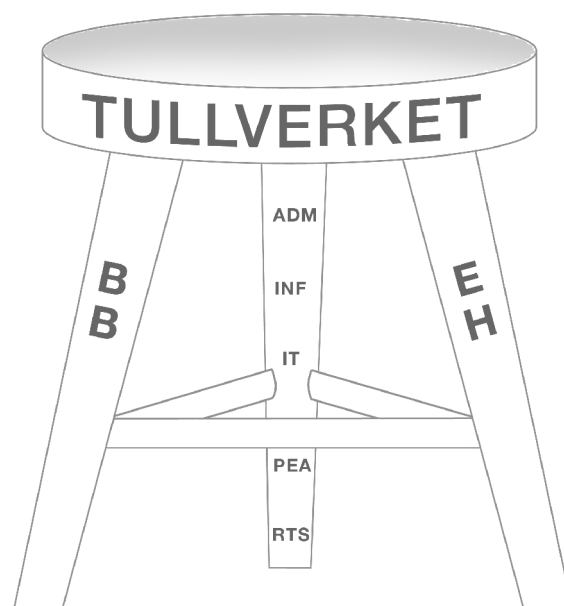


# Slutrapport Verksamhetsstöd



2008-11-27

Dnr



1 Sammanfattning.....	3
2 Uppdrag.....	5
2.1 Bakgrund.....	6
2.2 Uppdrag Arbetsgrupp 4 – Verksamhetsstöd.....	6
2.3 Problembeskrivning.....	6
2.4 Syfte.....	7
2.5 Arbetsgruppens sammansättning.....	7
2.6 Referensgruppens deltagare.....	7
2.7 Resurspersoner.....	7
2.8 Arbetets gång inkl mötesdagar.....	7
2.9 Definitioner.....	8
2.10 Metod.....	8
3 Avgränsningar.....	9
4 Nuläge/analys.....	10
4.1 Nuläge.....	10
4.1.1 Kärnverksamhet.....	10
4.1.2 Administrationsavdelningen.....	11
4.1.3 Informationsstaben (INF).....	11
4.1.4 IT-avdelningen.....	12
4.1.5 Personalavdelningen (PEA).....	12
4.1.6 Rättssekretariatet (RTS).....	12
4.2 Analys.....	12
4.2.1 Behov av verksamhetsstöd.....	12
4.2.1.1 Samma stöd som tillhandahålls idag.....	14
4.2.1.2 Systemstöd för personaladministration.....	15
4.2.1.3 Utökad stöd i personalfrågor.....	16
4.2.1.4 Stöd för att minska administrativa arbetsuppgifter i operativa verksamheten ...	16
5 Förslag/Alternativ.....	17
5.1 Fullt verksamhetsstöd.....	17
5.2 Verksamhetsstöd exklusive verksamhets-, budget- och juridisk handläggare.....	18
5.3 Oförändrat verksamhetsstöd.....	19
6 Huvudförslag.....	19
7 Hur svarar förslagen mot uppdraget.....	22
8 Hur bidrar förslaget till att effektivisera och utveckla verksamheten.....	22
9 Källförteckning.....	24

## 1 Sammanfattning

### a. Uppdrag

Arbetsgruppen fick i uppdrag att utforma förslag till ett effektiviserat gemensamt verksamhetsstöd samtidigt som kompetenscentrens (KC) ledningar skulle renodlas till operativa ledningsfunktioner. Arbetsgruppen ska beskriva fördelningen av ansvar och befogenheter avseende verksamhetsstödet.

### b. Förslag

Ett effektivt verksamhetsstöd kommer att avlasta KC-ledningarna som kan fokusera på operativ ledning. Arbetsgruppen föreslår att vissa arbetsområden utförs av ett samlat verksamhetsstöd på respektive huvudort, där handläggare för verksamhet, budget och juridik ligger kvar på respektive KC. I verksamhetsstödet läggs de administrativa arbetsuppgifter som idag utförs av

- Administrativa servicecenter
- Lokal IT-service
- Operativa chefer och handläggare
- KC-staberna t ex behörighetsadministration, personaladministration och inköp.

Arbetsgruppen rekommenderar att ett väl fungerande verksamhetsstöd ska

- arbeta proaktivt och reaktivt
- ingå i nationella nätverk inom olika områden
- koncentrera vissa arbetsområden till en ort
- stödja hela kompetenscentrernas ansvarsområde, vid behov i samråd med verksamhetsstöd på andra orter.

Arbetsgruppens uppfattning är att den stora vinsten med ett gemensamt verksamhetsstöd är att det avlastar operativa chefers administrativa arbetsuppgifter och minskar dubbelarbetet på orten. Genom att föra över arbetsområden till ett verksamhetsstöd frigörs tid för operativa chefer som kan fokusera på operativ ledning. Handläggare på KC-staberna kan istället få mer tid för analyser samt arbeta mer proaktivt.

Personaladministration är ett av de arbetsområden där det finns störst behov av verksamhetsstöd. För att skapa ett effektivt stöd i dessa frågor rekommenderar arbetsgruppen att dagens personalspecialister som arbetar ute i den operativa verksamheten (idag oftast rehabhandläggare) benämns PA-generalister och får utökad ansvar för att arbeta proaktivt i ett lokalt verksamhetsstöd. För att möjliggöra PA-generalisternas utökade roll bör en funktion för PA-support inrättas på en ort som en nationell resurs. Detta sammantaget bidrar till att avlasta cheferna så att de kan fokusera mer på operativ ledning.

För att ytterligare effektivisera personaladministrationen rekommenderar arbetsgruppen att följande IT-stödsystem och IT funktioner införs:

- Egenrapportering inklusive funktioner för planering och bemanning samt resorder/ reseräkning.
- En kompletterande CV-funktion införs i Min Kompetens för att tillgodose chefernas behov av att få en överblick över vilka kurser medarbetare har deltagit på.

Att skapa och prioritera införandet av systemstöd för chefer för personaladministrationen frigör tid att lägga på operativ ledning. Effekten av systemstöd för personalhanteringen minskar administrativa bördan för cheferna, särskilt för de chefer som har personalansvar.

Genom samordning av verksamhetsstödfrågor till en ort och samordning av vissa arbetsområden inom respektive huvudprocess skapas ytterligare effektivitetsvinster. Verksamhetsstöd som kan samordnas till en ort är en nationell resurs för hela Tullverket, inte bara för huvudorterna. Sammantaget innebär detta förbättrade resultat genom att frigöra tid och resurser för operativ ledning och verksamhet.

I bilaga 7 flik 1, beskriver arbetsgruppen mer i detalj de arbetsområden som bör ingå i ett gemensamt verksamhetsstöd, samt i vilken omfattning koncentration kan göras.

Arbetsområden som bör samordnas lokalt på respektive huvudort:

- Besökssamordning
- Ekonomifrågor såsom kontantkassa, inköp, och inventeringar
- Fordonshantering
- Intern service: vaktmästeri, förråd och posthantering
- IT-service
- Konferensvärd
- Lokalfrågor
- Miljöfrågor
- PA-generalister.
- Reception
- Tjänste- och reservkort
- Tullskolefilial
- Utbildningssamordning
- Överfallslarm och skalskydd

Arbetsområden som bör samordnas till en ort som en nationell resurs:

- Behörighetsadministration
- Beklädnad.
- Diariefrågor
- PA-support som ger stöd och rådgivning i löpande personalfrågor.
- Representationsartiklar
- Webb/ intranät redaktion

Arbetsområden som bör samordnas inom respektive process:

- Arbetsuppgifter på KC-staberna som krävs för verksamhets- och budgetdialogen
- Dokumentansvar
- Juridiska arbetsuppgifter på KC-staberna

Verksamhetsstöd har ansvar och befogenhet att utföra vissa arbetsuppgifter. Inom andra arbetsområden ansvarar verksamhetsstödet för genomförandet men kärnverksamheten beslutar.

En förutsättning för ett enhetligt, effektivt och samverkande stöd är att nätverk finns mellan verksamhetsstödet på orterna. Dessutom finns behov av processöverskridande nätverk inom bl.a. budget, verksamhetsplanering/uppföljning, PA-området och juridik för handläggare som arbetar med dessa frågor för att skapa en gemensam samsyn. Dessa nätverk är en möjliggörare för Ett Tullverk.

### c. Effekter

Arbetsgruppen har valt att göra resursbedömningar i bilaga 7 flik 1 för de arbetsuppgifter

1. som ger en effektivitetsvinst genom samordning/koncentration
2. som ger effektivitetsvinst genom införande av elektroniskt stödsystem
3. som överförs till verksamhetsstödet från kärnverksamheten och kräver en ökning av resurser i verksamhetsstödet
4. som idag har underdimensionerade resurser
5. som idag utförs på de administrativa servicecentrerna

Arbetsgruppens bedömning är att våra förslag avseende verksamhetsstöd ger en total effektivisering motsvarande ca 12 årsarbetskrafter som kan användas till andra arbetsuppgifter.

Störst effektiviseringsvinst nås genom att införa Egenrapportering, funktionen planering och bemanning.

Verksamhetsstöd är nödvändigt för att den operativa verksamheten ska fungera. De administrativa servicecentrerna på huvudorterna bedöms idag vara underdimensionerade för ett utbyggt verksamhetsstöd. För att möjliggöra ett effektivt och fungerande verksamhetsstöd behöver både EH och BB bidra med resurser i syfte att åstadkomma Ett Tullverk. Antingen dimensionerar organisationen för tillräckliga stödresurser, eller så kommer stödet att utföras av kärnverksamheten. För att verksamhetsstödet ska kunna utföra de av kärnverksamheten önskade arbetsuppgifterna måste ca 10 årsarbetskrafter föras över till verksamhetsstödet.

## 2 Uppdrag

## 2.1 Bakgrund

Med ledning av den rapport som Arbetsgruppen avseende ekonomi – Budget i balans lämnat har GD fattat beslut om att Tullverket ska ominrikta verksamheten för att nå Vision 2012 ”*ETT TULLVERK med effektiva och moderna arbetsmetoder förenklar det legala och förhindrar det illegala*”, och därmed leva upp till de krav som regeringen och förändringarna i omvärlden ställer på Tullverket.

KC-ledningarna ska förändras så att de blir mer renodlat operativa. Det medför att den stödverksamhet som idag till viss del bedrivs inom KC-staberna och inom andra delar av kärnverksamheten ska samordnas på ett sätt som gör att effektiviteten ökar i kärnverksamheten och inom de olika stödverksamheterna.

## 2.2 Uppdrag Arbetsgrupp 4 – Verksamhetsstöd

Verksamhetsstödet ska effektiviseras samtidigt som kompetenscentrens ledningar renodlas till operativa ledningsfunktioner.

Administrativa arbetsuppgifter utförs av Administrationsavdelningen och dess servicecenter, men också inom kärnverksamheten. För IT-service finns särskilda resurser i Göteborg, Malmö, Stockholm och Sundsvall. IT-avdelningen har särskilda resurser för administration. Utvecklingen har varit att allt fler arbetsuppgifter som tidigare det administrativa stödet ansvarade för nu utförs inom den operativa verksamheten, ofta som ett led i ett chefsansvar.

Det är angeläget att skapa ett så effektivt gemensamt verksamhetsstöd som möjligt till kärnverksamheten, vilket bland annat kan omfatta juridiskt stöd, ekonomi-, personal- och annan administration samt IT-service. Det är viktigt att kompetenscentrens ledning avlastas administrativa uppgifter så att de kan fokusera på de operativa uppgifterna och renodlas till att utgöra en operativ ledningsfunktion inom sitt ansvarsområde. Detta kräver bland annat att det finns ett väl fungerande gemensamt verksamhetsstöd för kärnverksamheten och att Effektiv handel respektive Brottsbekämpningen har varsin operativ chef på varje huvudort.

En arbetsgrupp ges i uppdrag att utforma förslag till ett effektiviserat gemensamt verksamhetsstöd samtidigt som kompetenscentrens ledningar renodlas till operativa ledningsfunktioner. Arbetsgruppen ska beskriva fördelningen av ansvar och befogenheter avseende verksamhetsstödet.

Resultatet av arbetet ska redovisas och beskriva hur en förändring bidrar till att effektivisera och utveckla verksamheten.

## 2.3 Problembeskrivning

Stödet till kärnverksamheten finns i dag spritt i organisationen. Dessa arbetsuppgifter skulle kunna samordnas och utföras på ett effektivare sätt.

Operativa chefer ägnar idag mycket tid åt att hantera personaladministrativa arbetsuppgifter samt administration vilket minskar deras möjligheter att leda den operativa verksamheten.

Processerna har valt att styra sin verksamhet på olika sätt. Detta har i sin tur har lett till att vissa administrativa uppgifter sköts av en eller flera personer lokalt på respektive KC, som istället skulle kunna utföras gemensamt för att uppnå större effektivitet.

## **2.4 Syfte**

Syftet är att skapa ett effektiviserat verksamhetsstöd, identifiera samordningsvinster och därmed avlasta KC-ledningarna icke-operativa arbetsuppgifter. I och med denna renodling uppnår vi en större effektivitet såväl inom kärnverksamheten som inom verksamhetsstödet.

## **2.5 Arbetsgruppens sammansättning**

Arbetsgruppen har letts av Åsa Wilcox, KC Företag. Övriga deltagare har varit: Monica Haara, KC Kvalitetssäkrade operatörer, Rodjer Andersson, KC Gränsskydd Göteborg, Ingalill Backlund, Administrativa Servicecentret i Göteborg, Lars-Bertil Sjölander, Administrativa Servicecentret i Malmö och Sofia Olsson, Administrationsavdelningen stab. Sekreterare i arbetsgruppen har varit Helena Landgren Ekorre, KC Företag och Camilla Kyledal, Verksledningsstaben.

## **2.6 Referensgruppens deltagare**

Till arbetsgruppen har en referensgrupp varit kopplad. Denna har bestått av Lars Kristoffersson, KC Gränsskydd Stockholm, Hans Ternér, KC Gränsskydd Göteborg, Rolf Bårdskär, KC Gränsskydd Malmö, Mona Natt och Dag, KC Företag, Ulrika Berndtsson, KC Kvalitetssäkrade operatörer, Thomas Åström, IT avdelningen, Helene Abrahamsson KC Gränsskydd Malmö, Åsa Jordung Talludde, SACO samt Göran Nilsson, TullKust.

## **2.7 Resurspersoner**

Christer Engström, Administrationsavdelningen, Ekonomi- och personalenheten har presenterat Egenrapportering.

Linda Sideby, BB stab, har genomfört en omvärldsanalys.

Robert English, Vls, har tagit fram LIST-uppgifter.

## **2.8 Arbetets gång inkl mötesdagar**

Arbetsgruppen har bedrivit arbetet i en planeringsfas, insamlingsfas, analysfas och avslutningsfas.

I planeringsfasen gjordes en grovplanering av arbetet. I insamlingsfasen skickades en behovsenkät till alla KC-ledningar och ett antal intervjuer genomfördes. I analysfasen har olika idéer prövats och bedömts utifrån uppdraget och i avslutningsfasen har förslag och rekommendationer vuxit fram i slutrapporten.

Arbetsgruppen har haft sexton en- och tvådagars möten samt fyra per video.

Referensgruppen har fortlöpande fått ta del av arbetsgruppens funderingar och förslag. Vid fyra tillfällen har referensgruppen deltagit i närvaromöten.

Arbetsgruppen har lämnat fem avrapporteringar till samordningsgruppen. Ordföranden i gruppen har haft överläggningar med övriga ordföranden.

## **2.9 Definitioner**

### *Operativ verksamhet*

Kärnverksamheten, dvs. Effektiv handel och Brottsbekämpning, som bedrivs inom KC:na.

### *KC-ledning*

KC-chef och dennes ledningsgrupp.

### *Verksamhetsstöd*

Alla arbetsuppgifter som ger stöd och service åt den operativa verksamheten.

### *Nationell resurs*

En resurs med arbetsuppgifter som kan utföras på en ort för hela Tullverkets räkning.

## **2.10 Metod**

### *Enkät*

Arbetsgruppen skickade en enkät till de sex KC-ledningar, där de fick uttrycka önskemål om behovet av verksamhetsstöd för den operativa verksamheten. Innehållet i enkäten baseras bl.a. på underlag från Arbetsgruppen avseende ekonomi – Budget i balans. En sammanfattning av enkätsvaren framgår av bilaga 1.

### *Intervjuer*

Som ett komplement till enkätsvaren har arbetsgruppen genomfört ett antal intervjuer. Syftet med intervjuerna var att få en tydligare bild av KC-ledningarnas enkätsvar samt att få en bild av processägarnas, stabschefernas och valda avdelningschefer syn på verksamhetsstödet. En sammanfattning av intervjuerna framgår av bilaga 2. Intervjuade personer finns angivna i källförteckningen.

### *Omvärldsanalys (OVA)*

Som ett komplement till enkätsvaren och intervjuer har arbetsgruppen med hjälp av en resursperson genomfört omvärldsanalys för att se hur Polisen och Skatteverket har strukturerat sina respektive verksamhetsstöd och vilka effekter de har haft på verksamheten. Omvärldsanalysrapporten samt komplettering finns som bilaga 3 och 3a.

### *Konsult*

Arbetsgruppen har anlitat en konsult, Mats B-O Larsson, som tagit del av arbetsgruppens



arbete och lämnat värdefulla synpunkter.

#### *LIST och TEX*

Arbetsområden som är angivna i bilaga 7 är verksamhetens identifierade behov av stöd. För att kunna ange effektiviseringsvinster har arbetsgruppen där det är möjligt använt siffror ur LIST för respektive KC samt Administrativt servicecenter på huvudorterna. Vi har även tagit fram uppgifter för IT-service genom IT-avdelningens tidsrapporteringsystem TEX. LIST och TEX-siffrorna speglar tidsperioden 070701-080630. Arbetsgruppen har i huvudsak fokuserat på åtgärds-koder inom VG 14 (ledning, utveckling och administration), men även inom VG 10 (EH Q-flöde), 11 (EH Ö-flöde) och 13 (BB Gränsskydd) för de koder som innehåller administrativa arbetsuppgifter.

Några LIST-siffror som är framtagna inkluderar både operativa och administrativa arbetsuppgifter i en och samma kod. Det är därför inte möjligt att bryta ut den tid som lagts ner på administrativt arbete. Det finns skillnader i tillämpningen av LIST. Det är inte heller möjligt att få fram siffror för alla de arbetsområden där det finns behov av verksamhetsstöd. I dessa fall har arbetsgruppen uppskattat tidsåtgången. Av bilaga 7 flik 1 framgår vald beräkningsmetod.

För arbetsområde verksamhet, budget och juridik ingår endast tiden som läggs ner på respektive KC stab och administrativt servicecenter. Tiden för IT-service har vi av praktiska skäl redovisat under respektive administrativt servicecenter.

LIST-uppgifterna för respektive KC inkluderar även mindre orter inom respektive ansvarsområde. För administrativt servicecenter Malmö ingår Helsingborg och Karlshamn. För servicecenter Göteborg ingår Svinesund. För servicecenter Stockholm ingår Arlanda och Huvudkontoret.

#### *Synpunkter från avdelningarna*

I slutfasen av arbetsgruppens arbete har Tullverkets stödfunktioner, Administrationsavdelningen, Informationsstaben, IT-avdelningen, Personalavdelningen och Rättsekretariatet, lämnat synpunkter på rapportens innehåll samt hur de avser att tillgodose behovet av ett effektivt verksamhetsstöd till operativ ledning på KC-nivå.

### **3 Avgränsningar**

Arbetsgruppen har inte tagit ställning till styrning och ledning av ett framtida verksamhetsstöd och inte hur organisationen för verksamhetsstödet ska struktureras.

Arbetsgruppen har fokuserat på de administrativa arbetsuppgifter som idag hanteras av respektive KC samt administrativa servicecenter på respektive huvudort. Arbetsgruppen har inte tagit ställning till det stöd som redan idag finns centraliserat inom administrationsavdelningen till en ort som t ex lönehantering och fakturahantering.

Arbetsgruppen anser att säkerhets- och signalskyddsfrågor och hundsamordning är en del av kärnverksamheten varför vi har valt att inte hantera dessa arbetsområden.

I arbetsgruppens uppdrag ingår inte att lämna förslag till hur verksamhetsstödet ska se ut för Huvudkontoret eller platser utanför huvudorterna. Arbetsgruppen rekommenderar dock att denna fråga utreds i särskild ordning då vi ser möjliga effektiviseringsvinster.

Operativa chefer ägnar idag mycket tid åt att hantera personaladministrativa arbetsuppgifter vilket minskar deras möjligheter att leda den operativa verksamheten. Särskilt stort verkar behovet vara inom BB. I de verksamheter som bedrivs i projektform inom BB skulle, liksom inom EH, ett delat chefsansvar för personal och verksamhet kunna frigöra tid för operativ ledning. Arbetsgruppen har valt att inte vidare utreda denna frågan. Vi rekommenderar att denna fråga utreds i särskild ordning då vi ser möjliga effektivitetsvinster.

Inom den operativa kärnverksamheten, t ex. riskanalys och efterkontroll, har det framförts behov av systemstöd för att möjliggöra för både chefer och handläggare att bedriva en effektivare och tillförlitligare verksamhet samt åstadkomma bättre återrapportering. Arbetsgruppen har valt att inte vidare utreda frågan om olika stödsystem. Vi rekommenderar att denna fråga utreds i särskild ordning då vi ser möjliga effektiviseringsvinster.

## **4 Nuläge/analys**

### **4.1 Nuläge**

Stödet till kärnverksamheten finns i dag spritt i organisationen. På KC-nivå utförs diverse arbetsuppgifter som skulle kunna betecknas som verksamhetsstöd/service. Verksamhetsstöd ges idag dels från Administrationsavdelningen, dels från IT-avdelningen, vilka finns både centralt och lokalt. Staber och avdelningar på Huvudkontoret agerar inte bara strategiskt, utan svarar även för visst direkt stöd till kärnverksamheten.

#### **4.1.1 Kärnverksamhet**

De olika processerna har valt att styra kärnverksamheten på olika sätt. Effektiv Handels tre KC har ett nationellt operativt ansvar för sina olika verksamhetsområden, medan Brottsbekämpningens tre KC har ett operativt ansvar för samma verksamhetsområden men inom olika geografiska områden. Trots olikheterna har KC-ledningarna behov av verksamhetsstöd i samma typer av frågor på respektive huvudort.

En inte obetydlig del av stödet står de operativa cheferna själva för men det är inte en entydig bild inom kärnverksamheten. Inom största delen av kärnverksamheten har chefer ansvar för både personal och verksamhet. Cheferna inom brottsbekämpningsprocessen och KC Ombud, samt Tullinformation och Tillstånd/Funktionell förvaltning inom KC Företag har såväl personal- som verksamhetsansvar. Det samlade chefsansvaret innebär att chefen hela tiden kan se hur medarbetarna agerar och utvecklas i det dagliga arbetet. Det innebär dock att de operativa cheferna inte fullt ut kan koncentrera sig på att leda den operativa verksamheten.

Inom de delar av EH som arbetar projektbaserat, dvs. KC Kvalitetssäkrade operatörer och inom Efterkontroll och Riskanalys inom KC Företag, har cheferna delat ansvar för verksamhet samt kompetens och resurs. Det innebär att verksamhetscheferna på olika nivåer kan fokusera på operativ ledning genom att KR-cheferna tar ansvar för alla frågor som rör personalen. Se bilaga 4 med närmare beskrivning av kompetens- och resurschefernas ansvarsområde.

Chefer med verksamhets- och eller KR-ansvar har olika behov av stöd. Idag använder cheferna sig bl.a. av olika typer av excelmallar för att hantera sina arbetsuppgifter.

På varje KC finns en stab med varierande arbetsuppgifter. Genomgående på staberna finns resurser för verksamhets- och budgetdialog samt juridiskt stöd. Inom EH och BB processerna hanteras inte planering och uppföljning av verksamhet och budget enhetligt, beroende på att dessa har valt att hantera verksamhets- och budgetdialog på olika sätt. Handläggarna kan även ansvara för bl.a. behörighetsadministration och personalfrågor. Av bilaga 5 framgår hur arbetsuppgifterna är fördelade på befattningar på respektive KC.

Chefer inom respektive KC har fördelat administrativa arbetsuppgifter på handläggare inom operativa verksamheten. Exempel på detta är tjänstgöringslistor, kursadministration och besöksplanering.

Allt informationsstöd för EH hanteras idag av tullinformation på KC Företag, som dessutom, inom TullSvar, hanterar informationsfrågor från kunder som rör BB:s verksamhetsområde. Merparten av informationsarbetet för intranät och webb inom BB:s verksamhetsområde hanteras av Informationsstaben.

#### **4.1.2 Administrationsavdelningen**

Administrationsavdelningen styrs från Sundsvall och är indelad i en ekonomi- och personalenhet som ligger i Sundsvall samt en teknik- och serviceenhet som ligger i Stockholm. Vid administrationsavdelningen finns tre administrativa servicecenter i Stockholm, Göteborg och Malmö. Av bilaga 6 framgår hur arbetsuppgifterna är fördelade på befattningar inom de tre servicecentrerna.

Administrationsavdelningen ansvarar för Tullverkets administration liksom för systemägandet av vissa ekonomi- och personaladministrativa IT-system. Här finns även Tullverkets miljöchef.

#### **4.1.3 Informationsstaben (INF)**

Informationsstaben driver och samordnar Tullverkets kommunikationsarbete och är ett strategiskt och operativt stöd för både verksamhetsledning och Tullverkets kärn- och stödverksamhet. Informationsstaben ansvarar bland annat för Tullverkets grafiska profil, planering och genomförande av Tullverkets medverkan på myndighetsövergripande mässor, konferenser och temadagar, produktion av trycksaker och webb-tv, samt Tullverkets

droginformation. Informationsstaben har även samordningsansvar för bland annat Tullverkets intranät, webbplatsen tullverket.se, Tullverkets mediakontakter.

#### **4.1.4 IT-avdelningen**

IT-avdelningen ansvarar idag för IT-stödet inom Tullverket. När det gäller det dagliga stödet till användare i Tullverket sköts kontakten av sektionerna IT-service och IT-support. Ansvarsområdet delas in i en nationell och en lokal nivå. De frågor som inte kan hanteras av nationella IT-support hanteras av IT-service på orten.

#### **4.1.5 Personalavdelningen (PEA)**

Personalavdelningen utgör det strategiska stödet till kärnverksamheten gällande personalfrågor och ansvarar för Tullverkets gemensamma personalpolitik. Tullskolan ansvarar bland annat för att sammanställa Tullverkets utbildningsbehov, utveckla, koordinera, genomföra och kvalitetssäkra utbildning kopplat till Tullverkets centrala utbildningsbudget. Tullskolan ansvarar också för Tullverkets internat och Tullverkets hundskola. Tullskolan har två filialer i Göteborg och Malmö.

#### **4.1.6 Rättssekretariatet (RTS)**

Rättssekretariatet har en rådgivande funktion i frågor av övergripande juridisk natur och är ett stöd för både verksamhetsledning och Tullverkets kärn- och stödverksamheter. Rättssekretariatet har utifrån sitt uppdrag rätt och skyldighet att initiera frågor av juridisk natur på områden som annars hör till en annan verksamhet inom Tullverket. Tullverkets personuppgiftsombud är placerad vid Rättssekretariatet.

## **4.2 Analys**

### **4.2.1 Behov av verksamhetsstöd**

Arbetsgruppen har identifierat vilka arbetsuppgifter som bör ingå i ett verksamhetsstöd:

- Samma stöd som tillhandahålls idag.
- Systemstöd för personaladministration.
- Utökat stöd i personalfrågor.
- Stöd för att minska administrativa arbetsuppgifter i operativ verksamhet..

Tullverket kan skapa effektiviseringsvinster genom att samordna och koncentrera verksamhetsstödet på olika sätt. För att uppnå större effektivitet ser arbetsgruppen tre alternativ:

- Samordna och hantera arbetsområden lokalt på respektive huvudort.
- Samordna och hantera arbetsområden till en ort som en nationell resurs.
- Samordna och hantera arbetsområden inom respektive process.

För att kunna ta ställning till vilket alternativ som ger bäst effekt för respektive arbetsområde har arbetsgruppen resonerat kring fördelar och nackdelar med respektive samordningsalternativ.

*Fördelar med att samordna verksamhetsstödet lokalt*

- Bidrar till gemensam samsyn och samhörighet på orten.
- Vissa frågor kräver en lokal kännedom samt en kännedom om medarbetarna vilket man i regel inte har på distans.
- En del arbetsuppgifter kräver fysisk närvaro.
- Att utföra en arbetsuppgift lokalt på orten ger en närhet som kan vara psykologiskt viktig.

*Nackdelar med att samordna verksamhetsstödet lokalt*

- Genom att personer med samma arbetsuppgifter sitter på olika orter blir det svårare att dagligen kommunicera med varandra vilket kan skapa en olikformig tillämpning.
- Sårbarheten ökar om ersättare saknas.

En förutsättning för att ett lokalt verksamhetsstöd ska kunna bidra till Ett Tullverk är att det finns samverkande nätverk mellan huvudorterna.

*Fördelar med att samordna verksamhetsstödet till en ort som en nationell resurs*

- Det blir på längre sikt en effektiviseringsvinst genom att samma arbetsuppgifter kan utföras av färre personer.
- Genom att personer med samma arbetsuppgifter sitter på samma ort och dagligen lättare kan kommunicera med varandra skapas en likformig tillämpning i hantering av arbetsuppgifterna. Detta bidrar till samsyn.
- Sårbarheten minskar när ersättare finns.
- Medarbetarna vet vart de ska vända sig i en viss fråga.
- Verksamhetsstöd som kan centreras till en ort i landet är en nationell resurs för hela Tullverket, inte bara för huvudorterna.

*Nackdelar med att samordna verksamhetsstödet till en ort som en nationell resurs*

- Att utföra en arbetsuppgift på distans ger ett avstånd som kan vara negativt ur psykologiskt synpunkt.
- Vissa frågor kräver en lokal kännedom samt en kännedom om medarbetarna.
- Ökad posthantering vilket både kostar pengar och tid.

*Fördelar med att samordna verksamhetsstödet i den egna processen*

- Samsynen inom processen förstärks.
- Kunskaper om verksamheten finns i den egna processen.
- Enhetlig hantering av verksamhetsstödet inom den egna processen.
- Handläggarna har större möjligheter att avlösa varandra oavsett KC tillhörighet.

*Nackdelar med att verksamhetsstödet samordna i den egna processen*

- Genom att personer med samma arbetsuppgifter sitter inom olika processer och på flera orter kan det upplevas bli svårare att dagligen kommunicera med varandra vilket kan skapa en olikformig tillämpning.

En förutsättning för samordning inom den egna processen är att det finns processöverskridande nätverk.

En sammanställning av arbetsområdena och arbetsgruppens rekommendationer hur dessa kan samordnas finns i bilaga 7, flik 1. Nedan lyfter arbetsgruppen fram vissa av dessa arbetsområden.

#### **4.2.1.1 Samma stöd som tillhandahålls idag**

Det stöd som idag ges av de administrativa servicecentrerna, IT-service och Informationsstaben, samt KC-staberna finns fortsatt behov av på huvudorterna.

Exempel på sådana arbetsområden är:

- *Verksamhets- och budgetdialog och juridiska frågor*

KC-staberna har idag olika sammansättning men genomgående finns resurser för budget- och verksamhetsdialog samt juridiskt stöd. Dessa arbetsområden kan anses vara ett verksamhetsstöd till KC-ledningarna. De är också en förutsättning för att KC-ledningarna ska kunna vara operativa. Att sammanföra dessa arbetsområden till ett gemensamt verksamhetsstöd på orterna kan ge samordningsvinster i form av mindre sårbarhet, enhetlighet och gemensam samsyn. Då processerna hanterar dessa frågor på olika sätt är det svårt att få effektiviseringsvinster i nuläget. Dessutom är närhetsprincipen viktig för dessa arbetsområden då det finns en risk att KC-ledningarna kan komma för långt ifrån sitt verksamhetsstöd i dessa frågor.

Istället för att föra över dessa arbetsområden till ett gemensamt lokalt verksamhetsstöd bör samarbetet mellan KC-staberna inom respektive huvudprocess utökas för att stärka det gemensamma arbetet inom processen. Även om det inte är möjligt att sammanföra staberna lokalt i ett verksamhetsstöd så är det viktigt att vi skapar en gemensam samsyn t.ex. genom processöverskridande nätverk som en möjliggörare för Ett Tullverk.

- *IT-service*

IT-service på huvudorterna har följande arbetsuppgifter: installation, felsökning, support, TIS (Tullverkets Inventarie System), TÄS (Tulldatas Ärendehanterings System), licenshantering, programbeställning samt inköp av IT-hårdvara m.m. Dessutom finns på vissa orter utanför huvudorterna lokala IT-samordnare med viss IT-kunskap, men dessa personer hör inte till IT-avdelningen. IT-service proaktiva och reaktiva arbete på huvudorten är en förutsättning för att kärnverksamheten ska kunna fokusera på det operativa arbetet. IT-service proaktiva arbete skulle kunna utökas genom att bedriva utbildningsinsatser för kärnverksamheten inom IT-området.

Arbetsgruppen bedömer att detta är arbetsuppgifter som behöver finnas på respektive huvudort därför att arbetsuppgifterna kräver fysisk närvaro. IT-service har fått utökade

arbetsuppgifter i form av ansvar för videokonferenser och telehantering därför kan det vara svårt att i nuläget se några effektiviseringsvinster.

#### **4.2.1.2 Systemstöd för personaladministration**

För att hantera personaladministrationen finns idag ett flertal elektroniska blanketter, vissa av dessa hanteras elektroniskt via e-post, andra måste skrivas ut för att undertecknas. Dessutom har chefer utvecklat flera varianter i form av exceldokument såsom semesterlistor, kompletedighetslistor m.m. i avsaknad av gemensamma. För att effektivisera hanteringen har Tullverket köpt in ett stödsystem för egenrapportering som ännu inte driftsatts.

Stödsystemet möjliggör elektronisk attest, vilket innebär att ett antal arbetsmoment och olika förteckningar inte längre kommer att behövas. Införandet av egenrapportering innebär initialt att e-post och pappershantering kommer att reduceras, men det är först när fas 2, ”Planering och bemanning”, införs som ett reellt mervärde skapas för Tullverkets chefer genom att frigöra tid och resurser. Idag kräver tjänstgöringslistor, schemaläggning och semesterplanering mycket resurser och även om dessa frågor överförs till verksamhetsstöd så kommer det att krävas mycket resurser. Inför Tullverket IT-stöd för dessa arbetsmoment så kan troligtvis resursförbrukningen minska väsentligt då hanteringen effektiviseras och resurser frigörs för andra arbetsuppgifter.

Administrationsavdelningen får en direkt effekt av driftsättningen av egenrapportering fas 1 genom att färre resurser behövs för lönehanteringen. Denna effekt har i realiteten redan hämtats hem vid omorganisationen 2004 när detta system skulle införas.

Det finns även möjlighet att lägga till moduler för Tidsregistrering (motsvarar flexregistrering) och Tidsredovisning. Posterna från tidsredovisning kan föras över till Agresso. Dessa moduler skulle minska behovet av blanketter och egna excelark då allt finns i ett system. Se bilaga 8 för ytterligare beskrivning av Egenrapportering.

Ett annat behov av IT-stöd som arbetsgruppen har konstaterat är elektronisk hantering av resorder och reseräkning för att minska administrationen och pappershanteringen. Det finns redan idag en elektronisk blankett tillgänglig på intranätet, men genom att införa en elektronisk attest upphör kravet på en originalunderskrift av chef. Detta skulle leda till kortare handläggningstid och minskning av antalet utskrifter.

Arbetsgruppen vill dock betona att avancerade IT-system inte alltid är den mest kostnadseffektiva lösningen. Ibland kan behovet täckas av excelmallar. Dessa excelmallar bör i så fall tas fram och uppdateras av verksamhetsstödet.

I omvärldsanalysen har framkommit att många myndigheter såsom Skatteverket och Polisen använder idag Egenrapportering och är mycket nöjda med detta system. Erfarenheter från andra myndigheter visar att den administrativa bördan för chefer minskar när ett systemstöd införs. Se vidare bilaga 3 och 3 a. Utvecklingsprojekt för personaladministration upptar initialt tid och resurser från IT-avdelningen, liksom investeringskostnader för Tullverket men

arbetsgruppen anser att sådana stödsystem i förlängningen frigör tid till operativ ledning och bör därför prioriteras.

#### **4.2.1.3 Utökat stöd i personalfrågor**

Regelverket inom personalområdet är omfattande. Personalfrågor är ofta av känslig natur och det finns enligt arbetsgruppens uppfattning behov av ett nära verksamhetsstöd i dessa frågor. Stödet inom de frågor som hanteras av de administrativa servicecentrerna idag, såsom arbetsmiljö, förhandlingar, rekryteringar och chefsstöd bör förstärkas ytterligare

Idag finns en till två personalspecialister på huvudorterna. Det krävs närhet och kännedom om medarbetarna och deras arbetsuppgifter. Därför måste dessa områden hanteras lokalt. Personalspecialisterna bör få utökat ansvar och arbeta mer utredande och proaktivt med personalfrågor för att kunna stödja cheferna och medarbetarna på bästa sätt. Personalspecialisterna benämns här efter PA-generalister. Den utökade rollen skulle även minska den administrativa bördan för cheferna och den operativa verksamheten. Arbetsgruppens bedömning är att det kommer att krävas en utökning av resurserna. Införandet av IT-stöd för tjänstgöringslistor och semesterplanering skulle innebära en effektivisering i hanteringen.

För att möjliggöra för PA-generalisternas förändrade roll föreslår arbetsgruppen att en nationell PA-support inrättas på en ort med ett telefonnummer och en e-postadress. Supportens uppgift bör vara att svara på löpande PA-frågor som tillämpning av lagar och avtal (bl.a. Tull-Alfa). Det innebär att chefer och medarbetare får en kontaktyta vilket möjliggör enhetliga svar. Arbetsgruppen bedömer att detta är arbetsuppgifter som kan samordnas i ett verksamhetsstöd på en ort som en nationell resurs. Genom att samordna blir det en effektivisering då färre personer utför samma arbetsuppgifter, samt att det skapas en likformighet vid tillämpning av hur arbetet ska skötas. Sårbarheten minskar och medarbetarna vet vart de ska vända sig i en viss fråga. Det finns ett nära samband mellan frågor som hanteras i PA-supporten och lönerapportstället, såsom Tull-Alfa. Det frigör även tid för lokala PA-generalister att arbeta mer proaktivt.

#### **4.2.1.4 Stöd för att minska administrativa arbetsuppgifter i operativa verksamheten**

Administrativa arbetsuppgifter hanteras idag av chefer och medarbetare inom kärnverksamheten. Det beror i huvudsak på att vid omorganisationen 2004 begränsades resurserna till administrativa servicecenter kraftigt. Det visade sig snart att det inte gick att leva upp till det behov av stöd och service som fanns och processerna byggde upp en egen hantering för detta. Detta har fått till följd att flera personer på en ort utför samma arbetsuppgift. Det blir ökad effektivisering om arbetsuppgifter samordnas och utförs av färre personer.

Exempel på områden som idag utförs inom kärnverksamheten som istället kan utföras av ett verksamhetsstöd:



- *Fordonshantering*

Fordonshantering på huvudorterna sköts idag av intern service på respektive ort. Resurserna är idag inte tillräckliga för att täcka kärnverksamhetens behov, varför BB ägnar mycket tid åt denna arbetsuppgift. Arbetsgruppen bedömer att detta är en arbetsuppgift som ska finnas i ett lokalt verksamhetsstöd. Resurser behöver överföras från kärnverksamheten till verksamhetsstödet för att utföra arbetsuppgiften.

- *Besökssamordning*

Det finns idag behov att ett förstärkt stöd för besökssamordning. Varje år tar Tullverket emot över 100 internationella besök. Hur många studiebesök som sker på varje ort från skolor, riksdag, regeringskansliet m.fl. finns idag ingen överblick över. Majoriteten av besöken planeras och genomförs av kärnverksamheten. Ansvar för besök hanteras antingen av KC-staberna eller av en eller flera handläggare inom den operativa verksamheten. Det går inte att få fram exakta uppgifter ur LIST om hur mycket tid som läggs ner på denna arbetsuppgift. Om all besöksplanering samordnas av ett lokalt verksamhetsstöd sparar kärnverksamheten tid och resurser. Arbetsgruppen ser ett nära samband mellan vissa arbetsuppgifter inom besökssamordning och det arbete som utförs inom informationsverksamheten.

- *Behörighetsadministration*

Idag har tolv personer inom Tullverket ansvar för att registrera behörigheter i BAS. Detta utförs som en del av deras arbetsuppgifter. Kärnprocesserna har valt att hantera arbetsområdet på olika sätt. Vissa har ett geografiskt ansvar oavsett process, vissa har geografiskt ansvar inom en process, och andra har nationellt ansvar. Här ser arbetsgruppen effektiviseringsvinster genom samordning på en ort.

- *Utbildningssamordnare*

Idag finns behov av ett förstärkt stöd inom utbildningssamordning bl.a. för att hålla samman praktiktjänstgöringar vid nyanställningar. Detta kan hanteras av ett lokalt verksamhetsstöd. Det har även framförts behov av att få en sammanställning av medarbetarnas genomförda kompetensutvecklingsinsatser för att lättare få en överblick över vilka kurser medarbetare har deltagit på. Arbetsgruppen rekommenderar att en kompletterande CV-funktion införs i Min Kompetens för att tillgodose detta behov.

## 5 Förslag/Alternativ

### 5.1 Fullt verksamhetsstöd

I detta alternativ utgår arbetsgruppen från att ett samlat verksamhetsstöd organiseras på respektive huvudort. I stödet läggs:

- Administrativa servicecentrerna.
- Lokal IT-service.
- KC-staberna.
- Administrativa uppgifter som utförs av operativa chefer och handläggare.

*Fördelar*

- Minskad sårbarhet genom samordning av arbetsuppgifter.
- Avlastar operativa chefer administrativa arbetsuppgifter.
- Gemensam hantering av lokala icke-operativa frågor.
- Skapar kunskap om och förståelse för kärnprocessernas likheter och olikheter.
- Stöd för att uppnå Vision 2012.

*Nackdelar*

- KC-ledningarna kommer längre ifrån sina planerings- och uppföljningsresurser.
- Processerna har valt olika sätt att hantera budget- och verksamhetsdialog vilket kräver längre tid för att uppnå ökad samsyn och Ett Tullverk.
- Koncentration av verksamhetsstöd på huvudorterna kräver samverkande nätverk mellan orterna för att uppnå nationell samsyn och Ett Tullverk.

*Bedömd effektivitetsvinst*

Arbetsgruppens uppfattning är att den stora vinsten är att ett fullt gemensamt verksamhetsstöd kan bidra till att nå Vision 2012. Arbetsgruppen ser att detta alternativ ger störst effektivitetsvinst på sikt då operativa chefer kan avlastas vissa administrativa arbetsuppgifter och att de sammanslagna KC-staberna ger minskad sårbarhet vid frånvaro och minskar dubbelarbete på orten. Det ger även effektivitetsvinst genom samordning av vissa verksamhetsstödfrågor till en ort. Med tanke på processernas olika hanteringssätt av budget- och verksamhetsplanering bedöms dock vinsten i dagsläget vara begränsad.

**5.2 Verksamhetsstöd exklusive verksamhets-, budget- och juridisk handläggare**

I detta alternativ finns ett samlat verksamhetsstöd på respektive huvudort, men handläggare för verksamhet, budget och juridik ligger kvar på respektive KC. Arbetsgruppen ser däremot en effektiviseringsvinst i och med att stöttning kan ske inom den egna processen vid t ex ledigheter. I stödet läggs de administrativa arbetsuppgifter som idag utförs av:

- Administrativa servicecentrerna.
- Lokal IT-service.
- Operativa chefer och handläggare.
- KC-staberna t ex behörighetsadministration, personaladministration och inköp.

*Fördelar*

- Operativa chefer får avlastning av administrativa arbetsuppgifter.
- Gemensam hantering av lokala icke-operativa frågor.
- Minskad sårbarhet genom samordning av arbetsuppgifter.
- Verksamhet, budget och juridiskt stöd finns nära KC-ledningarna.
- Visst stöd för att nå Vision 2012

*Nackdelar*

- Uteblivna effektiviseringsvinster genom att KC-staberna inte samordnas i ett verksamhetsstöd.

### *Bedömd effektivitetsvinst*

Den stora vinsten är att detta alternativ kommer att avlasta operativa chefers administrativa arbetsuppgifter och minska dubbelarbete på orten. Förslaget ger även effektivitetsvinster genom samordning av vissa verksamhetsstödsfrågor till en ort och att vissa arbetsområden samordnas inom respektive process. En förutsättning för ett enhetligt, effektivt och samverkande stöd är att nätverk skapas mellan verksamhetsstödet på orterna. Dessutom finns behov av processöverskridande nätverk mellan de strategiskt styrande avdelningarna, processerna samt verksamhetsstöd. Dessa nätverk är en möjliggörare för Ett Tullverk. Sammantaget förväntas detta ge bättre resultat i verksamheten.

### **5.3 Oförändrat verksamhetsstöd**

Detta alternativ innebär att kärnverksamheten och nuvarande verksamhetsstöd fortsätter som idag.

#### Fördelar

- Bättre arbetsmiljö – arbetsro.
- Organisationsförändringar skapar oro.

#### Nackdelar

- Färre samordningsvinster.
- Stora delar av administrativa arbetsuppgifter blir kvar hos operativa chefer och handläggare.
- Begränsat stöd för att nå Vision 2012.
- Kärnverksamheten får fortsatt svårt att nå samsyn.

### Bedömd effektivitetsvinst

Begränsad.

## **6 Huvudförslag**

Ett gemensamt verksamhetsstöd blir effektivt och ger cheferna möjlighet att fokusera på den operativa verksamheten, vilket leder till bättre resultat. Strategisk styrning av verksamhetsstödet sker från avdelningarna på huvudkontoret. Verksamhetsstödet på varje huvudort ansvarar för utförandet.

Arbetsgruppen rekommenderar alternativ 2, beskrivet i avsnitt 5.2.

Arbetsgruppen har identifierat behovet av arbetsområden som bör ingå i ett verksamhetsstöd. Tullverket kan skapa effektiviseringsvinster genom att samordna och koncentrera verksamhetsstödet på olika sätt.

Arbetsområden som bör samordnas lokalt på respektive huvudort:

- Besökssamordning
- Ekonomifrågor såsom kontantkassa, inköp, och inventeringar

- Fordonshantering
- Intern service: vaktmästeri, förråd och posthantering
- IT-service
- Konferensvärd
- Lokalfrågor
- Miljöfrågor
- PA-generalister.
- Reception
- Tjänste- och reservkort
- Tullskolefilial
- Utbildningssamordning
- Överfallslarm och skalskydd

Arbetsområden som bör samordnas till en ort som en nationell resurs:

- Behörighetsadministration
- Beklädnad.
- Diariefrågor
- PA-support som ger stöd och rådgivning i löpande personalfrågor.
- Representationsartiklar
- Webb/ intranät redaktion

Verksamhetsstöd som kan koncentreras till en ort i landet är en nationell resurs för hela Tullverket.

Arbetsområden som bör samordnas inom respektive process:

- Arbetsuppgifter på KC-staberna som krävs för verksamhets- och budgetdialogen
- Dokumentansvar
- Juridiska arbetsuppgifter på KC-staberna

Arbetsgruppen rekommenderar följande IT-stödsystem och funktioner för att effektivisera personaladministrationen:

- Egenrapportering inklusive funktioner för planering och bemanning samt resorder/reseräkning.
- En kompletterande CV-funktion införs i Min Kompetens för att tillgodose chefernas behov av att få en överblick över vilka kurser medarbetare har deltagit på.

I bilaga 7, flik 1, beskriver arbetsgruppen mer i detalj de arbetsområden som bör samordnas i ett gemensamt verksamhetsstöd, samt i vilken omfattning koncentration kan göras.

Arbetsgruppen har valt att göra resursbedömningar i bilaga 7, flik 2, för de arbetsområden

- som ger en effektivitetsvinst genom samordning/koncentration
- som ger effektivitetsvinst genom införande av elektroniskt stödsystem
- som överförs till verksamhetsstödet från kärnverksamheten och kräver en ökning av resurser i verksamhetsstödet
- som idag har underdimensionerade resurser

- som idag utförs på de administrativa servicecentrerna.

Genom att avlasta verksamheten administrativa uppgifter och överföra dessa i ett verksamhetsstöd frigörs tid och resurser för operativ verksamhet som kan användas för att uppnå bättre resultat.

Arbetsgruppens bedömning är att våra förslag avseende verksamhetsstöd ger en total effektivisering motsvarande ca 12 årsarbetskrafter som kan användas till andra arbetsuppgifter.

Största effektiviseringsvinsten är att införa Egenrapportering, funktionen planering och bemanning.

För att verksamhetsstödet ska kunna utföra överförda arbetsuppgifter måste ca 10 årsarbetskrafter föras över från kärnverksamheten till verksamhetsstödet som framgår av bilaga 7, flik 1.

Arbetsgruppen föreslår att verksamhetsstödet ska

- arbeta proaktivt och reaktivt
- ingå i nationella nätverk inom olika områden
- koncentrera vissa arbetsområden till en ort
- stödja hela kompetenscentrernas ansvarsområde, vid behov i samråd med verksamhetsstöd på andra orter.

Verksamhetsstöd har ansvar och befogenhet att utföra vissa arbetsuppgifter. Inom andra arbetsområden ansvarar verksamhetsstödet för genomförandet men kärnverksamheten beslutar. Det är viktigt att ansvarsfördelning och befogenheter beskrivs i arbetsordningen.

En förutsättning för ett enhetligt, effektivt och samverkande stöd är att nätverk finns mellan verksamhetsstödet på orterna. Dessutom finns behov av processöverskridande nätverk inom t ex budget, verksamhetsplanering/uppföljning, PA-området och juridik för handläggare som arbetar med dessa frågor för att skapa en gemensam samsyn. Dessa nätverk är en möjliggörare för Ett Tullverk.

Övriga rekommendationer:

Arbetsgruppen har i avgränsningen valt att inte utreda vissa frågor vidare, men eftersom möjliga effektiviseringsvinster finns rekommenderar arbetsgruppen att dessa utreds i särskild ordning:

- Verksamhetsstödet till Huvudkontoret och platser utanför huvudorterna.
- Möjligheten för helt eller delat chefsansvar (dvs. verksamhets- och eller personalansvar).
- Behov av systemstöd för operativa verksamheten.

Ett väl fungerande verksamhetsstöd ska arbeta både proaktivt och reaktivt. Ett effektivt verksamhetsstöd kommer att avlasta KC-ledningarna som kan fokusera på operativ ledning. Genom detta kommer Tullverket uppnå bättre resultat och möjliggöra Vision 2012.

## **7 Hur svarar förslagen mot uppdraget**

Arbetsgruppen lämnar ett förslag till innehåll och ansvarsområden för ett effektiviserat verksamhetsstöd. Vi visar på övergripande effektiviseringsvinster för verksamheten. Vårt huvudförslag innebär att operativa chefer avlastas vissa administrativa arbetsuppgifter. Uppdraget har ändrats under arbetets gång därför har arbetsgruppen valt att göra vissa avgränsningar.

## **8 Hur bidrar förslaget till att effektivisera och utveckla verksamheten**

### **i. Verksamhet**

För att nå Ett Tullverk måste kärnverksamheten och verksamhetsstödet samverka. Ett effektivt verksamhetsstöd är en förutsättning för Ett Tullverk.

Stödet till kärnverksamheten finns i dag spritt i organisationen. En inte obetydlig del av administrationen står de operativa cheferna själva för. De operativa chefer som har både verksamhets- och personalansvar har idag för lite tid för att leda den operativa verksamheten. Ett effektivt verksamhetsstöd kommer att avlasta cheferna så att de kan fokusera på bättre resultat inom verksamheten. Genom en noggrann bedömning av vilka arbetsuppgifter, som kan skötas av ett verksamhetsstöd lokalt eller samordnat på en ort eller inom en process får vi största effekt.

Utifrån erfarenheter från Polisen och Skatteverket har vi sett att införandet av verksamhetsstöd inte betyder att kärnverksamheten helt och hållet kan undvika att bidra i den administrativa processen. Utmaningen är att identifiera var gränsyterna mellan verksamhetsstödet och kärnverksamheten ska dras och att göra dessa tydliga och enhetliga. I chefsrollen ingår vissa arbetsuppgifter som inte är operativa, t ex kan nämnas arbetsmiljö och personalfrågor.

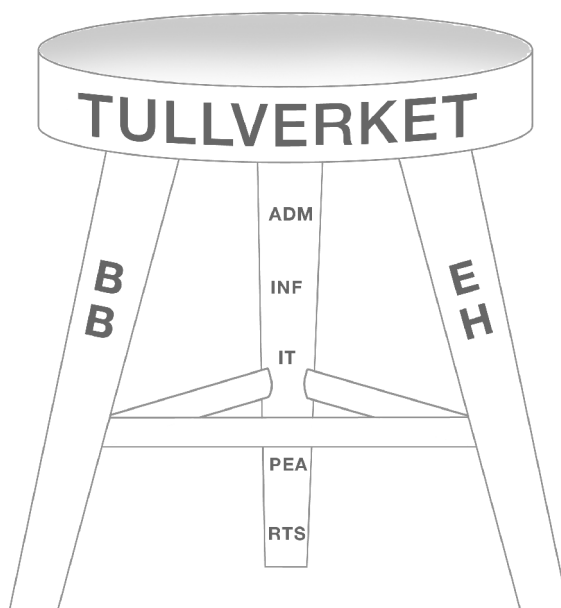
En tydlig styrning och en preciserad ansvarsfördelning mellan verksamhetsstödet och kärnverksamheten är viktig för att verksamheten ska bli effektiv och för att KC-ledningen med flera, ska kunna koncentrera sig på operativ verksamhet. Viktigt är också att verksamhetsstödet placeras geografiskt där den kan utföras på bästa sätt.

### **ii. Resurser**

Verksamhetsstöd är nödvändigt för att den operativa verksamheten ska fungera. De administrativa servicecentrerna på huvudorterna bedöms idag vara underdimensionerade för ett utbyggt verksamhetsstöd. För att möjliggöra ett effektivt och fungerande verksamhetsstöd behöver både EH och BB bidra med resurser i syfte att åstadkomma Ett Tullverk. Antingen dimensionerar organisationen för tillräckliga stödresurser, eller så kommer stödet att utföras av kärnverksamheten.

Processerna har valt att styra sin verksamhet på olika sätt. Detta har i sin tur lett till att vissa administrativa uppgifter sköts av en eller flera personer lokalt på respektive KC, som istället skulle kunna utföras gemensamt för att uppnå större effektivitet. Arbetsgruppen har visat att vissa arbetsuppgifter kan samordnas på lokal nivå mellan olika KC och administrativa servicecenter, några kan samordnas nationellt medan andra kan samordnas inom respektive process. Det blir på längre sikt en vinst genom att samma arbetsuppgifter kan utföras av färre personer.

Inom vissa områden t.ex. semesterplanering, tjänstgöringslistor och schemaläggning kommer det krävas stora resurser även om dessa flyttas över till ett verksamhetsstöd. Ett införande av IT-systemstöd med planerings- och bemanningsfunktioner kommer i förlängningen att minska resursbehovet. Initialt innebär detta en investeringskostnad men det kommer att innebära en effektivitetsvinst i slutändan. En förutsättning för de effektiviseringsvinster arbetsgruppen har visat är att IT-stöd införs. Om inte så kommer arbetsuppgifterna kräva lika många resurser som idag oavsett om det utförs i kärnverksamheten eller i ett verksamhetsstöd.



Ett klassiskt misstag är att inte se verksamhetsstödet som en del av verksamheten.  
Tillsammans når vi Vision 2012!

## 9 Källförteckning

### Personliga kontakter

Susanne Andersson, KR-områdeschef, EH KC Q Stockholm  
Fredrik Borgstedt, KR-områdeschef, EH KC Q Göteborg  
Thomas Börjesson, Avdelningschef, Administrationsavdelningen  
Monica Eliasson, KR-chef, BB-stab  
Christina Engström, Controller, BB-stab  
Ylva Ehrnrooth, Chefsjurist, Rättssekretariatet  
Thomas Forssten, Sponsor, EH KC FÖ, Stockholm  
Per Hellman, KC-chef, BB KC Gränsskydd Stockholm  
Tony Holmberg, Teamledare, Administrativt Servicecenter Stockholm,  
Administrationsavdelningen  
Per-Anders Lundborg, KR-chef, EH KC Fö Göteborg  
Tony Magnusson, Chef Operativ Ledning, BB KC Gränsskydd Göteborg  
Jane Mathiasson, KR-områdeschef, EH KC Q Göteborg  
Anette Malmberg, Informationschef, Informationsstaben  
Kajsa Möller, Personalchef, Personalavdelningen  
Britt Nilsson, KR-områdeschef, EH KC FÖ Malmö  
Greger Nilsson, KC-chef, EH KC O  
Lennart Nilsson, Processägare, Brottsbekämpning  
Per Nilsson, Stabschef, Verksledningsstaben  
Peter Nilsson, KC-chef, BB KC Gränsskydd Malmö  
Eva Pyyny, Chef Teknik och Serviceenheten, Administrationsavdelningen  
Ulf Rolander, Processägare, Effektiv Handel  
Per-Olof Rosenlind, KR-områdeschef, EH KC Q Malmö  
Cecilia Wiestål, KR-chef, EH stab







Box 12854, 112 98 Stockholm

Telefon: 0771-520 520

[tullverket.se](http://tullverket.se)