

TEKNIK & SERVICE FÖRENKLAR DIN VARDAG




REVIDERAD

affärsplan 2010 — 2013
Styrelsen för Teknik & service



vision ...



Teknik & service verkar uthålligt och långsiktigt för att underlätta och förenkla vardagen för Uppsala kommuns invånare i allmänhet och våra kunder i synnerhet.



affärsidé ...

Teknik & service förenklar din vardag!

Teknik & service är en förvaltning inom Uppsala kommun som i konkurrens levererar tjänster till kommunal verksamhet och bolag. Förvaltningen har ett ständigt skiftande produktutbud efter de önskemål kunderna har.

Affärsidén ska genomsyra allt arbete som sker gentemot såväl kunder som inom förvaltningen. För att lyckas med det måste hela organisationen kännetecknas av:

Kundfokus

Vi ska vara lyhörda mot våra kunder och förändra vårt utbud efter deras önskemål och behov. Vi tar med oss uppdrag tillbaka till organisationen som vi inte i nuläget utför och skaffar oss samarbetspartners som kan hjälpa oss med att underlätta våra kunders vardag. I och med detta synsätt måste vi ofta göra kundens mål till våra mål. Vi intar en konsultativ roll och utvecklar tjänster och produkter tillsammans med våra kunder.

Flexibel organisation

Vi vill göra mer gemensamt, både inom den egna förvaltningen och tillsammans med andra aktörer. Vi samutnyttjar den breda kompetens och övriga resurser som finns i organisationen och hos våra samarbetspartners. Vi är i ständig rörelse när det gäller det egna tjänsteutbudet och följer kundernas förändrade behov. Organisationens behöver vara rörlig för att anpassas till nya förutsättningar.

Ständig effektiv utveckling

Vi ska gå från att vara en förvaltande till en utvecklande organisation. Vi ska vidareutveckla befintliga tjänster och nyutveckla nya tjänster tillsammans med våra kunder. Vi ska ha modet att utveckla och avveckla av egen kraft, innan omvärlden ställer krav på oss.

Helheten överordnad delarna

När vi utvecklar eller effektiviserar ska nyttan för hela förvaltningen överordnas nyttan för den enskilda organisatoriska delen. Styrkan hos Teknik & service finns i den breda kompetens och kunskap som medarbetarna besitter.

strategiska områden ...

För att verksamheten på ett genomtänkt sätt ska bidra till samhällsnyttan har följande gemensamma strategiska områden definierats. I arbetet ingår att ta fram strategier, handlingsplaner och uppföljning av dessa.

Affärsmässighet

Styrelsen för teknik och service har i uppdrag att driva verksamhet under bolagsliknande former. Det innebär att alla beslutsunderlag ska vara så väl underbyggda att de underlättar god affärsmässighet. För att lyckas med det byggs fungerande indikatorer in i planering och uppföljning. Indikatorerna ger svar på frågor om till exempel marknadsposition, prisförhållanden, produktutvecklingsbehov och konkurrens. Kompetens och insikt om frågor- nas betydelse behöver utvecklas.

Effektivitet

Vi ska driva en så effektiv verksamhet som möjligt. Det kräver en förbättrad uppföljning samt ett ramverk för vårt interna samarbete.

Ökad mångfald

Mångfald bidrar till att stärka kompetensen och Uppsala kommuns arbetsgivarmärke. Därför ska vi arbeta fram en strategi med mål för mångfaldsarbetet.

Gemensamt förhållningssätt

Vi ska stärka vårt arbete genom att utveckla ett gemensamt förhållningssätt utifrån vår affärsidé. Detta arbete ska genomsyras av vår värdegrund. Detta strategiska område ska visa hur det säkerställs att affärsidén omfattar alla medarbetare inom förvaltningen.

Kundkommunikation

Strategin ska ge alla medarbetare, förtroendevalda och ledare vägledning i vårt förhållningssätt gentemot våra

kunder. Den ska omfatta såväl marknadsföringsinsatser som riktlinjer kring bemötande samt stödja oss i våra gemensamma målsättningar om uppföljning gentemot kunderna.

Effektivt lokalutnyttjande

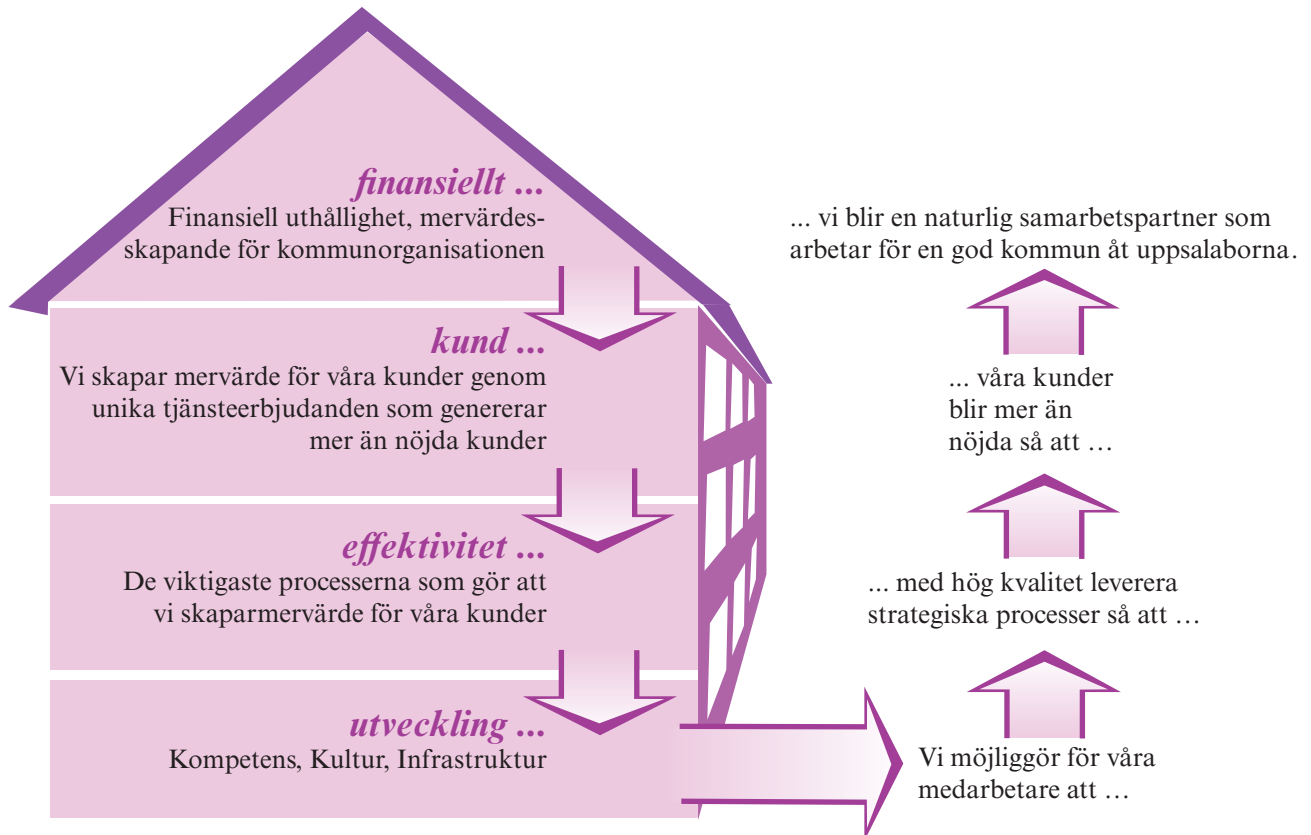
Ett strategiskt viktigt område för styrelsens verksamhet är ett flexibelt och välanpassat lokalutnyttjande. För att säkerställa att verksamheten har detta behöver vi definiera vad vi menar med flexibelt och välanpassat lokalutnyttjande, hur vi ser på våra lokalbehov i ett längre perspektiv samt vår kravbild.

Tillgänglighet

För att skapa största möjliga nytta för kommunens medborgare ska vi arbeta för att tillgängliggöra de tjänster vi tillhandahåller efter de behov som finns. Detta gäller såväl information via Internet, skriftlig information, kontaktvägar som mötesplatser.

styrning ...

Teknik & service styrning sker genom målstyrning. Målen beskrivs i affärsplanen som beslutas av styrelsen. Affärsområdena tar fram styrkort som ska visa hur verksamheten ska uppnå de fastställda målen. Teknik & service arbetar med styrmetoden balanserad styrning, syftet med det är att arbeta med alla delar av verksamhetsutveckling. Innehållet i perspektiven beskrivs i modellen nedan.



finansiering ...

PERSPEKTIV

Teknik & service vill vara en naturlig samarbetspartner som arbetar för en god kommun som skapar samhällsnytta för uppsalaborna. För att lyckas med det måste vi ha en finansiell uthållighet som tillåter oss att på bästa sätt skapa mervärde för kommunorganisationen.

De kommande åren beräknas de ekonomiska marginalerna att försvagas.

Marknad

Teknik & service har att verka inom en marknad bestående av Uppsala kommuns kontor, förvaltningar och helägda bolag.

Utveckling av kostnader, intäkter och volym

Teknik & service har sammantaget under de senaste fem åren uppvisat en stark tillväxt på cirka 35 procent vilket motsvarar ett genomsnitt på 8,5 procent per år och en

samtidig årlig lönsamhet på 2,9 procent. Detta har skett under en period då konkurrensen från externa aktörer, särskilt under de senaste åren, tydligt givit sig till känna.

Teknik & service har hittills haft förmågan att möta konkurrensen. Andelen externa leverantörer har hela tiden ökat samtidigt som Teknik & service uppdragsvolym ökat. Vi ser detta som ett tecken på att priserna legat väl till i förhållande till övrig marknad.

I de direkt konkurrensutsatta delarna och i de verk-

samheter där marknadspriset är väl känt har funnits ett visst utrymme för prishöjning kring 2 – 2,5 procent. I de verksamheter där inslagen av framförhandlade ersättningar är betydligt större har de genomsnittliga prisförändringarna per år legat kring -0,5 till -1 procent. Under planperioden har vi en målbild om en prisförändring som är lika eller lägre än de branscher vi verkar inom.

För planperioden kan vi vänta oss en årlig tillväxt för Uppsala kommuns ekonomi på 3,4 procent om man ser till prognosen över volymen tillförda medel. Med detta som utgångspunkt föreslås här att vi inriktar oss på en efterfrågetillväxt på minst 2 procent inom Teknik & service verksamhetsområde. Under samma period kan vi räkna med en fortsatt ökad konkurrens från externa aktörer.

Vi kommer att arbeta för att ha fortsatt överblick över marknadspriser, egen kostnadsutveckling men också på hur våra erbjudanden och vårt utbud uppfattas totalt sett om vi jämför med andra aktörer.

Resultat

Finansiell uthållighet innebär att vi ständigt effektiviserar och utvecklar vår verksamhet. Vi visar det bland annat genom att avlämna 1 procent av omsättningen i överskott till finansförvaltningen samt ytterligare 0,5 procent i överskott för att skapa utrymme för utveckling.

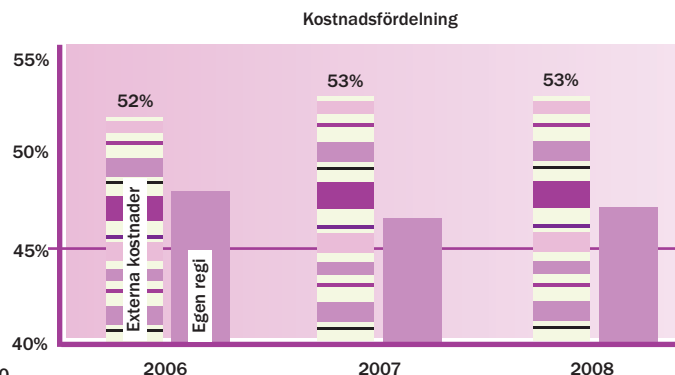
Grafen visar resultatkraven från styrelse och Kommunfullmäktige (från år 2008) från år 2005 till år 2009 i förhållande till det verkliga utfallet. Teknik & service har sedan 2003 väl uppfyllt beslutade resultatkrav.

I verksamhetens uppdrag ingår att alla delar ska, genom effektivisering, skapa utrymme för utveckling.

För att kunna fatta rätt beslut är det viktigt att prognossäkerheten håller en hög nivå. Det är också ett bevis för vårt goda affärsmannaskap.

Benchmarking, jämförelser

För att säkerställa att vi är en finansiellt uthållig organisation kommer vi under planperioden att göra olika typer av



jämförelser med våra branschkollegor. Det kan ske i former av benchmarking, på hela eller delar av en tjänst, det kan också ske genom aktivt deltagande i branschnätverk i syfte att lära av andra och bidra med vår kompetens.

Samarbetspartners

Den omstrukturering mot ökad kundfokus som pågår inom förvaltningen och som vi väntar oss ska verka fullt ut under planperioden bör resultera i ökad konkurrenskraft. De delar av Teknik & service som ännu inte utsatts för omfattande upphandling bör skaffa sig en strategi för att möta konkurrensen. I den strategin bör ligga att ha pris- och kostnadskontroll samt att aktivt söka efter konkurrenskraftiga samarbetspartners som hjälper oss att öka attraktiviteten i vårt utbud.

Teknik & service ser ett ökat användande av partners som ett sätt att lära av andra och därmed utvecklas. Det ger också större möjligheter att tillhandahålla flexibla lösningar. Under planperioden kommer vi att se över var partnerskapslösningar kan skapa mervärde inom de olika tjänsteområdena.

Förvaltningen är idag en stor köpare av tjänster från externa leverantörer, ungefär hälften av kostnadsmassan går till köpta tjänster. En genomlysning 2006 visar att flertalet av verksamhetens leverantörer är mindre lokala företag.

Risker och möjligheter

Vi ser att en del av våra egna och våra uppdragsgivares medarbetare kommer att gå eller har gått i pension. Detta innebär att vi måste bygga nya relationer. Vi måste också vara beredda på att ställa om i våra leveranser beroende på nya uppdragsgivares krav. För att möta detta är det viktigt att vi arbetar vidare med att tydliggöra våra processer och rutiner så att vi kan underlätta förändringar.

Även om vi idag använder en stor andel underleverantörer inom IT-området så har området inte varit föremål för några upphandlingar. Här ser vi att det finns en risk och en möjlighet beroende på hur vi kan möta en eventuell sådan utveckling. Vi ser att det finns en ökad trend mot upphandling och måste därför förbereda oss inom detta område.

kund ...

PERSPEKTIV

Verksamheten har tre olika affärslogiker. Internservice skapar mervärde för Uppsala kommuns verksamheter, Teknisk service skapar, främst genom uppdrag från uppdragsnämnderna, en god infrastruktur för kommunens medborgare, Vägledningsservice lotsar och vägleder individer i olika ärenden. Vi ska tillhandahålla unika tjänsteerbjudanden som stödjer våra kunders mål.

Priser

Under planperioden måste vi ständigt se över vår prisbild för att förenkla för våra uppdragsgivare att nå sina mål.

Kvalitetssäkring

För att Uppsala kommun ska kunna leverera tjänster till medborgarna på ett bra sätt krävs att all produktion arbetar med kvalitetssäkring. Teknik & service har som målsättning att inleda ett erfarenhetsutbyte tillsammans med andra verksamheter inom Uppsala kommun och andra organisationer för att både sprida goda idéer samt få ny inspiration.

Ren och attraktiv stad

Ren och attraktiv stad är ett prioriterat område för styrelsens verksamhet. Det gäller såväl renhållning av stadskärnan som smyckning av densamma. Förvaltningen har stor kompetens som nyttjas av våra uppdragsgivare för att skapa en trivsamt stadskärna för Uppsalas medborgare.

Klimatbelastning

En viktig fråga är att minska den klimatbelastning som produktionen medför. Det gäller såväl för den egna verksamheten som det stöd förvaltningen kan vara till andra kommunala verksamheter i egenskap av en leverantör av interna tjänster. Förvaltningen deltar i flera kommungemensamma projekt kring klimatfrågan och kommer under perioden att intensifiera det arbetet.

Utveckling

I kontakt med våra kunder ser vi att det finns förväntningar på ökad proaktivitet gällande utveckling från vår sida. Uppdragsgivarna vill att vi ska bidra med förslag på framtidsytande lösningar som inte bara löser problem här och nu. För att möta denna förväntan kommer vi bland annat

att behöva öka våra aktiviteter i olika branschnätverk. Bedömningen som görs är att kommunens kärnverksamheter inte nödvändigtvis kommer att öka sina samarbeten mellan kommuner, utan att de snarare kommer öka arbetet inom sin bransch. Detta föranleder oss att öka vårt eget engagemang i olika branschfora.

Tillgänglighet för kommunens medborgare

Eftersom det kommunala utbudet kännetecknas av ökad valfrihet ökar behovet av neutrala mötesplatser för alla parter att möta kommunens medborgare. Detta är ytterligare en stor utmaning som Teknik & service kommer att anta genom att bygga upp, alternativt tillhandahålla strategiska funktioner för verksamhetsområden som riktar sig till kommunfinansierad verksamhet. Hanteringen ska vara helt verksamhetsneutral och vara kopplad till att säkra den kvalitet som våra uppdragsgivare vill ha utförd, oavsett producent.

Arbetsgivarmärket

En omfattande generationsväxling kommer att äga rum bland medarbetare och ledare under de närmaste åren. För att klara av att tillföra ny kompetens behöver vi tydligt

och konsekvent arbeta för att lyfta fram kommunens arbetsgivarmärke. Vi planerar för åtgärder som till exempel kompetensutveckling och kompetensöverföring. Vi marknadsför oss som attraktiv arbetsgivare, som erbjuder intressanta och utvecklande arbeten och samarbetar med andra verksamheter både inom och utom kommunen.

Kommunikation och information

För att lyckas med ovanstående utmaningar krävs ständig kommunikation, internt inom förvaltningen, tillsammans med uppdragsgivare och kunder samt med andra aktörer i vår omvärld. Teknik & service kommer att arbeta mer aktivt med kommunikation under perioden med alla ovan nämnda parter. Detta innebär bland annat att hitta möjligheter att ytterligare använda interaktiva webb-lösningar, att stärka den kommunikativa kompetensen inom styrelsens verksamhetsområde samt tillsammans med andra aktörer prova nya lösningar och ny teknik.

inre effektivitet ...

PERSPEKTIV

För att effektivisera har de viktigaste områdena eller nyckelprocesser identifierats.

E-tjänster

Olika delar av verksamheten arbetar med e-tjänster, allt från e-handel till bokning av till exempel kurser till portaler för våra medarbetare. För att använda våra resurser så effektivt som möjligt bör vi samarbeta mer när önskemål om e-tjänster uppkommer. Förvaltningen kommer därför att se över rutiner samt arbetsformer för att tillsammans skapa egna e-tjänster och i olika fora bidra till kundernas utveckling av dessa.

Prissättning

För att säkerställa att vi har rätt pris på rätt tjänst kommer förvaltningen att ta fram gemensamma direktiv för prissättning.

Styr- och stödprocesser

En effektiv och ändamålsenlig ledning samt stödjande administrativa processer ska kontinuerligt ses över i syfte att effektivisera dessa. Teknik & service kommer att kartlägga och utvärdera förvaltningens styr- och stödprocesser.

Nyckeltal / uppföljning

Att ha rätt underlag för beslut är strategiskt viktigt för all producerande verksamhet. Därför kommer verksamheten att säkerställa att de viktigaste nyckeltalen hanteras på ett enhetligt sätt. Exempel på viktiga nyckeltal är verkningsgrad, debiteringsgrad och klimatpåverkan.

Medarbetarskap

En av våra värderingar är att helheten ska vara överordnad delarna. För att lyckas med det krävs att våra medarbetare känner igen sig i alla delar av organisationen. Därför behöver medarbetarfrågor hanteras lika. Under året kommer vi därför att arbeta fram gemensamma rutiner för till exempel lönesättning.

Utanförskap

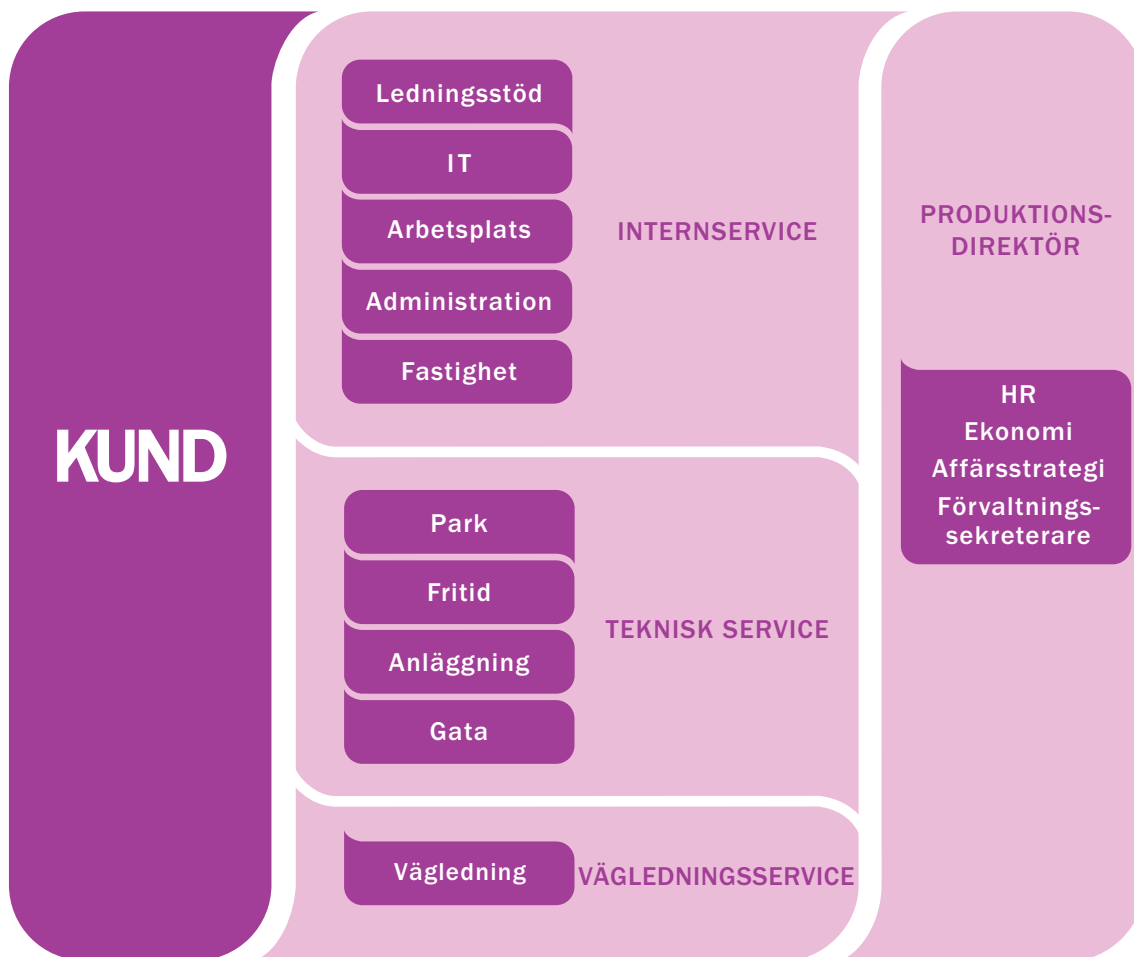
För att bidra till samhällsnytta vill Teknik & service finna lösningar där vi anlitar arbetskraft från grupper som står utanför den ordinarie arbetsmarknaden.



utveckling ...

PERSPEKTIV

För att lyckas måste verksamheten ständigt utvecklas. Det gör vi inom tre olika områden, kompetens, kultur och infrastruktur.



Teknik & service organisation

Fram till 2009 har förvaltningen haft en funktionell organisation som i många fall baserades på uppdragskontorens organisation. Denna organisering är i nuläget inte optimal för verksamhetens förmåga att bidra till Uppsala kommuns ambitioner. Därför är Teknik & service organisation från och med 1 januari 2010 baserad på det mervärde vi skapar och för vem, en organisation baserad på affärslogik.



Den viktigaste förändringen i synsätt är att organisationen ska vara flexibel, det innebär att den organisatoriska tillhörigheten inte är i fokus. Det är vilket mervärde vi kan skapa för våra kunder som ska vara i fokus. Vi måste tydligt beskriva för kunden vilka tjänster vi erbjuder. Det ska vara enkelt för kunden att komma i kontakt med Teknik & service. Därför måste vi bli bättre på att beskriva vår verksamhet ur kundens perspektiv, det vill säga bygga strukturen utifrån våra produkter och tjänster.

Kompetens

Medarbetare

Teknik & service har knappt 800 medarbetare. Könsfördelningen är på förvaltningsnivå ganska jämn, däremot är den mer ojämn inom de olika verksamhetsområdena. Åldersstrukturen är relativt hög, medelåldern hos våra medarbetare uppgår till nästan 50 år.

Att upprätthålla den efterfrågade kompetensnivån samt utveckla medarbetare mot nya uppgifter är en viktig framgångsfaktor. Vi kommer att arbeta med att utveckla en

modell för strategisk kompetensförsörjning för en bättre styrning så att vi ständigt kan möta nya och förändrade krav från våra kunder. Vi har ett helhetsperspektiv på kompetensfrågorna för att optimera insatserna och för att styra behoven dit där de bäst behövs.

IT-kompetens

För Teknik & service är det av stor vikt att alla medarbetare har den IT-kompetens som krävs. Under 2009 har förvaltningen arbetat med metoden SITU (situationsanpassad IT-utbildning) för att säkerställa att rätt roll har rätt kompetens. En utvärdering av detta görs för att se om metoden går att använda som kompetensmetod oavsett vilken kompetens som eftersträvas.

Ledarutveckling

Ledarutveckling och ledarförsörjning är en prioriterad uppgift för att säkerställa att vår verksamhet utvecklas enligt vår vision, våra mål och kundernas krav. I vår nya struktur får ledare nya roller och vi har ett antal nya le-



dare. Vi kommer att skapa nya former av ledarstöd och utveckling.

Ett viktigt område är att höja vår kompetens inom marknadsområdet. Vi kommer under året att följa det ledarutvecklingsprojekt som Vård & bildning startat för att utvärdera det och besluta om vi ska följa samma koncept.

Mångfald

En viktig del i arbetet med kompetensfrågorna är att utveckla mångfaldsarbetet. För att utveckla våra tjänster är det nödvändigt att tillvarata olika kompetenser och olika synsätt. En ökad mångfald skapar bättre dynamik och utvecklingsmiljö i arbetsgrupper.

Kultur

Teknik & service verksamhet ska kännetecknas av att ha ett starkt kundfokus, flexibel organisation, ständig effektiv utveckling samt att helheten är överordnad delarna. För att verksamheten ska kunna skapa så mycket mervärde som möjligt är det av stor vikt att alla medarbetare

känner till och står bakom förvaltningens affärsidé. Det ska tydligt synas i alla medarbetares agerande i det dagliga arbetet.

Infrastruktur

Lokaler

Idag har vi 18 000 m² utspridda på flera adresser, med tre större lokaliseringar och ett tiotal mindre. Det finns effektiviseringspotential i en ökad samlokalisering. Bland annat genom att gemensamma resurser kan nyttjas bättre som reception och kundmottagning, det finns också förutsättningar för färre och kortare transporter och därmed en minskad miljöpåverkan. Med en samlokalisering ser vi också att kommunikationskostnaderna för datakommunikation har potential att minska.

IT

Ytterligare en effektiviseringspotential finns inom IT-området. Förvaltningen har idag en svåröverskådlig infrastruktur. Vi ser behov av ytterligare specialiserade gemen-

samma systemstöd och utveckling av såväl kommungemensamma som förvaltningspecifika plattformar. En prioriterad fråga är att säkerställa att all data kan användas i de olika IT-stöden för att säkerställa ett rationellt utnyttjande. System och program är vidare en inte försumbar del av den totala kostnadsmassan varför dessa även bör ses över ur resurshänseende. Därför bör en särskild styrmodell för IT-frågor tas fram så att vi inte fortsätter ha en spretig infrastruktur och programflora. För att lyckas med det kommer vi att genomföra en kartläggning av system och infrastruktur som grund för analys av konsolidering.

Information

Information ska vara tillgänglig för de som behöver den. Därför kommer dokument och filhantering att ses över för att stödja en flexibel organisation och underlätta för våra medarbetare.

Innovativa lösningar

Den stora utmaningen för alla innovativa energiteknikföretag är att finna goda demonstrationsmiljöer. Här används ordet med innebörden förkommersiella långtidstester eller så kallade demonstrationer av ny teknik. Behovet av demonstrationsmiljöer är särskilt tydligt när den nya energitekniken eller systemet har höga krav på tillförlitlighet och lång ekonomisk livslängd och/eller ska samverka med andra system, till exempel, energihushållning i byggnader, och batteriteknik för fordon.

Uppsala kommun är en viktig part i utvecklandet av ny teknik genom att skapa demonstrationsmiljöer för nya produkter och system. För att bidra till att kommunen genererar samhällsnytta kommer Teknik & service att se över

möjligheter att i större utsträckning använda ny teknik, detta gäller inom flera områden, till exempel IT, fordon, bränslen.

Arbetsmiljö

En god arbetsmiljö är en viktig förutsättning för att vi ska kunna bedriva en långsiktig hållbar verksamhet. Nuvarande och framtida medarbetare behöver känna en trygghet på arbetet för att kunna prestera maximalt. Vi skapar gemensamt en tydlig process för arbetet med det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM).

All kommunal produktion ska vara av hög kvalitet och följa beslutade miljökrav. Därför kommer förvaltningen att revidera det egna ledningssystemet samt infoga SAM-arbetet för att tydliggöra dess betydelse i verksamheten.

Risk- och säkerhetsarbete

Ett viktigt uppdrag för kommunen är att säkerställa att risker minimeras och att säkerheten för medborgare och medarbetare är hög. Teknik & service kommer därför under planperioden att stärka det egna risk- och säkerhetsarbetet.

Risker och möjligheter

Inom detta perspektiv ses framförallt stora möjligheter. Om vi lyckas med ovanstående ambitioner kan vi på ett effektivt sätt bidra till kommunens möjligheter att generera samhällsnytta och därmed mervärde till våra medborgare.

Risker inom perspektivet är att fokus enbart läggs på det dagliga arbetet. Då riskerar vi att förlora framtida möjligheter.

