Trafikförvaltningen
Förvaltning för utbyggd tunnelbana

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2020-09-12

Trafiknämnden
2020-09-22, punkt 26

Ärende
FUT 2020-1127
TN 2020-1249

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

# Yttrande över regionledningskontorets promemoria Effektiv administration i Region Stockholm, RS 2020-0623

## Ärendebeskrivning

Ärendet innehåller yttrande över rotel 1:s remiss av promemoria från regionledningskontoret med förslag till kostnadssänkande åtgärder för Region Stockholms samlade administration, RS 2020-0623.

## Beslutsunderlag

Förvaltningschefernas tjänsteutlåtande

Bilaga 1, förslag till yttrande

Promemoria från regionledningskontoret: Effektiv administration inom Region Stockholm, RS 2020-0623.

## Förslag till beslut

Förvaltningscheferna föreslår trafiknämnden besluta följande.

1. Trafiknämnden avger yttrande i enlighet med bilagt förslag

2. Yttrandet överlämnas till regionledningskontoret

3. Paragrafen förklaras omedelbart justerad.

Trafikförvaltningen
Förvaltning för utbyggd tunnelbana

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2020-09-12

Trafiknämnden
2020-09-22, punkt 26

Ärende
FUT 2020-1127
TN 2020-1249

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

# Förslag och motivering

## Bakgrund

I tertialrapporten per den 30 april 2020 för Region Stockholm (RS 2019-1041) beslutade regionfullmäktige att uppdra åt nämnder och bolag att senast den 30 september 2020, med beaktande av bland annat lärdomar av nya arbetssätt under pandemin, återkomma med förslag på effektiviseringar inom administration och arbetssätt (uppdrag 17). I samma ärende uppdrog fullmäktige åt regionstyrelsen att, efter samråd med berörda nämnder och bolag, i sitt förslag till budget 2021 återkomma med kostnadssänkande åtgärder på Region Stockholms samlade administration (uppdrag 18).

I remissen ligger att roteln vill ha remissinstansernas synpunkter på promemorian samt förslag på effektiviseringar inom administration och arbetssätt i enlighet med uppdrag 17 från tertialrapporten.

Remissen är ett led i beredningen av underlag inför budget 2021 avsett att beslutas vid regionfullmäktiges sammanträde den 17–18 november 2020.

Trafiknämndens verksamhet bedrivs inom två förvaltningar; trafikförvaltningen och förvaltning för utbyggd tunnelbana.

## Överväganden

Regionledningskontoret föreslår i utskickad promemoria åtgärder utifrån förslag som har inkommit från verksamheterna. Åtgärder föreslås för att minska detaljstyrningen, öka samordningen av it-leveranser, utveckla serviceförvaltningens tjänster samt effektivare lokalanvändning och inköpsverksamhet.

Förvaltningarna noterar att kostnaderna för administration har ökat genom den utdebitering för olika tjänster som sker från de centrala förvaltningarna, såsom ökade lokalkostnader, facility management, ökad debitering för HR-tjänster och dylikt. Förvaltningarna har ingen möjlighet att bedöma, styra eller påverka detta men är mot denna bakgrund positiv till ansatserna att effektivisera administrationen. Förslag till yttrande från trafiknämnden i denna del återfinns under avsnitt A i bilagda promemoria.

Trafikförvaltningen
Förvaltning för utbyggd tunnelbana

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2020-09-12

Trafiknämnden
2020-09-22, punkt 26

Ärende
FUT 2020-1127
TN 2020-1249

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Under avsnitt B i bilagda promemoria återfinns förslag till yttrande rörande effektiviseringar inom administration och arbetssätt inom trafikförvaltningen och förvaltning för utbyggd tunnelbana.

**Ekonomiska konsekvenser**
Förslagen i promemorian från regionledningskontoret syftar till effektivare administration och enklare arbetssätt som minskar kostnaderna och bidrar till att begränsa kostnadsutvecklingstakten i Region Stockholm.

David Lagneholm
Förvaltningschef
Trafikförvaltningen

Niklas Bergman
Förvaltningschef
Förvaltning för utbyggd tunnelbana

*Regionstyrelsen*
*Rotel I*

REMISS
2020-09-04

Diarienummer
RS 2020-0623

Enligt sändlista

**Effektiv administration i Region Stockholm**

Rotel I remitterar för yttrande bilagd promemoria från regionledningskontoret med förslag till kostnadssänkande åtgärder för Region Stockholms samlade administration.

I tertialrapport per den 30 april 2020 för Region Stockholm (RS 2019-1041) beslutade regionfullmäktige att uppdra åt nämnder och bolag att senast den 30 september 2020, med beaktande av bl.a. lärdomar av nya arbetssätt under pandemin, återkomma med förslag på effektiviseringar inom administration och arbetssätt (uppdrag 17). I samma ärende uppdrog fullmäktige åt regionstyrelsen att, efter samråd med berörda nämnder och bolag, i sitt förslag till budget 2021 återkomma med kostnadssänkande åtgärder på Region Stockholms samlade administration (uppdrag 18).

I remissen ligger att roteln vill ha remissinstansernas synpunkter på promemorian samt förslag på effektiviseringar inom administration och arbetssätt i enlighet med uppdrag 17 från tertialrapporten.

Remissen är ett led i beredningen av underlag inför budget 2021 avsett att beslutas vid regionfullmäktiges sammanträde den 17–18 november 2020.

Remisstiden sträcker sig till **den 30 september 2020**. Yttranden ska skickas till regionledningskontorets registrator, e-post registrator.lsf@sll.se. Ange diarienummer RS 2020-0623.

Frågor kring remissen kan besvaras av Carl Rydingstam, stabschef Ekonomi och finans, regionledningskontoret, carl.rydingstam@sll.se, 073-682 55 25.

Gustaf Drougge
Kanslichef

## Sändlista

Hälso- och sjukvårdsnämnden
Kulturnämnden
Trafiknämnden
Patientnämnden
Revisorskollegiet
Tillväxt- och regionplanenämnden
Fastighets- och servicenämnden
Färdtjänstnämnden
Vårdens kunskapsstyrningsnämnd
Stockholms läns sjukvårdsområde
Karolinska Universitetssjukhuset
Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje
AB Stockholms läns landstings internfinans
Ambulanssjukvården i Storstockholm AB
Danderyds Sjukhus AB
Folktandvården Stockholms län AB
Landstingshuset i Stockholm AB
Locum AB
MediCarrier AB
S:t Eriks Ögonsjukhus AB
Stockholms Care AB
Södersjukhuset AB
Södertälje Sjukhus AB

Regionledningskontoret

PM
2020-09-04

Diarienummer
RS 2020-0623

# Effektiv administration i Region Stockholm

I tertialrapport per den 30 april 2020 för Region Stockholm (RS 2019-1041) fick regionstyrelsen i uppdrag att, efter samråd med berörda nämnder och bolag, i sitt förslag till budget 2021 återkomma med kostnadssänkande åtgärder på Region Stockholms samlade administration. I detta PM redovisas regionledningskontorets åtgärdsförslag.

## Regionledningskontorets förslag och motivering

### Sammanfattning

Regionledningskontoret föreslår i denna PM åtgärder utifrån förslag som har inkommit från verksamheterna. Åtgärder föreslås för att minska detaljstyrningen, öka samordningen av it-leveranser, utveckla serviceförvaltningens tjänster samt effektivare lokalanvändning och inköpsverksamhet.

### Bakgrund

Under de kommande åren står Region Stockholm inför stora utmaningar såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt. Förändringarna i det kommunala utjämningssystemet innebär att Region Stockholms avgift till systemet ökar över tid. Förändringar i demografi och vårdbehov ökar behovet av tydliga prioriteringar. Covid-19-pandemin har bidragit till att konjunkturen har försämrats kraftigt och prognosen för Region Stockholms skatteintäkter har reviderats ned i förhållande till tidigare bedömningar. Därtill har intäkterna från kollektivtrafiken minskat avsevärt. Dessa förändringar medför, i kombination med en generellt hög kostnadsutveckling, stora krav på alla Region Stockholms nämnder och bolag att anpassa verksamheten till förändrade ekonomiska förutsättningar. En viktig del i detta arbete är att minska kostnaderna för den samlade administrationen.

I tertialrapport per den 30 april för Region Stockholm (RS 2019-1041) fick regionstyrelsen i uppdrag att, efter samråd med berörda nämnder och bolag, i sitt förslag till budget 2021 återkomma med kostnadssänkande åtgärder på Region Stockholms samlade administration.

Region Stockholms förvaltnings- och bolagsledningar har fått möjlighet att inkomma med underhandsförslag. Därutöver har ett förslag från vårdproducenterna inom den egenregidrivna vården inkommit som om det genomförs bland annat skulle innebära att ansvaret för styrning av Region Stockholms sjukvårdsproducerande nämnder och bolag övergår från hälso- och sjukvårdsnämnden till regionfullmäktige/regionstyrelsen samt att uppföljningen ska bli mindre omfattande med färre mål och indikatorer.

Förslag till tydliggörande av roller och ansvar beskrivs vidare i uppdrag 14, ”Lärdomar av nya arbetssätt under covid-19 och förslag som tydliggör roller och ansvarsfördelning samt hur förändrade arbetssätt bör omhändertas framöver”. Förslag som lämnats om en annan styrning av den egenregidrivna vården med en annan rollfördelning mellan beställare och ägare innebär en mer genomgripande förändring av Region Stockholms organisation som kräver vidare beredning.

**Överväganden**

Av de förslag som har inkommit bedöms ett antal vara genomförbara i närtid och ge potential till effektivisering; dessa beskrivs nedan. I genomförandet behöver tidigare genomfört arbete och erfarenheter tillvaratas och det behöver säkerställas att de bedömda kostnadseffekterna är realistiska. Jämförelser med andra organisationer kan ge vägledning. Förslagsvis hålls förändringsarbetet ihop av regionledningskontoret, Locum AB och serviceförvaltningen för att samordna arbetet med pågående initiativ samt säkerställa framdrift och effekthemtagning.

*Minska detaljstyrningen för att möjliggöra minskad administration*

Minskad detaljstyrning minskar administrationen och ger verksamheterna större frihet att genomföra sina uppdrag effektivt utifrån professionernas kunskap och lokalkännedom. Regionfullmäktige uttrycker också i det integrerade lednings- och styrningssystemet (ILS) att ambitionen är att öka målstyrningen och minska detaljstyrningen. Detta kan genomföras genom bland annat följande förslag:

- Uppföljningen från regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden förenklas och samordnas för att minska de administrativa kraven på nämnder och bolag. Antalet nyckeltal, mål och indikatorer som följs upp minskas och de som ska vara kvar skärps kvalitativt. Detta möjliggör för nämnder och bolag att minska sina administrativa resurser.
- Se över sjukvårdens ersättningsmodeller för att tydliggöra styrningen och minska administrationen. Modellerna ska vara enkla att förstå, underhålla och tillämpa.
- Standardisera, förenkla och digitalisera processer för planering och uppföljning som omfattar samtliga nämnder och bolag. För detta behövs bland annat ett koncerngemensamt beslutsstöd och analysverktyg (ekonomi/HR m.m.).
- Minska antalet styrande dokument och uppföljningen av dessa.

*Samordna it-leveranser*

Med ett effektivare it-stöd kan arbetstid frigöras och kostnader för lokaler och utbildning minska. Genom att bl.a. minska applikationsportföljen och optimera licensanvändningen går det att effektivisera administrationen och minska risker. Detta kan genomföras genom följande förslag:

- Gör en översyn av it-organisationen inklusive fortsatt konsolidering av it inom regionledningskontoret och serviceförvaltningen.

- Inför digital signering av såväl interna som externa beslut och undertecknanden inom hela Region Stockholm. Redan används digital signering inom Region Stockholm men det finns ingen gemensam lösning.
- Skapa än bättre förutsättningar för digitala möten. De digitala mötena kan ersätta konferenser i externa lokaler och minska ledtider för resor.
- Ersätt utbildning ”på plats” med digital utbildning för att minska utbildningskostnader samt mertidsarbete för medarbetare som idag behöver delta vid kurser på kvällstid. Tid- och platsoberoende utbildningar sparar tid för Region Stockholms medarbetare.
- Minskad administration för att förvalta Region Stockholms it-system, inom ramen för förvaltningsobjektsarkitektur (FOA).

*Utveckla serviceförvaltningens tjänster*
Ett fortsatt uppdrag som utvecklas med hjälp av bland annat automatisering och i förlängningen outsourcing har potential att bidra till en effektivare administration. Detta kan genomföras bland annat genom följande förslag:

- En ökning av distans- och hemarbete medför förändrat behov av lokaler och ger en ökad möjlighet till samlokalisering vilket leder till lägre hyreskostnader.
- Modernisera löne- och HR-system, bland annat Heroma, som idag saknar funktionalitet och är tidskrävande.
- Inför en koncerngemensam HR-support för att ersätta nämnders och bolags nuvarande lokala HR-support.
- Effektivisera beställningsrutiner för it-arbetsplats och tillbehör för Region Stockholm. I dagsläget finns flera flöden och därmed olika hantering i olika delar av regionkoncernen.

*Reducera inköpskostnader*
Regionens nuvarande inköpsmognad och erfarenheter från andra regioner och organisationer visar att det finns en potential till besparingar inom inköp. Det kan genomföras genom bland annat följande förslag:

- Utveckla logistik- och varuförsörjningslösningar inom Region Stockholm samt säkerställ lagerkapacitet.
- Skapa enhetliga processer för hantering av inköp och administration, delegationer och fullmakt.
- Öka införandetakten av kategoristyrningen inom inköpsprocessen för att skapa ett samordnat och strategiskt inköpsarbete där kostnaderna för inköpen kan vara transparenta och korrekt fördelade.
- Stöd och intensifiera arbetet med konsultväxling.

**Ekonomiska konsekvenser**
Förslagen i denna PM syftar till effektivare administration och enklare arbetssätt som minskar kostnaderna och bidrar till att begränsa kostnadsutvecklingstakten i Region Stockholm.

Trafiknämnden

YTTRANDE
2020-09-22

Ärende
FUT 2020-TN 2020-1249

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Regionledningskontoret
Registraturen
Box 22550
104 22 Stockholm

# Yttrande över regionledningskontorets promemoria Effektiv administration i Region Stockholm, RS 2020-0623

Rotel 1 via regionledningskontoret har överlämnat promemorian Effektiv administration i Region Stockholm, RS 2020-0623, till trafiknämnden för yttrande.

Trafiknämnden har från och med 1 juli 2017 tagit över ansvaret för verksamheten inom förvaltning för utbyggd tunnelbana. Verksamheten har efter övertagandet fortsatt att bedrivas inom en särskild, egen förvaltning vilket innebär att trafiknämnden har två förvaltningar.

Nedan följer trafiknämndens yttrande över regionledningskontorets promemoria (avsnitt A) samt förslag på effektiviseringar inom administration och arbetssätt inom trafikförvaltningen och förvaltning för utbyggd tunnelbana (avsnitt B)

## A. Regionledningskontorets åtgärdsförslag, ”Effektivare administration inom Region Stockholm”

Regionledningskontoret föreslår i promemorian åtgärder utifrån förslag som har inkommit från verksamheterna som sammanfattas i fem underpunkter; minska detaljstyrningen, öka samordningen av it-leveranser, utveckla serviceförvaltningens tjänster samt effektivare lokalanvändning och inköpsverksamhet.

Trafiknämnden

YTTRANDE
2020-09-22

Ärende
FUT 2020-1127
TN 2020-1249

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

*Minska detaljstyrningen för att möjliggöra minskad administration*

Trafiknämnden är positiv till förslaget till förenkling och samordning för att minska de administrativa kraven på nämnder och bolag, bland annat i form av en översyn av antalet nyckeltal, mål och indikatorer som följs upp. Ambitionen att öka målstyrningen och minska detaljstyrningen är positiv. Likaså en minskning av antalet styrande dokument. Genom en minskning av antalet kan återstående följas noggrannare.

Trafiknämnden föreslår i samma anda att en översyn görs över central uppföljning inom särskilda sakområden. Ett exempel i närtid är strategi med tillkommande krav på handlingsplan för suicid prevention. Området är prioriterat inom trafikförvaltningen men det kan övervägas om huruvida upprättande av särskild handlingsplan och rapportering till centrala funktioner inom regionen skulle kunna utgå. Detta ska bara ses som ett exempel på där resurser snarare skulle kunna läggas på det viktiga arbetet med åtgärderna/kärnverksamheten än på rapportering till centrala funktioner. Respektive nämnd och förvaltning bör istället, utifrån strategiska inriktningar, kunna arbeta med kärnverksamhet inom ramen för det löpande arbetet och ordinarie strukturer.

Trafiknämnden delar regionledningskontorets bedömning att det finns potential genom att standardisera, förenkla och digitalisera processer och arbetsmoment inom Region Stockholm. Det kan ibland vara fördelaktigt att sådana aktiviteter genomförs samlat för hela koncernen, medan det ibland kan vara mer fördelaktigt att till exempel digitalisering av processer görs specifikt för en verksamhet. Förvaltningarna är positiv till koncerngemensamma beslutsstöd och analysverktyg, dock förutsatt positivt utfall på ”business case” och riskanalyser. Som en del i sådant business case förutsätts att det inte medför att förvaltningar och bolag har lagt ner förgäveskostnader för att utveckla egna system som inte går att integrera och att detta leder till merarbete samt till en förnyad kostnad för enheterna i det fall kostnaderna för detta system fördelas ut. Det är också viktigt att ett koncerngemensamt analyssystem skapar mervärde genom bättre analysmöjligheter för enheterna och inte enbart har fokus på regionledningskontorets styrning och uppföljning.

I sammanhanget noterar trafiknämnden att trafikförvaltningen har ett pågående arbete med att skapa en ny konsoliderad dataanalysplattform inom ramen för förvaltningens behov. I detta ingår även vissa ekonomisk flöden. En djupare samverkan rekommenderas inom ramen för detta så att trafikförvaltningen kan säkerställa att förvaltningen bidrar med information till gemensamma lösningar men även så att dubbelarbete kan undvikas.

*Samordna it-leveranser*

En översyn och samordning av regionens IT-organisation ses som positivt. Covid-19-pandemin har skapat ett större behov av digitala möten, ett behov som sannolikt kommer att fortsätta framåt. Genom att möjliggöra för en större andel utbildningar och konferenser på distans minskar kostnaderna och restiden för dessa. Arbetet med att ta fram digitala utbildningar och mer moderna utbildningsformer, till exempel nano, bör fortsätta. En regiongemensam lösning för digital signering är något som efterfrågas, framförallt då fler medarbetare och chefer har arbetat på distans.

Trafiknämnden noterar när det gäller samordning av IT-leveranser att trafikförvaltningen har en extern driftleverantör, men har sedan en längre tid fört dialog med serviceförvaltningen om en ytterligare konsolidering av IT lösningar inom områden som inte är inom trafikförvaltningens kärnverksamhet så som t.ex. inom IT arbetsplats och administrativa system såsom stödsystem för ekonomi och HR vilket bör samordnas i takt med att de övergripande processerna standardiseras

Trafiknämnden noterar att fortsatt konsolidering inom IT-området initialt har fokus på konsolidering av regionledningskontoret och serviceförvaltningen. I sammanhanget kan nämnas att det inom trafikförvaltningen pågår aktiviteter för att inom ramen för trafikförvaltningens IT-landskap, via en framtagen målarkitektur, säkerställa konsolidering och avveckling av applikationer. En snabbare konsolidering kräver dock investeringar.

*Utveckla serviceförvaltningens tjänster och effektivare lokalanvändning*

I samband med Covid-19-pandemin har det skett en ökning av distans- och hemarbetet. I viss mån har detta lett till ett förändrat synsätt i stora delar av samhället. En generell ökning av distans- och hemarbete även efter pandemin

medför ett förändrat behov av lokaler vilket ger en ökad möjlighet till samlokalisering och därmed lägre hyreskostnader.

Förvaltning för utbyggd tunnelbana har sedan tidigare nyttjat flexarbetsplatser för alla arbetsplatser vilket har möjliggjort flexibla kontor där antalet arbetsplatser är avsevärt färre än antalet medarbetare. Förvaltningen har beräknat platserna utifrån en beläggningsgrad på 70 procent i befintliga lokaler. Under entreprenadskedet kommer detta inte att klaras i dagens lokaler och förvaltningen kommer därför att ha svårt att minska befintliga lokaler. Snarare kommer lokalbehovet att öka i samband med att projekten successivt flyttar ut till projektkontor vilket är beaktat i projektens kostnadsbedömningar. Om Folkhälsomyndighetens rekommendation om att arbeta på distans kvarstår, under en längre tid kommer lokalkostnaderna sannolikt att öka med anledning av att vi tillåter färre medarbetare i våra lokaler vilket medför att vi behöver ytterligare lokalyta för att nödvändig person ska kunna arbeta på kontoret.

I avvaktan på ombyggnation av trafikförvaltningens lokaler inom ramen för det s.k. samlokaliseringsprojektet har förvaltningen infört flex- och prioplatser. Upplägget är dock provisoriskt i avvaktan på de åtgärder som planeras inom samlokaliseringsprojektet, men har varit nödvändigt utifrån trångboddhet. Med den bedömning som nu görs om ökad distans- och hemarbetet är det mer relevant än någonsin att vi skapar den tänkta flexibla kontorsmiljön.

Trafiknämnden rekommenderar att ombyggnation av de kontorslokaler som trafikförvaltningen nyttjar kommer igång i närtid. Under den tid nuvarande rekommendationer om hemarbete kopplat till Covid-19 gäller och vi har färre personer i lokalerna, kan vi åstadkomma effektivitet genom att undvika/minska behovet av evakueringslokaler och genomföra ombyggnation/ommöblering i en snabbare takt än längre fram.

En central del i att utveckla serviceförvaltningens tjänster är att tydliggöra gränsdragning och kvalitetsnivå på de tjänster som tillhandahålls. Trafikförvaltningen har t.ex. överfört facility management tjänster till serviceförvaltningen och i och med sådan överföring all den personal som tidigare hade hand om förvaltningens lokaler. Det har nu uppstått ett tydligt glapp där det saknas någon funktion inom trafikförvaltningen som har ett förvaltningsinternt perspektiv på lokalerna och har löpande dialog med serviceförvaltningen, dvs. trafikförvaltningen behöver med nu rådande

gränsdragning utföra fastighetsrelaterade arbetsuppgifter samtidigt som all personal inom området har överförts till serviceförvaltningen. En annan fråga är om denna gränsdragning är den mest effektiva ut regionens perspektiv (särskilt om vi går mot en ökad samlokalisering, och gemensamt nyttjande av samtliga hus i Lindhagenskvarteret). Otydligheten föranleder risk för att lokalfrågor faller mellan stolarna och/eller risk för dubbelarbete. Som exempel kan nämnas skyltning om försiktighetsåtgärder med anledning av covid-19, där vi noterat att skyltningen inte genomförts konsekvent i alla tre fastigheterna inom Lindhagenkvarteret. Trafikförvaltningens personal har därför själv fått skylta i de byggnader och byggnadsdelar som trafikförvaltningen disponerar. En ökad tydlighet i gränsdragningen kommer bidra till ökad effektivitet och minskad administration.

Vidare bör tydliggöras vilken kvalitetsnivå som serviceförvaltningen tillhandahåller i uppdraget. Ett tydliggörande av kvalitetsnivå är av vikt för att säkerställa rätt förväntningar och det särskilt om avsikten är att tjänsterna ska mätas mot externa leveranser. Detta gäller även de IT tjänster som vi idag får från regionen, vilka är helt utan överenskomna tjänstenivåer (SLA)

Vilka business case som ska gälla för överföring/samordning av funktioner till serviceförvaltningen bör också tydliggöras, dvs. om det är respektive förvaltnings perspektiv/ekonomi som är styrande eller om det ett regionperspektiv. Trafikförvaltningen har till exempel fört en dialog med att överföra delar av lönehanteringen till serviceförvaltningen men har pausat sådan överföring utifrån att nuvarande årskostnad för trafikförvaltningen är omkring ca 700 000 kronor medan ersättningen till serviceförvaltningen skulle uppgå till ca 1 500 000 kronor.

I sammanhanget kan noteras att trafikförvaltningens kostnader för facility management ökar 33 miljoner kronor mellan 2020 och 2019 (40 %) samtidigt som servicen och leveransen inte har förbättrats. Även allokerade kostnader för till exempel intranät har ökat. Båda förvaltningarnas kostnader för lokaler har ökat. Även förvaltning för utbyggd tunnelbanas kostnader har ökat för bland annat HR-tjänster.

Dagens löne- och HR-system möjliggör inte enkla analyser av data och det finns inte heller en enkel koppling till ekonomisystemen. En modernisering av

systemen ses som positivt och kan bidra till bättre och enklare analysmöjligheter. Förvaltning för utbyggd tunnelbana har i dagsläget inga egna HR-resurser utan köper tjänster från serviceförvaltningens HR. Förvaltningens behov av HR-stöd har ökat i samband med att förvaltningen växer. En ökning av detta stöd har därför efterfrågats.

Beställningsrutinerna för IT-utrustning kan utvecklas och förbättras. Förvaltning för utbyggd tunnelbana beställer idag IT-utrustning från serviceförvaltningen och en möjlig minskning av ledtiderna ses som positivt. I dagsläget står till exempel nya medarbetare utan IT-utrustning i veckor då beställning inte kan göras innan medarbetaren är på plats och därmed kan hanteras i systemet.

*Reducera inköpskostnader*

Trafiknämnden instämmer i att Region Stockholm behöver arbeta mer med strategiskt inköp och att kategoristyrning som en välbeprövad tvärfunktionell förbättringsmetodik i många avseenden uppnår detta. Trafiknämnden vill dock skicka med behovet av att denna styrmodell inkluderas i regionens verksamhets- och målstyrning samt respektive förvaltningsstyrmodell över helheten. Om inte riskerar vi att bygga egna ”stuprör” i verksamheten. Vidare behöver säkerställas att kategorierna ges förutsättningar för att lyckas och att utrullningstakt och angreppssätt görs stegvis.

Trafiknämnden anser att ett möjliggörande av ett koncerngemensamt inköpssystem som är sammankopplat med ekonomisystemet bör kunna leda till effektivare processer och enklare styrning och uppföljning som idag är administrativt betungande. Förvaltning för utbyggd tunnelbana har påbörjat översynen kring att införskaffa ett inköpssystem och även trafikförvaltningen har sedan tidigare genomfört utredningar på området. Ett koncerngemensamt system, i det fall detta kan implementeras i en nära framtid ses som eftersträvansvärt. Entreprenadupphandlingar är en av de största delarna av förvaltningarnas upphandlingar, och för förvaltning för utbyggd tunnelbana den största, varför bedömningen är att ett koncerngemensamt inköpssystem skulle ha lägre effekt på förvaltningens processer.

## *B. Effektiviseringar inom administration och arbetssätt – Trafikförvaltningen*

Trots de utmaningar som Covid-19 har inneburit har trafikförvaltningen upprätthållit en stabil produktion och verksamhet. Trafiken har kunnat upprätthållas med ordinarie volymer och fungerande trafiknära tjänster. Arbetet med drift och underhåll har fungerat enligt plan, och interna processer kunnat vidmakthållas genom digitala möten och lösningar. Framsteg har gjorts inom upphandlingar, tilldelning av kontrakt, utbyggnad av det trafikabla systemet, och nya betallösningar och applikationer.

Resandeunderlaget har dock under mars- juli, sjunkit med mellan 50-60 procent och förväntas med stor osäkerhet variera på olika sätt under både 2020 och 2021. Ovan nivå på minskat resande innebär i biljettintäkter ett tapp på omkring 400 miljoner kronor varje månad. Beteendeförändringar som en följd av denna tid kommer med stor sannolikhet att påverka resandet under en längre tid.

Detta avsnitt B beskriver trafikförvaltningens administrativa kostnader och på vilket sätt förvaltningen arbetar för att effektivisera den delen av kostnadssidan. Hela kostnadssidan, inklusive t.ex. köpt trafik och drift och underhåll, beskrivs närmare i trafikförvaltningens delårsrapport

Trafikförvaltningen har nyligen tagit fram en ny indikator som mäter administrationens andel av de totala kostnaderna. De administrativa kostnaderna har definierats som kostnader för administrativt stöd till kärnverksamheterna i enlighet med regionsledningskontorets anvisningar. Administrativt stöd innefattar exempelvis ledning, ekonomi, personal/HR, juridik, upphandling med mera genom ett antal utvalda kostnadsställen.

Administrationens andel av de totala kostnaderna är för trafikförvaltningen omkring 2 procent och fördelar sig enligt nedan. I absoluta tal har de administrativa kostnaderna ökat omkring 70 mkr sedan 2018 men andelen i förhållande till de totala kostnaderna har bibehållits till följd av en anläggning och trafikapparat som samtidigt ökat storlek.

Att notera är att den ökning trafikförvaltningen har av administrativa kostnader, på totalt 70 mkr, hänför sig till främst ökade utfördelade centrala kostnader från serviceförvaltningen i samband med trafikförvaltningens överföring av facility managementtjänster till serviceförvaltningen samt ökade kommunikationskostnader pga Covid-19.

Investeringstakten har de senaste åren varit hög, 4,1 mdr 2018 ökande till 5,0 mdr 2019 och 6,8 mdr i prognos för 2020. Balansomslutningen per 2019 för SL gruppen var 62 mdr. From 1 jan 2020 ansvarar trafikförvaltningen inom ramen för befintliga administrativa resurser också för aktiveringen av utbyggd tunnelbanas anläggningar in i AB SL.

| *Andel administrativa kostnader av totala kostnader, mkr* | 2018 | 2019 | 2020 BU | 2020 PR |
|---|---|---|---|---|
| **Administration** | -434 | -458 | -538 | -501 |
| **Totala kostnader** | -20 963 | -21 811 | -22 527 | -22 488 |
| **Andel administration av totala kostnader** | **2,1%** | **2,1%** | **2,4%** | **2,2%** |

| *Administration per resultatrad, mkr* | 2018 | 2019 | 2020 BU | 2020 PR |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Personalkostnader** | **-231** | **-240** | **-251** | **-236** |
| **Köpt trafik** | | **-3** | **-3** | **-3** |
| **Drift och underhåll** | **-76** | **-74** | **-142** | **-125** |
| *Specialistkonsulter* | *-68* | *-74* | *-61* | *-75* |
| *Debiterad tid (kostnadsreducering)* | *9* | *8* | *1* | *9* |
| *Reklam och PR* | *-36* | *-43* | *-55* | *-49* |
| *Diverse övriga kostnader* | *-26* | *-26* | *-25* | *-21* |
| **Övriga kostnader** | **-121** | **-136** | **-140** | **-135** |
| **Verksamhetens kostnader** | **-428** | **-453** | **-535** | **-499** |
| **Kapitalkostnader** | **-7** | **-5** | **-3** | **-2** |
| **Administration totalt** | **-434** | **-458** | **-538** | **-501** |

Ovan nämnda indikator för administrativt stöd inom trafikförvaltningen är en indikator som är relevant att följa och effektivisera genom t.ex. införande av digitala verktyg, nya arbetssätt och samordning med Region Stockholm och inom respektive kärnverksamhet.

Sett till hela trafikförvaltningens kostnader för det som möjligen skulle kunna kallas ”beställarorganisation”, dvs. det som inte är drift, underhåll och kapitalkostnader uppgår till dryga 1 miljard (samtlig personal, samtliga konsulter, hyra m.m.) motsvarande ca 5% av verksamhetens kostnader. Denna post innefattar allt från rent administrativt stöd enligt ovan till utförande av

operativa tjänster som bemanning av trygghetscentralen och driftledningscentralen. Trafikförvaltningen behöver ha kompetens och resurser för att styra, utveckla, följa upp och kravställa kollektivtrafiksystemet och för att representera och ta ansvar för den sammanhållande helheten av kollektivtrafiksystemet. Även denna kostnadspost effektiviseras i huvudsak genom digitalisering och ändrade arbetssätt men här finns synergierna snarare att hitta inom förvaltningen eller berörd bransch samt de delar av Region Stockholm som har snarlik verksamhet.

Givet det ekonomiska läget utifrån Covid-19 har trafikförvaltningen slagit på bromsen när det gäller rekryteringar och intag av konsulter innebärande konsekvenser på de uppdrag och utredningar som kan genomföras, och fortsatta överväganden kring resurssättning behöver göras inför 2021.

*Personalkostnader* – ett antal åtgärder har vidtagits för att möta effekten av Covid-19 i syfte att hålla nere kostnaderna

- Begränsad rätt till rekrytering – i första hand gäller omförfördelning av befintliga resurser bl.a. genom tillfälliga utlån. En särskild bemanningsgrupp har tillsatts för att säkerställa intern omfördelning, utlån, optimering). För att anställa krävs beslut från förvaltningschef.
- Digitala möten och konferenser ersätter/som alternativ till konferenser i extern lokal med kost och logi.
- Med den ökade digitaliseringen följer nya, flexibla arbetssätt som på sikt bör kunna leda till såväl minskad lokalyta som administration.

*Konsultväxling och begränsning av antal konsulter* - Ett arbete pågår inom trafikförvaltningen med att växla konsulter till fast anställda. Bakgrunden är den personalstrategiska utredning som påbörjades 2015. Där uppskattades den genomsnittliga vinsten av att växla en konsult till anställd till ca 450 tkr per person på helårsbasis. Per juli 2020 har totalt 144 tjänster identifierats vara lämpliga för att växla konsulter till anställda. Av dessa har 136 tjänster tillsatts. Förutom en genomsnittlig lägre kostnad för anställda finns också en vinst i att kunskap stannar inom trafikförvaltningen.

En åtstramning av konsultramar är central utifrån den ekonomiska situation som förvaltningen befinner sig i. En neddragning av konsulter kommer påverka

trafikförvaltningens resurssättning i vissa uppdrag, och en neddragning av resurser behöver i vart fall i delar gå hand i hand med minskade uppdrag. I det korta perspektivet är det i huvudsak utrednings- och utvecklingsuppdrag som behöver stå tillbaka då fokus behöver vara på att återta intäkter, trafik- och anläggningsdrift, it-drift, driftupphandlingar (trafik-, underhåll-, it- inkl driftstarter) samt tillgångsförvaltning.

*Drift- och underhållskostnaderna* ökar från år 2020 i och med ökade allokerade kostnader från nyinrättade serviceförvaltningen. Exempelvis kostnader för facility management ökar 33 mkr mellan 2020 och 2019 (40 %) samtidigt som servicen och leveransen inte har förbättrats. Även allokerade kostnader för t.ex intranät har ökat.

*Övrig verksamhetsutveckling fortsätter*. Implementering av ny huvudprocesskarta fortsätter enligt plan och ska bidra till att stärka det tvärfunktionella arbetssättet och öka medarbetares förståelse för sin roll i helheten. Arbetet att stärka området leda och styra, ny åtgärdsvals- och investeringsprocess samt förbättrad tillgångsförvaltning (fd kontroll på anläggning) har fortsatt under årets första månader och behöver fortsätta under 2021. Förbättringarna skapar goda möjligheter till ett mer systematiskt, kvalitativt, enhetligt samt effektivt arbetssätt när det gäller styrning och uppföljning. Åtgärder för att stärka den ekonomiska rapporteringen, nya kalkylmodeller som stöd för planering och uppföljning av investeringar fortsätter tillsammans med ett förbättrat systemstöd i Hypergene. utifrån verksamhetsplan och budget, har stärkt styrningen och kontrollen av investeringsbeslut.

Aktiviteten stärkt analysförmåga och ökad grad av faktabaserade beslut pågår med leveranser i form av förbättrad analysplattform trafik, kravspecifikation och systemstöd för nytt intäktsanalysverktyg.

Trafikförvaltningens arbete med digital transformation pågår i en oförminskad takt genom både biljett- och betalprogrammets leveranser samt genom framtagandet av en digital roadmap och utvecklingsplan för trafikförvaltningens verksamhet.

### *B. Effektiviseringar inom administration och arbetssätt – förvaltning för utbyggd tunnelbana*

Förvaltningens verksamhet och utformning bygger huvudsakligen på överenskommelsen inom ramen för 2013 års Stockholmsförhandling samt 2017 års Sverigeförhandling. Dessa överenskommelser reglerar en partfinansierad investering i utbyggnaden av Stockholms tunnelbana mellan fyra kommuner, staten och Region Stockholm. Förvaltningen ansvarar för att genomföra utbyggnaden av nya tunnelbanan vilket innebär ansvar för utredning, projektering, byggande och slutligen överlämnande för drift av anläggningen. För att detta ansvar ska kunna fullföljas enligt uppsatta avtal är det en förutsättning att det finns en tydlig och stark närhet kring funktioner som ekonomi, kommunikation, hållbarhet, säkerhet, dokumenthantering, upphandling och juridik. Dessa funktioner gör det möjligt att genomföra utbyggnaden av nya tunnelbanan utifrån uppställda krav i avtalen, från parterna och från Region Stockholm. Från och med 1 januari 2020 har förvaltningen i uppdrag att upparbeta anläggningen i AB SL vilket medför en ökad administration samt hantering av nya frågeställningar.

Förvaltningens bemanning bygger helt på de olika utvecklingsskeden som nya tunnelbanan befinner sig i. Förvaltningen har från starten arbetat med en långsiktig bemanningsplanering som initialt de första åren inneburit en utökning av tjänster, från en mycket låg nivå, både inom projekten men även kring de mer administrativa funktionerna. I dessa planer finns även en nedgång inplanerad i takt med att projekten närmar sig slutförande. Detta sker vid olika tillfällen för de olika projekten. En ökning av bemanningen kommer successivt att följas av en reducering. Målet är att bemanningen endast ska motsvara de nödvändiga behov som verksamheten har. Mot den bakgrunden har förvaltningen från starten år 2014 haft ambitionen att samutnyttja resurser och processer som redan finns inom Region Stockholm. Detta görs i dagsläget bland annat avseende HR-tjänster, diariehantering, kontorstjänster och ekonomihantering. Förvaltningen samverkar, delar resurser och eftersträvar att skapa effektivitet i såväl arbetssätt som i den slutliga anläggningen. I arbetet med nya tunnelbanan väcks frågor och idéer om det befintliga kollektivtrafiksystemet och kringliggande processer, dessa överför och samverkar förvaltningen kontinuerligt till trafikförvaltningen och andra delar av Region Stockholm för vidare hantering. Detta görs för att uppnå så kostnadseffektiva lösningar som möjligt, vilket under vissa perioder medger en

lägre bemanning inom förvaltningen genom samnyttjande av tjänster men även genom erfarenhetsåterföring.

Förvaltningens erfarenhet är att det är en fördel om organisationer arbetar systematiskt med att samnyttja resurser mellan organisationsgränserna i syfte att effektivera verksamheten.

Förvaltningen har genomfört åtgärder för att stärka den ekonomiska styrningen och uppföljningen genom att bland annat implementera ett prognos- och budgetsystem och en stärkt uppföljning.

Förvaltningen noterar att regionens centrala kostnader ökar kraftigt alternativt att det sker en ökning av utdebitering för olika tjänster från de centrala förvaltningarna, såsom ökade lokalkostnader, ökad debitering för HR-tjänster och dylikt. Förvaltningen har ingen möjlighet att bedöma, styra eller påverka detta men om det enbart handlar om att minimera fria nyttigheter så är det positivt. För en verksamhet med en avtalad kostnadsram, som förvaltningen för utbyggd tunnelbana, blir den direkta konsekvensen av varje ökning av central utdebitering en kostnad utöver ram. Dessa kostnadsökningar utöver ram måste lyftas till parterna för dialog och godkännande i de fall det innebär en kostnadsökning för utbyggnaden av nya tunnelbanan. På samma sätt måste även utökningar inom förvaltningen som leder till kostnadsökningar godkännas av parterna.

Till skillnad från annan verksamhet erhåller förvaltningen inget årligt anslag för verksamheten som kan utökas och inte heller minska. Förvaltningen erhåller dock anslag för att täcka förvaltningens räntekostnader för regionens upptagna lån för att finansiera sin del av överenskommelsen. I övrigt finansieras verksamheten helt genom det avtal om medfinansiering som gäller för nya tunnelbanan. Detta medför att förvaltningens kostnadsförändringar alltid lever under granskning.

Förvaltningens verksamhet består av resurser som är en förutsättning för att uppfylla uppdraget gentemot parterna och Region Stockholm. Bedömningen är således att det inte finns administrativa kostnader som går att ta bort utan att det får konsekvenser för kärnverksamheten. Det administrativa stödet idag upplevs snarare för lågt med en underdimensionering inom olika områden, till exempel HR-området och IT-området.

Trafiknämnden

YTTRANDE
2020-09-22

Ärende
FUT 2020-1127
TN 2020-1249

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

För uppdragets uppfyllande är det viktigt med en effektiv organisation som arbetar nära kärnverksamheten som möjliggör snabba beslut, ett snabbt stöd och en effektiv hantering. Om denna närhet inte finns är risken att det skapas svårstyrda, administrativt kostsamma och oflexibla funktioner.

Samtliga organisationer inom Region Stockholm bör lägga stort fokus på sin kärnverksamhet och arbeta kontinuerligt för att minska eventuell differentierad verksamhet som det inte ges ekonomisk täckning för.

Det är av stor vikt att Region Stockholm fortsatt arbetar med att tydliggöra och skapa en sammanhållen övergripande styrning för att undvika stuprör som i sin tur tenderar att skapa stora administrativa system, processer och uppföljningsarbeten.