



Verksamhetsstöd och services förvaltningsbudget för 2021

med plan för 2022-2024



Kommunövergripande mål

Målområde Samhälle

Målområde samhälle beskriver vad kommunen ska uppnå för att utveckla närmiljön och Linköping som plats.

Ett attraktivt och tryggt Linköping

Linköping är den ekonomiska motorn i en växande region. Alla tar ansvar för varandra i en kommun som växer på ett socialt hållbart sätt. Organisationer och näringsliv ges förutsättningar att göra skillnad för ökad social sammanhållning och trygghet. I utvecklingen av Linköping har tätort och landsbygd lika hög prioritet. Helheten är i fokus när nya stadsdelar planeras och trafiksystemet utvecklas. Stadsmiljön är attraktiv och har en hög kvalitet där tillgänglighet för samtliga trafikslag också värnas och utvecklas. Linköpings kommun skapar förutsättningar för en hög och jämn byggtakt där fler får möjlighet att förverkliga drömmen om ett eget boende.

Ett klimatsmart Linköping

Linköping tar täten i miljö- och klimatarbetet som bygger på samsyn och långsiktighet. Därför är det självklart att Linköpings kommun står bakom Agenda 2030 och de globala målen för att uppnå social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Linköpings kommun är positiv till ny teknik och prioriterar miljö- och klimatarbetet med målet att Linköping ska bli koldioxidneutralt år 2025. Linköpings kommun värnar äganderätten och skogens betydelse för landsbygden och miljö- och klimatarbetet. Linköping har fantastisk natur med högt egenvärde som alla får ta del av.

Ett företagsamt Linköping

Linköpings ekonomiska utveckling är beroende av ett livskraftigt och mångfasetterat näringsliv och ett gott företagsklimat. Med välmående och framgångsrika företag har Linköping lägre arbetslöshet, högre tillväxt och bättre förutsättningar att finansiera välfärdstjänster. Det är enkelt att starta, driva och utveckla företag i Linköping, både i staden och på landsbygden. Näringslivets livskraft ökar genom goda kommunikationer med flyg, järnväg och bil med Linköping City Airport som en viktig regional funktion.

Ett Linköping med rikt kultur-, fritids- och idrottsliv

När Linköping växer och utvecklas ges kulturen, fritiden och idrotten utrymme i planeringen av nya och växande områden. Kultur-, fritids- och idrottslivet ger möjlighet till en aktiv och meningsfull fritid, god hälsa, upplevelser och gemenskap. Det kommunala stödet till kultur stimulerar skapande och utövande som är tillgängligt för alla. Alla barn och ungdomar i Linköping ges likvärdiga förutsättningar att utöva sin idrott. Anläggningar för spontanidrott är tillgängliga, säkra och trygga miljöer.

Målområde Medborgare

Målområde medborgare beskriver vad kommunen ska uppnå i tjänster och service för att tillgodose medborgarnas behov och förväntningar.

Välfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet och individen i centrum

I Linköping ges snabb, tillgänglig och korrekt service genom digitala lösningar. Företagens situation underlättas genom effektiva och förutsebara regler. Vård- och omsorgstjänster ges utifrån en helhetssyn på den enskilde. Alla Linköpingsbor kan åldras med värdighet där kommunen tillgodoser dem med störst behov. I Linköping finns många alternativ som individen själv väljer mellan. Det civila samhället är en naturlig samarbetspartner i att skapa fler kontaktytor och ge ett bättre stöd till individen med fokus på närhet och gemenskap. Kommunens välfärdstjänster kännetecknas av trygghet, värdighet och delaktighet oavsett utförare.

Stark gemenskap och människor i arbete

I Linköping går människor från bidragsberoende och utanförskap in i arbete och gemenskap. Jobb och välfärd prioriteras framför bidrag för en långsiktigt hållbar utveckling. I Linköping söks alltid den kortaste vägen till att kunna försörja sig själv och därmed den snabbaste vägen till integrationen för nyanlända. Linköpings kommun är, tillsammans med Arbetsförmedlingen och företag, en aktiv part i arbetet med bra utbildningsinsatser, extratjänster, serviceyrken och praktikplatser riktade till långtidsarbetslösa med försörjningsstöd för ett vuxenliv i arbete. Utifrån sin förmåga är alla människor delaktiga i arbetslivet och tar ansvar för sin försörjning. Genom tydliga krav på ansträngning stöds individer att gå från bidrag till arbete och gemenskap.

Hög kunskap med skolor i framkant

Linköping är den bästa kommunen för barn och unga att växa upp i. Alla elever har en bra skola där eleven möts av höga förväntningar, en trygg och lugn miljö samt får rätt hjälpmedel för att nå sin fulla potential. Kunniga och engagerade lärare arbetar i Linköpings skolor eftersom kommunen ligger i framkant inom skolutveckling. Familjer ser olika ut och har olika förutsättningar och önskemål, därför finns både flexibilitet och valfrihet i barnomsorgen. Mindre barngrupper med fokus på varje barns behov prioriteras högt.

Målområde Ekonomi

Målområde ekonomi beskriver vad kommunen ska uppnå för en stabil och god ekonomi.

Kostnadseffektiv verksamhet

Linköpings kommuns verksamhet såväl inom kommunen som hos privata utförare är kostnadseffektiv och möter i hög utsträckning målgruppens behov. Kommunens verksamheter utvecklas ständigt genom prioriteringar, effektiviseringar och förnyelse för att säkerställa fortsatt kostnadseffektivitet.

Hållbar ekonomi

Linköpings kommun präglas av ansvarstagande i såväl goda som sämre tider, det är god ordning och reda på ekonomin. Det finns ett långsiktigt tänkande där intäkter och kostnader är i balans över åren. Det möjliggör satsningar för att stärka och utveckla välfärdens kärnverksamheter. Kommunkoncernen har en stabil ekonomi och långsiktig tillväxt i balans så att framtida kommuninvånare kan räkna med god kvalitet på kommunal verksamhet, service och anläggningar. Investeringar i kommunens kärnverksamheter prioriteras för framtiden utan ökat skattetryck.

Målområde Verksamhet

Målområde verksamhet beskriver hur arbetsprocesser och organisation ska utvecklas för att uppnå goda resultat.

Effektiv organisation med goda resultat

I Linköpings kommun bedrivs verksamhet av god kvalitet med Linköpingsborna i centrum. Sambandet mellan resurser, prestationer, resultat och effekter är centralt i planering, uppföljning och utvecklingsarbete. Med en öppen och tillåtande attityd för nya lösningar arbetar kommunen aktivt för att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Detta för att effektivisera verksamheten och skapa bättre tjänster för kommunens invånare. Individier, föreningar och företag bidrar till att driva Linköping framåt och ska därför ges goda villkor för att delta i utformning och leverans av välfärdstjänster.

Hållbar verksamhetsutveckling

I Linköpings kommun gynnar all verksamhetsutveckling en hållbar utveckling. De globala målen är ledstjärnor i arbetet där arbetet med minskad användning och utfasning av farliga ämnen är ett prioriterat område. Det bedrivs ett kontinuerligt jämställdhets- och mångfaldsarbete för att säkerställa eller utveckla kvaliteten i verksamheterna.

Målområde Medarbetare

Målområde medarbetare beskriver hur medarbetarnas resurser ska tillvaratas och utvecklas.

Attraktiv arbetsgivare

I Linköpings kommun känner varje medarbetare arbetsglädje och stolthet, har inflytande och delaktighet. Serviceyrken inom skola och omsorg stärker förutsättningarna för att utveckla kvaliteten i välfärdstjänsterna genom att befintlig personal avlastas och frigörs för att driva utveckling. Kommunens arbetsplatser präglas av jämställdhet, mångfald och goda arbetsvillkor. Medarbetarna är ambassadörer som gärna rekommenderar sin arbetsplats till andra.

Hållbar kompetensförsörjning

Linköpings kommun arbetar systematiskt med att attrahera, introducera, utveckla och behålla medarbetare för att säkra kompetensförsörjningen. Genom att organisera arbetet på nya sätt, använda digital teknik och hitta vägar för ett livslångt lärande skapas förutsättningar för att säkra resurser till den kommunala verksamheten. Nya metoder för att attrahera, utveckla och behålla kompetens i kommunen utvecklas för att möta framtidens behov av kompetens.

Innehållsförteckning

2021 – Fortsatt utveckling av intern service och konsolidering av VSS.....	4
Förvaltningsbudget 2021 med plan för 2022-2024.....	5
Verksamhetsstöd och services uppdrag.....	5
Sammanfattning av Verksamhetsstöd och services förvaltningsbudget.....	6
Planeringsförutsättningar.....	8
Ekonomi.....	11
Mål och inriktning.....	13
Strategiska utvecklingsuppdrag.....	15
Förvaltningens verksamhet.....	17
Ekonomistyrning.....	17
Planer och program.....	17

Bilagor till förvaltningsbudgeten:

- Verksamhetsstöd och services verksamhetsplan
- Internkontrollplan
- Personal- och kompetensförsörjningsplan
- Upphandlingsplan
- 10-årig lokalförsörjningsplan (se kommunstyrelsens lokalförsörjningsplan)
- 10-årig investeringsplan (se kommunstyrelsens investeringsplan)

2021 – Fortsatt utveckling av intern service och konsolidering av VSS

Under 2020 lades grundarbetet för Verksamhetsstöd och service (VSS) och en förnyad plattform för intern service genom att en affärsmodell beslutades av kommundirektören. Under 2020 skapades också ett ledningssystem inom förvaltningen och två nya verksamheter ”hämtades” hem från det tidigare kommunalförbundet, Upphandling och Inköp samt Löneservice.

Under 2021 kommer fokus vara på fortsatt utveckling av de gemensamma delarna i den interna service, det vill säga en tydlig samverkan mellan förvaltningens olika verksamheter. Det ska vara lätt att nyttja interna tjänster, ”en väg in” ska under året realiseras. Det sker genom att en serviceportal växer fram där samtliga interna servicetjänster presenteras, med tydliga beskrivningar, information om tjänstens pris, innehåll och sätt att beställa. Tjänsteportalen kompletteras med möjlighet till kundmöten via telefon, dessa kundmöten kommer successivt samordnas på ett strukturerat sätt.

Det interna servicearbetet kommer under 2021 utmärkas av att alla tjänstehantering kommer ha ett IT-stöd genom ärendehantering, där samtliga verksamheter inom VSS kommer att nyttja ett gemensamt ärendehanteringssystem, ett så kallat ITSM verktyg. Införandet av detta verktyg sker i nära samverkan med pm3 objektet Administration, Kommunikation och Näringsliv (AKN)

Genom arbetet i Kontakt Linköping kommer VSS också arbeta med utveckling av medborgartjänster. Kontakt Linköping utvecklar sina digitala kanaler genom att chatt tar en större del av kommunikationen men också att utveckling av AI-funktionalitet långsamt blir verklighet under det kommande verksamhetsåret.

I nära samverkan med kommunikationsstaben inom kommunledningsförvaltningen (KLF) och pm3 objektet AKN kommer VSS och Kontakt Linköping bidra med att Linköpings kommun utvecklar en modern och effektiv kanalstrategi. Digitalisering av medborgartjänster kommer att ske i samverkan med kommunens förvaltningar och digitaliseringsstaben i syfte att förbättra både service och effektivitet i utförandet av tjänsterna.

VSS kommer under 2021 driva en förstudie runt administration inom Linköpings kommun, när det gäller HR, ekonomi och allmän administration. Förstudien är en del i att skapa bättre förutsättningar för kommunens chefer och har som syfte att ta fram ett underlag som sedan processas inom kommunledningen.

Parallellt med förvaltningens externa arbete kommer också vikt läggas vid att stabilisera förvaltningens interna rutiner som en fördjupad ledningsprocess runt planering, uppföljning, styrning och utveckling.

Magnus Sjöberg
Förvaltningschef

Förvaltningsbudget 2021 med plan för 2022-2024

För Linköpings kommun är verksamhetsresultatet centralt, det vill säga det resultat och de effekter som verksamheten får för de som använder kommunens tjänster. Kommunens verksamheter ska sträva efter att utifrån de givna resurserna optimera nyttan för de som använder kommunens tjänster. Budgetprocessen är förändringsinriktad och fokuserar på vad som ska förändras i verksamheten under budgetperioden.

Kommunfullmäktige beslutar den 29 september om budget för 2021 med plan för 2022-2024 med ekonomiska ramar för nämnderna. Kommunens reglemente anger också förväntningar på nämnder och förvaltningar. VSS ska genom sitt basuppdrag och inriktningen i förvaltningsbudgeten bidra till utveckling inom kommunfullmäktiges mål, detta görs inom ramen för av kommunfullmäktige anvisade ekonomiska ramar. Varje generation ska bära sina kostnader, vilket kräver stort ansvarstagande och god budgetdisciplin. Alla verksamheter ska drivas på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt där nämnderna ansvarar för att effektivisering och prioriteringar görs inom nämndens ram.

Förvaltningsbudgeten anger riktning och förutsättningar för förvaltningens verksamhet och utveckling.

Verksamhetsstöd och services uppdrag

Inom VSS samlas kommuninterna tjänster och servicefunktioner som riktar sig mot kommunkoncernen. Kommunens förvaltningar är skyldiga att nyttja VSS tjänster. Kommunens bolag kan nyttja tjänsterna, då på samma villkor som förvaltningarna i övrigt. De verksamheter som placeras i VSS har en gemensam verksamhetslogik som bygger på att förvaltningar och bolag i kommunkoncernen är såväl beställare/uppdragsgivare som kund.

VSS arbetar på uppdrag/beställning från övriga förvaltningar i kommunen. Förvaltningen ska inom sina serviceområden aktivt bidra till verksamhetsutveckling i den kommunala verksamheten.

Ändamålet

Förvaltningen ska utföra verksamhet med den inriktning och omfattning som framgår av respektive uppdrag/beställning till förvaltningen från övriga förvaltningar inom kommunen. VSS erbjuder tjänster och service till kommunens förvaltningar och bolag inom de områden som beskrivs nedan (verksamhetsområden) och som betraktas som naturliga (ingen annan möjlig utförare) eller tekniska monopol (av kommunstyrelsen fastställd monopol tjänst):

- Ekonomiservice
- HR-service
- LKDATA
- Stadsarkivet
- Kontakt Linköping
- Upphandling och inköp
- eLärandeCenter
- Löneservice

VSS övergripande uppdrag, tjänsteutbud, affärsmodeller och prisnivåer fastställs årligen av kommundirektören. I VSS tjänster ingår utveckling - alltid i nära relation med beställande verksamheter, utförande och support. VSS ska ansvara för samtliga insatser gentemot beställande verksamhet genom att agera mäklare mellan verksamhetsbehov och externa leverantörer i de fall VSS inte kan tillhandahålla efterfrågad tjänst.

VSS ska säkerställa att interna tjänster är ändamålsenliga och kostnadseffektiva. Förvaltningar och bolag i kommunkoncernen ska uppleva VSS tjänster som prisvärda, med hög kvalitet, leveranssäkra och förknippade med kunddriven utveckling.

Förvaltningens uppdrag ger tydlig vägriktning

Förvaltningens uppdrag är tydligt, VSS tjänster ska ha en tydlig och transparent affärsmodell, det ska finnas ett tjänsteutbud som drivs av verksamhetens krav (kund- och verksamhets orientering) för att ytterst skapa god medborgarservice. Tjänsterna ska hela tiden utvecklas och vikt läggs vid kostnadseffektivitet. Uppdraget och dess tydliga ambitioner är vägledning för förvaltnings verksamhetsplan och vardagliga arbete.

Sammanfattning av Verksamhetsstöd och services förvaltningsbudget

- Helårseffekter av att under 2020 fått två nya verksamhetsområden ökar förvaltningens omsättning. Linköpings kommuns totala kostnader är dock likvärdiga då dessa ersätter tidigare likvärdig verksamhet som funnits inom annan organisatorisk form.
- Förvaltningen genomför fler gemensamma aktiviteter, samtidigt som fler verksamhetsområden tillkommit under 2020. Därmed ökar också kostanden för gemensamma resurser något.
- En prissänkning om drygt 10 mkr sker inom LKDATA för att på så sätt omfördela medel till Digitaliseringsstab (KLF) och avsluta ett tidigare kommunbidrag. Dessa medel har justerats i nämndernas budgetar.
- HR-service minskar sin verksamhet och därmed sin omsättning.
- Förvaltningsekonomi är i balans som helhet. Varje verksamhetsområde ska budgeteras för ekonomi i balans genom självkostnadsprincip.
- Beslut om ny affärsmodell kommer succesivt införas på fler verksamhetsområden.
- Förvaltning kommer under 2021 på ett mer påtagligt sätt än tidigare påverka Linköpings kommuns gemensamma verksamhet genom utveckling av Kontakt Linköping, införande av den nya affärsmodellen, förverkligandet av en tjänsteportal, drivandet av virtuella organisationer och genomförandet av förstudie inom det administrativa området

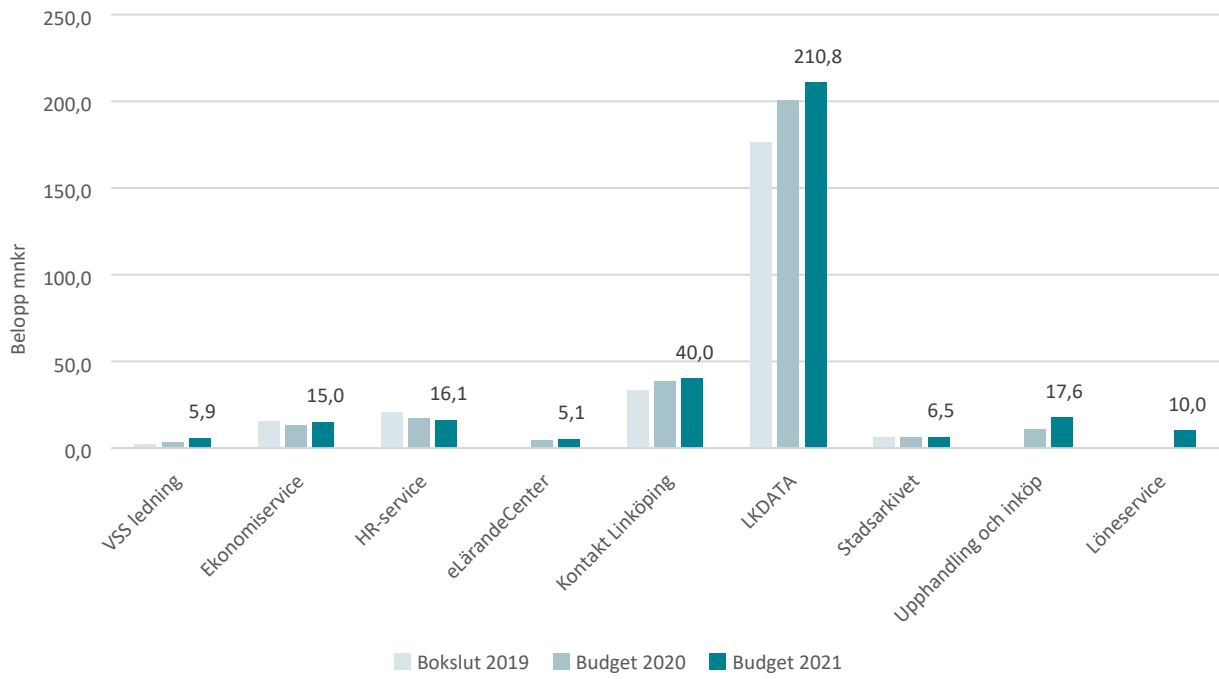
Ekonomi

Ekonomi, belopp tkr	Budget förslag 2021	Plan förslag 2022	Plan förslag 2023	Plan förslag 2024
Verksamhetens nettokostnader	0	0	0	0
<i>varav kostnader</i>	326 910	333 659	340 228	347 126
<i>varav intäkter</i>	326 910	333 659	340 228	347 126
Investeringar, netto	45 000	45 000	45 000	45 000

Kommentar till förvaltningens ekonomi

Verksamheten är intäktsfinansierad och enheterna beräknas visa ett nettoresultat +/- noll på årsbasis. Ny affärsmodell är beslutad och flera verksamheter kommer succesivt att gå över till försäljning av tjänster enligt denna modell. På lång sikt är det troligt att ändring av finansiering ändrar användarens beteenden, varpå detta kan få förändringar i omsättning.

Förvaltningens verksamheter, nettokostnader i förslag till budget för 2021, budget 2020 och bokslut 2019



Volymutveckling

VSS har under 2020 tagit fram relevanta volymmått för samtliga verksamheter. Underliggande finns givetvis andra volymer som styr verksamheten.

Basuppdrag	Utfall 2019	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Ärenden Kontakt Linköping	-	220 000	250 000	260 000	270 000	280 000
-varav chatt	-	12 500	12 500	18 000	24 000	30 000
Ärenden LKDATA support	-	65 000	70 000	72 000	74 000	76 000
Ärenden HR-Direkt	-	1 600	3 200	3 300	3 400	3 500
Ärenden Stadsarkivet	-	600	800	825	850	875
Antal rekryteringar HR-Service	-	300	360	380	400	420
Antal e-utbildningar	-	60	75	80	85	90
Antal Upphandlingar	-	80	90	110	120	130
Andel mikro, små och medelstora företag som lämnar anbud i upphandlingar (%).	(2018)					
Mikro	16 %					
Små	20 %					
Medel	21 %					
Stor	42 %					
Andel mikro, små och medelstora företag som vunnit upphandlingar (%).	(2018)					
Mikro	22 %					
Små	22 %					
Medel	20 %					
Stor	36 %					

Personal	Utfall 2019	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Antal tillsvidareanställda	186	215	225	235	245	245
Total sjukfrånvaro	3,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Andel avgångar	8,4	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0

Kommentar till volymutvecklingen

Volymutvecklingen grundar sig generellt på att Linköping som kommun växer och att det påverkar också den interna servicen. Ett grundantagande är också att fler tjänster kommer att hanteras av VSS både internt och externt genom Kontakt Linköping. Utveckling av tjänsteprocesser genom metodförändringar eller digitalisering kan ju givetvis radikalt förändra framtida volymer.

Planeringsförutsättningar

Samhälle

Nuläge och verksamhetsförutsättningar

Stadsarkivets verksamhet påverkar till viss del målområde samhälle när det gäller stadsarkivets roll som kulturbärare. Stadsarkivet är en aktiv part i olika nätverk och grupperingar som främjar en levande arkivering och tillgängliggörande av "arkivskatter". Linköpings Stadsarkiv har tidigt jobbat med digital arkivering och tillgängliggöra material på Linköping.se

Utmaningar

Balansera det utåtriktade uppdraget mot kommunens medborgare och det interna arbetet som arkivmyndighet, samt det viktiga utvecklingsarbetet att ställa om från analog- till digital arkivering.

Prioriterade åtgärder

- Fortsätta att tillgängliggöra arkivmaterial publikt och utveckla användarvänligheten

Medborgare/Kund

I budget och verksamhetsplan 2021 hanteras målområde medborgare för VSS som medborgare/kund, där kund avses förvaltningens interna kunder som övriga förvaltningar och deras chefer och medarbetare.

Nuläge och verksamhetsförutsättningar

Kontakt Linköping är etablerat och konsoliderat som Linköpings kommuns första möte med medborgare. Det sker en tydlig samverkan mellan de tre kanalerna besök, telefon och digitalt under parollen "en väg in - flera kanaler". I kommunledningen har de första besluten tagits om att etablera en kommungemensam kanalstrategi där samverkan sker mellan kommunikationsenheten och VSS

Stadsarkivet har en etablerad verksamhet ut mot kommunens medborgare där man hanterar ärenden från kommunens medborgare.

Strategiska, taktiska och operativa dialoger förs med förvaltningens kunder och kundmätningar etableras över hela förvaltningen.

Utmaningar

I mötet med kommunens medborgare ligger utmaningar att öka lösningsgrad i samtliga kanaler. Flera olika metoder används som

- Utveckla tjänsteprocesserna tillsammans med kommunens förvaltningar, ofta genom digitalisering men också genom förändrade flöden och ansvarsområden
- Utveckling av information på Linköping.se
- Förbättrad kommunikation till både medborgare men också med Kontakt Linköping som därmed skapar ett bättre och effektivt kundmöte
- Utveckling av Kontakt Linköpings samhällsväglare när det gäller att kunna besvara kundens frågor i det första mötet

För de interna servicetjänsterna är det nu viktigt med att utifrån tjänsteutbudet jobba tillsammans med förvaltningarna vad det gäller att säkerställa ett adekvat tjänsteutbud men också att utveckla det befintliga utbudet. Det blir viktigt att det finns fungerande dialoger på samtliga nivåer, strategisk, taktisk och operativ för att säkerställa detta arbete. Under 2021 kommer det att etableras både enhetlig kundmätning samt fokus- och användargrupper.

Prioriterade åtgärder

- Ta fram, utveckla och driva en kanalstrategi för Linköpings kommuns medborgartjänster
- Tillsammans med övriga förvaltningar utveckla utbud och lösningsgrad i Kontakt Linköping
- Skapa och etablera en enhetlig tjänsteportal för intern service inom Linköpings kommun
- Visualisera arkiverad digital information till kommunens medborgare

Ekonomi

Nuläge och verksamhetsförutsättningar

VSS har ett tydligt uppdrag att skapa effektiv intern service utifrån tydliga och verksamhetsstyrda tjänster. Kommundirektören har beslutat kring en ny affärsmodell för kommuninterna servicetjänster. Affärsmodellen är tydlig i att VSS ska utveckla nya tjänster, vidareutveckla befintliga tjänster och kunna avveckla tjänster. VSS tjänsteutbud är i dagsläget inte prissatt utifrån de principer som finns i affärsmodellen. Det innebär en otydlighet

mot både uppdragsgivare, beställare och användare. Avsaknaden av en enhetlig och komplett prissättning kan betyda att det saknas finansiering för vissa gemensamma resurser.

VSS tjänsteutbud och utveckling av detta ska ge effektiviseringsvinster både i den egna förvaltningen och ute i kommunens kärnverksamhet. I dagsläget saknas en metod för rationell mätning av utvecklingsinsatser, en så kallad effekthemtagningsmodell.

Förvaltningen har under sina första år utvecklat ett grundläggande ledningssystem, under 2021 kommer en utveckling ske inom ledningsprocesserna planering, uppföljning, styrning och utveckling för att säkerställa ett fördjupat arbetssätt. VSS som förvaltning har fortfarande en utvecklingspotential i att fullt ut samordna internkontrollen för både styrningen i förvaltningen och i tjänsteproduktionen.

Utmaningar

Utifrån nuläget blir utmaningarna inom ekonomiområdet att förankra och agera utifrån den beslutade affärsmodellen. Förankringsarbetet kommer ske i flera olika områden hos uppdragsgivare, beställare och VSS egna medarbetare. Ett lyckat förankringsarbete kommer att lägga grunden för att ska ett utvecklingsklimat för att utveckla och effektivisera tjänsteproduktionen.

Att förvaltningen kan ta fram och använda en effekthemtagningsmodell blir centralt för både de kommuninterna servicetjänsterna och externa medborgartjänster. En utmaning blir också att balansera utvecklingsinsatserna inom ekonomiområdet med övriga olika utvecklingsinsatser och vardagsproduktionen av tjänster.

Prioriterade åtgärder

- Skapa en prissättning av kommun interna servicetjänster utifrån principerna i den beslutade affärsmodellen
- Utveckla ledningsprocesserna för planering, uppföljning, styrning och utveckling
- Utveckla förvaltningens internkontroll

Verksamhet

Nuläge och verksamhetsförutsättningar

VSS gemensamma verksamhet börjar växa fram under 2020, de stora gemensamma utvecklingsprojekten, gemensam tjänsteutveckling och lokalprojekt Ebbepark börjar ge resultat. Nya verksamheter är mottagna och igång startade.

I samband med utvecklingen av förvaltningens nya lokaler skapas grunden för ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Genom införandet av en ny samarbetsplattform under hösten vintern 2020-21 kommer möjligheter skapas för en ökad digitalisering i det vardagliga arbetet.

Det förvaltningsgemensamma ärendehanteringssystemet finns upphandlat och börjar metodiskt införas över hela förvaltningen, detta är ett arbete som fortgår under hela 2021. Genom det nya ärendehanteringssystemet är nu den grundläggande komponenten på plats för tjänsteportal, beställningar, ärendehantering, koppling till chatt och AI. Systemet kommer också ge förvaltningen mycket goda möjligheter för både planering, uppföljning och utveckling av verksamheten.

Dagens tjänsteproduktion sker i dagsläget med en bra grund vad gäller leverans kvalitet, nöjdhet och effektivitet, utifrån denna grund kan förvaltningen bygga vidare på ett nytt effektivt och mer digitaliserat arbetssätt. Inom flera verksamhetsområden verkar VSS genom så kallade virtuella organisationer, där stor del av arbetet görs av medarbetare ute på förvaltningarna, exempel är arkiv- och inköpsorganisationen. Under 2020 har dessa organisationen förtydligats och förankrats i kommunledningen, därmed är grunden lagd för en utveckling inom dessa områden.

Inom kommunledningen har beslut tagits kring att utreda administration inom Linköpings kommun, när det gäller ekonomi, HR och generell administration.

Utmaningar

Utmaningar blir nu att i ett optimerat arbete införa det nya verksamhetssystemet för ärendehantering. Därigenom skapa gemensamma arbetssätt inom förvaltningen men också i samverkan med kunderna, de övriga förvaltningarna. En utmaning i detta är att balansera den vardagliga verksamheten med utveckling, samt utveckling som både är förvaltningsspecifik och kommungemensam.

Den digitala mognaden hos förvaltningens medarbetare ska ökas och därmed skapa möjligheter för en bättre och effektivare arbetsmiljö, med hög digital mognad och ett minskat resande.

Det är viktigt att få ett tillräckligt fokus från förvaltningarnas ledning för arbetet i de olika virtuella organisationerna för att nå tydliga och bestående effekter inom exempelvis upphandlings- och inköpsområdet. Under året ska också en stor förstudie inom administrationsområdet hanteras.

Prioriterade åtgärder

- Kundsamverkan genom kunddialoger, enkäter och fokusgrupper
- Etablera systematiska dialoger med kommunledningens funktionsansvariga
- Förankra beslutad affärsmodell i Linköpings kommun och inom den egna förvaltningen
- Implementera en tjänstekatalog och tjänstemodell utifrån tjänstedesign
- Att samla samtliga utförare av interna servicetjänster i tjänstekatalogen och i ett för kunderna enhetligt arbetssätt
- Prioritera digitala arbetssätt som att ta bort dokument (blankettfritt), verka för digital signering, öka användandet av arbetsplatsens IT-plattform som digitala möten, chatt och en korrekt dokumenthantering.
- Ta fram eller uppdatera InformationsHanteringsPlaner (IHP) för samtliga enheter och därmed möjliggöra informationsklassning
- Driva virtuella organisationer på ett aktivt sätt
- Genomföra en förstudie för Linköpings kommun inom det administrativa området

Medarbetare

Nuläge och verksamhetsförutsättningar

Inom VSS behöver det systematiska arbetsmiljöarbetet utvecklas för att skapa ökade förutsättningar för en god social- och organisatorisk arbetsmiljö. Arbetet kommer att inriktas mot att utveckla metoder och systematik för arbetsmiljöarbetet. För en hållbar kompetensförsörjning behöver vi inom förvaltningen bland annat arbeta med att förbättra det organisatoriska lärandet via samverkan, utveckla nya arbetssätt, använda ny teknik och säkerställa att kompetens används på rätt sätt.

Utmaningar

En utmaning är att skapa ett fungerande samarbetsklimat inom förvaltningen där samtliga medarbetare ser det gemensamma uppdraget, målet för förvaltningens verksamhet och förstår de arbetsmetoder som är vägen till målet.

Inom förvaltningen pågår ett intensivt arbete med planering för flytt till nya lokaler i Ebbepark med ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Flytten innebär många möjligheter med ett förändrat arbetssätt och utökad samverkan, men även den fysiska arbetsmiljön påverkas då vi kommer att flytta in i helt nybyggda lokaler. Förändringen kan även ses som en utmaning då nya arbetssätt införs och ett förstärkt stöd kommer att ges till chefer inom bland annat verksamhetsutveckling och förändringsledning.

Prioriterade åtgärder

- Utveckla metoder och systematik för arbetsmiljöarbetet för att ge bättre förutsättningar för en god social- och organisatorisk arbetsmiljö.
- Arbeta med införande av ett aktivitetsbaserat arbetssätt som genomsyras av ledorden *Tillsammans, Inspirerande, Enkelt och Effektivt*.
- Stärka ledarskapet med fokus på förändringsledning för förvaltningens chefer utifrån en gemensam workshop och framtaget stödmaterial.
- Arbeta med nya vägar till kompetensförsörjning genom bland annat breddad rekrytering, förbättrad introduktion, gemensam kompetensutveckling och nya sätt att organisera arbetet.

Ekonomi

Driftsammandrag

Nettokostnad	Bokslut 2019	Budget 2020	Budget förslag 2021	Plan förslag 2022	Plan förslag 2023	Plan förslag 2024
Belopp tkr						
VSS ledning	-2 355	0	0	0	0	0
varav intäkter	174	3 532	5 891	6 009	6 129	6 252
varav kostnader*	2 529	3 532	5 891	6 009	6 129	6 252
Ekonomiservice	-476	0	0	0	0	0
varav intäkter	14 797	13 337	14 955	15 254	15 559	15 870
varav kostnader	15 273	13 337	14 955	15 254	15 559	15 870
HR service	-232	0	0	0	0	0
varav intäkter	20 165	16 952	16 093	16 415	16 743	17 078
varav kostnader	20 397	16 952	16 093	16 415	16 743	17 078
eLärandeCenter	0	0	0	0	0	0
varav intäkter	0	4 203	5 067	5 168	5 272	5 377
varav kostnader	0	4 203	5 067	5 168	5 272	5 377
Kontakt Linköping	5 027	0	0	0	0	0
varav intäkter	38 405	38 455	39 961	40 971	41 790	42 626
varav kostnader	33 378	38 455	39 961	40 971	41 790	42 626
LKDATA	15 362	0	0	0	0	0
varav intäkter	191 690	200 601	210 840	215 057	219 258	223 745
varav kostnader**	176 327	200 601	210 840	215 057	219 258	223 745
Stadsarkivet	-24	0	0	0	0	0
varav intäkter	6 137	6 359	6 486	6 616	6 748	6 883
varav kostnader	6 161	6 359	6 486	6 616	6 748	6 883
Upphandling och inköp	0	0	0	0	0	0
varav intäkter	0	10 589	17 617	17 969	18 329	18 695
varav kostnader***	0	10 589	17 617	17 969	18 329	18 695
Löneservice	0	0	0	0	0	0
varav intäkter	0	0	10 000	10 200	10 400	10 600
varav kostnader	0	0	10 000	10 200	10 400	10 600
Summa nämndens internbudget	17 301	0	0	0	0	0
varav intäkter	271 368	294 028	326 910	333 659	340 228	347 126
varav kostnader	254 067	294 028	326 910	333 659	340 228	347 126
Budgetram enligt beslut i KF den 26 maj 2020						

*HR- och adm-tjänster på 1 166 tkr syns ej i VVS stabs omsättning, då dessa ligger på KLF. Ekonomitjänster har sedan sommaren 2020 flyttats till VSS stabs kostnader.

**övertagande av resurser från andra förvaltningar kopplat till applikationstjänster ökar omsättningen till 2021

***vidarefakturering på ca 6,5 mkr ej upptaget i budget 2020, men kommer synas i utfall för året

VSS behöver ett antal skapa vissa gemensamma funktioner/resurser för att lyckas i sitt uppdrag. Några av dessa resurser kan allokeras om i den befintliga strukturen och några behöver tillföras. Stabsresurser inom ekonomi, HR, administration och kommunikation fördelas ut på de olika verksamhetsområdena via OH-kostnader, något som i slutändan kommer att påverka priset på VSS tjänster.

I samband med genomförande av kommunens lokalförsörjningsstrategi där VSS succesivt kommer att samlokaliseras i nya lokaler ser förvaltningsledningen en investeringskostnad och en osäkerhet runt hyreskostnaderna. Det är i dagsläget inte troligt att samlokalisering ger kostnadsbesparingar.

Investeringar

Investeringar Belopp tkr	Nettoutgift 2019	Nettoutgift 2020	Nettoutgift förslag 2021	Nettoutgift förslag 2022	Nettoutgift förslag 2023	Nettoutgift förslag 2024
VSS (huvudsakligen LKDATA)	46 070	60 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Summa investeringar	46 070	60 000	45 000	45 000	45 000	45 000
<i>varav inkomster</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>varav utgifter</i>	<i>46 070</i>	<i>60 000</i>	<i>45 000</i>	<i>45 000</i>	<i>45 000</i>	<i>45 000</i>
Investeringsram enl. beslut i KF den 26 maj 2020	46 070	60 000	45 000	45 000	45 000	45 000

Mål och inriktning

Målområde: Medborgare/Kund

Kommunövergripande mål: Välfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet och individen i centrum

Förvaltningsmål	Förvaltnings-indikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
God service	Kundnöjdhet	-	-	Tas fram under 2021	Tas fram under 2021
	-Kontakt Linköping	-	-		
	-LKDATA	-	-		
	-Stadsarkivet	-	-		
	-HR-service	-	-		
	-eLärandeCenter	-	-		
	-Löneservice	-	-		
	-Ekonomiservice	-	-		
	-Upphandling och inköp	-	-		
	Svarsservice Kontakt Linköping (andel inom 120 sekunder %)	90	91 (jan-juli)	>92	>92
	Låg frekvens av tappade samtal Kontakt Linköping (andel tappade samtal Tapp2 +11 sekunder %).	6,5	5,2 (jan-juli)	<5	<5
	Svarsservice LKDATA -åtgärdstid användarnära tjänst inom 16 timmar (%)	90	93 (jan-juli)	96	96

Målområde: Ekonomi

Kommunövergripande mål: Kostnadseffektiv verksamhet

Förvaltningsmål	Förvaltnings-indikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Korrekta och effektiva inköp	Leverantörstrohet (andel av förvaltningens inköp som sker genom avtalade leverantörer %)	-	74 (jan-juli)	>90	>90
	E-handelstrohet (andel av förvaltningens inköp som går genom e-handelsportalen %)	-	74 (jan-juli)	>90	>90

Kommunövergripande mål: Hållbar ekonomi

Förvaltningsmål	Förvaltnings-indikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
God ekonomisk kontroll	Förvaltningens resultat (utfall i tkr)	17 301	2 600 (progn os aug)	0	0
	Verksamhetsområden i balans (andel %)	-	57 (progn os aug)	>80	>80

Målområde: Verksamhet

Kommunövergripande mål: Effektiv organisation med goda resultat

Förvaltningsmål	Förvaltnings-indikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
God kundsamverkan	Strategiska dialoger med förvaltningarna (andel genomförda %)	-	83	>90	>90
	Strategiska dialoger med funktionsansvariga direktörer (andel genomförda %)	-	0	100	100
God styrning av tjänsteproduktion	Kvalitetsmätt/leveranssäkerhet	-	-	Tas fram under 2021	Tas fram under 2021
	<i>-Kontakt Linköping</i>	-	-		
	<i>-LKDATA</i>	-	-		
	<i>-Stadsarkivet</i>	-	-		
	<i>-HR-service</i>	-	-		
	<i>-eLärandeCenter</i>	-	-		
	<i>-Löneservice</i>	-	-		
	<i>-Ekonomiservice</i>	-	-		
Etablerad affärsmodell	Intäkter från försäljning av tjänster (andel av förvaltningens totala intäkter %)	-	24 (utfall juli)	Ska öka	Ska öka
Hög digitaliseringsgrad	Digital mognad	-	- (för få respondenter)	>3,3 (kommunens totala mål)	>3,5 (kommunens totala mål)

Kommunövergripande mål: Hållbar verksamhetsutveckling

Förvaltningsmål	Förvaltnings-indikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Hållbar verksamhetsutveckling	Indikatorer kommer att tas fram under året	-	-	-	-

Målområde: Medarbetare

Kommunövergripande mål: Attraktiv arbetsgivare

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Goda arbetsplatser <i>Varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet samt har inflytande och möjlighet att utvecklas.</i>	Total sjukfrånvaro, %	3,82	4,2	<3,5	<3,5
	<i>Män</i>	2,94	2,6		
	<i>Kvinnor</i>	4,48	5,43		
	Andel heltidsanställningar, %	99	99,5		
	<i>Män</i>	100	100		
<i>Kvinnor</i>	98,3	99,2			
	Jämställdhetsindex (JämiX)	IU	IU		
	Attraktiv arbetsgivarindex (AVI)	IU	IU		
	Internkommunikation (medarbetarundersökning) <i>"framgångar och "bästa praxis" delas inom organisationen"</i> <i>"jag är insatt i min arbetsplats mål"</i>	IU	49	IU	70
		IU	69	IU	80
Hållbart chef- och ledarskap <i>Varje chefläder och utvecklar sina verksamheter mot uppsatta mål med mod, engagemang och mänsklighet.</i>	Hållbart medarbetarengagemang (HME)	IU	68	78	78
	Chefindex	IU	IU	70	71

Kommunövergripande mål: Hållbar kompetensförsörjning

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Nya vägar för kompetensförsörjning <i>Utveckling av den digitala medarbetaren, ett ansvarstagande för ett livslångt lärande och ett aktivt arbete med professionsanalyser för rätt använd kompetens skapar nya vägar för kompetensförsörjningen.</i>	Andel avgångar (andel tillsvidare anställda som har slutat %)	8,4	6,8	6,0	6,0
	<i>Män</i>	9,3	9,7		
	<i>Kvinnor</i>	7,7	4,8		
	Avgångsålder pension	65	66		
	<i>Män</i>	65	66		
	<i>Kvinnor</i>	65	66		
	Antal arbetsmarknadsplatser	2	3	8	8
Mertid	0,2	IU			
<i>Män</i>	0,4	IU			
<i>Kvinnor</i>	0,1	IU			
Övertid	0,2	0,2			
<i>Män</i>	0,4	0,3			
<i>Kvinnor</i>	0,1	0,2			

Strategiska utvecklingsuppdrag

Kommungemensamma

- Samtliga nämnder ska prioritera och avsätta resurser för att genomföra åtgärder i enlighet med handlingsplan för koldioxidneutralt Linköping 2025.
- Samtliga nämnder ska genomföra åtgärder i enlighet med Linköpings kommuns handlingsplan för klimatanpassning och enligt respektive nämnds handlingsplan utifrån kemikalieprogrammet.
- Samtliga nämnder ska utveckla samordningen mellan nämnder och inom koncernen för effektivare insatser och åtgärder för att minska och motverka segregation och otrygghet.
- Samtliga nämnder ska effektivisera nyttjandet av administrativa- och verksamhetslokaler samt övriga kommunala anläggningar.
- Samtliga nämnder ska se över sin egen inköpsorganisation i syftet att säkerställa en hög e-handels- och avtalstrohet.

- Samtliga nämnder ska beakta kommunens Nuläges- och trendrapport - Linköpings utmaningar (OBS-rapporten) och resultatjämförelser (Kommunens Kvalitet i Korthet och Resultatrapporten R9) i sitt budgetarbete.
- Samtliga nämnder ska effektivisera verksamheten och frigöra ytterligare resurser genom digitalisering.
- Samtliga nämnder ska stärka organisationens digitala mognad.
- Samtliga nämnder ska utifrån personalframskrivningsanalyser anpassa rekryteringsbehovet till ekonomisk ram.
- Samtliga nämnder ska vidta åtgärder för att stärka chefers förutsättningar samt minska personalomsättning och sjukfrånvaro.
- Samtliga nämnder ska tillskapa ett ökat antal platser för arbetsmarknadsanställningar i kommunkoncernen.

Förvaltningens verksamhet

Ekonomistyrning

VSS styr sin verksamhet utifrån den förvaltningsövergripande verksamhetsplanen och dess aktiviteter. Varje ingående verksamhet har sedan en egen specifik verksamhetsplan som säkerställer att VSS når målen men också driver den egna utvecklingen inom verksamhetsområdet. Dessa planer tas fram, förankras och följs upp i nära samverkan med chefer och medarbetare. I förvaltningens ledningsgrupp sker den strategiska uppföljningen och styrningen där ambitionen är att hålla frågeställningarna på en god strategisk och taktisk nivå.

Chefer ansvarar för ekonomin för sin verksamhet, men ska erbjudas ett fullgott ekonomistöd utifrån sina förutsättningar och behov. I samband med de månatliga verksamhetsuppföljningarna tas diskussioner om eventuella avvikelser i ekonomi med controller/ekonomichef. Redan beslutade åtgärder följs upp och eventuellt nya åtgärder beslutas för att nå ekonomisk balans

Verksamhetsuppföljning sker inom olika steg i förvaltningen, de viktigaste delarna är den dagliga uppföljningen ute i respektive verksamhet, månatlig uppföljning mellan förvaltningschef och verksamhetschefer, samt verksamhetsdialoger där även stödresurser deltar tillsammans med förvaltningschef och verksamhetschefer.

Planer och program

Internkontroll

VSS internkontrollarbete följer årscykeln för planering och uppföljning, varje år tas en internkontrollplan fram för nästkommande år, samtidigt implementeras den plan som antogs föregående år, och föregående års genomförande följs upp. För 2021 har en mer gemensam plan tagit fram för förvaltningen och på förvaltningsnivå ersätter den plan som tidigare byggde på respektive eget verksamhetsområdes egna internkontrollmoment. Under 2021 kommer även förvaltningens ledning att arbeta igenom framtida behov.

Uppföljning och utveckling av internkontroll sker dels i ledningsgruppsarbetet, men också invävt i de månatliga uppföljningarna.

10 årig lokalförsörjningsplan

VSS ingår i KLF:s lokalförsörjningsplan. Under 2021-22 kommer flera av förvaltningens verksamheter att lämna nuvarande lokaler och flytta in i gemensamma nybyggda lokaler i Ebbepark. Under senare delen av 2020 sker också förändringar inom Kontakt Linköpings lokaler för de delar som ej kommer vara belägna i Ebbepark.

10 årig investeringsplan

VSS ingår som en post i KLF:s plan.

Upphandlingsplan

VSS har under hösten 2020 tagit fram upphandlingsplan för förvaltningens tillkommande upphandlingar fram till 2024. LKDATA är den enda verksamheten inom förvaltningen som berörs av planen, främst kopplat till upphandlingar inom olika förvaltningsobjekt (PM3). Samma upphandlingar kan således finnas med i övriga förvaltningars upphandlingsplaner. Beslut har tagits inom inköpsrådet att dessa för i år ska finnas med i VSS upphandlingsplan ur aspekten att det är bättre att dubbelredovisa, än att något saknas. Till kommande års planeringsarbete behöver klargöras hur dessa redovisas så det inte uppfattas som dubbelt arbete. VSS har valt att i planen tydligt markera vilka förvaltningsobjekt respektive upphandling tillhör. Planen är inte fullständig, utan kommer löpande behöva uppdateras för att fungera som ett verktyg för förvaltningens arbete med att planera inför kommande upphandlingar.

Objektsplan (PM3)

Flera av förvaltningens verksamheter arbetar aktivt inom ett antal olika förvaltningsobjekt. Objektägare för dessa finns inom andra förvaltningar, men Verksamhetschef LKDATA är objektägare IT inom samtliga objekt.

Personal- och kompetensförsörjningsplan

För en hållbar kompetensförsörjning behöver VSS bland annat utveckla nya effektiva arbetssätt, använda ny teknik, förbättra det organisatoriska lärandet via samverkan och säkerställa att kompetens används på rätt sätt.

Inom förvaltningen behöver det systematiska arbetsmiljöarbetet utvecklas för att ge medarbetare och chefer goda förutsättningar att lyckas i sina uppdrag. Förvaltningen kommer bland annat att prioritera stöd i förändringsledning.

