt arbetsmarknadsförvaltningen som stöttar med sysselsättningsbefrämjande krav i upphandling. Denna funktion ska arbeta med att väga olika krav mot varandra och hjälpa till med nödvändig prioritering. Funktionen kommer att jobba med kontinuerlig utveckling av kravställning inom miljö- och klimat för att de centrala upphandlingarna ska bidra till att

staden når de uppsatta målen. Om staden prioriterar den här funktionen inom serviceförvaltningen kommer förvaltningarna avlastas då de inte behöver bygga egen kompetens.

Serviceförvaltningen utpekats i många av stadens program och handlingsplaner som viktig vid upphandling och uppföljning och har ett utpekat uppföljningsansvar inom flera områden. Detta uppföljningsansvar är viktigt i den analys som görs årligen för att se om staden kommer att nå de uppsatta målen. Uppföljningsansvaret kan också läggas på denna funktion som kommer att ha en helhetssyn över alla krav och vad de innebär för stadens möjlighet att nå uppsatta mål.

### **1.3 En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden**

#### **Ökad inköpskompetens i staden**

Det sker en snabb utveckling inom upphandling och omfattningen av krav ökar, vilket i sin tur kräver en bredare och mer omfattande avtalsuppföljning. För att tillvarata och bibehålla marknadens konkurrens behöver staden även uppfattas som en professionell beställare. Proaktiv, kontinuerlig avtalsförvaltning av hög kvalitet är en förutsättning för att säkerställa varaktigt gott resultat av genomförda upphandlingar.

Att använda sig av professionen avtalsförvaltare för dessa uppgifter är effektivt för att kunna arbeta likartat och systematiskt med uppföljningen. Förvaltningen anser att staden behöver satsa på den kompetensen. Även upphandlare är en bristkompetens för hela inköpsverige och det är utmanande att rekrytera kompetensen. Genom att tillsätta fler avtalsförvaltare frigörs tid från förvaltningarnas upphandlare som idag gör en del uppföljning, vilket renodlar båda tjänsterna.

#### **Kompetensförsörjning**

Utvecklingen av digitala kommunikationskanaler kräver bredare kompetens än vad som vanligen finns hos serviceförvaltningen. Behoven finns bland annat för utveckling och underhåll av e-utbildningar, e-tjänster, chatbots och kompetensutveckling för supportmedarbetare. En utvecklad förvaltningsmodell kommer implementeras i förvaltningen enligt stadens modell PM3. I samband med detta och andra utvecklingsprojekt blir roller som superusers, systemansvariga, verksamhetsutvecklare och processansvariga allt mera väsentliga för att tillgodose moderna verksamhetsbehov och där behöver förvaltningen på sikt stärka sin digitala kompetens och mognad.

Förvaltningen ser att i takt med digitalisering, automatisering och självbetjäning förändras medarbetarnas uppdrag. Den utvecklingen innebär att kundernas behov skiftar till att i större utsträckning efterfråga support. För att möta det behovet kommer förvaltningen behöva kompetensväxla. När de manuella uppdragen försvinner tillkommer ibland fler kvalificerade tjänster vilket kan innebära att befintlig personal ges möjlighet till kompetensutveckling. Medan i andra fall kan utvecklingen innebära minskat behov av resurser och därmed en justerad bemanning och även övertalighet som följd. Förvaltningen följer noga utvecklingen av kompetensbehov och anpassar löpande både organisation, antal anställda och utvecklingsinsatser för medarbetarna utifrån uppdragen.

#### **IT-utveckling**

Inom staden pågår många stora initiativ och projekt som kommer att omforma verksamheter

och få stor påverkan på förvaltningen, några exempel är SIKT2 och e-Dok. För att kunna omhänderta och effektivt hantera och nyttja ny teknik och nya uppdrag, som kan ha bäring på både organisation, kompetens och kapacitet, är det viktigt med tidig samverkan och nära dialog med initiativtagare, styrgrupper, systemägare och projektledare. Förvaltningen som utförarorganisation har stort behov av att få vara med i initiala processer och planering för att sedan på bästa sätt utföra arbetsuppgifter och handläggning av ärenden.

Förvaltningen kommer att påverkas projekt SIKT2. Exempelvis kan mycket som rör integrationer till stadens verksamhetssystem Agresso, LISA och BER komma att bli kritiska för verksamhetens möjligheter att fullgöra sina uppdrag. SIKT2-upphandlingen kan också innebära en risk för utvecklingsstopp i Agresso, som skulle innebära att utvecklingstempot för ekonomiadministration och e-handel saktar in, eller under en period till och med stannar av helt.

Delar av avtalen inom projektet där förvaltningen direkt berörs är central utskriftshantering, kuvertering, skanning och VAN-tjänst samt de delar där förvaltningen redan är involverade: telefoni och kontaktcenterplattform. Att serviceförvaltningen är involverade i ett tidigt stadium är en förutsättning för att till exempel säkerställa utformning av kundvänliga kundfakturer och att inskannade leverantörsfakturer tolkas korrekt. Serviceförvaltningen bör således vara involverade i samtliga steg av SIKT2 för de delar som rör förvaltningens verksamhet - såväl kravställning, upphandling som utvärdering, införande och tester.

#### **IT-utveckling – Kommunikationslösningar**

Serviceförvaltningen har fått uppdraget att ansvara för upphandlingen av plattformslösning för kontaktcentertjänster inom SIKT 2. Uppdraget innebär att till den 1 januari 2023 ha en lösning på plats för hela staden.

Med en ny kontaktcenterplattform finns behov av att klargöra hur stadens samlade kommunikationstjänster ska utvecklas och samverka för att ändamålsenligt möta dagens krav från invånare och företagare samt hur en ökad samverkan mellan stadens förvaltningar gestaltas i syfte att öka effektiviseringen och resursutnyttjandet avseende gemensamma tjänster och plattformar. För att kunna navigera i dessa frågor bör en gemensam kanalstrategi tas fram som hjälper staden till en samlad väg framåt och som pekar ut kanaler och kontaktvägar för företagare och invånare. I detta arbete bör även säkerställas att EU-förordningen om en gemensam digital ingång (single digital gateway) omhändertas. En EU-förordning med målet att göra det enklare att hitta information samlat om vad som gäller i Sverige och som tar fasta på ett digitalt användarvänligt Europa.

Det är önskvärt att Kontaktcenter som dagligen har flera tusen kontakter med både invånare och företagare får delta även i det strategiska arbetet med att utveckla en gemensam kontaktstrategi.

Staden bör även skapa tydlighet kring hur de nya tjänsterna ska förvaltas och hur ansvaret för utvecklingen ska administreras. Förvaltningen är en stor användare av dessa tjänster och kan om resurser och mandat tydliggöra ta sig an förvaltning och administration av detta.

#### **IT-utveckling - e-handel**

Staden ska uppfattas som en modern storstad med hög it-mognad. Ett område som återspeglas i detta är de format som staden använder vid e-handelsanslutningar. Idag deltar staden i det löpande arbetet med utveckling av standard och processer inom Single Face To Industry,

SFTI. Bakom SFTI står Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Kammarkollegiet, Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) och Upphandlingsmyndigheten.

Trots att staden deltar i utvecklingsarbetet, så har staden i dagsläget en allt för lång införandeprocess av nya standarder som är till nytta för stadens verksamheter. Exempel på detta är att de versioner av Svekatlog och Sveorder som staden erbjuder är i ett gammalt format som inte längre stöds av SFTI. Sveflödet har SFTI ersatt av formatet Peppol BIS som är ett internationellt nätverk för elektroniska inköp som gör e-handel och e-upphandling enklare. Staden saknar även stöd för Sveordersvar, istället får leverantören skicka mejlordersvar eller efter godkännande av SLK EDI-ordersvar.

Under den kommande perioden ser därför serviceförvaltningen att tiden från att ny standard beslutats inom SFTI till påbörjande av utformning och tester av stödjande funktioner i stadens inköpsystem väsentligt behöver kortas för att närma sig den övriga marknaden och på sikt ligga i framkant när det gäller nya standarder.

#### **IT-utveckling - elektronisk faktura till kund**

Att även kunna skicka fakturor elektroniskt till stadens kunder är ett rimligt steg mot Smart stad. Möjligheten för detta finns, och vissa kunder önskar få fakturor skickade elektroniskt och för fakturor mellan myndigheter gäller att dessa redan idag ska skickas elektroniskt. Serviceförvaltningen har dock idag inget uppdrag kring anslutning av kunder till vare sig Svefaktura (gammal standard) eller Peppol BIS Billing.

#### **IT-utveckling - digital kommunikation**

För att stärka rättssäkerheten, informationssäkerheten och servicen behöver området för säker digital kommunikation inom olika verksamhetsområden utredas och utvecklas. Inom förvaltningen finns idag ett antal behov identifierade där ibland utökning av digitalidentifiering och signering, utveckling av funktionalitet för digitala bilagor och andra kompletteringar, e-blanketter, möjlighet att skicka brev, intyg och information till privatpersoners digitala brevlådor och digitalkommunikation både inom staden och utanför staden (till exempel i ärendedialog med Sergel inkasso och beställningar av persontransporter där personuppgifter och skyddsvärd information mejlas). Som ett led i att utveckla förvaltningens förmåga till regelefterlevnad gällande säker digital kommunikation, integreras stadens lösning *Trusted dialog* mot det ärendehanteringssystem som implementeras under våren 2021.

För att minska arbetstid som läggs ner på felsökning och rättning finns behov av att få in data och information på ett strukturerat sätt. Att rätt information tas in från början är en förutsättning för en kvalitativ och effektiv verksamhet. Identifierade områden att utveckla är exempelvis integration av lönehanteringssystemet mot Skatteverkets navet och utveckling av e-tjänster/webbformulär i olika IT-system.

#### **Ärendehantering**

Utifrån förvaltningens uppdrag om att arbeta med att effektivisera stadens administrativa funktioner och nyttja digitaliseringens möjligheter drivs under 2021 projekt *Införande av ärendehanteringssystem på serviceförvaltningen*. Målet med ärendehanteringssystemet är till exempel att ge bättre service till kunderna, effektivisera ärendeadministrationen och skapa en rättssäker ärendehantering utifrån sekretess och korrekt hantering av personuppgifter. Systemstödet medger också en ökad transparens i dialogen med förvaltningens kunder utifrån



kvalitetssäkrade underlag för fakturering samt förbättrad uppföljning av ärenden för gemensam utveckling.

Med digitala flöden och digital information i ett system är det lättare att dela information och hantera ärendeflöden mer effektivt och kundorienterat. Målet är att bli så effektiva som möjligt och därmed kunna sänka kostnaderna för stadens övriga nämnder och bolag till förmån för kärnverksamheterna. För att gå mot målbild och ökad måluppfyllelse kommer automatisering inom ramen för systemstödet att vara ett fokusområde under år 2022.

### **RPA**

Sedan 2019 används RPA, robotic process automation, som ett av flera digitala verktyg i den långsiktiga strategin för effektivisering och utveckling av förvaltningens uppdrag. Då serviceförvaltningen arbetar på uppdrag av andra förvaltningar finns begränsade möjligheter i att utveckla automatiseringar mot uppdragsgivarnas system och i deras processer. Detta då behov och prioriteringar divergerar vilket i sin tur skapar utmaningar för förvaltningens automatiseringsarbete.

I dagsläget har förvaltningen fyra automatiserade delprocesser, vilket innebär att resursutnyttjande av förvaltningens licens är mycket lågt. För ökad effekthemtagning och ett effektivare resursutnyttjande krävs ett större antal automatiseringar vilket hittills visat sig vara svårt att utveckla. Utifrån stadsledningskontorets information om att grundläggande tjänsten för RPA, vars avtal löper till augusti 2021, inte kommer att förnyas råder även oklarheter om förvaltningens kostnader och finansiering för RPA framöver. Utifrån ovan beskrivna erfarenheter görs nu en översyn av möjligheten att tillfälligt lämna RPA för att istället under kommande år fokusera på automatisering via ärendehanteringssystemet som implementeras under 2021.

## **2 Nämndens verksamhetsområde**

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

Att använda någon av serviceförvaltningens tjänster innebär ingen ökad kostnad för staden sett ur ett koncernperspektiv till skillnad mot att anlita en extern konsult som innebär att staden ökar sina kostnader. Då en förvaltning överväger hur man ska lösa en fråga är det viktigt att utgå från detta perspektiv.

Serviceförvaltningen har under året med pandemin visat att det finns stora möjligheter att snabbt ställa om verksamhet och skapa nya stadsövergripande funktioner inom befintlig verksamhet med den för staden gemensamma materialförsörjningsfunktionen och distributionscentralen. Förvaltningen ser att detta är en möjlighet även vid olika framtida stadsgemensamma behov, där serviceförvaltningen kan ses som en kostnadseffektiv och kompetent resurs med möjlighet till snabb omställning vid etablerande av nya uppdragsområden.

**Prioriterade förslag på effektiviseringar**

- Stadens kategoribaserade arbetssätt inom upphandling inköp kan med fördel etableras i snabbare takt inom följande inköpsområden där förvaltningen kan axla ett kategoriägarskap: Resa och konferens - Entreprenad persontransporter, Förbrukningsmaterial - Sjuk- och hälsovård och Externa tjänster – Bemanningkonsulter.
- En funktion bör inrättas hos serviceförvaltningen för att ta ett helhetsgrepp kring sociala- och etiska krav samt miljökrav i upphandling för hela staden. Denna funktion ska arbeta med att väga olika krav mot varandra och hjälpa till med nödvändig prioritering. Uppföljningsansvaret kan också läggas på denna funktion som kommer att ha en helhetssyn över alla krav och vad de innebär för stadens möjlighet att nå uppsatta mål.
- Genom att tillsätta fler avtalsförvaltare blir avtalsuppföljningen mer effektiv, likartad och systematisk. Förvaltningen anser att staden behöver satsa på den kompetensen.
- I takt med att avtalsuppföljningen blir djupare och bredare, behöver många funktioner i staden samverka för att få en samlad kompetens kring stadens leverantörer. Exempelvis om en leverantör systematiskt skickar felaktiga fakturor, behöver avtalsförvaltaren göras uppmärksam på detta, för att kunna föra dialog med leverantören och om behov uppstår utkräva sanktioner. Förvaltningen anser därför att en översyn av hur det totala leverantörsuppföljningsarbetet kan se ut bör göras för att nyttja kompetens från alla stadens funktioner.
- Verksamhetsområde ekonomi har uppdrag från ett begränsat antal av stadens bolag, vilka drar fördel av de effektiva processer som verksamheten under tid arbetat fram. Befintlig samverkan bidrar även till effektivare arbetssätt inom staden genom ett ömsesidigt lärande. För de bolag som inte nyttjar förvaltningens tjänster, finns stor potential i ett ökat nyttjande av de fördelar och effektiva lösningar som gemensam service innebär. Nuvarande uppdrag inom gemensam avgiftshantering för förskola och fritids, som idag enbart omfattar egenregi, skulle kunna utökas att innefatta även fristående verksamheter. En sådan gemensam hantering skulle innebära både en effektivisering och att likabehandling av stadens invånare säkerställs.
- Processen för ekonomisk redovisning är ett tacksamt område att automatisera då det till stora delar är regelstyrt. Idag är dock processen uppdelad inom staden där vissa delar av hanteringen ligger på serviceförvaltningen ekonomi, andra delar ligger på förvaltningarna. Utvalda tjänster kan även köpas av kunderna som tilläggstjänster av serviceförvaltningen. Denna uppdelning innebär att möjligheterna att effektivisera processen är begränsade och att hanteringen ser delvis olika ut inom staden. Fördelarna för stadens förvaltningar med att centralisera större delar av redovisningsprocessen är exempelvis minskad sårbarhet genom stordriftsfördelar, kvalitetssäkring genom ökade möjligheter till enhetlig hantering samt ökad möjlighet till effektivisering genom såväl automatisering som processutveckling. De resurser som frigörs i staden skulle då till exempel kunna utnyttjas för att utveckla analys och styrning för förvaltningarnas kärnverksamheter utifrån ekonomisk data.
- Serviceförvaltningen rekviderar anställningsstöd från Arbetsförmedlingen på uppdrag av fem förvaltningar. Förvaltningen har gjort en övergripande analys av stadens rekviseringar. Förvaltningens bedömning är att försiktigt räknat omkring 4 procent av de bidrag som stadens övriga förvaltningar beviljas aldrig rekvideras och därmed går

om intet. Genom att centralisera hanteringen av rekvisering av anställningsstöd till serviceförvaltningen skulle staden kunna säkra ytterligare mångmiljonbelopp i intäkter varje år. En centralisering skulle också innebära en likahantering inom staden och att den interna administrationen kan effektiviseras, inte minst tack vare att en förvaltning ibland rekviserar bidrag som i själva verket tillhör en annan. En utredning bör göras för att ta fram ett förslag på hur ett sådant uppdrag skulle kunna utformas för att täcka stadens behov på bästa sätt.

- Staden är en av landets största hyresvärdar. Men till följd av att staden valt en decentraliserad hantering där varje förvaltning bestämmer över sina inhyrningar uppstår brister vid hyresjusteringar. Dessutom finns frågetecken för likabehandlingsprincipen då hyresnivåer varierar mellan förvaltningar samt att administrativa misstag förekommer där hyresgäster, ibland långvarigt, bor utan att betala hyra. Serviceförvaltningen anser att en centralisering av stadens hyresadministration av andrahandsuthyrningar skulle leda till effektiviseringsvinster, ökade intäkter för staden och en enhetlig hantering för hyresgästerna oavsett var i staden man bor. Det bör därför utredas om beslut om hyresjusteringar kan fattas centralt och utföras av serviceförvaltningen. Även nivån på andrahandshyrorna bör revideras i syfte att säkerställa att staden följer likabehandlingsprincipen. Även detta ett uppdrag som serviceförvaltningen kan utföra.
- I det lokaladministrativa system LOIS registreras stadens inhyrningar av lokaler och bostäder samt andrahandsuthyrningar. LOIS används som ett beslutsstöd vid uppsägning av lokaler, framtagande av budget samt långsiktig planering. Systemet används även för att stämna av att hyresfakturer är korrekta. I systemet kan även drift och underhållsplaner, mediakostnader och andra avtal kopplade till lokalerna registreras och för bostäder kan hyresavtalen registreras. Respektive förvaltning lägger själv in uppgifter i LOIS och kvaliteten på dessa varierar. Enligt serviceförvaltningens uppfattning skulle kvaliteten på uppgifterna i systemet höjas om ansvaret för registreringen sköttes samordnat. LOIS roll som beslutsstöd skulle då också stärkas. Att LOIS innehåller korrekta uppgifter är också en förutsättning för att staden ska kunna genomföra autoattest av hyresfakturer vilket skulle effektivisera hanteringen avsevärt.
- Genom införandet av den kommunövergripande hyresförhandlingsfunktionen har staden fått bättre styrning, kontroll och lägre kostnader för inhyrning av lokaler. Då ansvaret för inhyrningar är decentraliserat finns risk för att staden i vissa fall inte agerar affärsmässigt. Ett utökat mandat för hyresförhandlingsfunktionen bör därför övervägas.
- Förvaltningarna ansvarar för planering, inhyrningar, beställningar, drift och underhåll av de egna lokalerna. Denna decentraliserade organisation ger utrymme för variation i hantering, ineffektivitet och onödiga kostnader. Arbetet med lokaler inom staden skulle kunna effektiviseras både kort- och långsiktigt genom en tydlig uppdelning av vilket ansvar som ska ligga på varje enskild förvaltning och vad som kan samordnas hos serviceförvaltningen. Serviceförvaltningen vill som exempel peka på de effektiviseringar som gjordes när den praktiska ekonomihanteringen förlades till serviceförvaltningen. Därifrån kan mycket erfarenhet hämtas och omsättas till lokalfrågor. Förvaltningen anser därmed att en översyn av stadens arbete och ansvarsfördelning med lokaler bör göras. Kortsiktigt kan förvaltningen se flera

tänkbara åtgärder. Ett sådant exempel är arbetet med utbyggnad av förskolor. I nya bostadsområden är det vanligt att förskolor byggs i bottenvåningen på flerbostadshus varför SISAB inte är fastighetsägare. Stadsdelsförvaltningen beställer förskolan av den aktuella fastighetsägaren. I flera fall som verksamhetsområde lokalplanering blivit inkopplade på i sena skeden har förskolor haft stora brister som måste åtgärdas. Omprojektering eller ombyggnader i sena skeden är dyrt. Staden arbetar inom andra verksamheter med arbetsgrupper för att skapa mer enhetliga och ekonomiskt acceptabla bostäder och lokaler. Ett exempel är genomförandegruppen för bostäder med särskild service för funktionshindrade. Kommunfullmäktige har fastslagit att alla nya boenden ska godkännas av genomförandegruppen som socialnämnden ansvarar för. Ett liknande arbetssätt skulle kunna effektivisera arbetet med förskolelokaler.

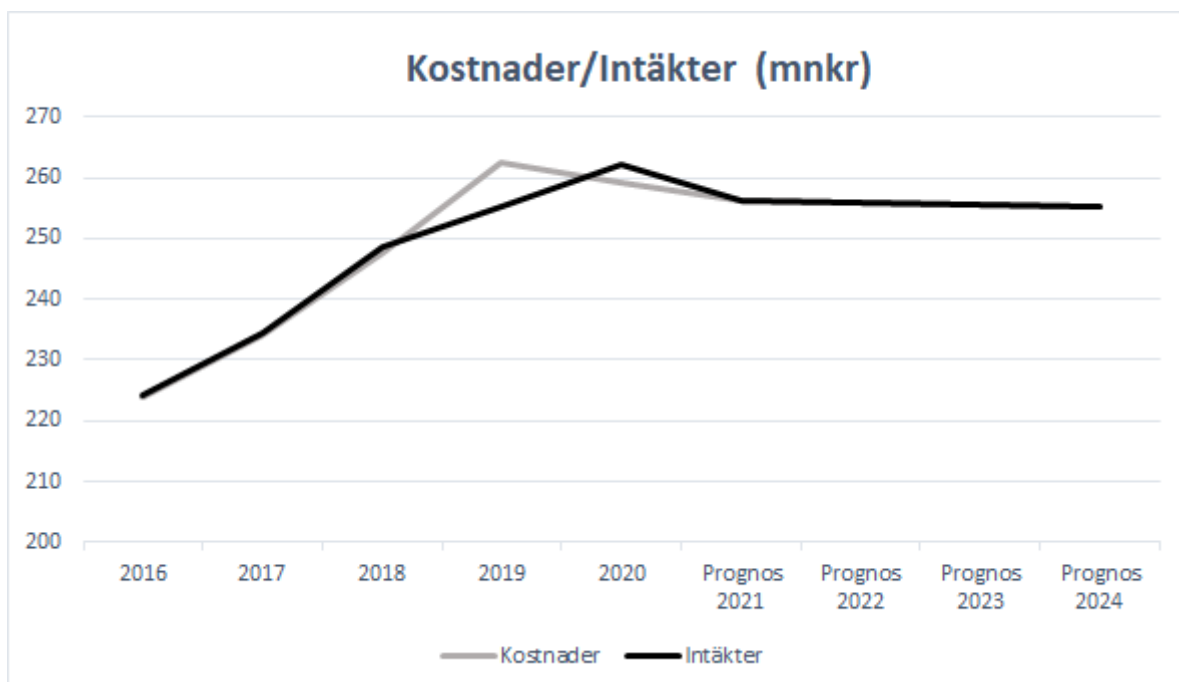
- Stadens hantering av återkrav av löneskulder hanteras idag olika mellan stadens förvaltningar. Tillgång till uppgifter i stadens lönesystem LISA underlättar såväl hantering som uppföljning, men saknas i många fall för dem som idag arbetar med detta på respektive förvaltning. Förvaltningen anser att hanteringen av löneskulder med fördel bör hanteras centraliserat hela staden för mer korrekt och likartad hantering.
- Inom äldreomsorgen liksom inom funktionshinderområdet finns ett väl etablerat uppdrag till Kontaktcenter som en väg in till staden för vägledning och information. Staden behöver analysera hur en väg in ska gälla för alla delar inom det sociala området för en enad och likvärdig service till invånarna. Kontaktcenter kan vara en del av lösningen för att hitta alternativa vägar för utvecklingen av sociala system som komplement till uteblivna digitala lösningar inom Esset. Kompetens och kunskap och erfarenhet att möta invånarna finns redan att bygga på.
- Funktionen Webb och kommunikationsstöd är ett kostnadseffektivt alternativ till extern upphandling av kommunikationstjänster och erbjuder bland annat webbredaktörstjänster, e-utbildningar, textproduktion och grafisk formgivning. Genom att avropa konsultstöd via serviceförvaltningens Webb- och kommunikationsstöd ges tillgång till specifik kompetens anpassad för stadens språkbruk, gällande policy, klarspråk och normkritiskt förhållningssätt som är svårare för en extern aktör att erbjuda. Serviceförvaltningens tjänster kan minska en förvaltnings kostnader i jämförelse med att anlita externa konsulter. Förvaltningen planerar därför att ytterligare satsa på att tydliggöra Webb- och kommunikationsstöds uppdrag och marknadsföra utbud och kompetens för kontinuerlig och stabil verksamhet.
- Arbetslösheten ökar i regionen och sedan 2018 har antalet sökande per tjänst fördubblats. Detta ökar behovet av att avlasta stadens chefer med rekryteringstjänster. Verksamhetsområde Rekrytering följer alltid stadens kompetensbaserade rekryteringsprocess, administrationen hanteras korrekt och ger bra underlag att använda för att optimera stadens rekryteringsprocess, kanalval och den strategiska kompetensförsörjningen. Verksamhetsområdet arbetar även med att ge en så bra kandidatupplevelse som möjligt och skapa ett bra avtryck på kandidatmarknaden. Förvaltningen anser att fler av stadens rekryteringar med fördel bör hanteras av verksamhetsområde rekrytering. Rekryteringar till förskola, socialtjänst och omsorg är exempel på områden där förvaltningen skulle kunna göra stor nytta.
- Digital referenstagning effektiviserar rekryteringsprocesser för alla inblandade parter; uppdragsgivaren, kandidaten, referensgivaren och rekryteringskonsulten. Andra

vinster är att kandidaterna behandlas mer likvärdigt, att rekryteringskonsulten inte påverkar referensen på samma sätt samt en tidsbesparing på nästan 90 procent. Förvaltningen erbjuder digital referenstagnung som ett paket till alla rekryterande chefer inom staden. Priset är mindre än 25 procent av vad traditionell referenstagnung kostar per kandidat. Förvaltningen ser fördelar med att digital referenstagnung skulle kunna införas i hela staden. Det skulle kvalitetssäkra referenstagnungen i rekryteringarna och effektivisera rekryteringsprocesserna. Redan nu är digitala referenstagnungstjänster integrerade i rekryteringssystemen. Det är viktigt för staden att ta i beaktande när ett nytt rekryteringssystem ska upphandlas.

- Med ökad andel hemarbete och nya krav på säker och tillgänglig kundservice krävs att staden skyndsamt prioriterar utveckling av teknikstöd och systemlösningar för att möta de nya kraven proaktivt. För att bibehålla stadens goda arbetsgivarvarumärke behöver staden säkerställa att alla delar inom rekrytering kan göras digitalt på ett tillfredsställande sätt för både anställande chef och kandidater.
- Verksamhetsområde Rekrytering har identifierat ett behov och har konkreta förfrågningar från kunder om att stötta chefer med bedömning av hela arbetsgrupper. Detta för att fördjupa kunskapen om behov för kompetensförsörjningen framåt när kunden står inför nya rekryteringar. Kompetens och verktyg för att göra detta finns redan och ett arbete initieras under 2021 för att tydliggöra hur detta skulle kunna se ut och prissättas. Förvaltningen föreslår att få i uppdrag att ta fram paketlösningar för att genomföra rekryteringar för stora arbetsgrupper samt vara behjälpliga i kompetensplanering.

### 3 Sammanfattande ekonomisk analys

Serviceförvaltningen är en intäktsfinansierad verksamhet som de senaste åren har haft en stadig tillväxt. År 2019 utgjorde ett trendbrott med stagnerad intäktsutveckling. Orsakerna till minskade intäkter är en högre grad av automatisering samt vikande volymer.



Under planperioden 2022 - 2024 prognostiseras serviceförvaltningens intäkter minska med 0,1 % -0,2 % per år. Förändringen utgörs dels av att intäkter för bastjänsterna kommer att minska med ca 1 % per år, vilket är i linje med troliga effektiviseringskrav. Bastjänsterna stod 2020 för 61 % av omsättningen. Intäkter för förvaltningens tilläggstjänster prognostiseras öka med ca 2 %, där förvaltningen räknar med att tjänstepriserna följer SKRs prisindex för kommunal verksamhet. Kostnader för nämnd, stab och administration förväntas öka med 1,0 %.

Flera av serviceförvaltningens verksamheter är helt frivilliga varför efterfrågan från andra förvaltningar har en direkt påverkan på ekonomi och dimensionering. Det får till följd att dessa verksamheter är sårbara och är svåra att planera långsiktigt.

I tabellen nedan återges förvaltningens prognosticerade kostnader och intäkter under planperioden.

År	Kostnader	Intäkter
2021	256,2	256,2
2022	255,9	255,9
2023	255,6	255,6
2024	255,1	255,1

### 3.1 Drift

Kommunstyrelsen har i kommunfullmäktiges budget fått i uppdrag att i samråd med serviceförvaltningen utvärdera nämndens intäktsmodell. Serviceförvaltningen ser ett behov av en översyn och stadsledningskontorets utvärdering som ett startskott till att utveckla prismodellen. En strategisk fråga i detta sammanhang är hur utvecklingsinsatser ska finansieras. Kostnader för utvecklingsinsatser som leder till varaktiga effektiviseringar och kostnadsminskningar för staden bör tas med i kalkylen för självkostnad när prissättningen av tjänster sker.

I kommunfullmäktiges budget 2020 uppmanades serviceförvaltningen att till år 2021 sänka priset på de obligatoriska tjänsterna med en procent. Serviceförvaltningen ser behov av en djupare analys kring beräkning av effektiviseringskrav för att få verklig effekt för kunderna, då en procent sänkta priser inte nödvändigtvis leder till någon effektivisering. I nuvarande intäktsmodell måste man ta hänsyn till både pris och volym för att säkra att reell effektivisering sker. Samma effektiviseringsmål beslutades i kommunfullmäktiges budget 2021 och serviceförvaltningen har en förhoppning om att översyn av intäktsmodellen även kommer att medföra tydligare styrning och beräkningsmöjlighet för att säkra verklig effektivisering i de obligatoriska tjänsterna.

Effektiviseringsvinster och ökad produktivitet eftersträvas också kontinuerligt genom ökad grad av digitalisering och minskad manuell hantering. Framtida vinster av effektivisering är dock svåra att prognostisera då en stor del av åtgärderna sker i centrala system där serviceförvaltningen inte är systemägare.

## 3.2 Investeringar

Serviceförvaltningen genomför ett omfattande lokalprojekt för att anpassa kontorslokalerna till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Lokalytan minskas och behov av anpassning och anskaffning av viss AV- utrustning och inredning kommer att ske.

## 3.3 Verksamhetsprojekt (Driftprojekt)

# 4 Lokalförsörjningsplan

## 4.1 Inledning

Serviceförvaltningens verksamhet är inrymd i en kontorslokal på Palmfeltsvägen i Johanneshov. Fastighetsägare är stadens bolag S:t Erik Markutveckling AB men en avsiktsförklaring har tecknats med Atrium Ljungberg om att de ska förvärva fastigheter i Slakthusområdet, bland annat den där förvaltningen har sina lokaler.

Nuvarande hyresavtal om sammanlagt 5901 kvm sträcker sig till den 31 mars 2021 och är under omförhandling. I samband med detta gjorde serviceförvaltningen en uppsägning av ett av avtalen om 470 kvm. Övriga avtal om 5431 kvm är nu under omförhandling. En tre månaders förlängning har gett att avtalet ska omförhandlas senast 30 juni 2021.

Serviceförvaltningen planerar att från 2022 övergå till ett aktivitetsbaserat arbetssätt för att på ett effektivt sätt möta det nya arbetslivet med en ökad flexibilitet. I och med detta skapas förutsättningar för att minska kontorsytan ytterligare och har identifierat en yta om ca 1200 kvm som möjlig att avgränsa. I samband med pågående hyresförhandlingar utreds möjligheten att hyra ut den delen av lokalen till en annan av stadens förvaltningar vilket även skulle innebära samutnyttjande av vissa gemensamma utrymmen. I annat fall avser serviceförvaltningen att säga upp en del av lokalen, motsvarande ca 1000 kvm.

Under dessa förutsättningar, minskning av yta, samt vid ett samutnyttjande av lokalen, uppskattas att kvadratmeterytan per medarbetare går från ca 15,5 kvm /anställd till ca 12 kvm / anställd.

Förvaltningen bedriver ett projekt för att anpassa lokalen till ett nytt förändrat arbetssätt som kommer att innebära vissa ombyggnationer. Kostnader för detta kommer att finansieras som ett hyrestillägg och omfattningen är under förhandling.

Förvaltningen har ändamålsenliga lokaler för sin verksamhet som väl går att anpassa till förändrade behov och variationer kring antal anställda och förvaltningen bedömer inte att det finns skäl att söka nya.

## 4.2 Pedagogisk verksamhet

## 4.3 Annan kommunal verksamhet

### 4.3.1 Nuläge 31 januari 2021

Serviceförvaltningens verksamhet är inrymd i en kontorslokal på Palmfeltsvägen i

Johanneshov. Fastighetsägare är stadens bolag S:t Erik Markutveckling AB men en avsiktsförklaring har tecknats med Atrium Ljungberg om att de ska förvärva fastigheter i Slakthusområdet, bland annat den där förvaltningen har sina lokaler.

Nuvarande hyresavtal om sammanlagt 5901 kvm sträcker sig till den 31 mars 2021 och är under omförhandling. I samband med detta har serviceförvaltningen sagt upp ett avtal om 470 kvm för avflyttning. Övriga avtal om sammanlagt 5431 kvm är nu under omförhandling. En tre månaders förlängning har gett att avtalet ska omförhandlas senast 30 juni 2021. Utredning pågår om att hyra ut en del av lokalen alternativt säga upp ca 1000 kvm.

Lokalernas genomsnittliga årshyra 2021 inklusive drift och fastighetsskatt uppgår till 2588 kr/kvm. Den totala hyreskostnaden för 2021 uppgår till 14,7 mnkr.

Befintliga hyresavtal är fördelade på 4 avtal, varvid ett av avtalen är uppsagt till avflyttning 2021-03-31, en lokal om 470 kvm. Övriga avtal är under omförhandling. Två ytterligare avtal reglerar nyttjanderätt till gemensamma lokaler i huset. Ett avser konferensavdelning. Ett avtal som avser cykelrum och gym har upphört under 2020 på grund av rivning. (Noterat i tabell 6)

#### 4.3.2 Lokalbehov för annan kommunal verksamhet

Hyresförhandlingar pågår för befintliga lokaler och nytt hyresavtal beräknas tecknas för en period om 5 år. Inga ytterligare lokalbehov finns identifierade.

Serviceförvaltningen ser inga kommande behov av lokaler utöver nuvarande befintlig lokal. Verksamhetens administrativa inriktning gör att det är en fördel att även fortsättningsvis bedriva all verksamhet från ett kontor. Planering för övergång till aktivitetsbaserat kontor ger möjligheter till minskad lokalyta samt möjligheter till samutnyttjande med andra förvaltningar inom staden.

#### **Planerade lokalförändringar för år 2022-2031 (första planeringsperioden)**

Förvaltningen ser i dagsläget inget behov av ytterligare lokaler för sin verksamhet förutom befintlig administrativ lokaler.

Undersökning pågår om förutsättningar och möjlighet att hyra ut en del av befintlig lokal till en av stadens fackförvaltningar samt samutnyttja en del gemensamma utrymmen. Alternativt säga upp en del av lokalytan för avflyttning, ca 1000 kvm. Hyresförhandlingar pågår.

#### **Planerade lokalförändringar för åren 2032-2040 (andra planeringsperioden)**

Förvaltningen ser i dagsläget inga planerade förändringar för verksamhetens inriktning som skulle ge behov av andra typer av lokaler än administrativa kontorslokaler.

### 4.4 Övrigt

#### 4.4.1 Bedömd hyreskostnadsutveckling

Nuvarande hyresavtal är under omförhandling. Bedömd hyreskostnad utgår från de inledande förslag som förvaltningen fått för en period om 5 år med möjlighet till förlängning tre år i taget.

År 2022 beräknas hyreskostnaderna uppgå till 13,7 mnkr exkl. indextillägg och inkl. en



hyresrabatt på 1,9 mnkr. I avtalsförslaget upphör hyresrabatten år 2022 och därmed beräknas hyreskostnaden exkl. indextillägg uppgå till 15,6 mnkr/år 2023 och 2024. Tillkommande hyrestillägg för planerade hyresgästanpassningar beräknas uppgå till 1,6 mnkr/år under åren 2022-2026.

Serviceförvaltningen avser att hyra ut ca 1000 kvm till annan förvaltning inom staden, vilket skulle minska förvaltningens egna kostnader med ca 20 procent. Alternativt säga upp motsvarande lokalyta.

#### 4.4.2 Samverkan

I samband med omförhandling av nuvarande hyresavtal planeras för en övergång till aktivitetsbaserat arbetssätt. En del av lokalen har i och med detta identifierats som lämplig för annan kontorsverksamhet och inledande dialog förs med en annan förvaltning inom staden kring möjligheten att etablera sitt förvaltningskontor i lokalen. Vid en sådan lösning ser båda förvaltningarna stora möjligheter till samutnyttjande av gemensamma ytor, såsom matsal och andra öppna kontorsytor vilket ger ett bra och effektivt nyttjande av lokalerna.

I det fall ett samarbete inte kan etableras på detta sätt ser serviceförvaltningen positivt på att utreda möjligheter att upprätta en så kallad "hub" i lokalen, för att kunna erbjuda stadens övriga verksamheter väl utrustad lokal för tillfälligt arbete.

#### 4.4.3 Lokaler vars hyresavtal är uppsägningsbara inom tre år

Samtliga av förvaltningens hyresavtal har sagts upp. Ett avtal för avflyttning 2021-03-31. Övriga för omförhandling from 2021-04-01. En tre månaders förlängning av befintligt avtal ger att nytt avtal ska tecknas senast 2021-06-30.

#### 4.4.4 Särskild redovisning av vissa lokalprojekt