Administrativa resurser inom kommunstyrelsen

Täby kommun

November 2019

Innehåll

1. Administrativa resurser i Täby kommun 4
2. Administrativa resurser inom kommunstyrelsen 11
   - *Ekonomiavdelningen* *14*
   - *Kommunikation och HR* *23*
   - *Verksamhetsstöd och utveckling* *34*
   - *Sammanfattning* *48*
3. Rekommendationer 52
4. Appendix 54

Bakgrund och uppdrag

Den demografiska utvecklingen gör att efterfrågan på välfärdstjänster ökar. Därmed ökar också kraven på offentlig sektors effektivitet och produktivitet. Ofta blir administrativa funktioner utsatta för besparingskrav i syfte att bibehålla så mycket resurser och kapacitet som möjligt i kärnverksamheten. För att effektivisera administrationen behövs välgrundade analyser så att rätt beslut kan tas. I syfte att proaktivt agera och/eller vara förberedd inför ett förändringsarbete är mätningar och jämförelser en bra utgångspunkt. Fokus är att identifiera och mäta nyckeltal som kan jämföras över tid och mellan varandra. Målet är att identifiera var organisationen och processen är förhållandevis effektiv och var det kan finnas potential till effektiviseringar.

Politiken i Täby kommun har beslutat att genomföra en extern utredning för att analysera kommunens centrala administration och identifiera möjliga effektiviseringar.

Rapporten är uppdelad i två delar. Den första delen beskriver administrativa resurser inom Täby kommun totalt i förhållande till sex jämförbara Stockholmskommuner. I den andra delen mäts administrativa resurser inom kommunstyrelsens organisation. Båda delarna behandlar tidsperioden 2016 till 2018. Under denna tidsperiod har kommunstyrelsens organisation förändrats, varför jämförelser mellan enheterna över tid har varit svåra att göra. Vi redogör för de antaganden vi har gjort i inledningen till avsnitt två.

1

Administrativa resurser i Täby kommun

Om kommunal administration

De senaste åren har debatten om administrativa resurser inom kommunal sektor blivit alltmer intensiv. Det brukar framhållas att en ökad andel administrativa resurser minskar kärnverksamhetens relativa resurstilldelning. Det har även lyfts fram att den utökade administrationen leder till minskad kostnadseffektivitet och hämmar kvalitetsutveckling inom kommunkoncernen. Bakgrunden till att Sveriges kommuner har anställt alltfler administrativa resurser kan förenklat förklaras av mer komplexa regelverk och lagstiftning, utökat kommunalt ansvar, utökat krav på politisk målstyrning och mätning samt uppföljning och kontroll.

Sett över en tioårsperiod har antalet årsarbetare i administrationsarbete ökat med 30,4 procent i riket. Kommunerna i Stockholmsregionen har ökat antalet medarbetare inom administration med 28,8 procent under samma period. Detta torde kunna förklaras av att Stockholmskommunerna kan dra nytta av stordriftsfördelar i högre utsträckning än genomsnittskommunen. Exempelvis är antalet årsarbetare inom administrationsarbete per 1 000 invånare lägre inom Stockholmskommunerna än i riket – 1,6 i Stockholmskommunerna år 2018 jämfört med riksgenomsnittet på 2,4.

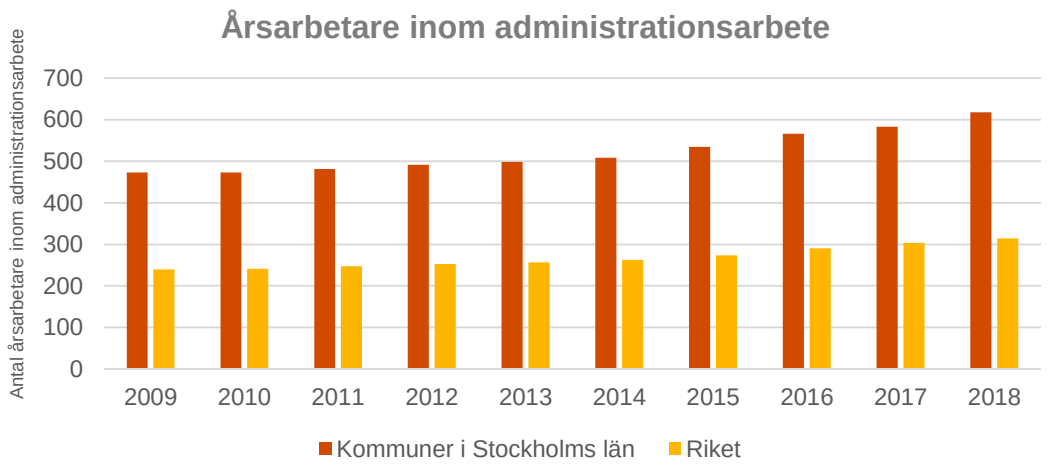
I detta avsnitt analyserar vi antal kommunalt anställda årsarbetare inom administrationsarbete. Antalet årsarbetare räknas fram med hjälp av den faktiska sysselsättningsgraden för månadsavlönade och arbetade timmar för timavlönade. Årsarbetare anger hur många anställda kommunen skulle ha haft om den faktiska sysselsättningsgraden för månadsavlönade och arbetade timmar för timavlönade summerades till heltidsanställningar. Anställda inom kommunalförbund/kommunala bolag ingår inte. I rapporten använder vi begreppen anställda, medarbetare och årsarbetare synonymt. Samtliga begrepp åsyftar antalet årsarbetare.

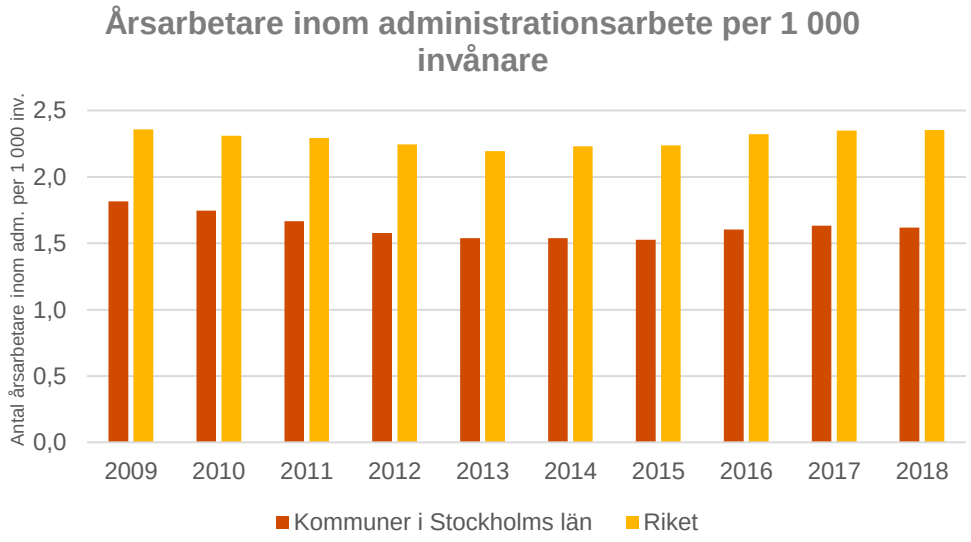
Täby kommun jämförs med kommuner inom Stockholmsregionen med snarlika förutsättningar. Vi har i samråd med Täby kommun valt ut Haninge, Huddinge, Lidingö, Nacka, Sollentuna och Solna som jämförelsekommuner. De nyckeltal som analyseras är antal kommunala medarbetare per administrativ resurs, antal administrativa resurser per 1 000 invånare samt omsättning per administrativ resurs.

Vi analyserar även sambandet mellan jämförelsekommunernas andel köpta verksamhet av omsättningen och antalet administrativa resurser per 1 000 invånare. Mätperioden avser 2016 till 2018.

Notera att detta kapitel endast avser totala antalet administrativa resurser inom kommunen. Struktur, det vill säga huruvida de administrativa resurserna är placerade centralt eller på enheterna, har ingen inverkan på nyckeltalen. I Täby kommun finns inga förvaltningar med stödfunktioner inom respektive verksamhet så som sakkunniga, IT, upphandlingsstöd, administratörer, kommunikatörer, HR-stöd etc. Dessa funktioner finns i Täby under kommunledningskontoret.

Vi vill i sammanhanget betona att samtliga nämnders nettokostnader i Täby kommun år 2018 uppgick till 3,4 mdkr. De verksamheter som vi analyserar i avsnitt två hade enligt våra beräkningar nettokostnader motsvarande 137,5 mnkr år 2018 – motsvarande 4,1 procent av kommunens totala nettokostnader.





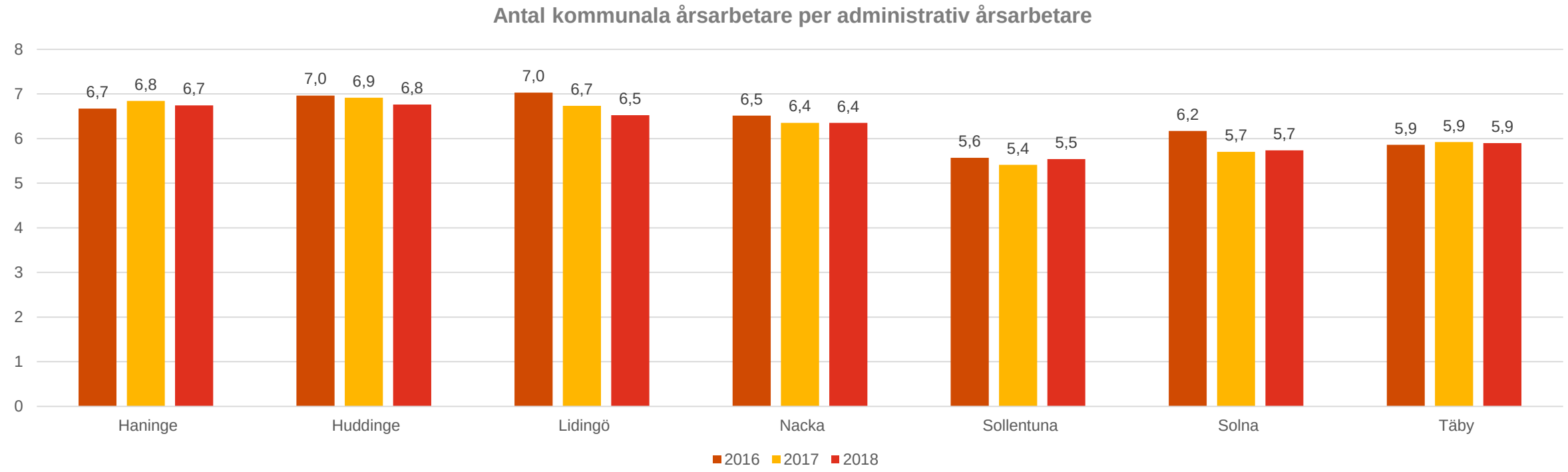
Totalt antal administrativa resurser

2016–2018, antal medarbetare per administrativ resurs

I jämförelsegruppen var det totala antalet kommunala medarbetare i förhållande till antalet administrativa årsarbetare högst i Huddinge kommun år 2018. Täby kommun hade 13,2 procent lägre antal kommunala medarbetare per administrativ resurs.

Antalet administrativa resurser i Täby ökade med 17 årsarbetare – motsvarande 4,7 procent – mellan 2016 och 2018. Samtidigt ökade det totala antalet kommunala medarbetare med 115 årsarbetare – motsvarande 5,4 procent. Detta förklarar det ökade nyckeltalsvärdet.

I förhållande till jämförelsekommunerna redovisar Täby låg effektivitet betraktat ur antal kommunala medarbetare per administrativ resurs. Endast Solna och Sollentuna redovisar lägre värde, dvs. lägre effektivitet.



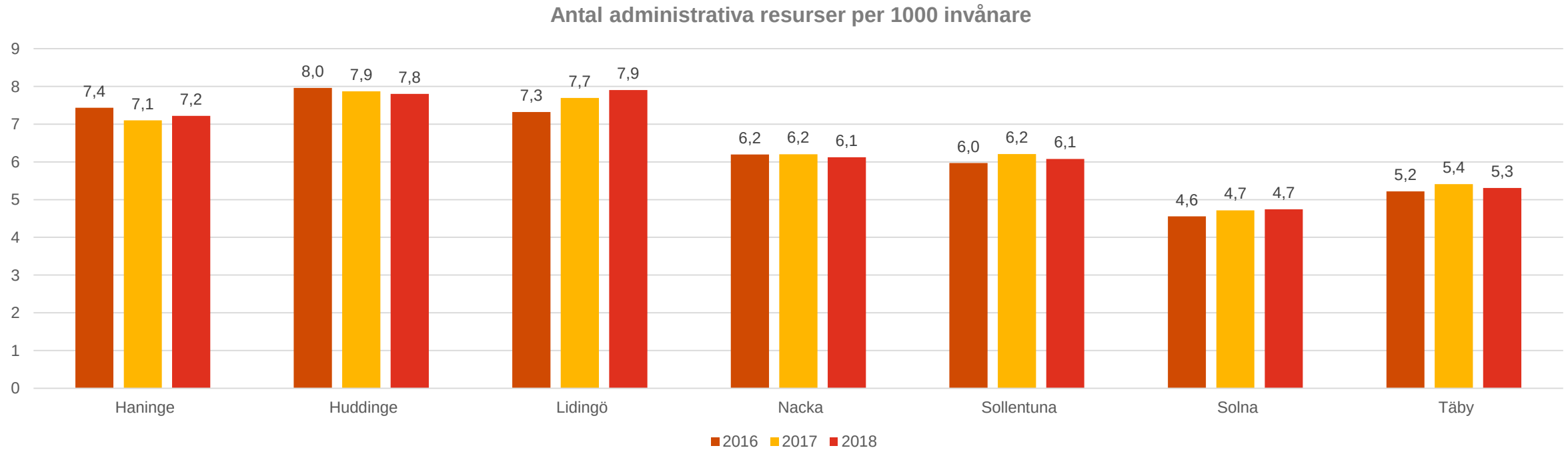
Totalt antal administrativa resurser

2016–2018, antal administrativa resurser per 1000 invånare

I förhållande till antalet invånare redovisade Lidingö lägst effektivitet. År 2018 var det 7,9 administrativa årsarbetare per 1 000 invånare i Lidingö. Även Haninge och Huddinge redovisar höga värden. Lägst antal invånare per administrativ resurs hade Solna och Täby. Skillnaden mellan Täby och Lidingö motsvarar 32,8 procent.

I Täby ökade nyckeltalsvärdet mellan 2016 och 2018, men minskade mellan 2017 och 2018. Täby är en av de kommuner som har haft lägst befolkningsökning under mätperiod – motsvarande 2,9 procent – samtidigt som antalet administrativa resurser har ökat med 4,7 procent.

Täby är även en av de mindre kommunerna – endast Lidingö har färre antal invånare. Större kommuner kan – allt annat lika – åtnjuta stordriftsfördelar och samordningsvinster avseende administrativa resurser. Detta kan tyda på att den administrativa organisationen i Täby kommun är effektiv. I denna jämförelse beaktas ej organiseringen av de administrativa resurserna.



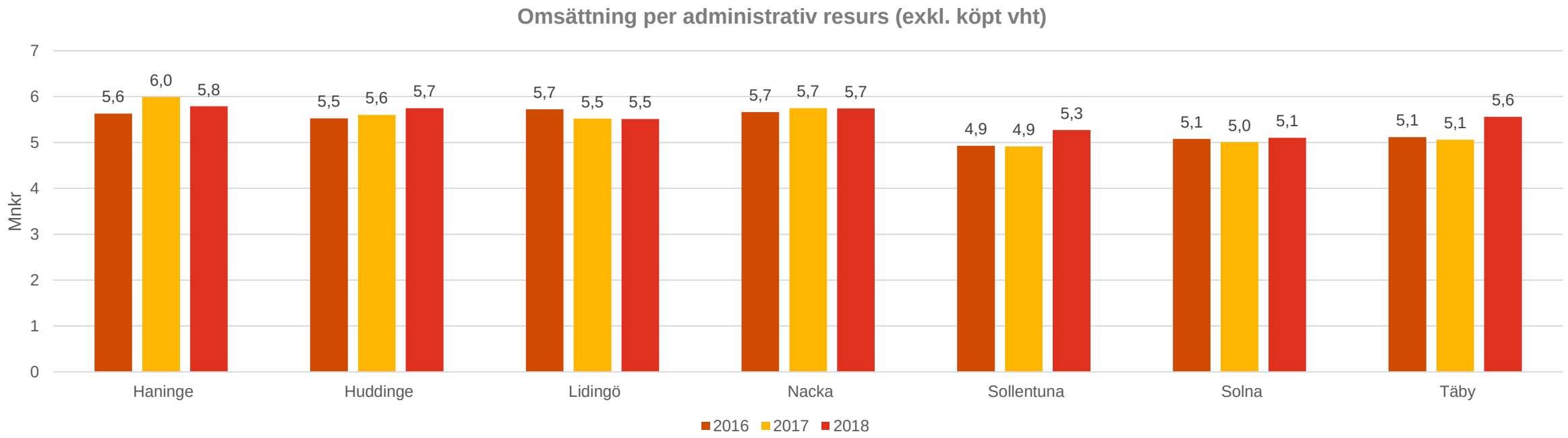
Totalt antal administrativa resurser

2016–2018, omsättning exklusive köp av verksamhet per administrativ resurs, mnkr

Omsättning exklusive köp av verksamhet per administrativ resurs inom Täby kommun uppgick år 2018 till 5,6 mnkr. Omsättning definieras i denna rapport som kostnad för eget åtagande enligt Räkenskapssammandraget. Anledningen till att vi exkluderat köp av verksamhet beror på att kommuner med hög andel köp av verksamhet inte behöver lika många administrativa resurser, eftersom majoriteten av administrationen läggs ut på entreprenörerna. Vi vill dock framhålla att oavsett andelen köp av verksamhet behöver kommunen behålla myndighetsfunktionen och viss central administration.

Omsättningen per administrativ årsarbetare har ökat med 0,5 mnkr sedan 2017. Detta förklaras huvudsakligen av att omsättningen ökade 155,8 mnkr, motsvarande 4,0 procent. Därutöver har kommunen lagt ut en lägre andel av verksamheten på entreprenad. Köp av verksamhet minskade med 23,5 mnkr mellan 2017 och 2018, motsvarande 1,2 procent. Täby är dock den kommun av jämförelsegrupperna som köper högst andel av den totala verksamheten – motsvarande 47,4 procent. Detta kan jämföras med Haninge som endast köper 28,7 procent av den totala verksamheten.

Omsättning exklusive köp av verksamhet per administrativ resurs är förhållandevis hög i Täby kommun i jämförelse med de andra kommunerna. Haninge, Huddinge och Nacka redovisar högre nyckeltalsvärde, dvs. högre effektivitet. Vi noterar att skillnaderna mellan jämförelsegrupperna inte är lika omfattande som för de andra två nyckeltalen som analyserats i rapporten.



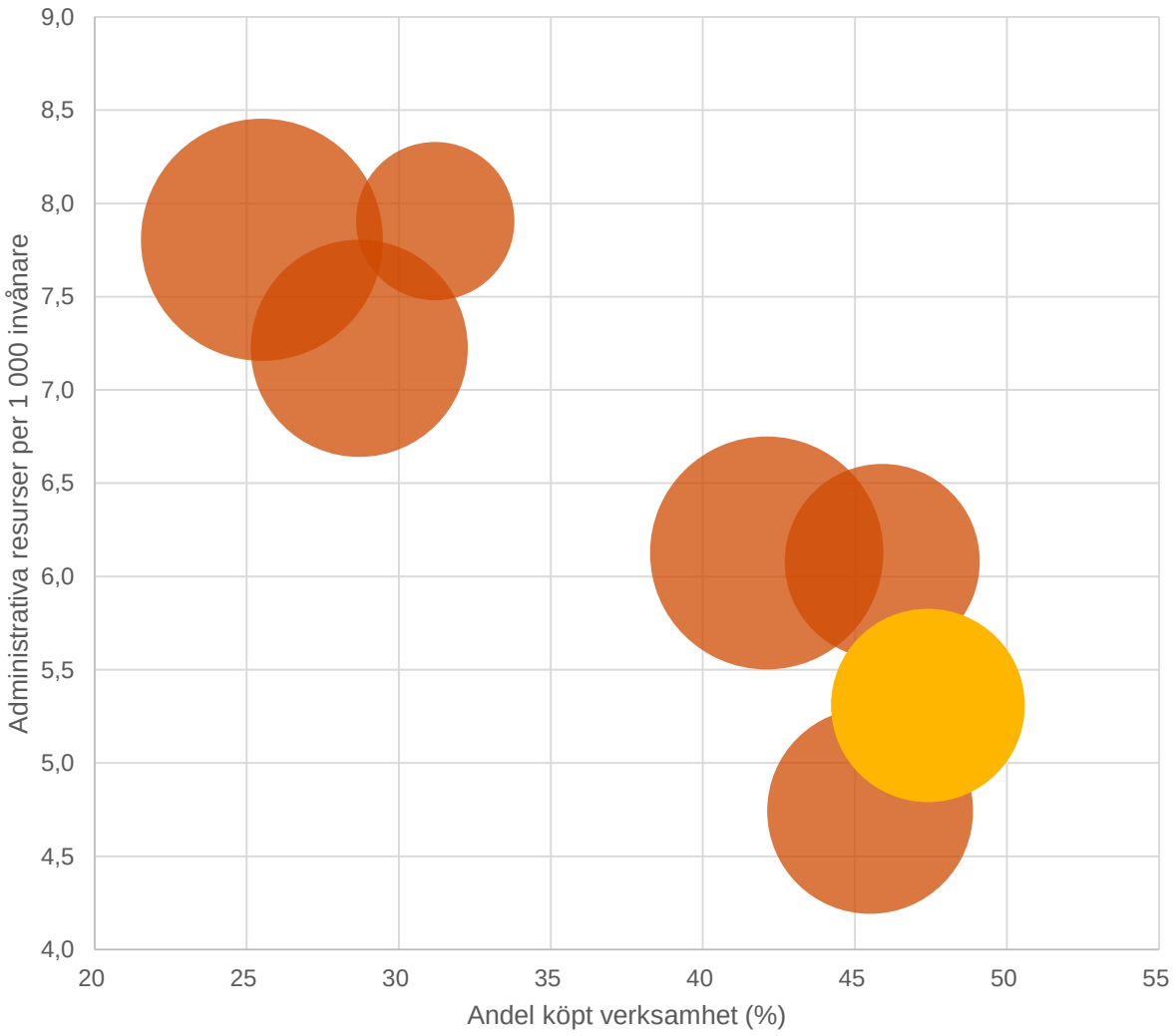
Korrelation administrativa resurser och köp av verksamhet

2018, antal och procent

Vid en granskning av sambandet mellan andel köpt verksamhet och antal administrativa resurser per 1 000 invånare ser vi ett tydligt negativt samband – motsvarande -0,91.

Detta betyder att Stockholmskommunerna, som jämförts i detta avsnitt, med hög (låg) andel köpt verksamhet har förhållandevis få (många) administrativa resurser i förhållande till befolkningen.

Av urvalet vi gjort återfinns två kluster där Haninge, Huddinge och Lidingö har låg andel köpt verksamhet och förhållandevis många administrativa resurser i förhållande till befolkningen. Inom det andra klustret finns Nacka, Sollentuna, Solna och Täby med hög andel köpt verksamhet och få administrativa resurser i förhållande till antalet invånare. Täby är den gula cirkeln i diagrammet till höger.



Sammanfattning av totalt antal administrativa resurser

De senaste åren har debatten om administrativa resurser inom kommunal sektor blivit alltmer intensiv. Som vi har sett i detta kapitel har antalet årsarbetare inom administrationsarbete ökat i lägre utsträckning i Stockholmregionerna jämfört med övriga riket. Detta kan tänkas bero på att större organisationer kan åtnjuta stordrifts-fördelar och samordningsvinster, dvs. att när organisationen växer så behöver inte administrationen utökas i motsvarande grad.

I detta avsnitt har vi jämfört Täby kommuns totala administrativa resurser jämfört med sex jämförbara Stockholmskommuner.

Täby kommun uppvisar en hög effektivitet i jämförelse utifrån totala antalet invånare. Endast Solna uppvisade mer eftersträvansvärt nyckeltalsvärde vid jämförelsen.

I fråga om antalet medarbetare per administrativ resurs hade Täby dock en låg effektivitet år 2018. Även sett till omsättning exklusive köp av verksamhet hade Täby inte det högsta nyckeltalsvärdet.

Täbys omsättning per administrativ resurs uppgick år 2018 till 5,6 mnkr, vilket är 0,5 mnkr högre än föregående år. Förändringen från 2017 beror huvudsakligen på att omsättningen ökade med 4,0 procent samtidigt som köp av verksamhet minskat med 1,2 procent. Täby har dock alltjämt högst andel av den totala verksamheten utlagt på entreprenad av jämförelsekommunerna.

Det föreligger ett tydligt negativt samband mellan andelen köpt verksamhet och administrativa resurser i förhållande till befolkningen. De Stockholmskommuner som jämförts i detta avsnitt med hög (låg) andel köpt verksamhet har förhållandevis få (många) administrativa resurser i förhållande till befolkningen.

2

Administrativa resurser inom kommunstyrelsen

Organisation

Uppdraget omfattar en kartläggning av central administration och en kostnadsanalys av de inom ramen för uppdraget identifierade och prioriterade funktioner/administrativa processer. Vid uppstartsmöte tillsammans med uppdragsgivaren identifierades vilka administrativa områden/funktioner som skulle ingå i kartläggningen och analyseras. Analysen ska ge en nulägesbild av den centrala organisationen avseende resursåtgång i form av antalet årsarbetare och personalkostnader samt övriga kostnader. Även vissa volymer per process ska tas fram så att man över tid kan följa förändringar och få möjlighet till vissa jämförelser.

Med kommunens centrala administration avses kommunledningskontorets avdelningar exklusive överförmyndare, lantmäterimyndigheten och SRMH (Södra Roslagens miljö- och hälsoskyddsnämnd). Kostnaderna fördelas på personalkostnader (konto 50-57) och övriga driftkostnader (konto 4, 6-7) totalt per avdelning och underliggande enheter.

Kartläggningen omfattar de tre senaste årens utfall, 2016-2018. Antalet årsarbetare år 2018 per avdelning och enhet fördelas till delprocesser.

Avdelningar och enheter
De avdelningar och underliggande enheter som ingår i kartläggningen är:

Ekonomiavdelningen
Controllerenheten
Redovisningsenheten

HR och Kommunikation
HR-enheten
Löneenheten
Kommunikationsenheten
Kontaktcenter

Verksamhetsstöd och utveckling
Kanslienheten
Juridikenheten
Utredningsenheten
Trygghet och säkerhet
Verksamhetsutveckling
Upphandlingsenheten
Enheten för avtalsförvaltning
Enheten för digital utveckling (IT-avdelningen)

Organisatoriska förändringar
I kartläggningen beaktar vi endast avdelningarnas underliggande enheter. Under mätperioden har organisatoriska förändringar skett, vilket försvårat möjligheten att jämföra den nuvarande organisationen i fråga om kostnader i ekonomisystemet och antalet årsarbetare i personalsystemet. Vi har inom ramen för kartläggningen gjort en rad antaganden, vilket framgår av inledningen av analysen för respektive avdelning.

Metodik och förutsättningar för jämförelser

Avsnittet syftar till att skapa en helhetsbild över hur respektive avdelning och enhet inom kommunstyrelsens organisation använder de administrativa resurserna. Detta har skett med hjälp av följande metoder:

1. Analys av antalet årsarbetare per enhet och avdelning
2. Personalkostnader (konto 50-57) och övriga kostnader (konto 4, 6-7) per administrativ årsarbetare
3. Fördelning av delprocesser per enhet
4. Personalkostnad (konto 50-57) per delprocess
5. Relevanta volymer per enhet

Analysen av antalet årsarbetare per enhet och avdelning utgår från uppgifter inhämtade från personalsystemet. Personalkostnader och övriga kostnader är inlästa från kommunens ekonomisystem. Analysen beaktar ej intäkter eller nettokostnad per avdelning och enhet.

Uppgifter om delprocesser samt relevanta volymer har vi efterfrågat från respektive enhet.

Delprocesser och relevanta volymer
Inom ramen för kartläggningen har vi efterfrågat relevanta delprocesser och volymer från respektive enhetschef. Syftet med detta har varit att kunna se vilka kärnprocesser som de administrativa resurserna utför samt vilka mätetal som anses vara relevanta för dessa processer.

I ett första steg efterfrågade vi dessa uppgifter, men endast 2 av 14 enheter inkom med relevanta volymer.

I steg två ombad vi cheferna för respektive enhet att uppskatta antalet årsarbetare per delprocess. För varje enhet skapades en lista där delprocesserna som de angivit fanns med och totala antalet årsarbetare per enhet från personalsystemet fanns med för att kontrollera att uppgifterna stämde överens. Utöver de delprocesser de själva angivit i steg 1 lade vi till *Ledning* och *Övrigt*. Respektive chef skulle även ange vad övrigt innebar.

I appendix 1 återfinns ett exempel på listan som efterfrågades av enheterna.

Ekonomiavdelningen

Metod och antaganden

Ekonomiavdelningen består av Controllerenheten (kostnadsställe 181) och Redovisningsenheten (kostnadsställe 182). Enligt enhetscheferna fanns totalt 22,6 medarbetare år 2018 inom avdelningen. I ekonomi- och personalsystemet ligger redovisningschefen under ekonomi-avdelningen, och inte under redovisningsenheten. Kommunens ekonomichef ligger under kommun-chef. Vi har därför fört över personalkostnader och uppgifter om årsarbetare. Vi har gjort antagandet om att dessa tjänstepersoner även 2016 och 2017 var konterade på dessa kostnadsställen.

Vidare har vi antagit att personalkostnaden 2018 var densamma under 2016 och 2017. Eftersom vi inte kunnat spåra vilka övriga kostnader som är förknippade med dessa tjänstepersoner har övriga kostnader inte ändrats.

Personalkostnaden för redovisningschefen år 2018 motsvarade 18,2 procent av den totala personalkostnaden inom Redovisningsenheten. Personalkostnaden för ekonomichefen mot-svarade 16,9 procent av Controllerenhetens totala personalkostnad år 2018.

Antalet tjänstepersoner efter justering stämmer överens med angivet antal tjänstepersoner i samband med efterfrågan av delprocesser.

Controllerenheten har inte inkommit med relevanta volymer avseende 2018. Däremot finns volymer för Redovisningsenheten.

Funktion	Överfört från	Överfört till
Redovisningschef	Ekonomiavdelningen (kst 180)	Redovisningsenheten (kst 182)
Ekonomichef	Kommunchef (kst 100)	Controllerenheten (kst 181)

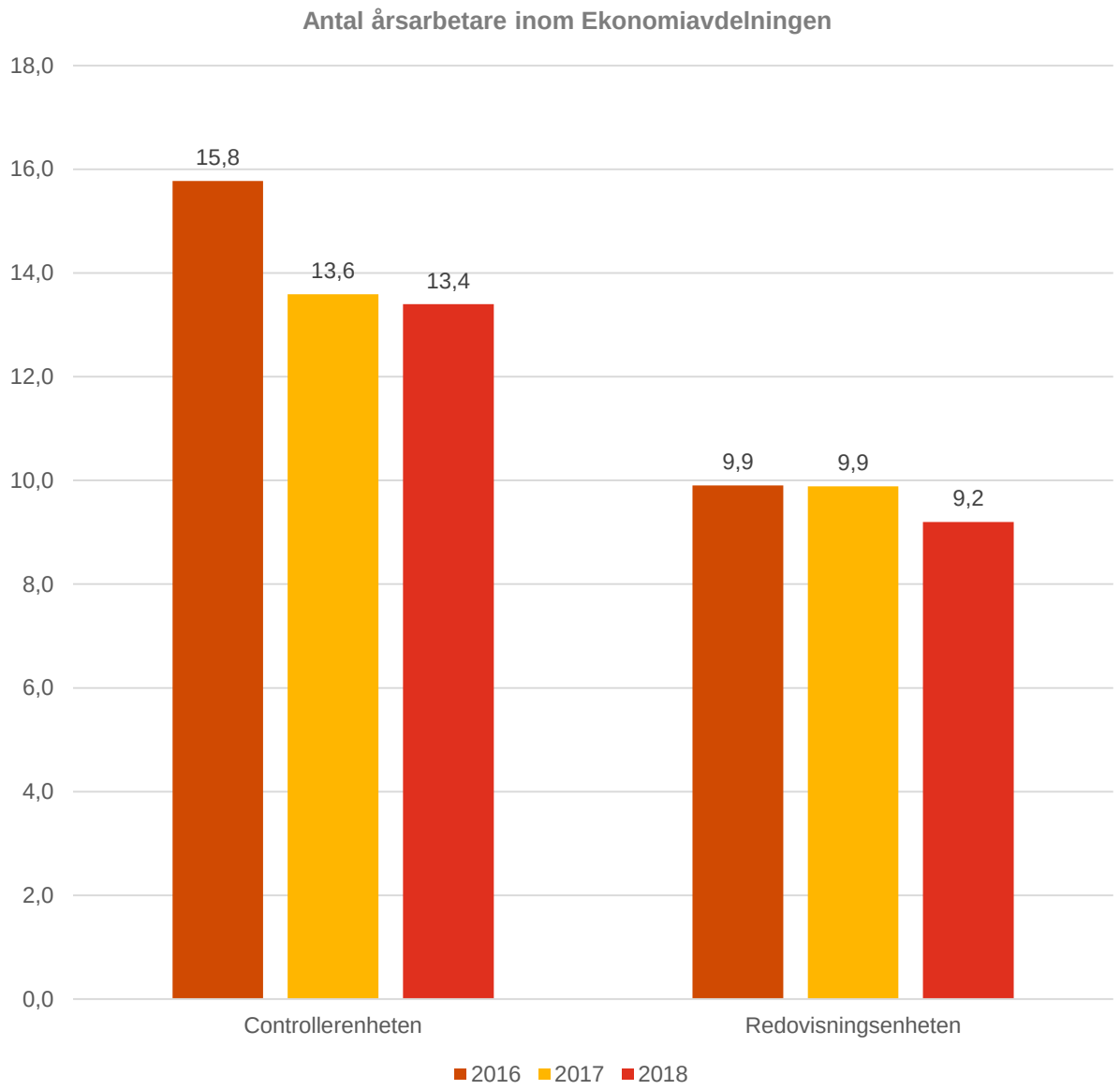
Årsarbetare per enhet

2016–2018, antal årsarbetare

Inom Ekonomiavdelningen fanns 23 årsarbetare (inklusive ekonomichef) år 2018. Av dessa var 13,4 inom Controllerenheten och 9,2 inom Redovisningsenheten.

Sedan 2016 har antalet årsarbetare minskat med 8,5 procent, vilket främst förklaras av att antalet årsarbetare inom Controllerenheten har minskat.

År 2016 ingick även Löneenheten inom Ekonomiavdelningen. I denna rapport har vi valt att utgå från nuvarande organisation, varför Löneenheten redovisas under avdelningen för Kommunikation och HR.



Bruttokostnader

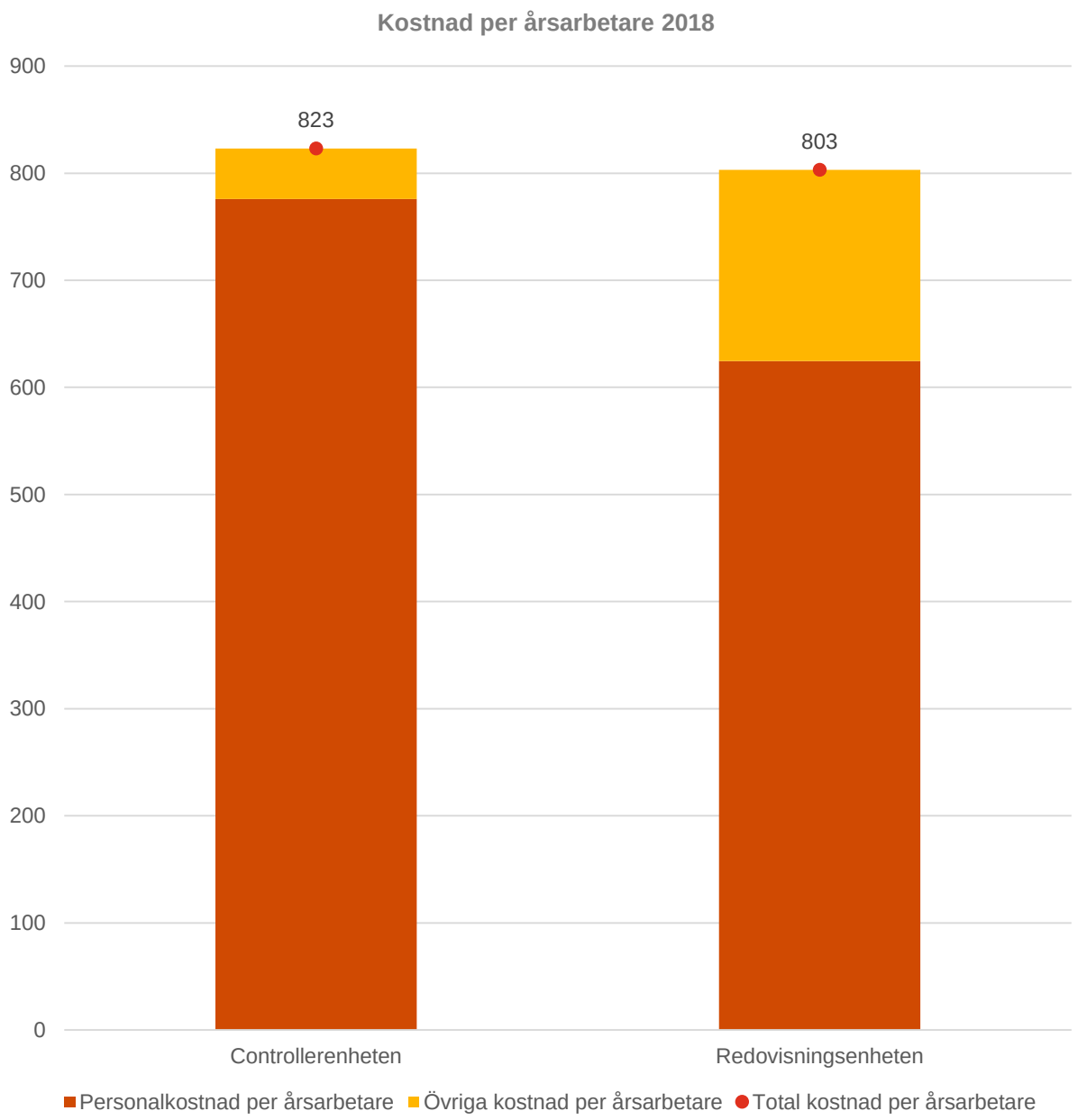
2018, tkr per årsarbetare

År 2018 uppgick kostnaderna per enhet till 0,8 mnkr per årsarbetare inom Controllerenheten och 0,8 mnkr per årsarbetare inom Redovisningsenheten.

Av dessa kostnader avsåg 94 procent personalkostnader inom Controllerenheten. Motsvarande nyckeltal för Redovisningsenheten var 78 procent.

Vi kan således konstatera att den totala kostnaden per årsarbetare inom de två enheterna var relativt jämt fördelade, men att Controllerenheten hade högre personalkostnad medan Redovisningsenheten hade högre övrig kostnad.

Den totala kostnaden uppgick år 2018 till 11,0 mnkr för Controllerenheten och 7,4 mnkr för Redovisningsenheten.



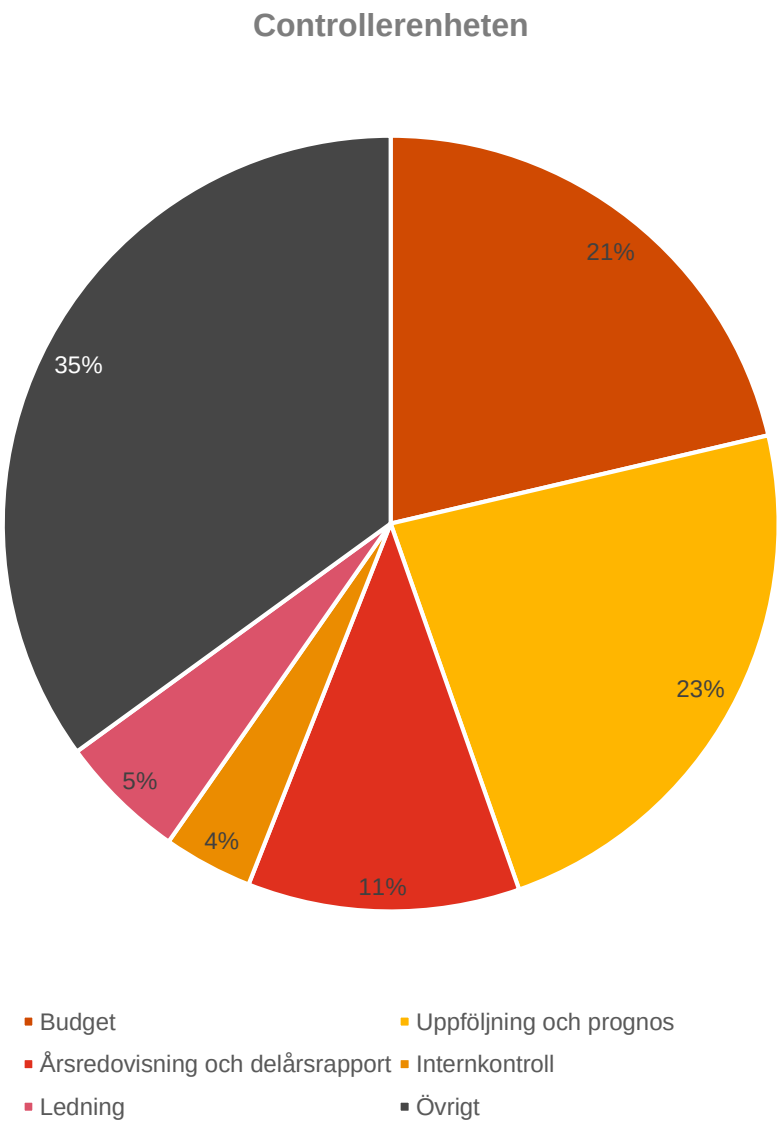
Fördelning av delprocesser

2018, Controllerenheten, procent

Av 14 årsarbetare inom Controllerenheten var den vanligaste delprocessen Övrigt. Enheten har dock inte specificerat vad som ingår i kategorin. Totalt uppgår antalet årsarbetare inom Övrigt till 4,9.

Den näst vanligaste delprocessen år 2018 var Uppföljning och prognos (3,3 årsarbetare), följt av Budget (3,0 årsarbetare) samt Årsredovisning och delårsrapport (1,6 årsarbetare).

Den minst vanliga delprocessen var Internkontroll (0,5 årsarbetare) och Ledning (0,7 årsarbetare).

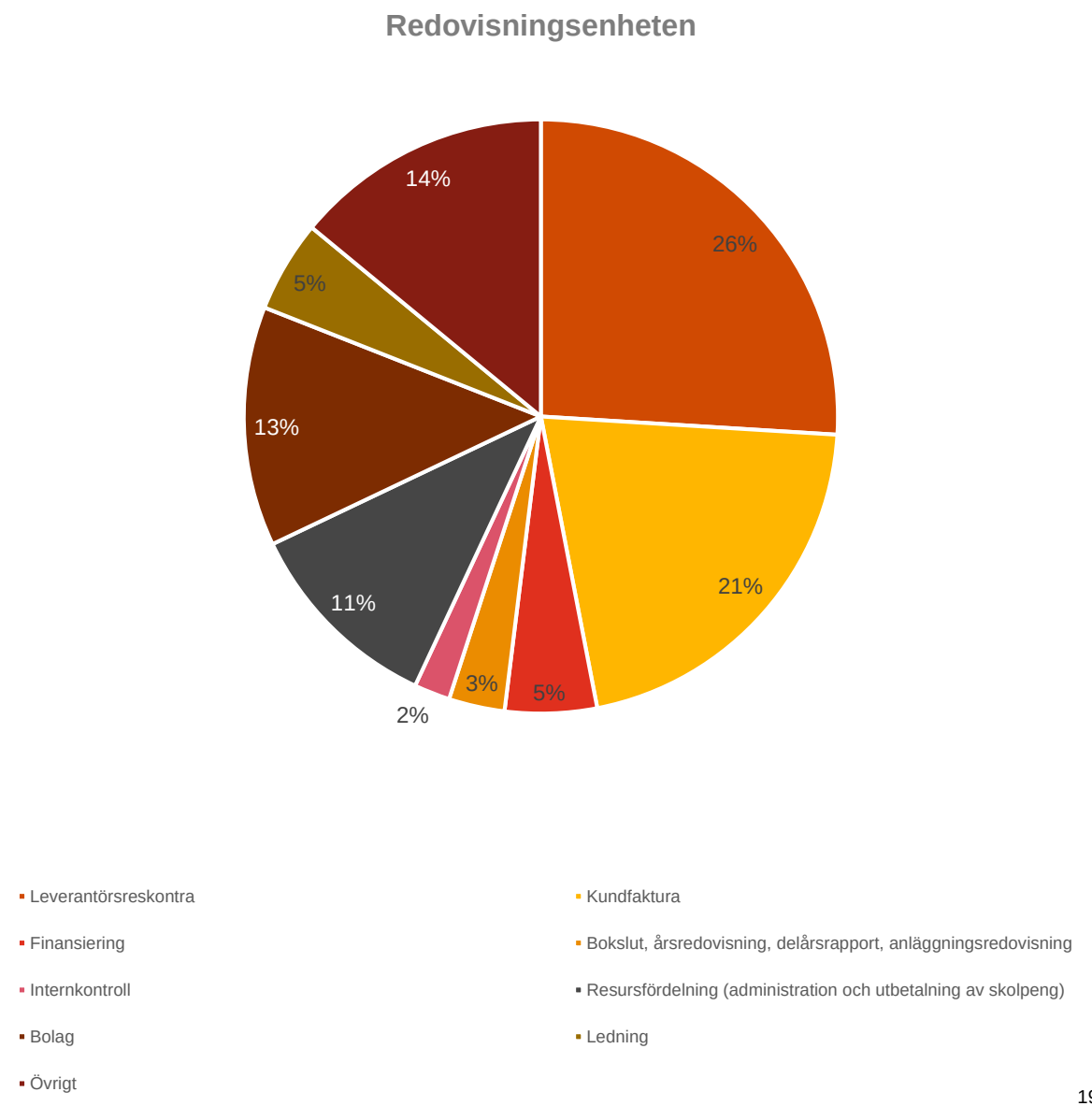


Fördelning av delprocesser

2018, Redovisningsenheten, procent

Av Redovisningsenhetens totalt 9,2 årsarbetare var den vanligaste delprocessen leverantörsreskontra (2,4 årsarbetare), Kundfaktura (2,0 årsarbetare) samt Övrigt. Inom Övrigt redovisas handkassor, bokföring, posthantering, Räkenskapssammandrag och övrig kvartalsrapportering av statistik till SCB med flera, internfakturor, allmänna handlingar, möten och konferenser.

Bland de mindre vanliga delprocesserna finns Ledning (0,5 årsarbetare), Finansiering (0,5 årsarbetare), bokslut/årsredovisning/ delårsrapportering/anläggningsredovisning (0,3 årsarbetare) samt internkontroll (0,2 årsarbetare).



Volymer

2018, Redovisningsenheten, nyckeltal

Redovisningsenheten är den enhet inom Ekonomiavdelningen som redovisar relevanta volymer avseende 2018. Tabellen till höger redovisar relevanta nyckeltal för verksamheten i förhållande till antalet årsarbetare inom Redovisningsenheten.

Genom att kontinuerligt mäta och följa upp dessa nyckeltal kan kommunen få en bättre bild av administrationens effektivitet över tid.

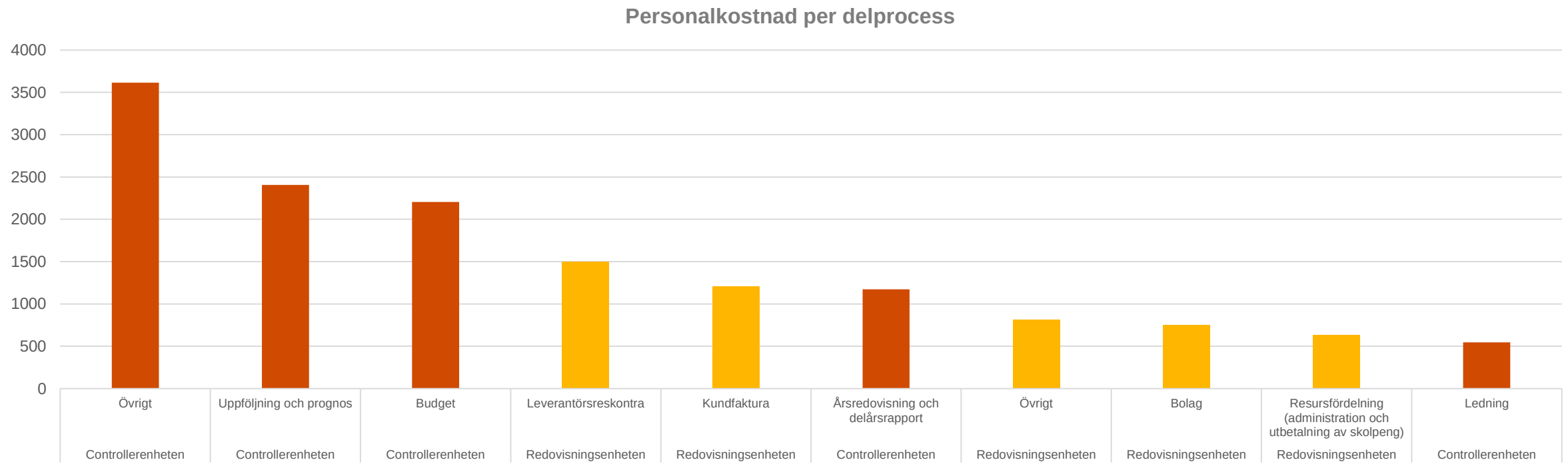
Nyckeltal	2018
Antal leverantörsfakturor (Proceedo) per årsarbetare	7 776
Antal e-fakturor per årsarbetare	4 076
Antal manuellt registrerade fakturor per årsarbetare	502
Antal inkommande påminnelser och krav per årsarbetare	215
Antal kundfakturor per årsarbetare	11 029
Antal utgående e-fakturor per årsarbetare	3 830
Antal leverantörsfakturor (Proceedo) per årsarbetare	387
Antal manuellt registrerade fakuraunderlag per årsarbetare	441
Antal antal krediterade kundfakturor per årsarbetare	88
Antal hyresavier per årsarbetare	227
Antal ärenden avseende resursfördelning (skolpeng) per årsarbetare	204

Personalkostnad per delprocess

2018, tkr

Utifrån den angivna fördelningen mellan delprocesser inom Ekonomiavdelningen och utdrag ur ekonomisystemet var Övrigt, Uppföljning och prognos samt Budget de tre dyraste delprocesserna inom avdelningen år 2018. Samtliga delprocesser återfinns inom Controllerenheten. Totalt motsvarar dessa tre delprocesser 51,2 procent av den totala personalkostnaden inom Ekonomiavdelningen. Vi noterar att den dyraste delprocessen Övrigt inom Controllerenheten – 3,6 mnkr – inte beskrivs av enheten. Det kan därför finnas anledning att särskilt granska denna delprocess.

Redovisningsenheten redovisar lägre personalkostnad per delprocesser beroende på en lägre generell personalkostnad (men högre övrig kostnad) och en mer jämn fördelning mellan delprocesserna. Den dyraste delprocessen är Leverantörsreskontra – 1,5 mnkr – följt av Kundfaktura – 1,2 mnkr. Redovisningsenhetens personalkostnad för Övrigt uppgår till 0,8 mnkr, motsvarande 22,2 procent av Controllerenhetens personalkostnad för Övrigt.



Sammanfattning Ekonomiavdelningen

Antalet årsarbetare inom Ekonomiavdelningen har minskat från 25 till 23 mellan 2016 och 2018, vilket främst förklaras av att antalet årsarbetare inom Controllerenheten har minskat.

Den totala kostnaden per årsarbetare är högst inom Controller-enheten. Redovisningsenheten har dock högre övriga kostnader per årsarbetare. Den totala kostnaden uppgick år 2018 till 11,0 mnkr för Controllerenheten och 7,4 mnkr för Redovisningsenheten.

Controllerenheten har inte redovisat relevanta volymer för år 2018 eller vad som ingår i delprocessen Övrigt.

Vid granskning av personalkostnad per delprocess framgår att Controllerenhetens processer generellt är dyrare. Detta beror dels på att Controllerenheten har högre personalkostnader än Redovisnings-enheten, och dels på att fördelningen mellan de angivna delprocesserna är jämnare inom Redovisningsenheten.

Personalkostnaden för Övrigt, Uppföljning och prognos samt Budget inom Controllerenheten uppgick år 2018 till 8,3 mnkr, vilket motsvarar 51,2 procent av hela Ekonomiavdelningens personal-kostnad. Mot bakgrund av att Övrigt ej har specificerats av Controllerenheten rekommenderar vi att denna delprocess närmare granskas. Vidare rekommenderar vi att volymerna för Redovisningsenheten följs upp så att utvecklingen av effektiviteten inom enheten kan följas över tid.

Kommunikation och HR

Metod och antaganden

Avdelningen för Kommunikation och HR består av HR-enheten (kostnadsställe 161), Löneenheten (kostnadsställe 162), Kommunikationsenheten (kostnadsställe 170) och Kontaktcenter (kostnadsställe 171). Enligt enhetscheferna fanns totalt 55,1 medarbetare år 2018 inom avdelningen. I ekonomi- och personalsystemet är HR-chefen och kommunikationschefen bokade under kommunchefen. Lönechefen är bokad på HR-enhetens verksamhet. Vi har därför fört över personalkostnader och uppgifter om årsarbetare enligt nedanstående tabell. Vi har gjort antagandet om att dessa tjänstepersoner även 2016 och 2017 var konterade på dessa kostnadsställen.

Vidare har vi antagit att personalkostnaden 2018 var densamma under 2016 och 2017. Eftersom vi inte kunnat spåra vilka övriga kostnader som är förknippade med dessa tjänstepersoner har övriga kostnader inte ändrats.

Personalkostnaden för HR-chefen år 2018 motsvarade 12,9 procent av den totala personalkostnaden inom HR-enheten. Personalkostnaden för kommunikationschefen var 19,6 procent av Kommunikationsenhetens personalkostnad. Slutligen var personalkostnaden för Löneenhetschefen 20,4 procent av Löneenhetens totala personalkostnad.

Inom HR-enheten finns även en anställd som ej återfinns i ekonomi/personalsystemet. Kalkylen beaktar denna tjänstepersons faktiska personalkostnad.

Antalet tjänstepersoner efter justering stämmer överens med angivet antal tjänstepersoner i samband med efterfrågan av delprocesser.

Endast Kontaktcenter har inkommit med relevanta volymer avseende år 2018.

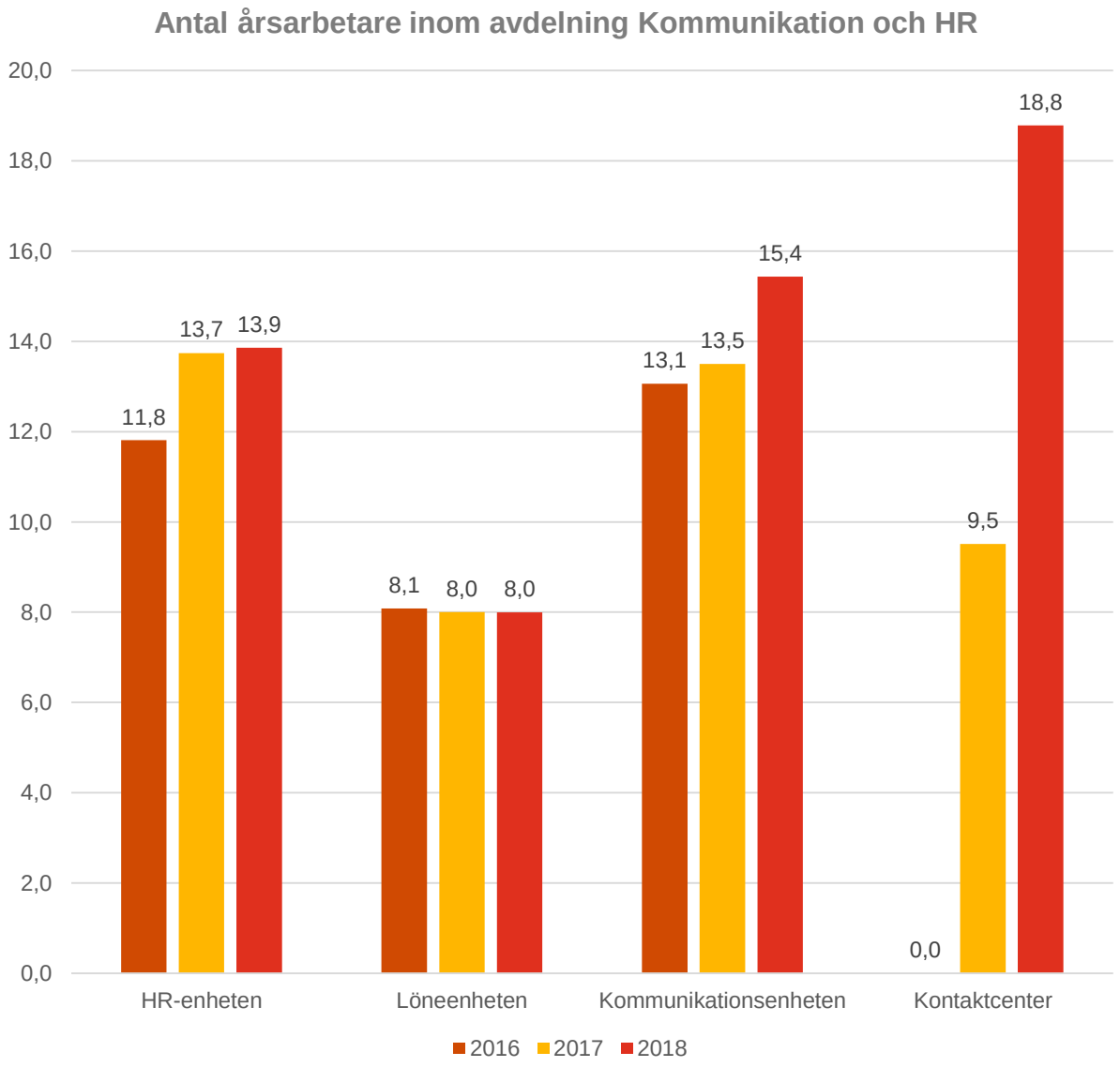
Funktion	Överfört från	Överfört till
HR-chef	Kommunchef (kst 100)	HR-enheten (kst 161)
Kommunikationschef	Kommunchef (kst 100)	Kommunikationsenheten (kst 170)
Chef för Löneenheten	HR-enheten (kst 161)	Löneenheten (kst 162)
Medarbetare	-	HR-enheten (kst 161)

Årsarbetare per enhet

2016–2018, antal årsarbetare

Inom avdelningen fanns 56 årsarbetare år 2018. Avdelningen ökade med 23 årsarbetare mellan 2016 och 2018, motsvarande 70,2 procent. Detta förklaras till största del av att enheten Kontaktcenter startade år 2017. Ökningen förklaras även av att HR-enheten och Kommunikationsenheten ökade med 4 årsarbetare. Löneenheten har legat stabilt på 8 årsarbetare under hela mätperioden.

År 2016 ingick Löneenheten i Ekonomiavdelningen. I denna rapport har vi valt att utgå från nuvarande organisation, varför Löneenheten redovisas under avdelningen för Kommunikation och HR.



Bruttokostnader

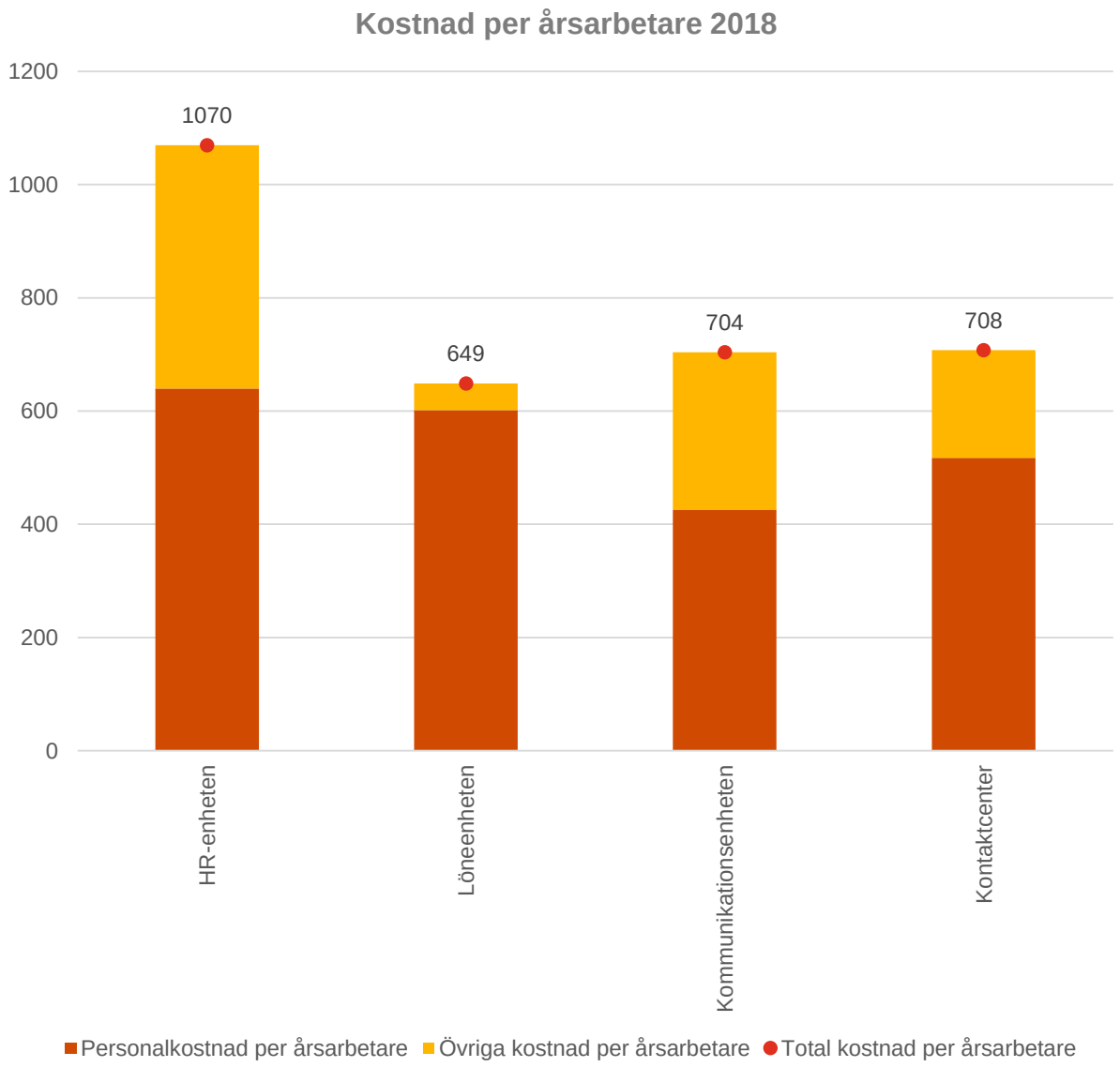
2018, tkr per årsarbetare

År 2018 uppgick kostnaderna per enhet till 1,1 mnkr per årsarbetare inom HR-enheten, 0,6 mnkr per årsarbetare inom Löneenheten, 0,7 mnkr per årsarbetare inom Kommunikationsenheten och 0,7 mnkr per årsarbetare inom Kontaktcenter.

HR-enheten – som hade högst total kostnad – hade både högst personalkostnad och övrig kostnad per årsarbetare. Högst relativ andel personalkostnad hade Löneenheten på 93,8 procent.

Vi noterar att Kommunikationsenheten hade lägst personalkostnad år 2018 – motsvarande 0,4 mnkr per årsarbetare. Enligt uppgift från Täby kommun finansieras ungefär sex årsarbetare inom Kommunikationsenheten av investeringsprojekt, vilket förklarar den låga personalkostnaden inom enheten.

Den totala kostnaden uppgick år 2018 till 14,8 mnkr för HR-enheten, 5,2 mnkr för Löneenheten, 10,9 mnkr för Kommunikationsenheten och 13,3 mnkr för Kontaktcenter.



Fördelning av delprocesser

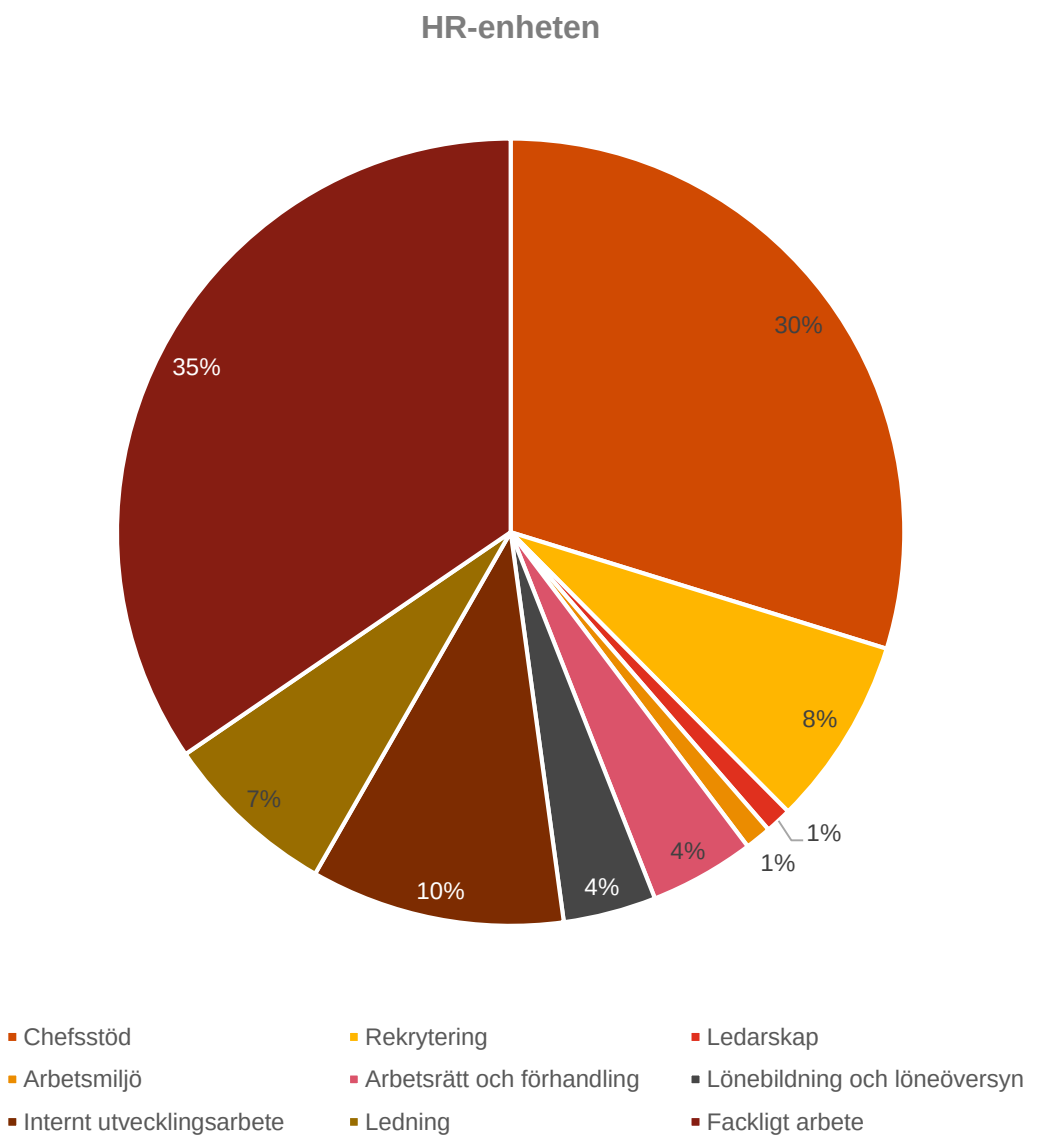
2018, HR-enheten, procent

Av 14 årsarbetare inom HR-enheten var den vanligaste delprocessen Fackligt arbete. Totalt är det 4,8 årsarbetare som arbetar heltid med fackligt arbete. Den näst vanligast delprocessen år 2018 var Chefsstöd (4,2 årsarbetare), följt av Internt utvecklingsarbete (1,5 årsarbetare) och Rekrytering (1,1 årsarbetare).

De minst vanliga delprocesserna var Ledarskap (0,2 årsarbetare), Arbetsmiljö (0,2 årsarbetare) samt Lönebildning och löneöversyn (0,5 årsarbetare).

Inom Ledning redovisar HR-enheten 1 årsarbetare, vilket avser 100 procent av enhetschefens arbetstid.

All arbetstid är fördelad på de olika delprocesserna, och således finns ingen delprocess avseende Övrigt.



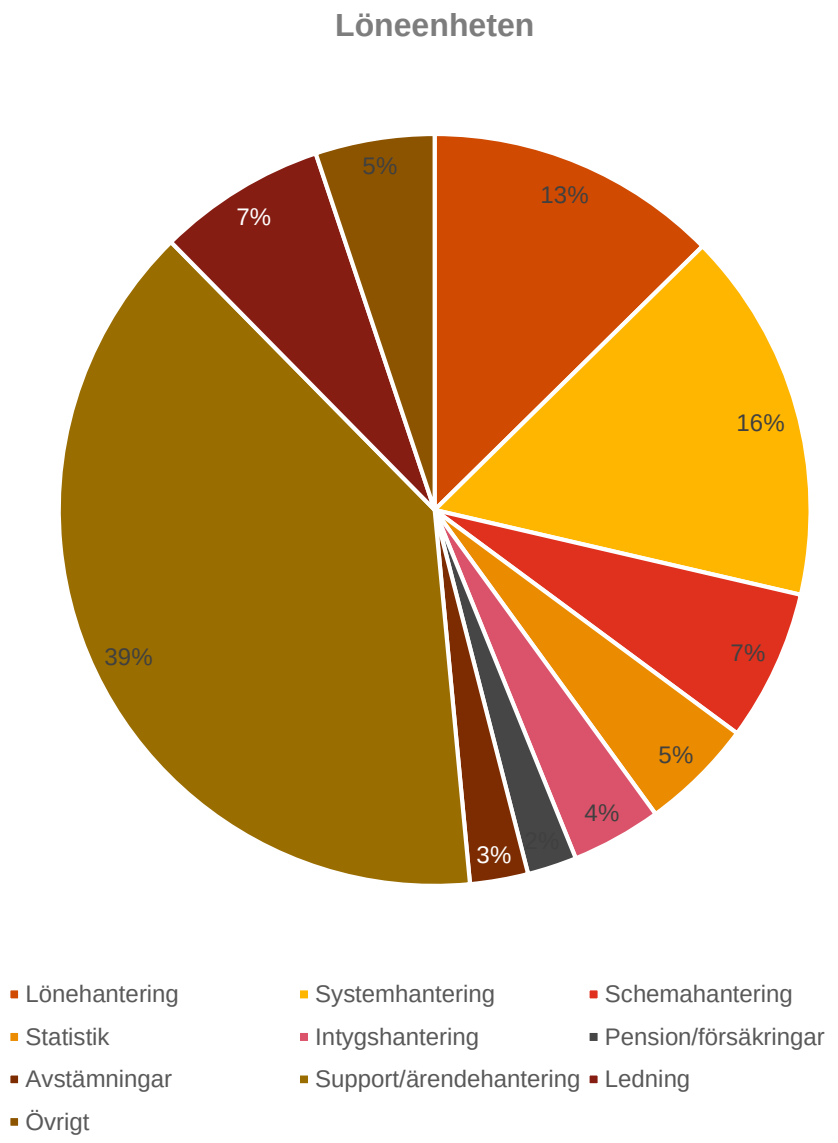
Fördelning av delprocesser

2018, Löneenheten, procent

Inom Löneenheten var den vanligaste delprocessen Support/ärendehantering (3,1 årsarbetare). Andra vanliga delprocesser var Systemhantering (1,3 årsarbetare) och Lönehantering (1,0 årsarbetare).

Den minst vanliga delprocessen var Pension/försäkringar (0,2 årsarbetare), Intygshantering (0,3 årsarbetare) och Statistik (0,4 årsarbetare).

Inom Ledning redovisar Löneenheten 0,6 årsarbetare, vilket avser 60 procent av enhetschefens arbetstid. För delprocessen Övrigt redovisas 0,4 årsarbetare. Enheten har dock inte angivit vad som avses med Övrigt.

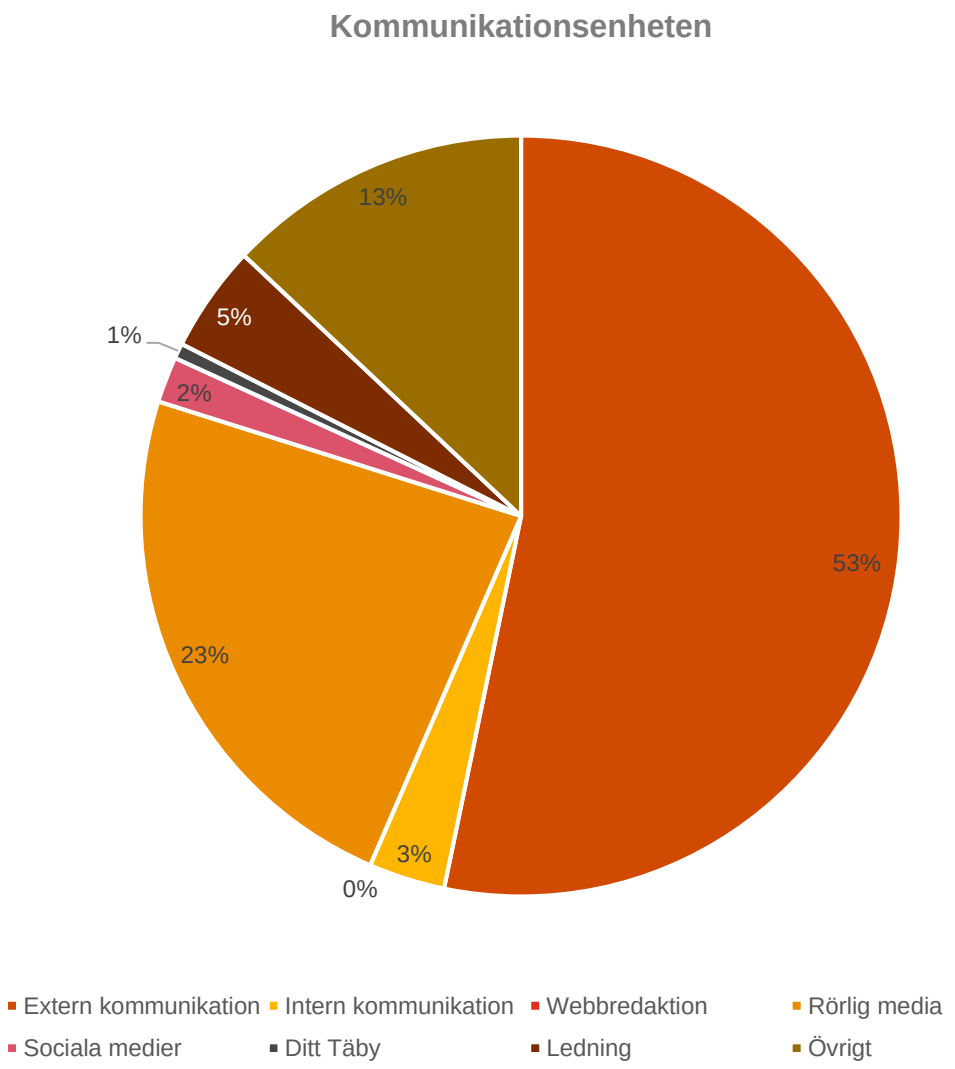


Fördelning av delprocesser

2018, Kommunikationsenheten, procent

Enheten för kommunikation har 15 årsarbetare. Majoriteten av dessa arbetar med extern kommunikation (8,2 årsarbetare). Andra vanliga delprocesser är Rörlig media (3,6 årsarbetare) och Övrigt (1,6 årsarbetare). Enheten har ej angivit vad som avses med Övrigt.

Mindre vanliga delprocesser är Ditt Täby (0,1 årsarbetare) och Sociala medier (0,3 årsarbetare). Enheten har även listat Webbredaktion som en relevant delprocess, men inte angivit antalet årsarbetare som arbetar med delprocessen.



Fördelning av delprocesser

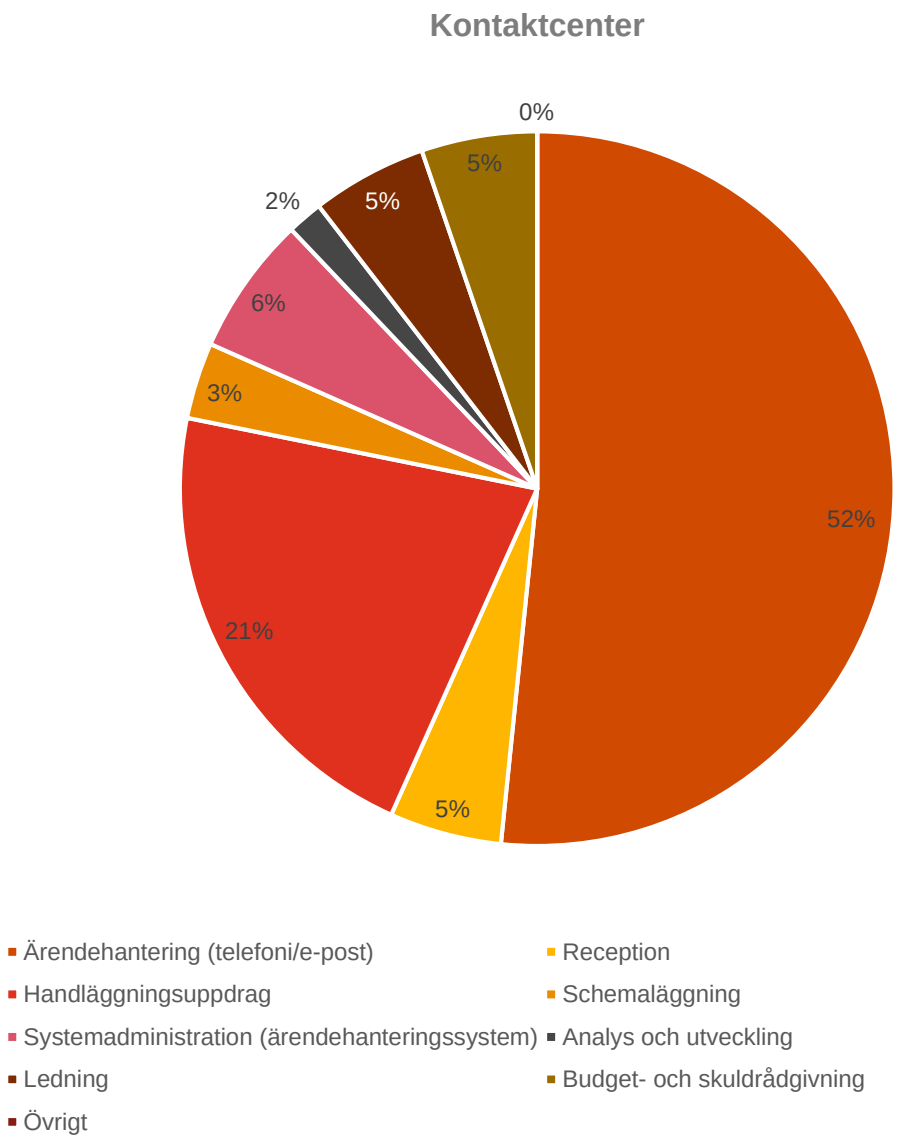
2018, Kontaktcenter, procent

Ungefär hälften av enhetens 19,1 årsarbetare arbetade under 2018 med Ärendehantering (telefoni/e-post) – motsvarande 9,9 årsarbetare. Den näst vanligaste delprocessen var Handläggnings-uppdrag (4,1 årsarbetare).

Minst vanliga delprocessen var Analys och utveckling (0,3 årsarbetare), Schemaläggning (0,7 årsarbetare) och Reception (1 årsarbetare).

Enheten har fördelat ut samtliga årsarbetare på de enskilda delprocesserna, och således redovisades inget på Övrigt.

Ledning motsvarade 1,0 årsarbetare, och avsåg enhetschefen på 100 procent.



Volymer

2018, Kontaktcenter, nyckeltal

Kontaktcenter är den enda enhet inom avdelningen för Kommunikation och HR som redovisar relevanta volymer avseende 2018. Tabellen till höger redovisar relevanta nyckeltal för verksamheten i förhållande till antalet årsarbetare inom Kontaktcenter.

Genom att kontinuerligt mäta och följa upp dessa nyckeltal kan kommunen få en bättre bild av administrationens effektivitet över tid.

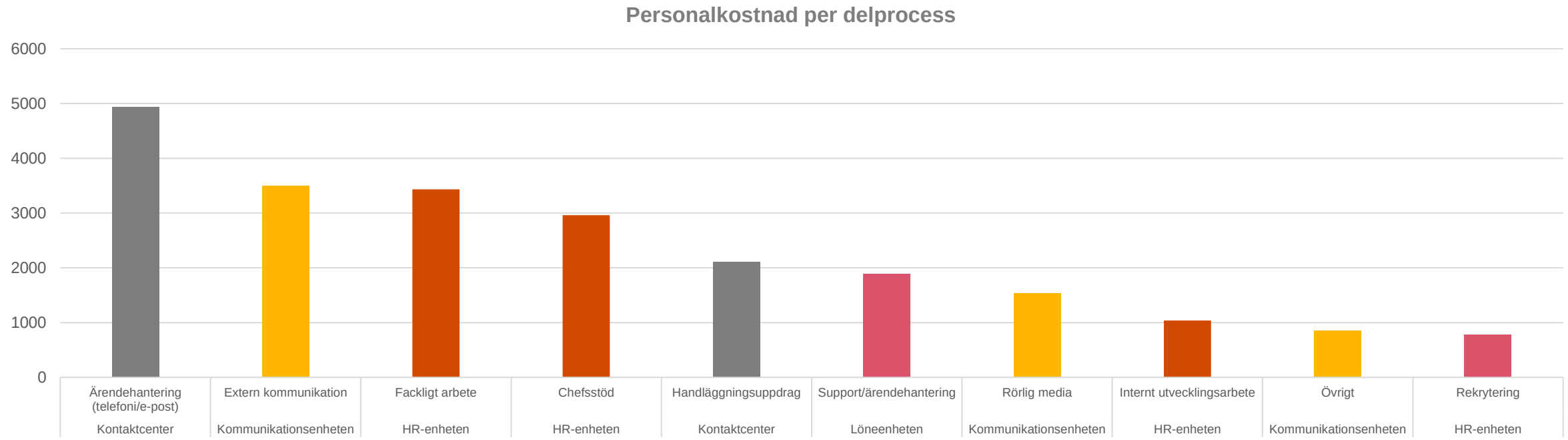
Nyckeltal	2018
Antal besökare i receptionen per årsarbetare	160
Antal inkomna samtal per årsarbetare	6 334
Antal ärenden i första linjens support per årsarbetare	14 933
Totala lösningsgraden, %	39%
Antal färdtjänstärenden per årsarbetare	24
Antal omsorgsfakturor per årsarbetare	3 655
Antal vigslar per årsarbetare	5
Antal guidade bussturer per årsarbetare	60

Personalkostnad per delprocess

2018, tkr

Utifrån den angivna fördelningen mellan delprocesser inom avdelningen för Kommunikation och HR samt utifrån utdrag ur ekonomisystemet var Ärendehantering (telefoni/e-post) inom Kontaktcenter, Extern kommunikation inom Kommunikationsenheten och Fackligt arbete inom HR-enheten de tre dyraste delprocesserna under 2018. Personalkostnaden för Ärendehantering inom Kontaktcenter uppgick år 2018 till 5,0 mnkr. Totalt motsvarar de tre dyraste delprocesserna 38,6 procent av den totala personalkostnaden för avdelning Kommunikation och HR, vilket är en lägre andel en de tre dyraste delprocesserna inom Ekonomiavdelningen.

Vi noterar även att personalkostnaden för Övrigt inom Kommunikationsenheten år 2018 motsvarade 0,9 mnkr. Enheten har ej angivit vad som avses med Övrigt, varför en djupare granskning av detta kan vara nödvändig. Vi har även noterat en stor skillnad mellan enheternas uppskattade tid till Övrigt – Kommunikationsenheten har angivit en relativt hög andel Övrigt medan Kontaktcenter och HR-enheten har fördelat ut samtliga årsarbetare på de angivna delprocesserna. Ingen av enheterna har specificerat vad som avses med Övrigt.



Sammanfattning Kommunikation och HR

Antalet årsarbetare inom Kommunikation och HR ökade från 33 till 56 mellan 2016 och 2018. Ökningen förklaras främst av att Kontaktcenter startade år 2017 – enheten hade 19 årsarbetare år 2018.

Den totala kostnaden per årsarbetare är högst inom HR-enheten. HR-enheten redovisar både högst personalkostnad och övrig kostnad per årsarbetare.

Den totala kostnaden per enhet var år 2018 högst inom HR-enheten (14,8 mnkr) och Kontaktcenter (13,3 mnkr). Lägst total kostnad redovisade Löneenheten (5,2 mnkr).

Endast kontaktcenter har redovisat relevanta volymer avseende år 2018. Ingen av enheterna har specificerat vad som avses med delprocessen Övrigt.

De delprocesser med högst personalkostnad var år 2018 Ärendehantering (telefoni/e-post) inom Kontaktcenter (5,0 mnkr), Extern kommunikation inom Kommunikationsenheten (3,5 mnkr) och Fackligt arbete inom HR-enheten (3,4 mnkr). Kommunikations-enheten redovisar dock låga personalkostnader eftersom ungefär sex årsarbetare finansieras av investeringsprojekt. Detta betyder att personalkostnaden per delprocess avseende Kommunikations-enheten bör vara högre än vad som redovisas.

Övrigt inom Kommunikationsenheten uppgår till 0,9 mnkr och enheten har ej angivit vad som avses med delprocessen.

Därför rekommenderar vi att delprocesserna Övrigt närmare granskas. Vidare rekommenderar vi att volymerna för Kontaktcenter följs upp så att utvecklingen av effektiviteten inom enheten kan följas över tid.

Verksamhetsstöd och utveckling

Metod och antaganden

Avdelningen för Verksamhetsstöd och Utveckling skapades år 2019, varför jämförelser med uppgifter från ekonomi- och personalsystem inte stämmer överens med enheternas angivna antal årsarbetare. De enheter vi utgår från är Kanslienheten (kostnadsställe 1160), Juridik-enheten (kostnadsställe 113), Utredningsenheten (kostnadsställe 1111), Trygghet och säkerhet (kostnadsställe 112), Verksamhetsutveckling (kostnadsställe 119), Upphandlingsenheten (kost-nadsställe 118), Avtalsförvaltning (kostnadsställe 1112), IT-avdelningen (kostnadsställe 15). Enligt avdelningschefen fanns totalt 94,0 årsarbetare år 2018 inom avdelningen.

I ekonomi- och personalsystemet är planerings-chef bokad under kommunchefen.

Chef för upphandlingsenheten, juridik samt Trygghet och säkerhet är bokade på Planeringsavdelningen. Vi har därför fört över personalkostnader och uppgifter om årsarbetare enligt nedanstående tabell. Vi har gjort antagandet om att dessa tjänstepersoner även 2016 och 2017 var konterade på dessa kostnadsställen.

Vänligen notera att överflyttningen av chef för Planeringsavdelningen inte har någon bäring på denna kartläggning, eftersom vi endast beaktar avdelningens underliggande enheter.

Utöver detta har vi exkluderat anställningar och kostnader kopplade till flyktingverksamheten och arbetsmarknadsinsatser inom enheten för Verk-samhetsutveckling.

Efter överflyttningarna stämmer ej antalet angivna medarbetare överens med personalsystemets uppgifter i fråga om Kanslienheten (3 årsarbetare för lite), Juridikenheten (2 årsarbetare för mycket) samt enheten för Trygghet och säkerhet (1 årsarbetare för lite). Vi har därför gjort antagandet om att det angivna antalet årsarbetare från avdelningschefen stämmer, samt att den genomsnittliga personalkostnaden i personal-systemet stämmer. Således har vi lagt till/dragit av antal medarbetare och personalkostnader inom dessa verksamheter.

Vidare har vi gjort antagandet om att dessa tjänster även 2016 och 2017 saknades i personalsystemet. Ingen av enheterna har inkommit med relevanta volymer avseende år 2018.

Funktion	Överfört från	Överfört till
Chef för Planeringsavdelningen	Kommunchef (kst 100)	Planeringsavdelningen (kst 110)
Chef för Upphandlingsenheten	Planeringsavdelningen (kst 110)	Upphandlingsenheten (kst 118)
Chef för Juridikenheten	Planeringsavdelningen (kst 110)	Juridikenheten (kst 113)
Chef för Trygghet och säkerhet	Planeringsavdelningen (kst 110)	Trygghet och säkerhet (kst 112)
OSA-anställda och Välkommen Täby	Verksamhetsutveckling (kst 119)	-

Årsarbetare per enhet

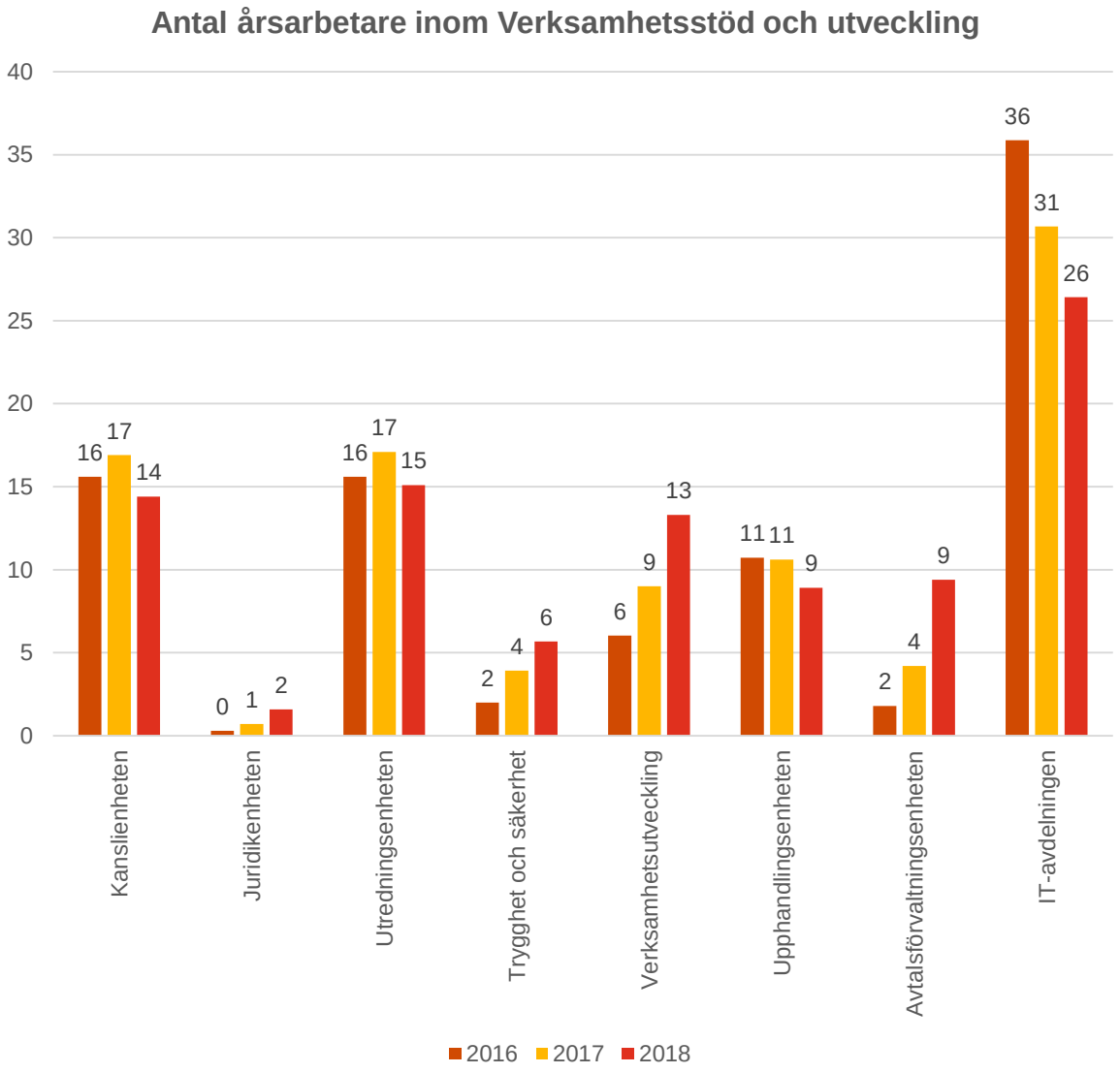
2016–2018, antal årsarbetare

Inom avdelningen fanns 95 årsarbetare år 2018. Avdelningen underliggande enheter ökade med 7 årsarbetare mellan 2016 och 2018, motsvarande 7,8 procent.

Störst ökning har skett inom enheten för Verksamhetsutveckling – från 6 till 13 årsarbetare – och Avtalsförvaltning – från 2 till 9 årsarbetare.

IT-avdelningen har dock utvecklats i motsatta riktningen – under mätperioden har enheten minskat med 10 årsarbetare. Detta beror på att Servicecenter succesivt fasades ut mellan 2016 och 2017.

Även Upphandlingsenheten har minskat, dock ej i samma utsträckning som IT-avdelningen.



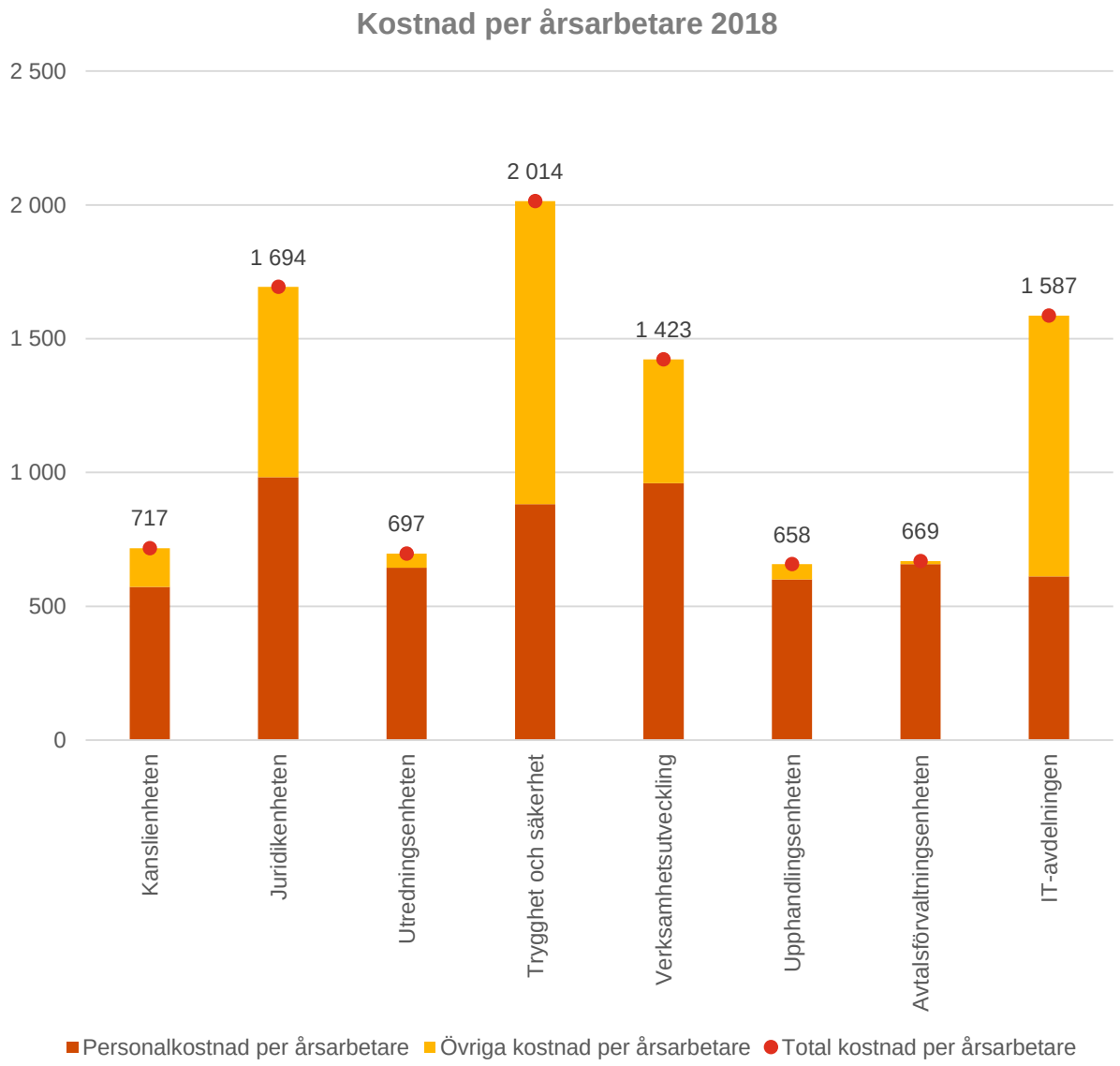
Bruttokostnader

2018, tkr per årsarbetare

De enheter med högst kostnad per årsarbetare år 2018 var Trygghet och säkerhet (1,7 mnkr), Juridikenheten (2,0 mnkr) samt IT-avdelningen (1,6 mnkr). Gemensamt för samtliga av dessa enheter är att samtliga har en hög andel övriga kostnader. Kanslienheten, Upphandlingsenheten, enheten för Avtalsförvaltning och Utredningsenheten hade låga totala kostnader per årsarbetare samt hög andel personalkostnad.

Högst total personalkostnad per årsarbetare hade Juridikenheten, enheten för Trygghet och säkerhet samt enheten för Verksamhets-utveckling.

Som vi tidigare konstaterat har vi inte dragit av övriga kostnader för de tre enheter som hade felaktigt angivet antal årsarbetare i personalsystemet (Kanslienheten, Juridikenheten samt enheten för Trygghet och säkerhet). Detta leder således till en högre övrig kostnad per årsarbete inom Juridikenheten och lägre övrig kostnad per årsarbetare inom Kanslienheten samt enheten för Trygghet och säkerhet.



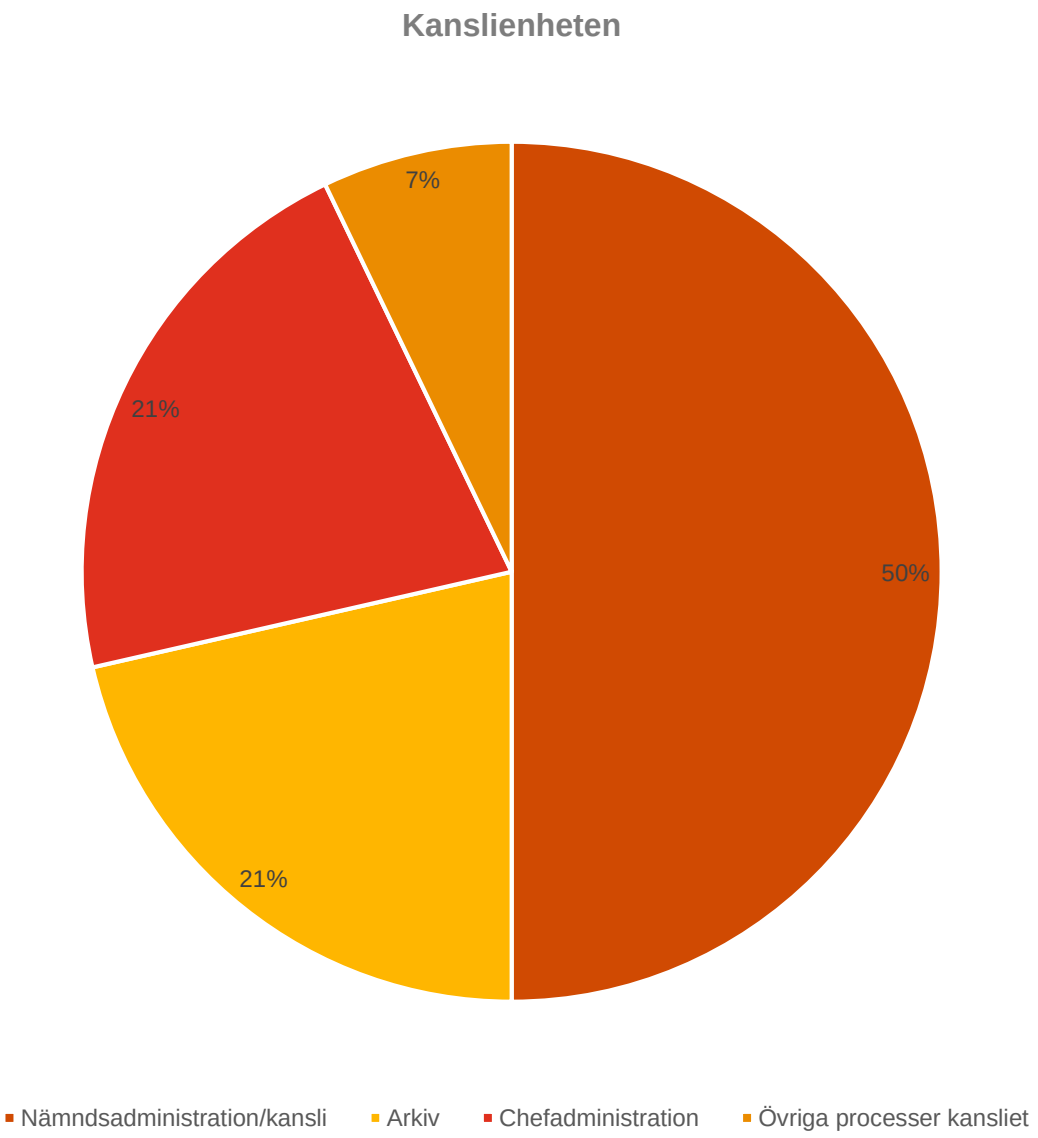
Fördelning av delprocesser

2018, Kanslienheten, procent

Inom Kanslienheten är den vanligaste delprocessen Nämnds-administration/kansli – motsvarande 7,0 årsarbetare återfanns inom delprocessen år 2018.

Inom delprocesserna Arkiv och Chefsadministration arbetade 3,0 årsarbetare per delprocess.

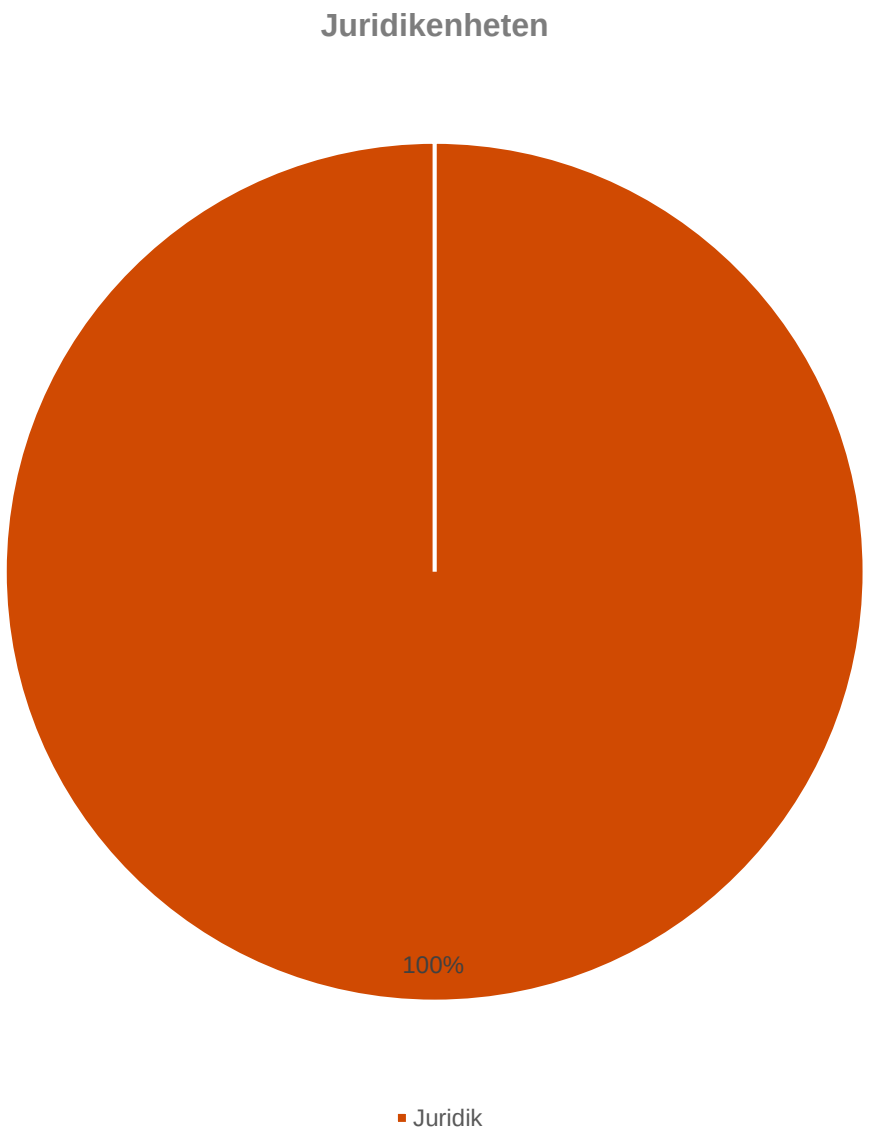
Den minst vanliga delprocessen år 2018 var enligt avdelnings-chefen Övriga processer kanslier. Dessa processer är inte specificerade.



Fördelning av delprocesser

2018, Juridikenheten, procent

Inom Juridikenheten återfanns enligt avdelningschefen 2,0 årsarbetare år 2018. Båda arbetade 100 procent med delprocessen Juridik. Enhetens arbete har inte brutits ned i fler delprocesser.



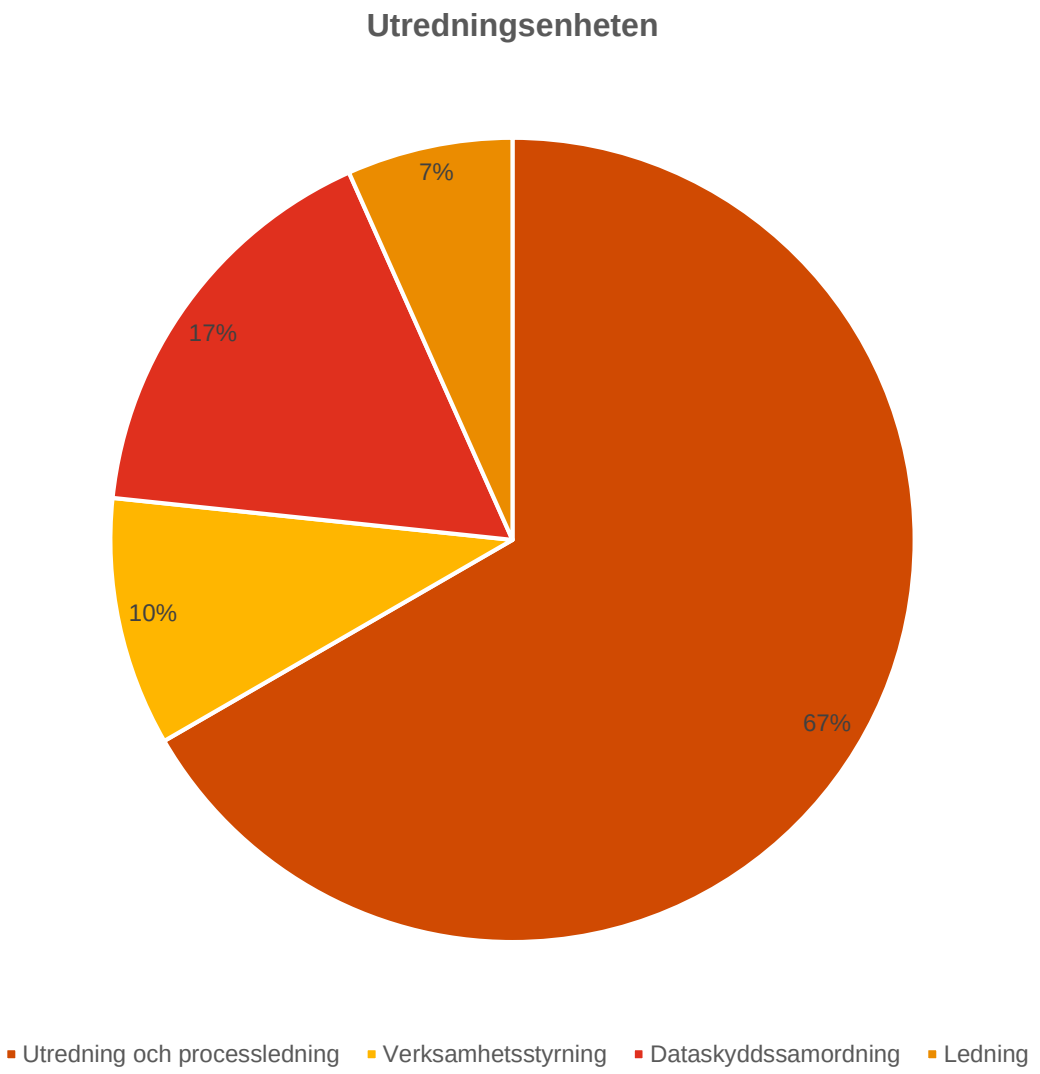
Fördelning av delprocesser

2018, Utredningsenheten, procent

Inom Utredningsenheten återfanns 15,0 årsarbetare år 2018, varav 10,0 årsarbetare arbetade med Utredning och processledning.

Dataskyddssamordning var den näst vanligaste delprocessen – 2,5 årsarbetare – följt av Verksamhetsstyrning – 1,5 årsarbetare.

Inom Ledning redovisar Utredningsenheten 1,0 årsarbetare.

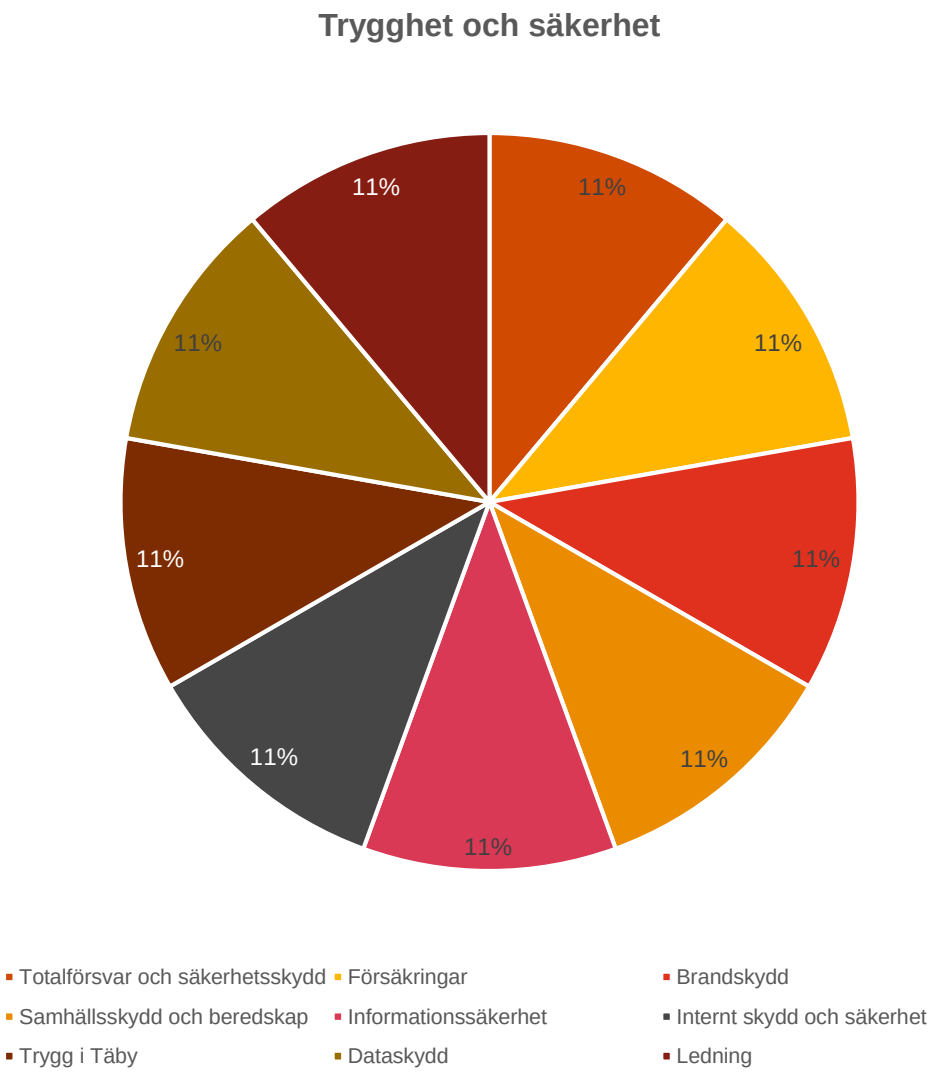


Fördelning av delprocesser

2018, Trygghet och säkerhet, procent

Inom enheten för Trygghet och säkerhet fanns 6,0 årsarbetare år 2018. Totalt har 9 delprocesser beskrivits inom enheten, men antalet årsarbetare per delprocess har ej angivits. Vi har därför fördelat antalet årsarbetare jämnt mellan delprocesserna – 0,7 årsarbetare per delprocess. De delprocesser som beskrivits är:

- Totalförsvar och säkerhetsskydd
- Försäkringar
- Brandskydd
- Samhällsskydd och beredskap
- Informationssäkerhet
- Internt skydd och säkerhet
- Trygg i Täby
- Dataskydd
- Ledning



Fördelning av delprocesser

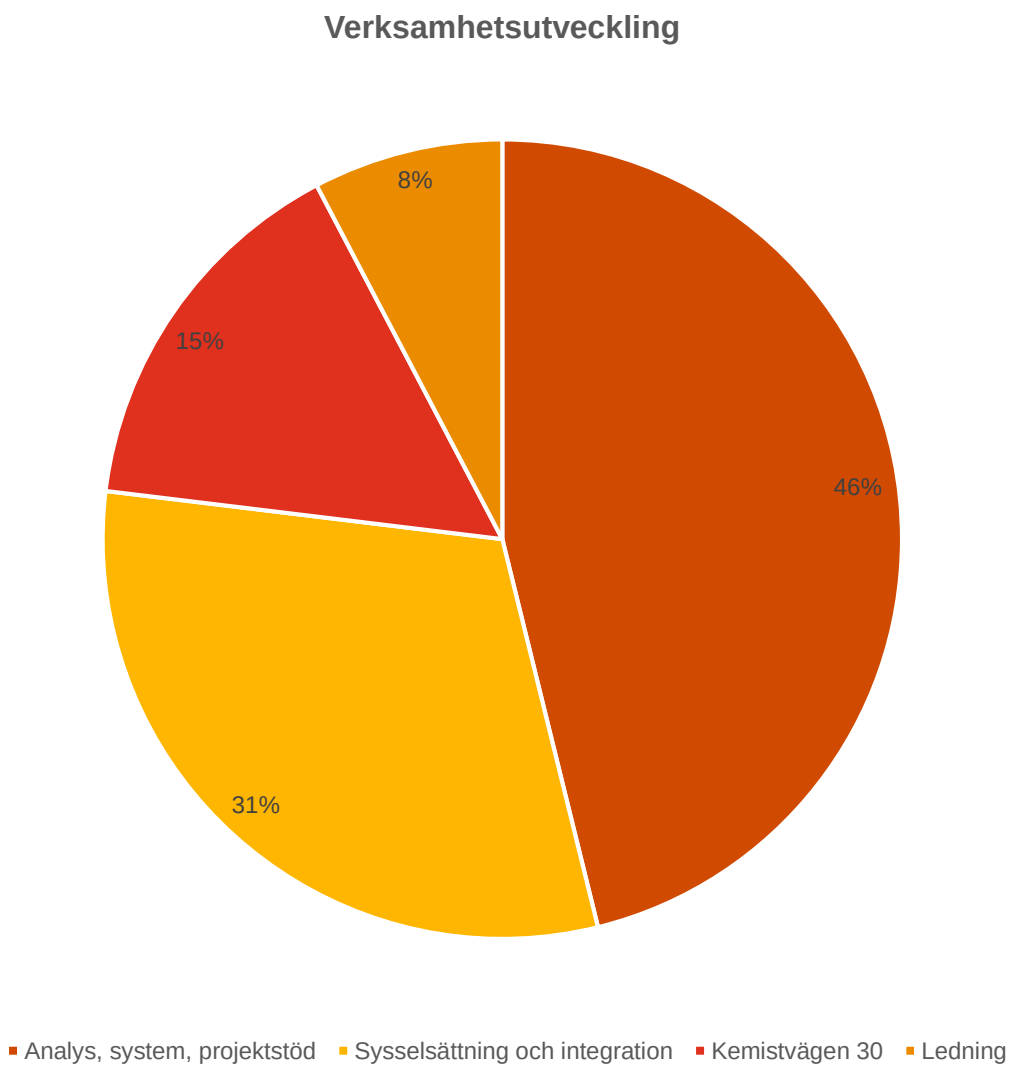
2018, Verksamhetsutveckling, procent

Enheten för Verksamhetsutveckling hade år 2018 totalt 13 årsarbetare.

De vanligaste delprocesserna var Analys, system och projektstöd (6,0 årsarbetare) samt Sysselsättning och integration (4,0 årsarbetare).

Inom delprocessen Kemistvägen 30 återfanns 2 årsarbetare. Vi har exkluderat OSA-anställda och anställda inom projektet *Välkommen Täby*.

Inom Ledning redovisar enheten för Verksamhetsutveckling 1,0 årsarbetare.



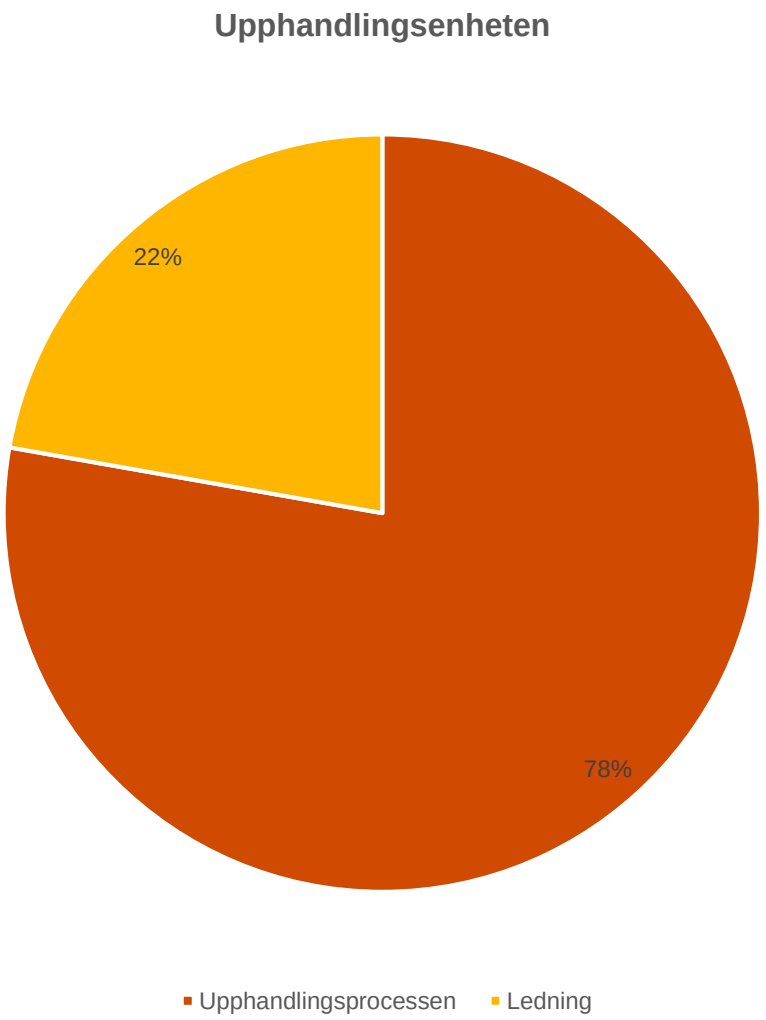
Fördelning av delprocesser

2018, Upphandlingsenheten, procent

Upphandlingsenhetens 9 årsarbetare redovisar endast två del-processer.

Upphandlingsprocessen är den mest omfattande delprocessen – motsvarande 7,0 årsarbetare.

Resterande 2,0 årsarbetare anges arbeta med Ledning.



Fördelning av delprocesser

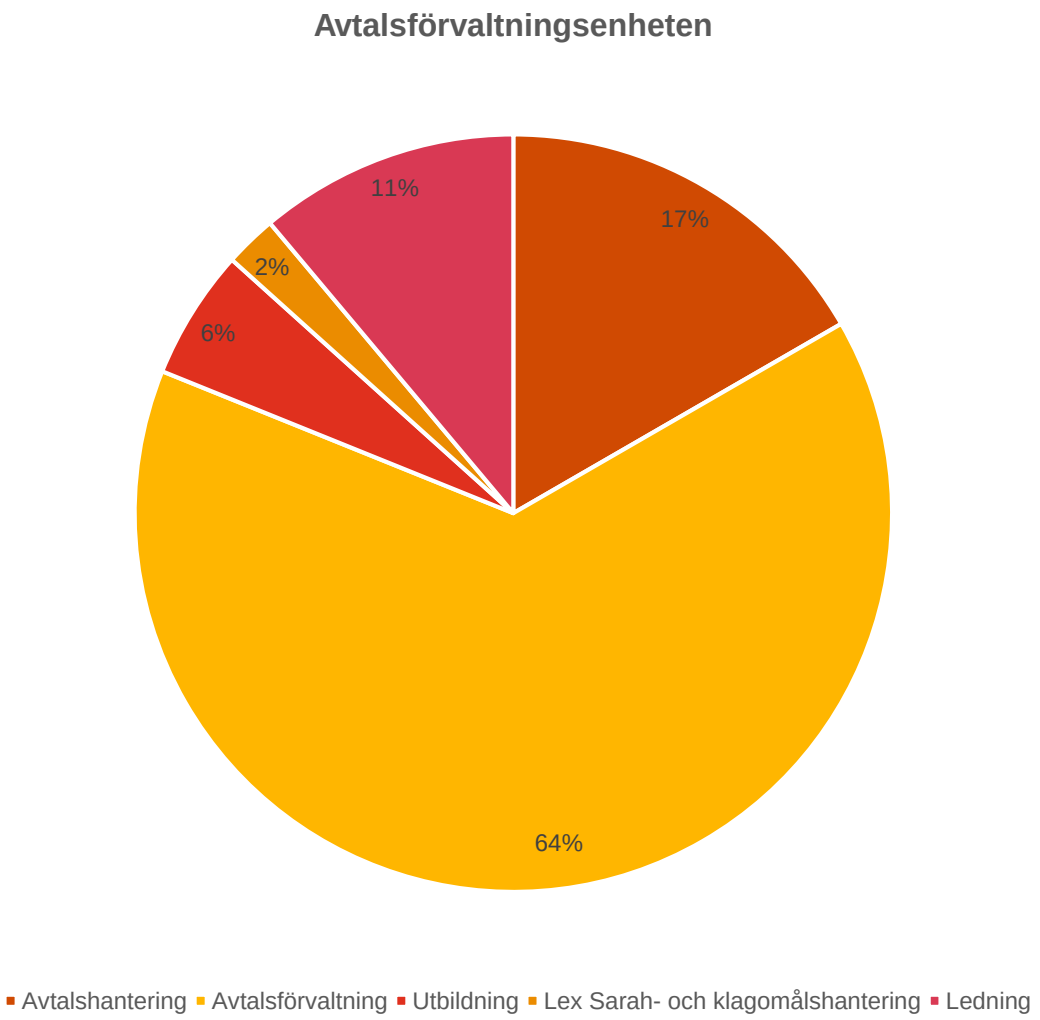
2018, Enheten för avtalsförvaltning, procent

Enheten för Avtalsförvaltning bestod år 2018 av 9,0 årsarbetare.

Den vanligaste delprocessen var Avtalsförvaltning (5,8 årsarbetare) följt av Avtalshantering (1,5 årsarbetare).

Bland de delprocesser som var mindre vanliga uppges att Utbilda (0,5 årsarbetare) samt Lex Sarah- och klagomålshantering (0,2 årsarbetare).

Inom Övrigt redovisar enheten 1,0 årsarbetare. Vid samtal med avdelningschef har framgått att samtliga delprocesser som är angivna som Övrigt avser styrning och ledning av verksamheten.

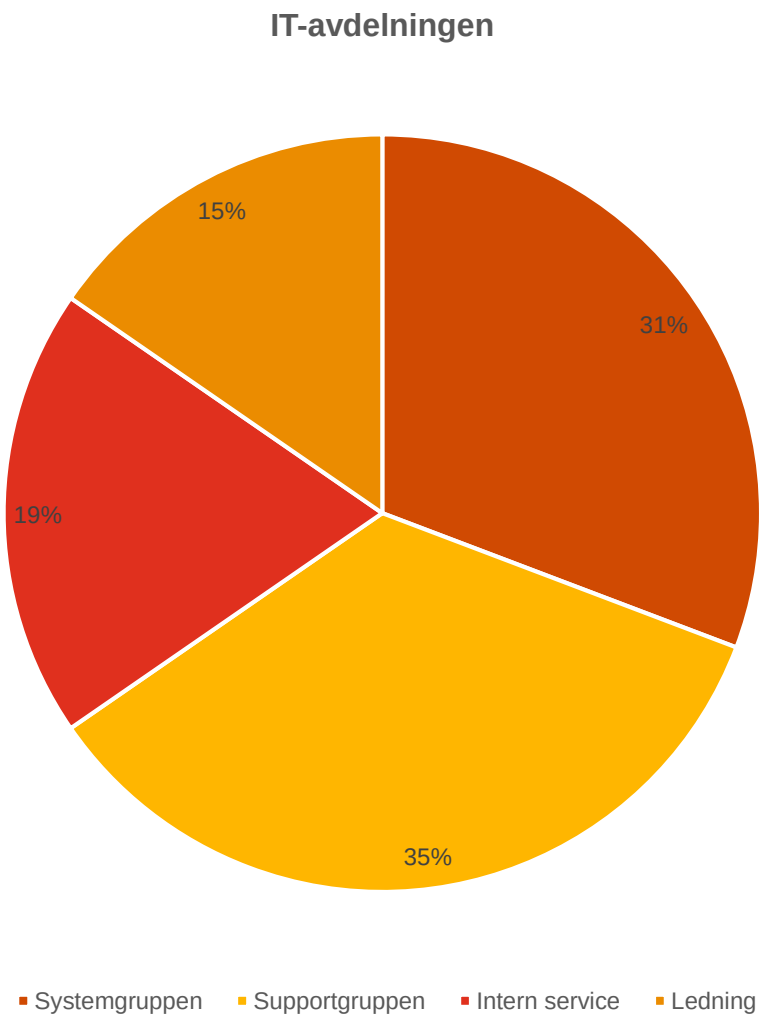


Fördelning av delprocesser

2018, IT-avdelningen, procent

IT-avdelning var 26 årsarbetare år 2018. De vanligaste del-processerna var Supportgruppen (9,0 årsarbetare) och Systemgruppen (8,0 årsarbetare).

Inom delprocessen Intern service återfanns 5,0 årsarbetare och inom Ledning redovisades 4,0 årsarbetare.

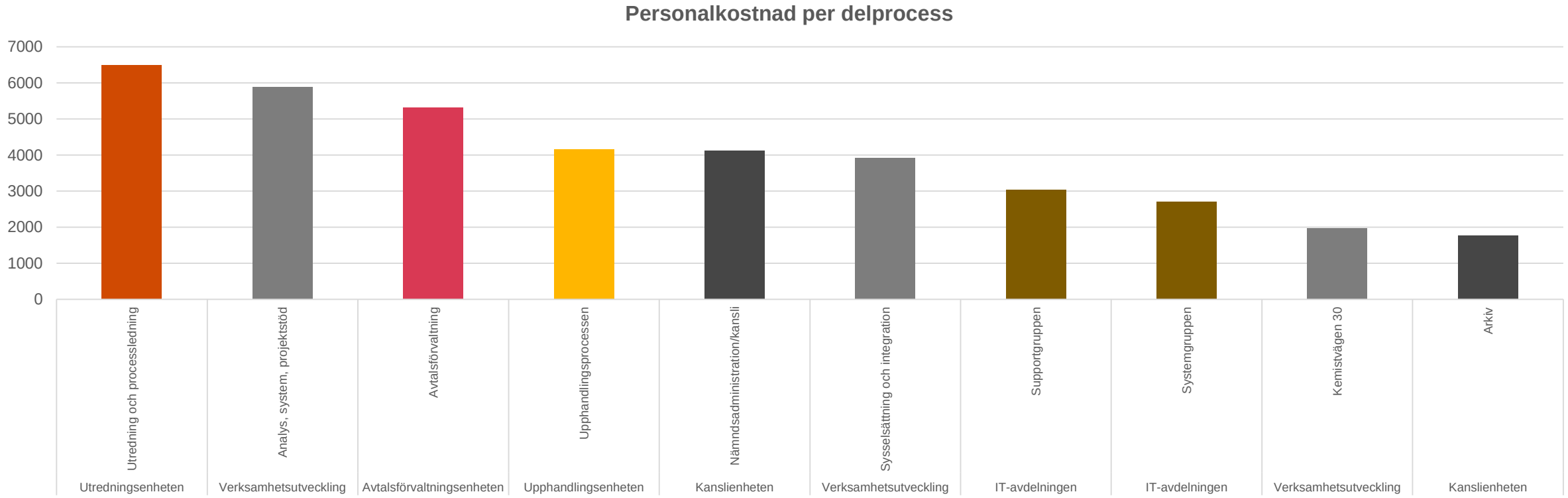


Personalkostnad per delprocess

2018, tkr

Utifrån den angivna fördelningen mellan delprocesser inom avdelningen för Verksamhetsstöd och utveckling samt utifrån utdrag ur ekonomisystemet var Utredning och processledning inom Utredningsenheten, Analys, system och projektstöd inom Verksamhetsutveckling och Avtalsförvaltning inom enheten för Avtalsförvaltning de tre dyraste delprocesserna under 2018.

Personalkostnaden för Utredning och projektledning inom Utredningsenheten uppgick år 2018 till 6,5 mnkr. Totalt motsvarar de tre dyraste delprocesserna 30,1 procent av den totala personalkostnaden för avdelning Verksamhetsstöd och utveckling. Det föreligger en relativt jämn spridning av personalkostnader per delprocess mellan de olika enheterna. Delprocesser för Trygghet och säkerhet återfinns inte bland de tio dyraste delprocesserna, vilket beror på att antalet årsarbetare ej har angivits i olika delprocesser vid insamlandet av underlag.



Sammanfattning Verksamhetsstöd och utveckling

Avdelningen för Verksamhetsstöd och utveckling har genomgått organisatoriska förändringar, varför underlag från ekonomi- och personalsystem inte stämmer överens med angivet antal årsarbetare inom underliggande enheter.

Antalet årsarbetare inom Verksamhetsstöd och utveckling ökade från 88 till 95 mellan 2016 och 2018. Störst ökning har skett inom enheten för Verksamhetsutveckling – från 6 till 13 årsarbetare. Enheten för Avtalsförvaltning har även ökat – från 2 till 9 årsarbetare.

Den totala kostnaden per årsarbetare är högst inom Juridikenheten (2,0 mnkr), Trygghet och säkerhet (1,7 mnkr) samt IT-avdelningen (1,6 mnkr). Juridikenheten och enheten för hade även högst personalkostnad per årsarbetare.

Den totala kostnaden per enhet var år 2018 högst inom Verksamhetsutveckling (18,9 mnkr) medan den lägsta kostnaden återfanns inom Juridikenheten (2,2 mnkr).

Endast Kanslienheten har redovisat delprocessen Övrigt, men det framgår ej vad som ingår i delprocessen.

De dyraste delprocesserna sett till personalkostnaden 2018 var Utredning och processledning inom Utredningsenheten, Analys, system och projektstöd inom Verksamhetsutveckling och Avtals-förvaltning inom enheten för Avtalsförvaltning.

Det föreligger en relativt jämn spridning av personalkostnader per delprocess mellan enheterna. Delprocesser för Trygghet och säkerhet återfinns inte bland de tio dyraste delprocesserna, vilket beror på att antalet årsarbetare ej har angivits i olika delprocesser vid insamlandet av underlag.

Vi rekommenderar att en översyn av delprocesserna inom avdelningen sker samt att relevanta volymer för enheterna tas fram och följs upp.

Sammanfattning

Årsarbetare

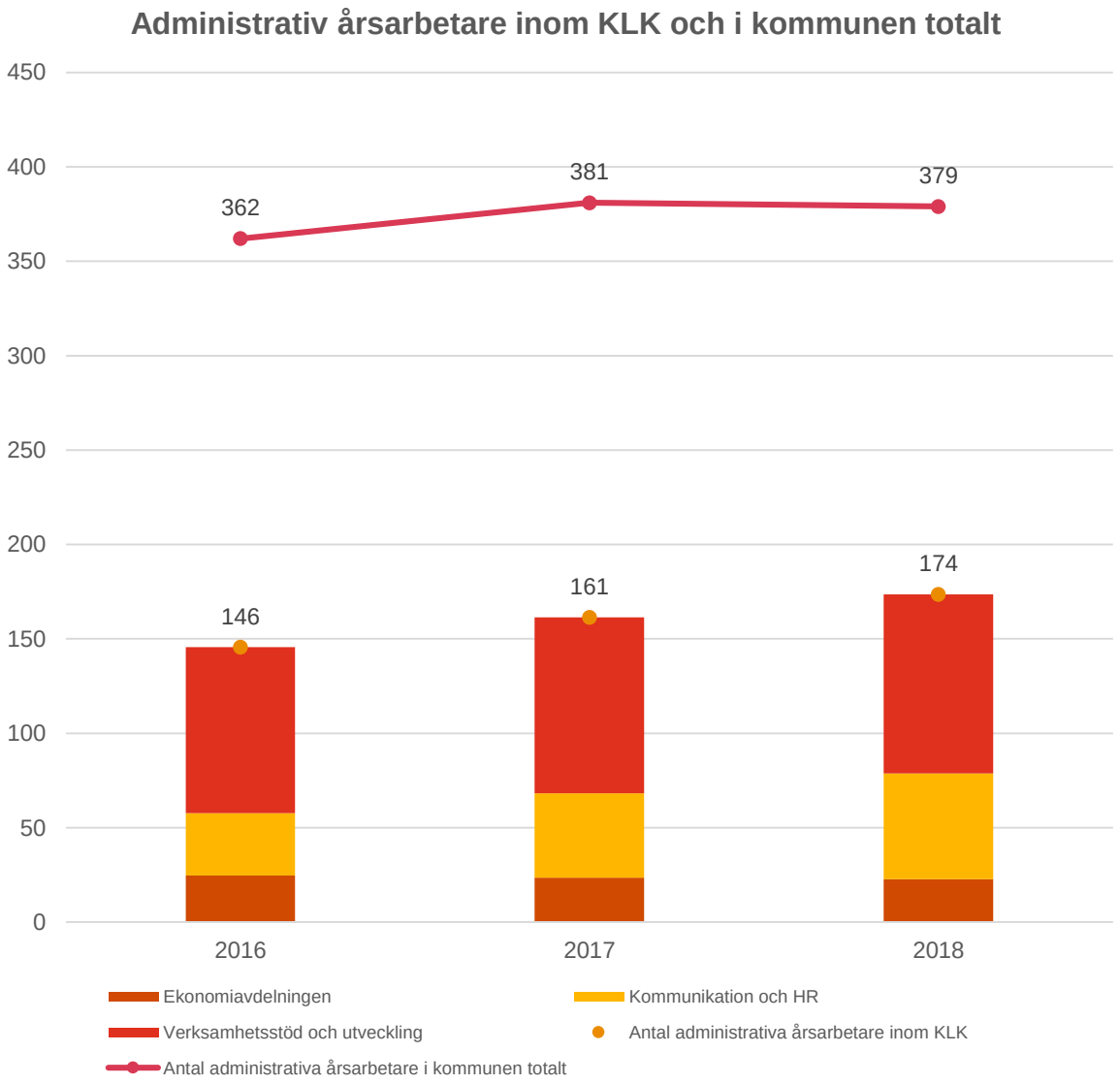
2016–2018, antal årsarbetare

Vid granskning av antalet administrativa årsarbetare totalt inom kommunen och dito inom Kommunledningskontoret framgår att en koncentration har skett mot en högre andel administrativa resurser inom Kommunledningskontoret.

Administrativa resurser inom Kommunledningskontoret har ökat med 28 årsarbetare under mätperioden samtidigt som totala antalet administrativa resurser endast har ökat med 17 årsarbetare.

Ökningen av administrativa resurser inom Kommunledningskontoret kan huvudsakligen härledas till att Kontaktcenter startades år 2017 – år 2018 hade Kontaktcenter 19 årsarbetare.

År 2016 var 40,2 procent av de administrativa årsarbetarna placerade inom Kommunledningskontoret. Motsvarande nyckeltal var 45,8 procent år 2018.

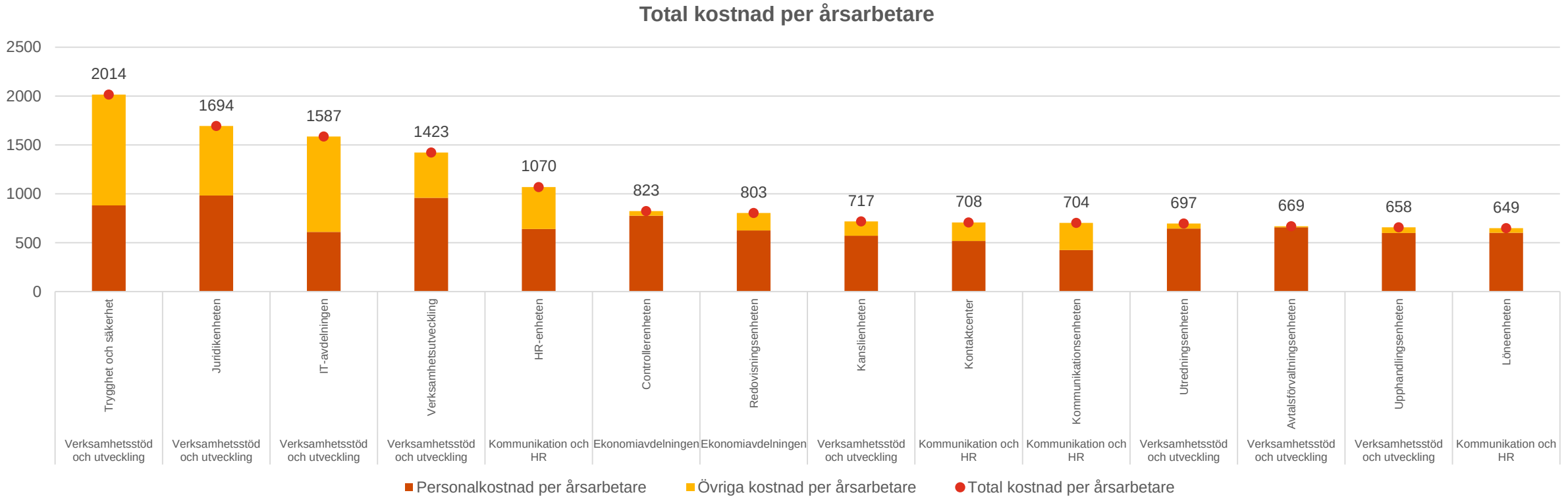


Bruttokostnader

2018, tkr per årsarbetare

De fyra enheter med högst kostnad per årsarbetare år 2018 återfinns inom avdelningen Verksamhetsstöd och utveckling – Trygghet och säkerhet (2,0 mnkr), Juridikenheten (1,7 mnkr), IT-avdelningen (1,6 mnkr) samt Verksamhetsstöd och utveckling (1,5 mnkr). Lägst total kostnad per årsarbetare hade Löneenheten (0,6 mnkr), Upphandlingsenheten (0,7 mnkr) och enheten för Avtalsförvaltning (0,7 mnkr).

Skillnaden mellan andelen personalkostnad av totala kostnaden per årsarbetare är omfattande – personalkostnaden inom Trygghet och säkerhet motsvarar 43,7 procent medan enheten för Avtalsförvaltnings personalkostnad motsvarar 98,2 procent av den totala kostnaden.

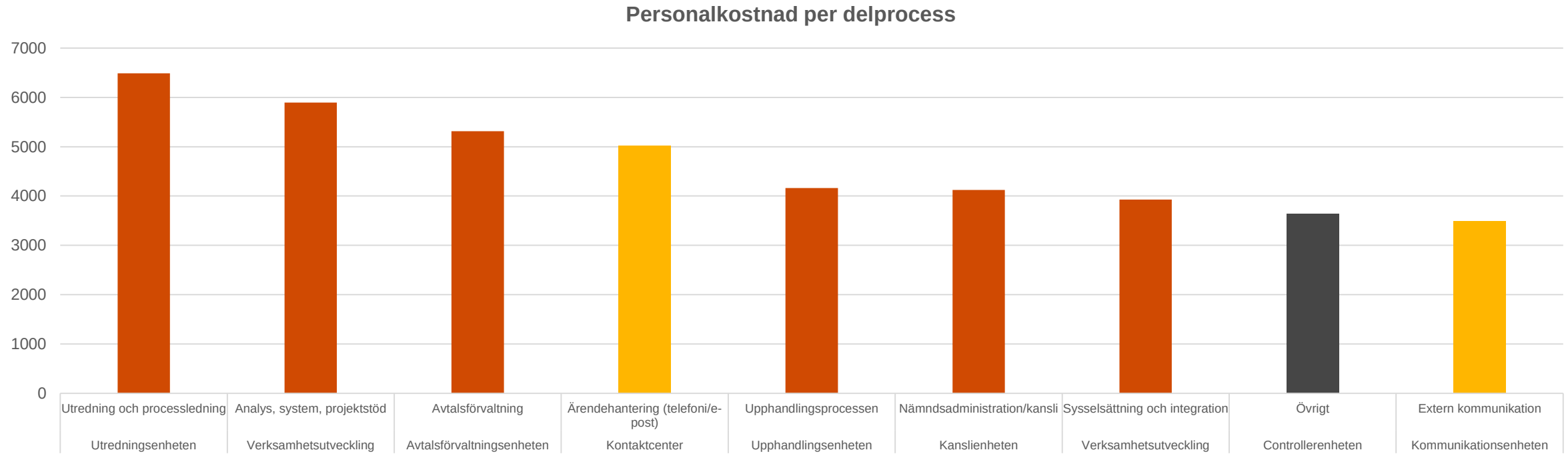


Personalkostnad per delprocess
2018, tkr

Utifrån den angivna fördelningen mellan delprocesser inom de tre avdelningarna inom Kommunledningskontoret samt utifrån utdrag ur ekonomisystemet var Utredning och processledning inom Utredningsenheten, Analys, system och projektstöd inom Verksamhetsutveckling och Avtalsförvaltning inom enheten för Avtalsförvaltning de tre dyraste delprocesserna under 2018. Gemensamt för samtliga delprocesser var att de avsåg avdelning för Verksamhetsstöd och utveckling. Orsaken till detta förklaras dels av avdelningens indelning i delprocesser, men också höga personalkostnader i förhållande till övriga avdelningars underliggande enheter.

Utöver delprocesser inom avdelningen för Verksamhetsstöd och utveckling redovisar Kontaktcenter inom Kommunikation och HR höga personalkostnader för Ärendehantering. Även Extern kommunikation inom Kommunikationsenheten har relativt höga personalkostnader. Personalkostnaden gällande Kommunikationsenhetens delprocesser är dock högre än redovisat eftersom delar av personalen finansieras av investeringsprojekt.

Högsta personalkostnaden inom Ekonomiavdelningen återfinns inom Controllerenheten och avser Övrigt. Enheten har dock inte specificerat vad som avses med delprocessen.



3

Rekommendationer

Rekommendationer

Kartläggningen och kostnadsanalysen av den centrala administrationen har gett en nulägesbild av resursåtgång i form av antalet årsarbetare, personalkostnader och övriga kostnader. En jämförelse har även genomförts på totalnivå med några andra kommuner.

Utifrån uppdraget lämnar PwC följande medskick;

- Utgångspunkten för utredningen från uppdragsgivaren var att analysera den centrala administrationen och identifiera möjliga effektiviseringar. För att kunna mäta effektiviseringar måste mål sättas upp för administrationen och till målen koppla relevanta volymer och nyckeltal.

- Ta fram relevanta nyckeltal för administrationen för att över tid mäta utvecklingen. Definiera vilka nyckeltal som ska mätas, hur de ska mätas, hur ofta de ska mätas och var informationen ska hämtas ifrån. Syftet med detta är att säkerställa att nyckeltalen är effektiva, används korrekt samt är jämförbara över tid. Inom ramen för uppdraget har vi efterfrågat relevanta nyckeltal från samtliga enheter och endast fått in uppgifter från 2 av 14 enheter. Därför går det inte att mäta effektiviteten.

- En stor del av den centrala administrationen är att vara ett stöd åt kommunens ledning och chefer. För att säkerställa rätt stöd, både avseende omfattning och kvalitet, bör mätningar genomföras av kundnyttan. Enligt uppgift pågår ett arbete med enkäter. Det är viktigt att säkerställa att enkäternas frågor fångar relevanta aspekter avseende synen på de administrativa resurserna.

- Var uthållig med mätningarna då det är viktigt att mäta över tid, framför allt inom den egna kommunen. Detta i syfte att minska ledtider, öka kundnyttan och utveckla processerna.

- Säkerställ så resursåtgången redovisas på samma sätt i den centrala administrationen, till exempel att cheferna redovisas på respektive enhet samt att personalsystem och ekonomisystemet stämmer överens med den faktiska organisationen.

- Identifiera delprocesser som med hjälp av digitalisering kan minska resursåtgången eller öka kvaliteten.

4

Appendix

Appendix 1 – efterfrågat underlag – exempel

Steg 1.			Steg 2.											
			Hur fördelar personen sin tid mellan delprocesserna? Fördela 100% totalt											
#	Namn (avidentifiera innan materialet skickas in)	Anställning i % (en heltid motsvarar 40 timmar per vecka)	1. Lönehantering	2. Systemhantering	3. Schemahantering	4. Statistik	5. Intygshantering	6. Pension/försäkringar	7. Avstämningar	8. Support/ärendehantering	9. Ledning	10. Övrigt*		*Vänligen ange vad som ingår i Övrigt I övrigt läggs den tid som inte är hänförbar till någon specifik process (T.ex. möten, generella utbildningar och konferenser samt specifika uppgifter som inte går att koppla till någon av de aktuella delprocesserna).
1	Enhetschef #1	100%	10%	10%							70%	10%	100%	
2	Medarbetare #1	50%	20%					40%			10%	30%	100%	
3													0%	
4													0%	
5													0%	
6													0%	
7													0%	
8													0%	
9													0%	
10													0%	

Appendix 1 – efterfrågat underlag – exempel

Steg 3.	
Nyckeltal/indikator	Volym/antal 2018

Flik Uppgiftslämnare
Uppgifter om förvaltning och kontaktperson fylls i ljusgrå celler.

Flik Årsarbetare
Här ska du lista alla personer som arbetar inom enheten samt fördela denna tid mellan olika processer och delprocesser.
Fördelningen ska avspegla "normalläget" över året. Årets som avses är 2018.

Steg 1.
Kolumn 1: Här anges namn på respektive medarbetare och chef för att underlätta er ifyllnad av mallen (vänligen avidentifiera innan ni skickar ifylld mall)
Kolumn 2: Här anges chef och medarbetarens anställningsgrad i procent. Exempel; en deltidsanställd arbetar halvtid, dvs. 20 timmar per vecka.
Uträkningen ser ut enligt följande: 20 timmar/40 timmar = 50% ÅA. För tillfällig personal anges anställningsgraden som den årsandel av tiden de varit anställda/inhyrda under 2018.

Steg 2.
Här anges hur personen fördelar sin tid i procent mellan de olika processerna. Notera att denna tid ska summera till 100%.
I Kategorin Övrigt i steg 2 läggs den tid som inte är hänförbar till någon specifik process (T.ex. möten, ledning, generella utbildningar och konferenser samt specifika ekonomirelaterade uppgifter som inte går att koppla till någon av de aktuella processerna).

Steg 3.
Här anges nyckeltal som är relevanta för enheten. Som exempel kan nämnas antal vigslar inom kontaktcenter, eller antal leverantörsfakturor inom redovisningsenheten. Ange sedan volym/antal under 2018.

Anders Neuman
anders.neuman@pwc.com

Per Larson
per.larson@pwc.com

pwc.se

Denna rapport har upprättats inom ramen för vårt uppdrag att tillhandahålla rådgivning avseende utredning av Täby kommuns administrativa resurser. Rapporten är endast upprättad för vår uppdragsgivares räkning, Täby kommun, och får inte lämnas ut eller göras tillgänglig för andra fysiska eller juridiska personer utan Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB:s/PricewaterhouseCoopers AB:s skriftliga godkännande. I avsaknad av skriftligt godkännande, tar Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB/PricewaterhouseCoopers AB inte något som helst ansvar gentemot någon annan än uppdragsgivaren som väljer att förlita sig på eller att agera utifrån innehållet i denna rapport. Inte heller tas något ansvar för att rapporten används för andra syften än för dem som förelegat vid uppdragets utförande.

© 2018 PricewaterhouseCoopers i Sverige AB. All rights reserved. In this document, “PwC” refers to Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB or PricewaterhouseCoopers AB which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.