

Servicenämnden

## Servicenämndens verksamhetsberättelse 2024 och slutrapport för internkontroll 2024 samt uppföljning av privata utförare

### Förslag till beslut

1. Servicenämndens verksamhetsberättelse för år 2024 godkänns
2. Servicenämndens slutrapport för internkontroll 2024 godkänns
3. Servicenämndens uppföljning av privata utförare godkänns

### Ärendebeskrivning

När vi summerar nämndens verksamhet 2024 har det handlat om att balansera drift och hög utvecklingstakt med en stabil ekonomi både för innevarande år men också i planeringen inför 2025.

OLC växer snabbt och tog under sommaren med framgång både vad gäller kvalitet och ekonomi över transporter av varm kost vilka tidigare sköttes av extern part. Den flytt-tjänst som tidigare fanns hos AMA övertogs av OLC och från mitten av september startade man i gång hantering och transport av kylda matlådor.

Tolkförmedlingen på Eskilstuna direkt har lagts ner utifrån att förmedlingsbehovet av tolkar minskat över tid och idag sköts endast samordning/förmedling och administration utifrån förvaltningslagen 13§.

Ett flertal stora kommundemensamma upphandlingar pågår vilket är både nödvändigt och viktigt men också ett kostsamt och tidskrävande arbete som påverkar övrigt arbete i berörda verksamheter då resurser måste omprioriteras. Extra finansiering äskades för detta i behov och prio och där nämnden kompenseras för vissa system men för flertalet systemupphandlingar tillfördes inga medel och det betyder att viss finansiering för driftspersonal behöver omfördelas till upphandlings- och systemkostnader.

Förbättringskulturarbetet är oerhört levande i våra verksamheter och i juni ägnade förbättringsombud och chefer en heldag för att inspirera varandra med goda exempel i en skrytkavalkad samt planera förbättringsarbetet för hösten. Den första mätningen i mandatperioden av upplevd förbättringskultur vid delår 2 2024 visade att 68,3% av medarbetarna upplevde att vi har en tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur

och där är målet att i slutet av mandatperioden ta oss över 75%. När vi mäter på helåret har andelen ökat till 69,4%.

Rekarneköket togs i drift i samband med skolstarten och från mitten av september startade produktionen av kylda matlådor till vård och omsorgsförvaltningens kunder. Köket är också en viktig del i uppbyggnaden av beredskapsförmågan för framtiden.

Andra delar som är viktiga säkerhetsmässigt är att det flera år långa projektet med segmentering av nätverk är klar, nästa steg är att dela upp serverar. M365 projektet med migrering av alla verksamheter avslutades vid årsskiftet och under våren följer flytten till nytt intranät där arbete påbörjades redan under 2024 i de flesta verksamheter.

Nämndens verksamheter fortsätter med kontinuerliga övningar utifrån planen för allvarliga och extraordinära händelser samt de kontinuitetsplaner som tagits fram i verksamheterna. Rutiner och planer justeras kontinuerligt utifrån lärdomar efter varje händelse eller övning.

Det stora fokus och utmaningar som finns runt det ekonomiska läget i hela kommunen med stopp runt både inköp och anställning har haft stor påverkan på arbetsmiljön i flera av våra verksamheter. Den omställning som gjorts på barn- och utbildningsförvaltningen har krävt mycket extra HR- och kommunikationsresurser och därmed frestat på arbetsmiljön ytterligare på dessa enheter.

Upphandlingsenheten har fortsatt stort fokus på välfärdsbrott vad gäller leverantörer till koncernen.

Nämnden gör ett resultat på -7,3 mnkr inklusive rullat underskott med -7 mnkr. Driftsresultatet exklusive underskottet är -0,3 mnkr vilket kan jämföras med -19,7 mnkr för helåret 2023.

De negativa utfallen kommer främst från ekonomienheterna och måltidsservice. Ekonomienheternas resultat är -4,1 mnkr, på grund av högre personalkostnader i förhållande till budget som till stor del beror på att effektiviseringar inte skett i den takt som budgeten har minskats.

Måltidsservice negativa utfall härrör från äldreomsorgsdelen, -11,9 mnkr och beror både på lägre intäkter och högre kostnader än budgeterat. Kostnaderna för införandet av produktionen av kylda matlådor såväl som livsmedelskostnaderna ökade något jämfört med budget. Livsmedelskostnaderna ökade jämfört med budget tack vare satsning på ökad näringstäthet medan förseningar i införandet av kylda matlådor inneburit att verksamheten inte kunnat göra besparingarna i den takt som budgeterats.

Störst positiva avvikelser kommer från Transportenheten, +5,6 mnkr, främst tack vare höga vinster vid försäljning av fordon.

Internkontrollplanen består av ett kontrollmoment kopplat till kontroll av privata utförare. Servicenämnden har lämnat över skötseln gällande utförande av inkasso och påminnelsetjänster till extern part, varvid denna tjänst skall följas upp. Under 2024 har inga avvikelser eller klagomål från kunder rapporterats. Stickprovskontroller på debiterade provisioner har också kontrollerats utan avvikelser.

Bilagor:

Verksamhetsberättelse 2024

Slutrapport för intern styrning och kontroll 2024 inkl. privata utförare

## SERVICEFÖRVALTNINGEN

Jörgen Axelsson  
Förvaltningschef

\_\_\_\_\_

Beslutet skickas till:  
Kommunstyrelsen  
Kommunrevisionen

# Verksamhetsberättelse 2024

Servicenämnden

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
Hållbar utveckling.....	4
4-årigt strategiskt mål - Företagstillväxt och fler i jobb.....	4
4-årigt strategiskt mål - Ökad attraktionskraft .....	5
4-årigt strategiskt mål - Klimatsmart.....	5
4-årigt strategiskt mål - Stärkt beredskap .....	7
Effektiv organisation.....	10
4-årigt strategiskt mål - Ökad utvecklingstakt.....	10
4-årigt strategiskt mål - Attraktiv arbetsgivare .....	18
4-årigt strategiskt mål - Stabil ekonomi .....	21
Intern styrning och kontroll.....	28

## Sammanfattning

När vi summerar nämndens verksamhet 2024 har det handlat om att balansera drift och hög utvecklingstakt med en stabil ekonomi både för innevarande år men också i planeringen inför 2025.

OLC växer snabbt och tog under sommaren med framgång både vad gäller kvalitet och ekonomi över transporter av varm kost vilka tidigare sköttes av extern part. Den flytt-tjänst som tidigare fanns hos AMA övertogs av OLC och från mitten av september startade man i gång hantering och transport av kylda matlådor.

Tolkförmedlingen på Eskilstuna direkt har lagts ner utifrån att förmedlingsbehovet av tolkar minskat över tid och idag sköts endast samordning/förmedling och administration utifrån förvaltningslagen 13§.

Ett flertal stora kommundemensamma upphandlingar pågår vilket är både nödvändigt och viktigt men också ett kostsamt och tidskrävande arbete som påverkar övrigt arbete i berörda verksamheter då resurser måste omprioriteras. Extra finansiering äskades för detta i behov och prio och där nämnden kompenseras för vissa system men för flertalet systemupphandlingar tillfördes inga medel och det betyder att viss finansiering för driftspersonal behöver omfördelas till upphandlings- och systemkostnader.

Förbättringskulturarbetet är oerhört levande i våra verksamheter och i juni ägnade förbättringsombud och chefer en heldag för att inspirera varandra med goda exempel i en skrytkavalkad samt planera förbättringsarbetet för hösten. Den första mätningen i mandatperioden av upplevd förbättringskultur vid delår 2 2024 visade att 68,3% av medarbetarna upplevde att vi har en tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur och där är målet att i slutet av mandatperioden ta oss över 75%. När vi mäter på helåret har andelen ökat till 69,4%.

Rekarneköket togs i drift i samband med skolstarten och från mitten av september startade produktionen av kylda matlådor till vård och omsorgsförvaltningens kunder. Köket är också en viktig del i uppbyggnaden av beredskapsförmågan för framtiden.

Andra delar som är viktiga säkerhetsmässigt är att det flera år långa projektet med segmentering av nätverk är klar, nästa steg är att dela upp servrar. M365 projektet med migrering av alla verksamheter avslutades vid årsskiftet och under våren följer flytten till nytt intranät där arbete påbörjades redan under 2024 i de flesta verksamheter.

Nämndens verksamheter fortsätter med kontinuerliga övningar utifrån planen för allvarliga och extraordinära händelser samt de kontinuitetsplaner som tagits fram i verksamheterna. Rutiner och planer justeras kontinuerligt utifrån lärdomar efter varje händelse eller övning.

Det stora fokus och utmaningar som finns runt det ekonomiska läget i hela kommunen med stopp runt både inköp och anställning har haft stor påverkan på arbetsmiljön i flera av våra verksamheter. Den omställning som gjorts på barn- och utbildningsförvaltningen har krävt mycket extra HR- och kommunikationsresurser och därmed frestat på arbetsmiljön ytterligare på dessa enheter.

Upphandlingsenheten har fortsatt stort fokus på välfärdsbrott vad gäller leverantörer till koncernen.

Nämnden gör ett resultat på -7,3 mnkr inklusive rullat underskott med -7 mnkr. Driftsresultatet exklusive underskottet är -0,3 mnkr vilket kan jämföras med -19,7 mnkr för helåret 2023.

De negativa utfallen kommer främst från ekonomienheterna och måltidsservice. Ekonomienheternas resultat är -4,1 mnkr, på grund av högre personalkostnader i förhållande till budget som till stor del beror på att effektiviseringar inte skett i den takt som budgeten har minskats.

Måltidsservice negativa utfall härrör från äldreomsorgsdelen, -11,9 mnkr och beror både på lägre intäkter och högre kostnader än budgeterat. Kostnaderna för införandet av produktionen av kylda matlådor såväl som livsmedelskostnaderna ökade något jämfört med budget. Livsmedelskostnaderna ökade jämfört med budget tack vare satsning på ökad näringstäthet medan förseningar i införandet av kylda matlådor inneburit att verksamheten inte kunnat göra besparingarna i den takt som budgeterats.

Störst positiva avvikelse kommer från Transportenheten, +5,6 mnkr, främst på grund av höga vinster vid försäljning av fordon.

## Hållbar utveckling

Servicenämnden har prioriterat det strategiska målet stärkt beredskap men bidrar även med inriktningar till de strategiska målen företagstillväxt och fler i jobb, ökad attraktionskraft samt klimatsmart.

Dessutom bidrar nämnden i arbetet med både plan för tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning 2022-2025 såväl som plan för suicidprevention 2023-2027 med aktiviteter. När det gäller arbetet med tillgänglighet har man under året arbetat utifrån den utvecklingsplan som togs fram efter en kartläggning på förvaltningen, baserat på planen. Ett strategiskt arbete för att förbättra tillgängligheten och undanröja hinder för delaktighet för personer med funktionsnedsättning. Som exempel har upphandlingsenheten bland annat beaktat tillgänglighetsfrågor i upphandlingar och ställt krav på tillgänglighet när det varit relevant, samt utvärderat om dessa krav har uppfyllts. När det gäller suicidprevention har budget- och skuldrådgivningen erbjudit sig att komma ut till kollegor i kommunens verksamheter för att kunskapshöja om vad de kan erbjuda invånare i Eskilstuna som har ekonomiska utmaningar. APT-materialet för alla medarbetare tar också upp psykisk ohälsa och "våga fråga" kunskap.

### 4-årigt strategiskt mål - Företagstillväxt och fler i jobb

#### Kommentar:

Upphandlingsenhetens arbete inom det här strategiska målet rapporteras via kommunledningskontoret (KLK) till Kommunstyrelsen (KS).

#### Nämndens inriktning 2024

##### 1-årig inriktning

Arbeta för goda förutsättningar för lokala företag

##### Beskrivning:

Arbetet fortsätter med att vidta åtgärder för att lokala företag ska vilja och kunna lämna anbud i kommunkoncernens upphandlingar. Arbetet behöver fokuseras kring att identifiera i vilka typer av upphandlingar det är möjligt att mindre/medelstora företag blir avtalsleverantörer, intensifiera marknadsdialogen innan upphandling ytterligare samt att genomföra informationsaktiviteter både tillsammans med leverantörer samt i olika digitala kanaler. Eskilstuna direkt är en viktig kanal i kontakten mellan näringslivet och kommunens verksamheter.

##### Kommentar:

I överenskommelse mellan kommunledningskontoret (KLK) och serviceförvaltningen (SEF) rapporterar upphandlingsenheten sitt arbete i den här inriktningen via KLK till kommunstyrelsen (KS) för att undvika dubbelrapportering.

När OLC upphandlade transport av "varm kost" så bjöds flertalet lokala åkerier in för dialog om deras möjligheter och utmaningar i uppdraget. Detta skedde i dialog innan vi gick ut i upphandling. Vi var noga med att både stora och mindre åkerier skulle träffa oss.



## 4-årigt strategiskt mål - Ökad attraktionskraft

### Kommentar:

Arbete för att se över Eskilstuna direkts uppdrag såväl som hur vi säkrar service och tillgänglighet pågår och fortsätter in i 2025.

### Nämndens inriktning 2024

#### 1-årig inriktning

Förtroendearbete

#### Beskrivning:

Bidra till ökat förtroende för kommunkoncernen genom samverkan och effektiva rutiner med fokus på service och tillgänglighet samt genom att vidareutveckla Eskilstuna direkt utifrån behoven från de vi finns till för.

#### Kommentar:

Arbete pågår med att se över och identifiera förbättringsmöjligheter runt hanteringen av kommunens mailadress info@eskilstuna.se samt utlämning av allmänna handlingar.

Genom att dela upp uppdragen på de två enheterna inom Eskilstuna direkt till ED kontaktcenter samt Handläggning och stöd har vi bättre förutsättningar att fortsätta jobbet med förbättrad service och tillgänglighet. Uppdelning innebär en tydligare gräns mellan intern och extern service och tillgänglighet om vad dess olika uppdrag ska fylla.

## 4-årigt strategiskt mål - Klimatsmart

### Kommentar:

Servicekommittén fortsätter sitt arbete utifrån nämndens plan för miljö 2024-2030. Måltidsservice fortsatte 2024 på spetsnivå med extern miljödiplomering medan övriga verksamheter inom servicekommittén lagts på medelnivå med interna revisioner. Den externa revisionen för miljödiplomet genomfördes på måltidsservice under hösten utan anmärkningar.

### Nämndens inriktning 2024

#### 1-årig inriktning

Arbete utifrån nämndens plan för miljö 2024-2030

#### Kommentar:

Nämndens verksamheter arbetar utifrån planen för miljö 2024-2030 och resultat för 2024 är:  
(Målen i kursiv text och utfallet 2024 i normal text)

*2030: Minst 90% av de körda milen med personbil och lätt lastbil från kommunens fordonsflotta sker med ett fossilfritt drivmedel: 100 % av kommunens fordonsflotta kan idag tankas med fossilfria alternativ. Av olika orsaker tankas det dock fossila drivmedel i viss utsträckning. 7 bilar på OLC tankas med fossilfritt drivmedel. Kontinuerliga kontroller genomförs samt redovisas på kvitton och följs upp av transportenheten som tar fram statistik. För våra avropade tjänster inom transport där det behövs personbil eller lätt lastbil så ställs det krav på att det ska vara fossilfritt drivmedel som ska tillämpas. Stickprov genomförs med jämna mellanrum.*

## 1-årig inriktning

*2030: 100% av förvaltningens enheter genomför minst en Greenhack-aktivitet om året:* Under jan-dec 2024 har 83% av enheterna genomfört greenhack-aktiviteter. 9 av 11 enheter inom måltidsservice samt 16 av 19 enheter inom övriga förvaltningen och många enheter har genomfört fler än en aktivitet.

*2030: Mängden CO2e är max 1,25 CO2e/kg inköpt livsmedel eller ett genomsnitt per portion på 0,5 CO2e/kg (för lunch och middag):* Totalt för Måltidsservice: jan-dec 1,8 CO2e/kg inköpta livsmedel.

*2030: Avtalstroheten i servicenämnden är minst 95%:* 2024 är avtalstroheten 97%.

*2030: Målet är att svinnet ska minska. Kökssvinn 5g/serverad portion, Serveringssvinn: 10g/serverad portion:* Utifrån Servicenämndens miljömål ska måltidsservice aktivt arbeta med att minska matsvinnet i sitt dagliga arbete. Både serverings- och kökssvinn mäts dagligen och rapporteras i kostdatasystemet. Uppföljning sker månatligen på APT och varje kök ansvarar för att få med svinthanteringen som en naturlig del i den dagliga verksamheten. För helåret 2024 visar svinnmätningarna att det totala svinnet är: 10,87%, 18 g/portion (kökssvinn: 5,9g, serveringssvinn 12,1g).

*2030: Antalet cirkulära jobb ökar i kommunen:* Arbetet med återbruk av både möbler, IT-utrustning, hjälpmedel med mera växer hela tiden på OLC.

*2030: Cirkulära modeller tillämpas i upphandling och ökar med 50% i koncernen 2025:* Mätetal för cirkulära affärsmodeller i upphandlingar har tagits fram under året och basår 2021 finns beräknat för att jämföra emot. En uppföljning av cirkulära affärsmodeller i upphandlingar för 2023 har genomförts och resultatet där visar på stark indikation att det långsiktiga målet kommer att nås. Under hösten har en workshop genomförts för upphandlare där resultatet delats. Under 2025 planeras en utbildning för upphandlare avseende cirkulära krav i upphandlingar.

*2030: Över 80% av koncernens möbler och inredning återbrukas. 2025 Över 70%:* För helåret 2024 har 68% av de möbler OLC fått in återbrukats och det kan jämföras med 61% under 2023. Aktiviteter för att öka återbruket som gjorts under året; Beställningspunkt för kontorsmöbler startade 1 januari 2024, "Skänka-Bort-Möbel-dag" 2 maj då cirka 300 möbler kunde gå till återbruk på en dag samt workshops tillsammans med inköpssamordnare för att gå igenom beställningsprocessen för möbler.

*2025: Andelen kommunala arbetsplatser med tillgång till källsortering ska uppgå till 100%:* En avvikelse finns på OLC där källsorteringen inte är komplett, det saknas tydligare uppmärkning och utökning av källsorteringsplatser samt att sortering av plast och papper behöver förtydligas. Dialog med fastighetsförvaltaren pågår för att åtgärda och förbättra källsortering på OLC. Ny möbel är inköpt till Stadshuscaféet och är nu fullt fungerande.

*2024: För alla våra kemikalier finns tillgång till aktuella säkerhetsdatablad:* En avvikelse finns på transportenheten där enstaka säkerhetsdatablad saknas för äldre kemikalier. Miljötillsyn är genomförd av samhällsbyggnadsnämnden under våren 2024. Ett digitalt system finns på plats som heter Chemgroup. I systemet finns alla kök inlagda och en inventering av alla produkter gjordes under 2023. Köken har även utskrivna säkerhetsdatablad som sitter i miljöpärmerna. Alla har möjlighet att logga in i systemet och utbildningar finns att tillgå både vad gäller grundkunskaper för alla såväl som fördjupad utbildning för chefer och kemikalieombud.

## 4-årigt strategiskt mål - Stärkt beredskap

### 4-årigt verksamhetsmål - Aktivt bidra till koncerngemensamt stärkt beredskapsarbete

Servicenämndens samhällsviktiga verksamheter bidrar till att stärka koncernens beredskap. Bedömda risker och sårbarheter, som behöver minimeras eller elimineras, ska åtgärdas utifrån en avvägning mellan kostnad, nyttovärde och medvetna risker samt med ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv, vilket innebär att vi tar hänsyn till hur olika grupper kan påverkas olika.

Servicenämnden samarbetar med relevanta verksamheter i gemensamt och enat arbetssätt med genomförandet av aktuell koncerngemensam beredskapsplan utifrån de finansiella förutsättningar som ges. Tillsammans med andra nämnder och bolag identifierar vi samverkansbehov som är kritiska för stärkt beredskap. Krisledning organiseras så att samverkan underlättas inom koncernen.

Inom nämndens verksamheter integreras beredskapsarbetet i det dagliga arbetet.

#### Bedömning



#### Kommentar:

Serviceförvaltningen arbetar aktivt för att bidra till koncernutvecklingsgruppens (KUG Stärkt beredskap) arbete med att ta fram en gemensam målbild 2027 samt delmål. Ett kommungemensamt krisberedskapsforum har startats under hösten för att ytterligare öka samverkan och identifiera behov mellan förvaltningar och enheter. Beredskapsarbetet blir en alltmer integrerad del i det dagliga arbetet genom att kontinuitetsplanerna hålls levande samt genom kontinuerliga övningar.

En systematisk och långsiktig planering av övningar finns på förvaltningsnivå och övningar genomförs även kontinuerligt i allt fler av förvaltningens verksamheter. Ett chefsmöte och en planeringsdag för chefer har handlat om krisberedskap och scenarieövningar, hela måltidsservice övade under beredskapsveckan samt struktur för stärkta ledningar har tagits fram och övats under året.

#### Indikatorer

Titel	Utfall D2 2024	Utfall helår 2024	Mål 2027	Kommentar	Trend
Andel av våra samhällsviktiga verksamheter som kontinuerligt arbetar med övningar	43%	76%	100 %	Många verksamheter har övat under hösten.	Pos
Andel av våra samhällsviktiga verksamheter som på ett systematiskt sätt kontinuerligt arbetar med övningar	3%	64%	100 %	Många verksamheter har under året planerat framåt för sina övningar.	Pos

Titel	Utfall D2 2024	Utfall helår 2024	Mål 2027	Kommentar	Trend
Andel av våra samhällsviktiga verksamheter som på ett systematiskt sätt kontinuerligt arbetar med övningar i samverkan med relevanta samverkansparter	53%	76%	100 %	Allt fler verksamheter samövar ihop med relevanta samverkansparter.	Pos

### Nämndens 1-åriga inriktning

#### 1-årig inriktning

Samverkan och gemensamt arbetssätt

#### Beskrivning:

Identifiera och förmedla samverkansbehov med övriga verksamheter och bidra till framtagandet av ett gemensamt och enat arbetssätt inom civil beredskap.

#### Kommentar:

Område 1 har etablerat och använder stabsmetodik samt har praktiserat stärkt ledning. För att hindra eventuellt obehöriga i våra IT-lokaler har ett nytt besökssystem installerats och rutiner tagits fram. From nu ska ingen obehörig kunna befinna sig i våra lokaler utan att ha en besöksbricka på sig.

Inom HR och kommunikation har man planerat att dela risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) med varandra för att få ett bättre helhetsperspektiv och öka tryggheten vad gäller att möta kommande kriser. Kommunikationsenheten har tagit fram kontinuitetsplaner och instruktionsfilmer för samtliga kanaler som driftas hos enheten. Detta för att minska sårbarheten vid personalbortfall samt öka beredskapen för kanalerna. Kommunikationsenheten genomför också övningar tillsammans med KLK kommunikation.

Inom ekonomiområdet har enheterna arbetat med flera aktiviteter för att stärka sitt beredskapsarbete och har arbetat vidare med sina rutiner samt att färdigställa sitt RSA-arbete. Ekonomiservice har dokumenterat system och behörigheter som krävs för att utföra arbetsuppgifter. Ekonomienheterna arbetar också tillsammans i detta arbete för att kunna hjälpa varandra vid en kris.

Upphandlingsenheten har under året arbetat fram ett kravbibliotek med krisberedskapskrav och det kan från och med 2025 används som ett stöd i de upphandlingar som behöver innehålla kravställning kopplat till krisberedskap. Kravbiblioteket kommer att kontinuerligt behöva utvecklas i likhet med alla andra stöddokument som finns i verksamheten. Kravbiblioteket kopplas till den riskanalys och metod för uppföljning av avtal som upphandlingsenheten jobbat fram under året. I riskanalysen fångas krisberedskapsperspektivet upp i upphandlingsprocessen och om referensgruppen, vid tillämplig av riskanalysen, kommer fram till att specifika krisberedskapskrav behöver ställas i upphandlingen finns kravbiblioteket där som ett stöd.

## 1-årig inriktning

Nämnd och registratur har haft ett antal möten med beredskapssamordnare under hösten för att gå igenom enhetens RSA- och kontinuitetsarbete. RSA:n avses att färdigställas under januari 2025

Inom måltidsservice används årligen den nationella beredskapsveckan i syfte att kontrollera och testa medarbetarnas kunskap inom området och olika krisövningar genomförs på samtliga enheter. Vård- och omsorgsförvaltningen (VOF) tillsammans med måltidsservice arbetar för framtagande av gemensam samsyn i rutiner, där beredskap är i fokus för vår verksamhet och där kunder inom VOF är en prioriterad grupp vid händelse av kris. Vi skapar en struktur för beredskap och övar för att få en tydlighet i ansvarsfördelning och gränsdragning mellan förvaltningarna om vem som utför vad vid händelse av kris.

Alla kök har en fysisk krispärm som förväntas vara genomarbetad och ifylld med information som är relevant för det enskilda köket för att hantera oförutsedda händelser. Utvärdering och uppföljning sker på enhetsnivå för att stärka beredskapen på hela måltidsservice.

Alla enheter inom område 5 har krispärmarna på plats. Transportenheten och OLC har en central funktion kopplat till "Stabsfunktion 4 logistik" och har deltagit i en workshop för att förtydliga funktionen. En rutin för "Stärkt ledning lager och logistik" har tagits fram.

---

### Etablera övningar

---

#### Beskrivning:

Etablera organiserade övningar på enhets-, områdes- och förvaltningsnivå samt organisera krisledning så att samverkan underlättas inom koncernen.

---

#### Kommentar:

Krisberedskap har varit tema på ett av förvaltningens chefsmöten samt på en planeringsdag då alla chefer områdesvis skrivbordsövade på olika scenarier.

IT använder stabsmetodiken i de fall det uppkommer incidenter på IT-sidan. Under våren har det praktiserats två gånger med gott resultat.

Inom HR/kommunikation har man tillsammans med krisberedskapssamordnaren gjort en plan för hur vi rustar oss för kriser framåt, vilket innebär en inkallningsrutin och checklista vid kriser. Genom att dela enheternas RSA med varandra får alla ett bättre helhetsperspektiv vid kriser vilket ger oss en trygghet för att möta kommande kriser inom området. Detta var planerat till hösten men behövde tyvärr prioriteras bort utifrån hög arbetsbelastning. Krisledningsövningar har genomförts.

Upphandlingsenheten deltog under hösten på en övning kopplat till stärkt ledning för lager och logistik. Ekonomiservice genomförde en övning med 2 olika scenarion under hösten och nämnd och registratur planerar en övning i jan 2025.

Alla kök har en årlig övning inlagd i sitt årshjul under krisberedskapsveckan, vecka 39 då flera olika kris scenarier testas teoretiskt i alla kök samt praktiskt i några.

Kopplat till "Stabsfunktion 4 logistik" samt "Stärkt ledning lager och logistik" har OLC, transportenheten och upphandling genomfört en så kallad "skrivbordsövning" under hösten 2024 samt planerat för kommande fysiska övning.

---

## Effektiv organisation

Serviceutskottet har prioriterat det strategiska målet ökad utvecklingstakt och det då i balans med stabil ekonomi samt bidrar även till det strategiska målet attraktiv arbetsgivare.

### 4-årigt strategiskt mål - Ökad utvecklingstakt

#### 4-årigt verksamhetsmål - En tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur

Organisationen genomsyras av en tillitsfull förbättringskultur där ständiga förbättringar drivs av de som kan verksamheten bäst, det vill säga medarbetarna. Vi har en inkluderande miljö där alla individer är delaktiga och viktiga med sin kunskap och erfarenhet.

Det kvalitativa förbättringsarbetet görs i samverkan både inom och över verksamhets- och processgränser för att tillgodose behoven hos de vi är till för. Vi gör rätt sak på rätt sätt och har fokus på att säkerställa en hög kostnadseffektivitet inom våra processer.

Vårt förbättringsarbete blir hållbart genom att vi vågar pröva nya arbetssätt och delar med oss av både framgångar och motgångar så att vi lär av varandra.

#### Bedömning



#### Kommentar:

Förbättringskulturarbetet är oerhört levande i våra verksamheter och i juni ägnade förbättringsombud och chefer en heldag för att inspirera varandra med goda exempel i en skrytkavalkad samt planera förbättringsarbetet för hösten. Under hösten startade även en månadsvis vlog "Kvalitetstid" där tips och goda exempel runt kvalitetsarbete lyfts fram och delas. En mycket lyckad VP Lounge i september då alla medarbetare som vanligt bjöds in för att bidra till kommande års verksamhetsplan såväl som en möjlighet för verksamheterna att dela med sig av goda exempel till varandra. Förbättringsnätverket med ombud från alla enheter såväl som utbildade coacher i verksamheterna verkar för att förbättringskulturen blir levande i vardagen.

En enkät för att mäta tillit, kvalitet och hållbarhet vad gäller vår förbättringskultur på SEF är framtagen och har börjat användas. Enheterna kan använda den hur ofta de vill men minst en gång under 2024. Från och med 2025 är planen att alla gör enkäten minst två gånger per år för att kontinuerligt arbeta med frågeställningarna. Det viktigaste med enkäten är just dialogen runt frågeställningarna i den egna verksamheten men status och trend på aggregerad förvaltningsnivå kan nu också följas upp tack vare enkäten. Den första uppföljningen gjordes vid delår 2 2024 och blir vårt utgångsvärde och då hade 68,3% av medarbetarna som upplever att vi har en tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur vilket ändå är ett relativt högt utgångsvärde. Målet till 2027 är att vi ska vara över 75%. Vid uppföljningen i slutet av 2024 var det 69,4 % av medarbetarna som upplever att vi har en tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur vilket innebär en tydlig ökning under hösten.

## Indikatorer

Titel	Utfall D2 2024	Utfall helår 2024	Mål 2027	Kommentar	Trend
Andel av medarbetarna som anser att vi har en tillitsfull förbättringskultur.	66,7%	69,5 %	75 %	<p>Vid helår 2024 var resultatet 69,5% vilket innebär en tydlig ökning jämfört med delår 2 då det var 66,7%.</p> <p>69,8% upplever att de ofta eller alltid kan/får vara med och påverka sin verksamhets förbättringsarbete och 69,1% känner att de ofta eller alltid får möjlighet att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter i sin verksamhets förbättringsarbete.</p> <p>Vid delår 2 2024 var resultatet 66,7% 66,6% upplever att de ofta eller alltid kan/får vara med och påverka sin verksamhets förbättringsarbete och 66,8% känner att de ofta eller alltid får möjlighet att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter i sin verksamhets förbättringsarbete.</p>	Pos
Andel av medarbetarna som anser att vi har en kvalitativ förbättringskultur.	71,1%	69,3 %	75 %	<p>Vid helår 2024 var resultatet 69,3% vilket innebär en tydlig försämring jämfört med delår 2 då det var 71,1%.</p> <p>84,1% anser sig ofta eller alltid säkerställa att man gör rätt saker utifrån behoven hos dem man är till för medan endast 54,1% ofta eller alltid tar initiativ till samarbete över verksamhetsgränser när man ser behov av det. Båda frågorna har fått betydligt lägre resultat än vid delår 2.</p> <p>Vid delår 2 2024 var resultatet 71,1% 85,8% ansåg sig ofta eller alltid säkerställa att man gör rätt saker utifrån behoven hos dem man är till för medan endast 56,3% ofta eller alltid tog initiativ till samarbete över verksamhetsgränser när man ser behov av det.</p>	Neg
Andel av medarbetarna som anser att vi har en hållbar förbättringskultur.	67,1%	69,5 %	75 %	<p>Vid helår 2024 var resultatet 69,5% vilket innebär en tydlig ökning jämfört med delår 2 då det var 67,1%.</p> <p>76,2% upplever ofta eller alltid att de delar med sig och lär av både egna och andras framgång och motgångar medan 62,8% ofta eller alltid upplever att de kan</p>	Pos

Titel	Utfall D2 2024	Utfall helår 2024	Mål 2027	Kommentar	Trend
				<p>föreslå nya arbetssätt, samt prova och utvärdera dessa i sin verksamhet. Båda frågorna har ett ökat resultat jämfört med delår 2.</p> <p>Vid delår 2 2024 var resultatet 67,1% 74,7% upplevde ofta eller alltid att de delade med sig och lärde av både egna och andras framgångar och motgångar medan bara 59,5% ofta eller alltid upplevde att de kan föreslå nya arbetssätt, samt prova och utvärdera dessa i sin verksamhet.</p>	
Andel av medarbetarna som anser att vi har en tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur.	68,3%	69,4 %	75 %	<p>Vid helår 2024 visar mätningen att 69,4% av medarbetarna anser att de ofta eller alltid har en tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur. Totalt en ökning med drygt 1% sedan den första mätningen vid delår 2 2024. Delarna tillitsfull och hållbar har ökat medan den kvalitativa delen har minskat.</p> <p>I den första utgångsmätningen delår 2 2024 var det 68,3% av medarbetarna som ansåg att de ofta eller alltid har en tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur.</p>	Pos

### Nämndens 1-åriga inriktning

#### 1-årig inriktning

Identifiera utvecklingsbehov för kulturen

#### Beskrivning:

Identifiera vad som behöver utvecklas i vår verksamhet för att ha en tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur.

#### Kommentar:

Inom område 1 har samarbetet ökat både med KLK och övriga förvaltningar såväl som inom det egna området.

IT: Chefsledet på IT jobbar i en canban i teams där vi dokumenterar förbättringar och följer upp varje fredag. Övriga team har kommit en bit på väg med att beskriva och redovisa förbättringar. Återstår att samla allt på en gemensam plats och ha tydligare uppföljningar på regelbunden basis.

Systemförvaltarna: Förbättringsarbetet har en stående punkt på både verksamhetsmöten och APT. Vi firade vårt förbättringsarbete som vi genomförde under 2023 för att synliggöra vårt arbete.



## 1-årig inriktning

Utvecklingsenheten: Vi är delaktiga i många andras utveckling genom utbildningsinsatser, grupputveckling och uppdrag. Vi är också involverade i en studie tillsammans med RISE där vi utmanar oss i självledarskap och att testa nya verktyg

Objekt och Projekt: Enheten har under året kontinuerligt arbetat med ständiga förbättringar i mån av tid. Förbättringstavlan uppdateras veckovis. Exempel på pågående förbättringar: Som nystartad enheten fokus på att lära känna varandra, stärka sammanhållning och samarbete. En gemensam mall från PM3 för överlämning från projekt till förvaltningsobjekt. Gemensam erfarenhetsbank för att delge varandra erfarenheter som kan nyttjas i andra uppdrag och projekt. Gemensam ledarskapsutbildning framtagen för ledare (som inte är chefer), där syftet är att stärka ledarskapskompetensen.

Inom område 2, HR och kommunikation, har man delat goda exempel i verksamheterna på APT och kopplat till ledarskap på områdesledningens APT som t ex vad vi vill utveckla i vårt ledarskap kopplat till framtidens arbetsliv. Man har även mellan enheterna delat hur man jobbat med förbättringar och involverat medarbetarna i förbättringsarbetet kopplat till den ekonomiska utmaningen.

Enheterna inom område 3 arbetar med flertalet aktiviteter för att få en tillitsfull, kvalitativ och hållbar förbättringskultur. Bokslut och analys har börjat med att avsätta en halvdag i månaden då hela enheten tillsammans arbetar med utveckling utöver den utveckling som sker löpande, arbetet följs på förbättringstavla i Planner. Ekonomiservice har flera stor utvecklingsprojekt och arbetar löpande med utveckling. Nämnd och registratur har en digital pulstavla och den följs upp regelbundet på verksamhetsmöten. Upphandlingsenheten arbetar vidare i den struktur som byggts upp med förbättringsgrupper inom områdena; upphandlingsprocessen, inköpscontrolling, mer hållbara inköp, e-handel, inköpsamordning, RSA, kategoristyrning, IT & digitalisering samt näringslivsfrågor.

Inom måltidsservice har en ny rutin med ett förbättringsombud per enhetschef tagits fram. Med denna nya struktur kan vi skapa kontinuitet och få fart på vårt förbättringsarbete inom måltidsservice. Det kommer skapa en tydlighet och likvärdighet för alla enhetsområden. Detta tillsammans med en stående punkt på APT gör att vi kan sprida information och goda exempel samt få stöd i utmaningar. Att vara förbättringsombud handlar om en samordning för hela chefsområdet samt att stötta och engagera kollegorna att våga vara med i förbättringsarbetet. Ombuden efterfrågar resultat för att på enhetsnivå kunna ge en överblicksbild, driva på förbättringsarbetet inom området samt dela information inom sin enhet såväl som centralt i förvaltningens förbättringsätverk.

Samtliga enheter inom område 5 arbetar med att kontinuerlig optimera sin organisation för att på bästa sätt leverera sina uppdrag. Transportenheten har förstärkt med en arbetsledare för att ännu bättre klara nya uppdrag, framförallt för satsning på elinfrastruktur för bilar. OLC står ständigt inför nya utmaningar i nya uppdrag så numer finns en fast gruppering för utveckling som leds av enhetschef. ED Kontaktcenter samt Stöd och handläggning delar tydligt upp enheterna för att i nästa steg kunna se över huruvida uppdragen ska förtydligas och förbättras.

## 4-årigt verksamhetsmål - Tydliga uppdrag och prioriterade utvecklingsplaner

Alla verksamheter har ett tydligt uppdrag, utifrån de behov och förväntningar som finns i balans med tillgängliga resurser.

Förväntansnivån definieras i överenskommelse mellan de som ansvarar för och finansierar verksamheten, de som kan den bäst och i nära dialog med de verksamheten är till för. Detta görs utifrån ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv, vilket innebär att vi tar hänsyn till hur olika grupper kan påverkas olika.

Alla verksamheter arbetar efter en utvecklingsplan där utvecklingsarbetet prioriteras efter nytta och i dialog överenskommen finansiering baserad på det värde vi vill åstadkomma som helhet över verksamhets- och processgränser.

### Bedömning



### Senaste kommentar (2024-12-31):

Alla enheter arbetar kontinuerligt med att tydliggöra sina uppdrag tillsammans med beställare och kunder. De flesta enheter har idag en uppdragsbeskrivning definierad men i flera verksamheter handlar det också om att uppdraget förändras under året. Det är få av verksamheterna som har tydliga förväntansnivåer definierade i sina uppdrag men allt fler har en god dialog med kunder och beställare om ambitionsnivå.

En dryg tredjedel av verksamheterna har ett aktivt arbete med en utvecklingsplan i samverkan med beställare och kunder.

I kundenkäterna på frågan om hur väl serviceförvaltningen motsvarar deras förväntan ligger svaren summerat för helåret på 7,88 på en skala 1-10. Målet fram till 2027 är att överträffa 8,0.

### Indikatorer

Titel	Utfall D2 2024	Utfall helår 2024	Mål 2027	Kommentar	Trend
Andel av våra verksamheter som har ett tydligt beskrivet uppdrag med förväntansnivåer definierade	7%	72%	100 %	86% har sitt uppdrag definierat och de som saknar det så beror det oftast på att uppdraget precis håller på att förändras av någon anledning. 72% anser sig ha förväntansnivåer definierade i uppdraget alternativt bra dialoger runt förväntan med beställare och kunder. Vid delår 2 var siffrorna 40% för uppdragsbeskrivning men endast 7% för förväntansnivåer. Den låga siffran vid delår 2 berodde till	Pos

Titel	Utfall D2 2024	Utfall helår 2024	Mål 2027	Kommentar	Trend
				viss del på att indikatorn tolkades på olika sätt.	
Andel av våra verksamheter som har ett aktivt arbete med sin utvecklingsplan i samverkan med beställare och kunder	33%	38%	100 %	55% bedömer sig ha samverkan med beställare och kunder runt utvecklingsplan medan 38% tycker sig i nuläget ha en tydlig plan på plats. Vid delår 2 var resultatet 33% som ansåg sig ha ett aktivt arbete med sin utvecklingsplan i samverkan med beställare och kunder.	Pos
Snittet på frågan till kunderna om vi uppfyller motsvarad förväntan på en 10-gradig skala	7,65	7,88	8,0	7,88 innebär en ökning sedan utgångsmätningen vid delår 2 2024 då utfallet var 7,65.	Pos

### Nämndens 1-åriga inriktning

#### 1-årig inriktning

Uppdrag och förväntansnivåer

#### Beskrivning:

Alla enheter arbetar med att klargöra uppdrag och förväntansnivåer på grundleveranser.

#### Kommentar:

Alla enheter inom område 1 har definierat uppdragen. Utvecklingsenheten har definierat sitt uppdrag och kommit överens om den övergripande nivån, samt jobbar vidare med aktiviteter för att ta sig vidare kring uppdraget. Systemförvaltarenheten har färdigställt systemförvaltarrollen och kopplat den till rollen objektspecialist för verksamhet. Detta har också presenterats på objektledarforum. Objekt- och Projektenhetens uppdrag och mål är att planera och leda projekt och förvaltningsobjekt med gemensamma och anpassade arbetssätt; att vidmakthålla och vidareutveckla kommunens digitala miljö i dialog med våra kunder samt att leverera projekt som motsvarar våra kunders förväntan. Aktiviteter för att uppnå målen har identifierats och följs upp månadsvis.

Alla enheter inom område 2 har tydliga uppdrag, men det är en utmaning då våra verksamheter har väldigt stora behov i kombination med att vi har behövt hålla inne vakanser. Vi ser i kundenkäten att motsvarad förväntan har ökat, vilket är en indikation på att våra verksamheter i högre utsträckning anser att vi levererar enligt deras förväntningar. Men vi ser att under hösten har vi fått en ökad efterfrågan som är utmanande att möta fullt ut.

Alla enheter inom område 3 har en basöverenskommelse där uppdraget står. Både ekonomiservice såväl som nämnd och registratur arbetar igenom sina processkartor för att tydliggöra för både enheten och övriga förvaltningar vad som ingår och hur vi arbetar i processerna.

## 1-årig inriktning

Inom måltidsservice har en omorganisation gjorts på ledningsnivå- för att få ett tydligare ledarskap och likvärdighet. Detta har gjorts genom att gå från två till en kostchef, den ena rollen har gjorts om till en strateg-roll för att fortsatt arbeta med stora framtida utvecklingsområden.

På område 5 är det framför allt OLC som fått många nya uppdrag. OLC har tagit över varma mattransporter som tidigare sköttes av extern leverantör, detta för att säkerställa och kvalitetssäkra Eskilstuna kommuns behov av distribution av varm kost från tillagningskök till mottagningskök inom förskola, skola och äldreomsorgen varje dag under årets alla veckor. OLC har också tagit över AMA:s flyttverksamhet (vilket just nu är ca 250-300 uppdrag om året). En samordningsvinst för Eskilstuna kommun men också i synnerhet för OLC då vi på ett ännu bättre sätt kan samnyttja befintliga fordon och personal vilket innebär att vi kan fylla "tomrum" i andra transportuppdrag på OLC. OLC hanterar kommunens interna papperspost. Pappersposten minskar och i takt med detta har postturerna dragits ner från två till en gång om dagen. Detta innebar en effektivisering på en medarbetare vilken kunde byta tjänst inom OLC.

Förmedling av tolkar har minskat vilket innebär att organisationen och uppdraget anpassats därefter och numera hanteras endast samordning/förmedling och administration utifrån förvaltningslagen 13§. Våra egna tolkar och tolksamordnare har omplacerats inom området. Eskilstuna direkt 1 och 2 har under året delats upp i ED kontaktcenter samt Handläggning och stöd, uppdelningen har grundats på renodlade uppdrag, en god arbetsmiljö samt en ekonomi i balans. Uppdraget för kontaktcentret är att tillgodose invånarnas behov av god tillgänglighet och service, värdeskapande kommunikation och att vara kommunens ansikte utåt och invånarnas röst inåt. Handläggning och stöds uppdrag är att tillgodose kommunanställdas behov av avlastning för att kunna fokusera på sina kärnuppdrag. Effektivisering- och besparingskrav samt att ett flertal uppdrag sagts upp har lett till att både ED kontaktcenter såväl som handläggning och stöd tvingats gå in i en omställning i slutet av 2024, som omfattar totalt 10 medarbetare. Detta leder till utmaningar vad gäller att klara uppdragen med bibehållen kvalitet. Arbetsätten kommer behöva förändras och det handlar om att sänka förväntanskraven och till och med sluta göra vissa uppdrag.

Transportenheten fortsätter att utveckla laddinfrastruktur för att försörja Eskilstuna kommuns elfordon med drivkraft. Just nu pågår det diskussioner huruvida vi ska göra/tänka på resiliens kopplat till beredskap i situation då el inte kan försörja våra fordon. Upplevelsen är att marknad, interna riktlinjer kopplat till miljö, beredskap och ekonomi inte helt går i linje med varandra utan ibland till och med kan gå emot varandra.

---

### Systematik för utvecklingsplaner

---

#### **Beskrivning:**

Skapa en systematik för hur vi arbetar med utvecklingsplaner och testa systematiken i delar av verksamheten.

#### **Kommentar:**

Inom stödprocesserna HR, kommunikation, ekonomi samt nämndadministration och informationshantering finns utvecklingsplaner framtagna i PLG.

En styrtavla har tagits fram för område HR, där vi följer PLG HRs utvecklingsplan och har identifierat vilka aktiviteter som ska utföras av respektive enhet/funktion. HR-objektet är involverad i de digitala initiativen. Vi har även tagit fram behov och prio 2025 med utvecklingsplanen och HR-objektsplanen som grund. Vi kan konstatera att vi står inför många lagstyrda upphandlingar av system, som driver kostnader och resurser. I behov och prio för 2025

---

## 1-årig inriktning

äskades ca 2400 tkr kopplat till lagstyrda upphandlingar men beslutet blev att inga medel avsattes för detta, vilket innebär att vi kommer att behöva göra ytterligare effektiviseringar/besparingar för att klara både upphandlingar samt vårt sparkrav på 1,5%. Via styrtavlan följs de ekonomiska besparingsförslagen vi har tagit fram och de extra tilläggsuppdrag som kommer till oss oplanerat under året. Till PLG HRs styrtavla har vi även beslutat att vi lägger in mål/aktiviteter från stödprocess kommunikation som har beröringspunkter med HR. Ett mål framöver är att samordna HR och kommunikations utvecklingsplaner där det finns beröringspunkter, vilka också behöver förankras inom PLG HR och PLG Kommunikation.

Nämnd och registratur arbetade tillsammans med KLK och PLG Nämndadministration och informationshantering fram en ny utvecklingsplan som nu tydliggör att det är en utvecklingsplan för hela processerna och inte bara för en enhet och denna följs upp löpande på PLG. För ekonomienheterna arbetas det fram en utvecklingsplan från PLG ekonomi som sedan bryts ner i aktiviteter för enheterna att arbeta vidare med och detta följs upp på PLG. Upphandlingsenheten arbetar i dialog med KLK fram sin utvecklingsplan. Tidigare har den legat med i utvecklingsplanen från PLG ekonomi men inte längre.

Inom måltidsservice har en ny bemanningsenhet skapats med tydligt uppdrag, struktur och ekonomiska förutsättningar. Den nya enheten ger oss en klar bild av hur vi ska bemanna samt rutiner för varje enskilt ärende där vi behöver ta ställning till att göra lika och arbeta för att hela organisationen får en stabilitet. Ruttoptimering för våra transporter sker i samarbete med OLC. Vi inventerar och analyserar för att nyttja våra transporter på ett optimalt och hållbart sätt. Begreppet äldreomsorg 2.0 handlar om att de varma matlådorna och stapelvaruhanteringen lämnar våra äldreomsorgskök vilket motsvarar arbetsuppgifter för nästan en tredjedel av vårt personalbehov. Måltidsservice har en unik möjlighet att förändra och vi går från en verksamhet med stort fokus på logistik till rena tillagningskök där fokus ligger på kvalitet. Nu skapas nya enheter med nya förutsättningar utifrån medarbetarantal samt antal kök med nytt utbud och nya arbetssätt. Kyllda matlådor är en ny verksamhetsform som tagits fram och startat. Vi producerar måltider till brukare genom att tillaga och förpacka måltiderna i en skyddad atmosfär vilket ger produkten en lång hållbarhet. Hållbarheten skapar en möjlighet för färre leveranser till brukare och en större valmöjlighet då meny och utbud har fler alternativ. Stort fokus på kvalitet för att få säkra leveranser med nöjda kunder. Nya enhetschefsområden har skapats vilket syftar till en stabilare styrning med en större likvärdighet för medarbetare och chefer. Enhetschef med arbetsledare har nu flera verksamhetskategorier i sitt område vilket skapar bra förutsättningar för kollegialt lärande, bemanning och likvärdig kvalitet.

Inom område 5 har OLC fått flera nya uppdrag som t ex; leverans av varm kost, kyllda matlådor och stapelvaror vilket innebär att organisationen behöver ses över och fler medarbetare har anställts. Uppdraget att leverera kyllda matlådor startade i mitten av september och ökas på stegvis. Leverans sker hem till individer i ordinärt boende eller verksamhetslokaler inom socialpsykiatri eller LSS. I uppdraget ingår att administrera, hämta matlådorna vid tillagningskök, lagra i kylrum, sortera och packa samt att varje vardag distribuera enligt ovan. Detta är ett heltidsåtagande för 6 medarbetare. I samarbete med måltidsorganisationen har ett nytt uppdrag startat gällande att hantera Eskilstuna kommuns stapelvaror (matvaror som beställs av Eskilstuna kommuns verksamheter). I åtagandet ingår administration, lager, packning och distribution. Detta startade i november och ska succesivt byggas upp för att vara i full drift under våren 2025.

## 4-årigt strategiskt mål - Attraktiv arbetsgivare

### Kommentar:

För att kunna vara en arbetsgivare i tiden och erbjuda ett flexibelt arbetsliv deltar flera enheter inom serviceförvaltningen i ett forskningsprojekt. Detta projekt innefattar fyra team i Eskilstuna kommun som vill utveckla sina hybrida arbetssätt genom att stärka självledarskap och delat ledarskap. Genom projektet deltar enheterna i en serie workshops för att utveckla nya hybridarbetsmetoder samt testa dessa i vardagen. Forskningen kommer att undersöka effekterna av dessa arbetssätt på välbefinnandet i teamet. Projektet pågår under två år.

Enheter har under året sett över sin organisation för att skapa rätt förutsättningar för sina chefer. De arbetsledare och biträdande enhetschefer som blivit tillsatta under föregående år kommer vara kvar. Den pilotverksamhet som fanns inom HR-enheten med arbetsledare kommer gälla fram till 2026-08-31.

Flera enheter har utbildat sina medarbetare i aktivt medarbetarskap samt bemötande och tillgänglighet under året.

En ny bemanningshandbok har tagits fram inom måltidsservice och sattes i bruk under hösten för att skapa en kostnadseffektiv bemanningsorganisation.

Under våren pågick en stor utbildningsinsats för chefer inom måltidsservice. Fokus låg på att få kunskapshöjning inom rehabilitering, arbetsrätt, tillbud/arbetsuskador, friskfaktorer och riskfaktorer. Detta var ett led i att kunna arbeta systematiskt med områdets arbetsmiljöarbete och minska sjukfrånvaron. För att minska sjukfrånvaron inom måltidsservice startade två enheter igång ett friskvårdsprojekt som innebär träning på arbetstid med friskvårdsföreläsningar. Projektet kommer pågå hela 2025.

Nätverk för alla arbetsledare har även genomförts vid fyra tillfällen fokus har varit på upphandling, ekonomi, verksamhetsutveckling, kommunikation, ledarskap och konflikthantering.

Nätverket för jämställdhet har haft fyra träffar under 2024 med tema bland annat inom mäns våld mot kvinnor. Nätverket bjöd in StoppCenter på besök som berättade om sin verksamhet. Beian Wilén har också kommit och föreläst om hedersrelaterat våld och könsstymning med målgrupp alla medarbetare på serviceförvaltningen. Processledarna deltog på VP-lounge och visade upp förvaltningens jämställdhetsarbete.

Sjukfrånvaron för hela serviceförvaltningen ligger rullande dec 2023 - nov 2024 på 6,3%. Samma rullande period för 2023 låg sjukfrånvaron på 6,6% Korttidsfrånvaron för samma period 2024 ligger på 2,8%. Samma rullande period för 2023 låg korttidsfrånvaron på 3,1%. Både den långa och korta sjukfrånvaron har minskat jämfört med samma period föregående år.

Flera enheter har fått gå kort med medarbetare utifrån enhetens ansträngda ekonomi och har till följd av det ej fått rekrytera i den omfattning enheten har behov av på grund av anställningsstopp. Det ledde till ökat tryck för de kvarvarande medarbetarna. Under hösten påbörjades även neddragningar inom en enhet som resulterade i omställning av medarbetare. Det stora underskottet inom förvaltningen har bidraget till att flertalet rekryteringar som pausades under året har dragits in och inte kommer återbesättas som en följd av att hantera enhetens budgetunderskott. Utifrån ett arbetsmiljöperspektiv har året varit tufft.

## Nämndens inriktning 2024

### 1-årig inriktning

Goda förutsättningar för medarbetare och ledare

#### Beskrivning:

Arbeta för ett hållbart och jämställt arbetsliv med arbetsplatser där medarbetare och ledare har förutsättningar att utföra sitt jobb och samtidigt mår bra genom god bemanning, handlingsutrymme och möjligheter till återhämtning.

#### Kommentar:

En omorganisering har gjorts inom område 1 under 2024 i syfte att förbättra samarbete och resursanvändning, få bort stuprör och jobba mer tillsammans. Det handlar också om att skapa förutsättningar för objektsförvaltning kopplat till verksamheten och att prioritera gemensamma initiativ inom digitaliseringsfunktionen och objektsförvaltningen.

Inom område HR & kommunikation har man arbetat med att skapa en god ledningsstruktur på HR-funktionen samt att skapa förutsättningar för återhämtning.

Utvärdering av pilotorganisationen genomfördes under första kvartalet och förslag till beslut togs fram. Utifrån ekonomiskt läge och besparingskrav finns behov av ett högt utvecklingstempo, vilket innebär att pilotorganisationen behövde förlängas. På förvaltningssamverkan i maj beslutades att pilot-organisationen förlängs tom 20260831 med förtydligande av rollerna som arbetsledare: Rekryteringsenheten har 2 arbetsledare på 50% vardera, löneservice har 2 arbetsledare på heltid (ej verksamhetsansvar, enhetschefen har det strategiska ansvaret) och HR-enheten har 3 arbetsledare på heltid med personalansvar.

När det gäller att skapa förutsättningar för återhämtning så följs arbetsmiljön upp vid APT enligt modell med trafikljus. Vid röd skattning sker avstämning med områdeschef/enhetschef och en plan tas fram för att uppnå en god arbetsmiljö. Skattningen har följts upp över året och en analys av detta har varit grund för att kunna planera för en god arbetsmiljö över året. Trots det finns en avvikelse, då vi under hösten inte lyckats skapa förutsättningar för återhämtning när behoven i kommunens verksamheter varit stort av HR- och kommunikationsstöd. Behovet har eskalerat under hösten samtidigt som vakanser hålls inne för att klara av att göra nödvändiga besparingar inför 2025. Största utmaningen är att många stora lagstyrda upphandlingar måste göras, vilka nämnden inte till fullo fått medel/resurser för och för att klara det behövs neddragning på personal inom stödet. Detta påverkar naturligtvis arbetsmiljön på våra enheter och i hög utsträckning för våra enhetschefer inom HR och kommunikation!

Inom ekonomiområdet är det fokus på ekonomi i balans och att flera av enheterna inte har det påverkar arbetsmiljön negativt. Alla enheter har eller kommer att minska antalet medarbetare. Flera enheter arbetar med aktivt medarbetarskap och att stärka kulturen.

Inom måltidsservice har man genom arbete med prehab (identifikation innan rehab) och personalforum där samtliga chefer samlar en bild över hela måltidsområdet kunnat arbeta på ett effektivt och hållbart sätt utifrån ett medarbetarskap. Genom den nya bemanningsorganisationen kan vi bemanna och fördela våra resurser över hela organisationen och skapa en stabil arbetsmiljö utifrån återhämtning.

OLC förstärktes under året med en enhetschef för att trygga arbetsmiljön utifrån den höga utvecklingstakt som varit och är i verksamheten. I de uppdrag som växt i volym så har OLC tagit in flertalet timanställda för att fördela arbetsuppgifterna på fler medarbetare. Transportenheten har

### 1-årig inriktning

förstärkt med en arbetsledare. ED kontaktcenter samt stöd och handläggning har delat upp sina enheter för att tydliggöra uppdragen vilket i sin tur skapar en bättre arbetsmiljö för medarbetarna.

### Sjukfrånvaro

	Kvinnor 2024	Män 2024	Totalt 2024	Kvinnor helår 2023	Män helår 2023	Totalt helår 2023	Förändring totalt (procentenhet)
Totalt %	6.7%	4.8%	6.1%	6.9%	4.6%	6.3%	-0.1%



## 4-årigt strategiskt mål - Stabil ekonomi

Nämndens viktigaste utmaning för 2024 har varit att skapa en ekonomi i balans och att få förankrade prioriteringar med direktörer och beställarnämnder inför 2025. Sammantaget har nämndens ekonomi förbättrats mycket jämfört med 2023 och driftsresultatet exklusive underskott från föregående år är -0,3 mnkr vilket kan jämföras med -19,7 mnkr 2023. Resultatet inklusive överfört underskott på -7 mnkr är -7,3 mnkr. Alla områden förbättrar sitt ekonomiska resultat jämfört med 2023 utom område 3 som har en likvärdig hög positiv avvikelse jämfört med budget. Störst förbättring jämfört med 2023 har skett inom Område 5, OLC, Transport, Eskilstuna Direkt, som ökar sitt resultat med +4 mnkr från 2023 där reavinster från försäljning av fordon varit ovanligt högt, +10,3 mnkr mot +5,8 mnkr 2023 vilket bidrar stort till förbättringen. Störst positiva avvikelse mot budget gör område 3 HR och kommunikation +3,7 mnkr. Störst negativa avvikelse mot budget i kronor gör Måltidsservice -10,6 mnkr, inklusive rullat underskott på -3,9 mnkr. Nämnden överträffar sin beslutade kostnadsbudget för Måltidsservice med +3,6 mnkr men bland annat brister i finansieringsmodellen inom äldreomsorgen och andra differenser på intäktssidan och det överförda underskottet gör att Servicenämnden redovisar ett negativt resultat för måltidsverksamheten 2024.

### Kommentar:

Nämndens viktigaste utmaning för 2024 har varit att skapa en ekonomi i balans och att få förankrade prioriteringar med direktörer och beställarnämnder inför 2025. Sammantaget har nämndens ekonomi förbättrats mycket jämfört med 2023 och driftsresultatet exklusive underskott från föregående år är -0,3 mnkr vilket kan jämföras med -19,7 mnkr 2023. Resultatet inklusive överfört underskott på -7 mnkr är -7,3 mnkr.

Alla områden förbättrar sitt ekonomiska resultat jämfört med 2023 utom område 3 (ekonomienheterna, upphandling samt nämnd och registratur) som har en likvärdig hög positiv avvikelse jämfört med budget.

Störst förbättring jämfört med 2023 har skett inom område 5 (OLC, transport, Eskilstuna direkt) som ökar sitt resultat med +4 mnkr från 2023 där reavinster från försäljning av fordon varit ovanligt högt, +10,3 mnkr mot +5,8 mnkr 2023 vilket bidrar stort till förbättringen.

Störst positiva avvikelse mot budget gör område 2 (HR och kommunikation) +3,7 mnkr. Störst negativa avvikelse mot budget i kronor gör måltidsservice -10,6 mnkr, inklusive rullat underskott på -3,9 mnkr. Nämnden överträffar sin beslutade kostnadsbudget för måltidsservice med +3,6 mnkr men bland annat brister i finansieringsmodellen inom äldreomsorgen och andra differenser på intäktssidan samt det överförda underskottet gör att servicenämnden redovisar ett negativt resultat för måltidsverksamheten 2024.

## Nämndens 1-åriga inriktning

### 1-årig inriktning

Stabil ekonomi

### Beskrivning:

Säkerställa en god ekonomisk hushållning genom ansvarsfulla prioriteringar utifrån kvalitetssäkrade prognoser. En genomlysning av lokalförsörjningen ska genomföras i syfte att säkerställa ett långsiktigt hållbart och effektivt lokalutnyttjande där verksamheten förses med ändamålsenliga lokaler

## 1-årig inriktning

### Kommentar:

En ny modell för ekonomistyrning har tagits fram och implementerats med syfte att förtydliga roller och ansvar samt ge cheferna bättre möjligheter att styra sina enheter. Område 1, IT, utveckling och digitalisering, har genomlyst alla olika typer av tjänster och uppdrag som utförs åt utförarförvaltningarna. Det har varit ett stort och komplext arbete men har resulterat i möjligheten att synliggöra och ifrågasätta olika tjänster som beställts. Detta har resulterat i att besparingar på ca 2,5 mnrkunnat göras på kommunnivå hittills. Satsningen på anpassade ekonomiutbildningar av alla chefer på serviceförvaltningen har givit resultat och cheferna är nu bättre rustade att styra och kunna ta ansvar för sina verksamheter. Samtliga områden och enheter har fortlöpande arbetat med prioriteringar och ifrågasättande av alla kostnader och även satsningar på eventuella projekt så att endast helt nödvändiga projekt samt projekt som ger tydlig ekonomisk vinning genomförts. Alla enheters lokalbehov har gått igenom och en extern lokal har sagts upp och kommer att lämnas under 2025 vilket ger kommunkoncernen en årlig besparing på ca 1,1 mnrk.

## Driftredovisning

### Resultaträkning

**Projekt:** Drift + driftprojekt

Konto	Utfall Dec 2024	Utfall 2023	Budget Dec 2024	Budgetavvikelse Dec 2024
- Övriga intäkter	839,3	806,6	840,9	-1,6
<b>Summa INTÄKTER</b>	<b>839,3</b>	<b>806,6</b>	<b>840,9</b>	<b>-1,6</b>
- Personalkostnader	-469,1	-460,4	-479,0	9,9
- Lokalkostnader	-63,6	-66,0	-65,5	1,9
- Köp av verksamhet	-1,6	-1,7	-2,8	1,2
- Övriga kostnader	-305,6	-298,4	-293,9	-11,7
<b>Summa KOSTNADER</b>	<b>-840,0</b>	<b>-826,6</b>	<b>-841,2</b>	<b>1,2</b>
<b>Summa ÅRETS RESULTAT exkl över-/underskott</b>	<b>-0,7</b>	<b>-20,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,4</b>
Över-/underskott	-7,0	4,8		-7,0
<b>Summa ÅRETS RESULTAT inkl över/underskott</b>	<b>-7,7</b>	<b>-15,2</b>	<b>-0,2</b>	<b>-7,4</b>

Tabellen ovan visar ett resultat på -7,7 mnrk på grund av avrundningar. Verkligt exakt resultat är -7,3 mnrk. Det finns två saker som måste tas hänsyn till vid jämförelse mot budget i tabellen och det är att i utfallet för intäkterna finns 9,2 mnrk som inte är budgeterade och likaså 9,2 mnrk i personalkostnader som inte finns med i budget. Det är av redovisningstekniska skäl det blir så när bemanningseenheten på måltidsservice hyr ut sin personal till andra enheter inom måltidsservice. Då uppstår en intäkt hos bemanningseenheten och en lika stor kostnad i den enhet som använt vikarien. Nettot är 0 kr. I jämförelse med 2023 kan man använda tabellerna utan justering.

Nämndens totala kostnader har ökat med 1,6% jämfört med 2023. Störst minskning i kronor är kostnaden för konsulter vilka minskat med 5,6 mnkr samt livsmedel som minskat med 2,9 mnkr. Största kostnadsökningen förutom personal är transporter vilka ökat med 12,1 mnkr främst på grund av en ny dyrare upphandling.

### Resultatutveckling 5 år

**Projekt:** Drift + driftprojekt

Konto	Utf ack Dec 2024	Utfall ack Dec 2023	Utfall ack Dec 2022	Utfall ack Dec 2021	Utfall ack Dec 2020
- Kommunersättning/skolpeng			0,7		
- Övriga intäkter	839,3	806,6	759,1	667,6	671,1
<b>Summa INTÄKTER</b>	<b>839,3</b>	<b>806,6</b>	<b>759,9</b>	<b>667,6</b>	<b>671,1</b>
- Personalkostnader	-469,1	-460,4	-415,6	-351,7	-346,0
- Lokalkostnader	-63,6	-66,0	-60,8	-51,1	-49,6
- Köp av verksamhet	-1,6	-1,7	-1,5	-1,0	-1,3
- Övriga kostnader	-305,6	-298,4	-278,4	-253,1	-260,4
<b>Summa KOSTNADER</b>	<b>-840,0</b>	<b>-826,6</b>	<b>-756,4</b>	<b>-657,0</b>	<b>-657,2</b>
<b>Summa ÅRETS RESULTAT exkl över-/underskott</b>	<b>-0,7</b>	<b>-20,0</b>	<b>3,5</b>	<b>10,5</b>	<b>13,9</b>
Över-/underskott	-7,0	4,8	6,7	6,7	2,5
<b>Summa ÅRETS RESULTAT inkl över-/underskott</b>	<b>-7,7</b>	<b>-15,2</b>	<b>10,2</b>	<b>17,2</b>	<b>16,4</b>

2022 tillkommer kostnaderna för personal inom stödprocesser som konsoliderades till nämnden efter projektet effektivare administration. Det påverkar inte bara personalkostnaderna utan även övriga kostnader inklusive lokalkostnaderna. PO-pålaggets ökning från 2022 till 2023 påverkar utfallet för personalkostnaderna 2023 med ca 22 mnkr. Inom övriga kostnader är det främst transporter som ökar med 17 mnkr från 2020 till 2024.

Rensat för internhandel är ökningen 8,5 mnkr vilket är det belopp som är mest relevant att beakta. Ökningen beror både på prishöjningar från leverantörerna men även en volymökning på grund av stängda kök. De ökade transportkostnaderna är till viss del en effekt av effektiviseringar vilket ger en positiv nettoeffekt för nämnden trots ökade transporter. En positiv skillnad är kostnaden för porto som minskat med 1,9 mnkr, mycket på grund av införandet av digitala fakturor till kommunens kunder och andra digitala tjänster som införts som tagit bort behovet av att skicka post. Kapitalkostnaderna, avskrivningar och interna räntor, har minskat med 3,2 mnkr under perioden. Det är främst på grund av att avskrivningar på möbler och lokaler som kommit efter flytt till nya lokaler nu upphört men också att investeringarna inom IT-området minskat. Framöver kommer investeringarna inom IT-området däremot att öka.

### Driftbudget underliggande enheter

Utfall underliggande områden, miljoner kronor. Underskott från tidigare år ingår med -7 mnkr för 2024. Överskott från tidigare år ingår med +4,8 mnkr för 2023.

Underliggande områden	Utfall 2024	Utfall 2023
Nämnd, ledning, semesterlöneskuld	0,4	2,3
Område 1: IT, digitalisering och utveckling	-0,8	-3,5
Område 2: HR & kommunikation	3,7	4,0
Område 3: Ekonomi, upphandling, nämnd & registratur	-2,8	-3,2
Område 4: Måltidsservice	-10,6	-13,2
Område 5; OLC, transport, Eskilstuna direkt	2,7	-1,3
<b>Summa Servicenämnden</b>	<b>-7,3</b>	<b>-14,9</b>

Nämnd, ledning och stöd har ett utfall på +0,4 mnkr. I utfallet för 2023 ingår ett rullat överskott på +4,8 mnkr.

Område 1 (utveckling, projekt, IT drift, planering, IT kundservice, systemförvaltning) gör ett resultat på -0,8 mnkr beroende på att området har ett inrullat underskott på -0,9 mnkr. Exklusive underskottet håller området sin budget. Den starka resultatförbättringen mot slutet av året har mycket att göra med att Klient som tjänst (KST) kommit igång med högre takt än vad som tidigare räknats med. Även beläggningen av konsulttjänsterna har ökat. Alla enheter har arbetat med effektiviseringar och besparingar som bidragit till områdets resultatförbättring.

Nedan visas en tabell över kostnadsutvecklingen de senaste åren för IT-verksamheten exklusive utvecklingsenheten och projektenheten.

IT: Kostnadsområden	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Budget 2025
Personal	54 403	63 968	61 981	62 167
Licenser	28 180	33 928	34 566	36 337
Kapitalkostnader	15 437	13 729	15 241	26 406
Konsulter	7 164	6 444	4 428	4 328
Lokal	4 648	5 026	4 774	4 286
Övrigt	14 127	14 720	21 529	21 873
<b>Totalt</b>	<b>123 959</b>	<b>137 815</b>	<b>142 518</b>	<b>155 397</b>

Personalkostnaderna är den största kostnadsposten och området har arbetat med effektiviseringar för att kunna hålla den nere men den påverkas också av omorganisationer. Licenskostnaderna avser kostnader för underliggande IT-drift och IT-kommunikation samt de Officelicenser som varje användare i kommunen har. Licenskostnaderna för verksamhetssystem så som Viva eller Proceedo tas i respektive verksamhet och ingår inte i tabellen. Licenskostnaderna ökar med 29% från 2022 till budget 2025. Det är främst på grund av dels ökade säkerhetskrav, dels att dollarkursen försämrats samt att varje ny generation av programvaror blir mer sofistikerade och dyrare jämfört med tidigare.

Kommunen övergår mer och mer till "molnet-lösningar" vilket håller nere licenskostnaderna men trots det tros de fortsätta öka framöver. Dollarkursen har från 2022 till 2024 ökat med 12%.

Kapitalkostnaderna, avskrivningar och internräntor, ökar ganska mycket från 2022 till budget 2025. Dels har internräntan höjts till 3% 2025 mot tidigare år 2% men framför allt beror det på ökade personatorinköp samt annan hårdvara så som switchar och accesspunkter. Tidigare köptes personatorerna av respektive användarnämnd direkt. Ny leasas de ut till användarna från servicenämnden. Detta medför att servicenämnden får högre kapitalkostnader och övriga nämnder i motsvarande grad lägre.

En satsning har gjorts på att minska konsultkostnaderna och istället anställa egen personal vilket gör att konsultkostnaderna minskar. Då det råder kompetensbrist inom området är det dock svårt att lyckas ersätta konsulterna med egen personal.

Lokalkostnaderna har kunnat sänkas genom förtätning och att en externt hyrd lokal har kunnat lämnas.

I posten övrigt ingår bland annat kostnaden för serviceavtal för till exempel datorhallar, brandväggar, UPS och annat. Den kostnaden ökar med 2 mnkr från 2023 till 2024.

Område 2 (löneservice, kommunhälsan, rekrytering, HR, kommunikation) redovisar ett resultat på +3,7 mnkr. Enheterna inom HR-processen överträffar sina budgetar och kommunikationsenheten håller i princip sin budget. Anledningen till överskottet är främst lägre personalkostnader på grund av underbemanning och vakanshållning av tjänster samt arbete med effektiviseringar och besparingar. En del beslutade besparingar är av engångskaraktär för att bidra till nämndens och kommunens ekonomi i de ekonomiskt utmanande tider som råder.

Område 3 (ekonomiservice, bokslut och analys, upphandling, nämnd och registratur) gör ett resultat som är -2,8 mnkr. Ekonomiservice tillsammans med bokslut och analys har ett resultat på -4,1 mnkr främst på grund av att organisationen inte klarat av att anpassa sig till den neddragning i budget som enheterna haft. Upphandling gör ett resultat på +2,5 mnkr och främst beror det på att enheten arbetat med besparingar och till exempel vakanshållit tjänster. Nämnd och registraturs resultat är -1,2 mnkr mycket på grund av en satsning på att införa en arbetsledare under 2024 för att enheten ska kunna utföra sitt uppdrag och samtidigt kunna arbeta med kommande effektiviseringar.

Område 4, måltidsservice (MS), gör ett resultat på -10,6 mnkr inklusive rullat underskott på -3,9 mnkr. Driftsresultatet exklusive underskottet är -6,7 mnkr vilket kan jämföras med 2023 då det var -13,2 mnkr.

Finansieringsbehovet och måltidsservice budget har uträknats inför behov- och prio-processen våren 2023 och då har endast kända prisökningar tagits hänsyn till i enlighet med de index som meddelats från KLK. Kostnadsökningarna för storkök har varit stora de senaste åren. Till stor del har MS kunnat motverka dessa ökningarna genom aktiv styrning och ändring av recept, svinnhantering samt personalplanering men inte fullt ut i förhållande till budget. Intäkterna har minskat med -10,3 mnkr mot budget för perioden vilket inte kan påverkas av nämnden och bara till liten del kan balanseras med lägre rörliga kostnader. Anledningarna till minskning är att skolan dragit ner på antalet pedagogiska måltider till ett värde av -5 mnkr mot vad som meddelats i budgetprocessen samt att intäkterna till äldreomsorgen inte når de belopp som behövs för att nå den beslutade kostnadsbudgeten för verksamheten. Detta beror på en brist i finansieringsmodellen.

Det som MS själva råder över helt är kostnaderna och utfallet för dessa är +3,6 mnkr bättre än budget och +4,4 mnkr bättre än 2023. Största förbättringen mot budget har skett inom livsmedel +8,7 mnkr.

På grund av försening i införandet av kylda matlådor har inte de besparingar som budgeterats infriats fullt ut 2024.

Tabellen nedan visar den faktiska kostnadsutvecklingen för hela MS jämfört med förra året och jämfört med budget. Effektiviseringar framför allt beträffande livsmedel, använda timmar och optimering av hur kök används resulterar i att totala kostnaderna kunnat hållas nere trots ökade kostnader i allmänhet och för transporter i synnerhet. I kostnaderna nedan ingår samtliga kostnader, det vill säga inte bara kostnader för att producera brukarnas måltider. Även kostnader för extratjänster som beställts, terapeutiska måltider samt personalmåltider ingår.

Område	Utfall 2023	Utfall 2024	Avvikelse utfall 2023-2024	Budget 2024	Avvikelse budget 2024
Personal	168 984	165 124	-3 860	165 237	-113
Lokal + el	44 663	42 040	-2 623	43 236	-1 196
Livsmedel	88 333	85 506	-2 827	94 177	-8 671
Tjänster	17 293	22 187	4 894	14 943	7 244
Material	9 573	9 588	15	10 366	-778
Förvaltnings OH	6 150	6 150	0	6 150	0
Kapitalkostnader	1 082	1 073	-9	1 145	-72
	<b>336 078</b>	<b>331 668</b>	<b>-4 410</b>	<b>335 254</b>	<b>-3 586</b>

Tabellen nedan visar faktiska intäktsutvecklingen för hela måltidsservice.

Intäkter	Utfall 2023	Utfall 2024	Avvikelse 2023-2024	Budget 2024	Avvikelse utfall budget
Försäljningsintäkter	320 539	321 828	1 289	333 033	-11 205
Bidrag	2 347	3 153	806	2 220	933
	<b>322 886</b>	<b>324 981</b>	<b>2 095</b>	<b>335 253</b>	<b>-10 272</b>

Område 5 (omlastningscentralen, transportenheten, Eskilstuna direkt) gör ett resultat som är +2,7 mnkr bättre än budget och härrör i sin helhet från transportenheten och mer specifikt reavinster på försäljning av fordon. Årets reavinster på sålda fordon är +10,3 mnkr mot +5,8 mnkr 2023 vilket bidrar stort till förbättringen. Enheterna i Eskilstuna direkt gör ett negativt resultat på -0,6 mnkr där uppsagda uppdrag på grund av att andra förvaltningars sparåtgärder inte kunnat mötas med motsvarande neddragning av enheterna. OLC har växt mycket med nya stora uppdrag i form av ansvar för varma mattransporter åt måltidsservice, packning och distribution av kylda matlådor, hantering av stapelvaror samt upprättande av ett centrallager för omläggingsmaterial på uppdrag av vård- och omsorgsnämnden. Utfallet är dock -2 mnkr då enhetens intäkter inte täckt kostnaderna

på grund av missbedömningar av kostnaderna i uppstarten av de nya uppdragen. Åtgärder för att rätta till det till 2025 pågår.

### Investeringsredovisning

Nämndens utfall på investeringar är lägre än budgeterat på grund av förseningar inom IT-området. Förseningarna medför ingen påverkan på verksamheterna.

**År:** 2024 **Period:** December **Konto:** INVESTERINGAR **Ansvar:** Servicenämnden

**Verksamhetsprocess:** Alla verksamhetsprocesser **Projekt:** Investeringsredovisning **Prognos:**

Årsprognos nov

Projekt	Utfall ack totalt	Total projekt- budget	Avvikelse	Prognos- avvikelse	Budget helår 2024	Utfall ack - Dec 2024	Avvikelse helår 2024
Investeringsredovisning							
Anläggningsinvesteringar (kf)							
Fastighetsinvesteringar (kf)	0,0		0,0				
<b>Summa Anläggningsinvesteringar (kf)</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>				
Nämndbeslutad investering	-44,3		-44,3		-46,9	-42,8	4,1
<b>Summa Investeringsredovisning</b>	<b>-44,3</b>		<b>-44,3</b>		<b>-46,9</b>	<b>-42,8</b>	<b>4,1</b>

## Intern styrning och kontroll

Servicenämndens internkontrollplan för 2024 togs fram i samarbete mellan tjänstepersoner och politiker. Ett antal risker lyftes upp av verksamheterna och kompletterades av nämnden. Riskerna bedömdes sedan av både förvaltningsledningen och nämnden. De allvarigare riskerna som identifierades hanterades antingen som utvecklingspunkter i verksamhetsplanen, eller som kontrollmoment i Servicenämndens internkontrollplan. Att bygga ihop Intern styrning och kontroll med verksamhetsplanerna har hittills varit en lyckad förbättring, då vi tar bort merarbete med dubbelrapportering och att riskelimineringen blir en naturlig del av enheternas verksamhetsplan.

### Sammanfattning av kontrollmoment

#### *Nyttjande av privata utförare*

Internkontrollplanen består av ett kontrollmoment kopplat till kontroll av privata utförare. Servicenämnden har lämnat över skötseln gällande utförande av inkasso och påminnelsetjänster till extern part, varvid denna tjänst skall följas upp. Under 2024 har inga avvikelser eller klagomål från kunder rapporterats. Stickprovskontroller på debiterade provisioner har också kontrollerats utan avvikelser.

### Sammanfattning av övriga risker som hanteras som utvecklingspunkter i verksamhetsplanen

#### *Otillräcklig försörjningsberedskap på grund av sent definierade behov.*

Ett kommungemensamt krisberedskapsforum startades under hösten för att ytterligare öka samverkan och behov mellan förvaltningar och enheter. Beredskapsarbetet blir en alltmer integrerad del i det dagliga arbetet genom att kontinuitetsplanerna hålls levande samt genom kontinuerliga övningar.

#### *Undermålig drift på grund av att driftsresurser används till utveckling.*

Många av våra enheter har påbörjat arbetet med att skapa en systematik för sina utvecklingsplaner. I kundenkätsintervjuerna för helåret 2024 är snittet 7,88 (skala 1–10) på frågan om vi uppfyller motsvarad förväntan.

#### *Överbelastade chefer och medarbetare som ger en mindre hållbar organisation.*

Flera enheter har fått gå kort med medarbetare utifrån enheternas ansträngda ekonomi och har till följd av det ej kunnat rekrytera i den omfattning enheten har behov av på grund av anställningsstoppet. Det leder till ökat tryck för de kvarvarande medarbetarna. Utifrån ett arbetsmiljöperspektiv har året varit tufft ur den synvinkeln. Alla områden arbetar med aktiviteter för att minimera konsekvenser av denna risk.

#### *Suboptimerad verksamhet och utveckling på grund av otillräcklig helhetsbild och för lite samverkan över verksamhets- och processgränser.*

Denna risk undersöks i enkäten kring ökad utvecklingstakt i form av följande frågor:

1. Hur ofta säkerställer du att du gör rätt saker utifrån behoven hos dem du är till för?
2. När du ser behov av samarbete över verksamhetsgränser, hur ofta tar du initiativ till det?

Totalt för helåret 2024 har 660 svar på enkäten inkommit. 84,4 % anser sig ofta eller alltid säkerställa att man gör rätt saker utifrån behoven hos dem man är till för medan endast 54,7% ofta eller alltid



tar initiativ till samarbete över verksamhetsgränser när man ser behov av det. Diskussioner har genomförts på alla enheter om sitt resultat och vilka förbättringar enheten kan göra.

*Risk för mutor, korruption, bedrägeri och jäv.*

Risken har förebyggts genom att Serviceförvaltningen tagit med frågan i det obligatoriska materialet som varje enhet skall gå igenom på sitt APT. Risken har hanterats genom utbildning/information kring mutor, korruption, bedrägeri och jäv på enheternas APT enligt den APT-planering som varit gällande för Serviceförvaltningen under 2024

# Intern styrning och kontroll

Helår 2024 Servicenämnden

## Inledning

Servicekommitténs internkontrollplan för 2024 har tagits fram i samarbete mellan tjänstepersoner och politiker. Ett antal risker lyftes upp av verksamheterna och kompletterades av nämnden. Riskerna bedömdes sedan av både förvaltningsledningen och nämnden. De allvarigare riskerna som identifierades hanterades antingen som utvecklingspunkter i verksamhetsplanen, eller som kontrollmoment i Servicekommitténs internkontrollplan. Att bygga ihop Intern styrning och kontroll med verksamhetsplanerna har hittills varit en lyckad förbättring, då vi tar bort merarbete med dubbelrapportering och att riskelimineringen blir en naturlig del av enheternas verksamhetsplan.

## Sammanfattning av kontrollmoment

### Nyttjande av privata utförare

Internkontrollplanen består av ett kontrollmoment kopplat till kontroll av privata utförare. Servicekommittén har lämnat över skötseln gällande utförande av inkasso och påminnelsetjänster till extern part, varvid denna tjänst skall följas upp. Under 2024 har inga avvikelser eller klagomål från kunder rapporterats. Stickprovskontroller på debiterade provisioner har också kontrollerats utan avvikelser.

## Sammanfattning av övriga risker som hanteras som utvecklingspunkter i verksamhetsplanen

### Otillräcklig försörjningsberedskap på grund av sent definierade behov.

Ett kommungemensamt krisberedskapsforum startades under hösten för att ytterligare öka samverkan och behov mellan förvaltningar och enheter. Beredskapsarbetet blir en alltmer integrerad del i det dagliga arbetet genom att kontinuitetsplanerna hålls levande samt genom kontinuerliga övningar.

### Undermålig drift på grund av att driftsresurser används till utveckling.

Många av våra enheter har påbörjat arbetet med att skapa en systematik för sina utvecklingsplaner. I kundenkätsintervjuerna för helåret 2024 är snittet 7,88 (skala 1–10) på frågan om vi uppfyller motsvarad förväntan.

### Överbelastade chefer och medarbetare som ger en mindre hållbar organisation.

Flera enheter har fått gå kort med medarbetare utifrån enheternas ansträngda ekonomi och har till följd av det ej kunnat rekrytera i den omfattning enheten har behov av på grund av anställningsstoppet. Det leder till ökat tryck för de kvarvarande medarbetarna. Utifrån ett arbetsmiljöperspektiv har året varit tufft ur den synvinkeln. Alla områden arbetar med aktiviteter för att minimera konsekvenser av denna risk.

### Suboptimerad verksamhet och utveckling på grund av otillräcklig helhetsbild och för lite samverkan över verksamhets- och processgränser.

Denna risk undersöks i enkäten kring ökad utvecklingstakt i form av följande frågor:

1. Hur ofta säkerställer du att du gör rätt saker utifrån behoven hos dem du är till för?
2. När du ser behov av samarbete över verksamhetsgränser, hur ofta tar du initiativ till det?


Totalt för helåret 2024 har 660 svar på enkäten inkommit. 84,4 % anser sig ofta eller alltid säkerställa att man gör rätt saker utifrån behoven hos dem man är till för medan endast 54,7% ofta eller alltid tar initiativ till samarbete över verksamhetsgränser när man ser behov av det. Diskussioner har genomförts på alla enheter om sitt resultat och vilka förbättringar enheten kan göra.

### Risk för mutor, korruption, bedrägeri och jäv.

Risken har förebyggts genom att Serviceförvaltningen tagit med frågan i det obligatoriska materialet som varje enhet skall gå igenom på sitt APT. Risken har hanterats genom utbildning/information kring mutor, korruption, bedrägeri och jäv på enheternas APT enligt den APT-planering som varit gällande för Serviceförvaltningen under 2024

## Risker 2024

### Otillräcklig försörjningsberedskap på grund av sent definierade behov

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	4	4

Risken att vi inte klarar förväntad leverans inträffar pga. att övriga förvaltningar inte hinner/orkar beställa utifrån sina behov, vilket leder till att vi inte kan skapa en fullgod försörjningsberedskap i kommunkoncernen. Risken hanteras via VP och inriktningen: Samverkan och gemensamt arbetssätt

### Kommentar helår

Serviceförvaltningen arbetar aktivt för att bidra till koncernutvecklingsgruppens (KUG Stärkt beredskap) arbete med att ta fram en gemensam målbild 2027 samt delmål. Ett kommungemensamt krisberedskapsforum startades under hösten för att ytterligare öka samverkan och behov mellan förvaltningar och enheter. Beredskapsarbetet blir en alltmer integrerad del i det dagliga arbetet genom att kontinuitetsplanerna hålls levande samt genom kontinuerliga övningar.

### Undermålig drift på grund av att driftsresurser används till utveckling

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	2	3

Risken att driften blir undermålig inträffar pga. en ambition att hålla högre utvecklingstakt än vi har resurser och finansiering för, vilket leder till att vi inte klarar förväntad leverans. Risken hanteras via VP och inriktningen: Skapa systematik för utvecklingsplaner

### Kommentar helår:

Många av våra enheter har påbörjat arbetet med att skapa en systematik för sina utvecklingsplaner, vilket innebär dialog med kunder och beställare runt prioriteringar och ambitionsnivå utifrån ekonomiska förutsättningar. En dryg tredjedel av enheterna anser sig idag ha en överenskommen plan på plats. I kundenkårsintervjuerna för 2024 är snittet 7,88 (skala 1–10) på frågan om vi uppfyller motsvarad förväntan.

## Överbelastade chefer och medarbetare som ger en mindre hållbar organisation

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	3	3

Risken att vi får en överbelastning i delar av organisationen inträffar pga. större förändringar, vilket leder till en mindre hållbar organisation med hög personalomsättning, låg utvecklingstakt, sjukskrivningar mm. Risken hanteras via VP och inriktningen: Goda förutsättningar för medarbetare och ledare

### Kommentar helår:

Flera enheter har fått gå kort med medarbetare utifrån enheternas ansträngda ekonomi och har till följd av det ej kunnat rekrytera i den omfattning enheten har behov av på grund av anställningsstoppet. Det leder till ökat tryck för de kvarvarande medarbetarna. Utifrån ett arbetsmiljöperspektiv har året varit tufft ur den synvinkeln.

Inom område 1 har en omorganisering har gjorts i syfte att:

- Förbättra samarbete och resursanvändning, Få bort stuprör och jobba mer tillsammans
- Skapa förutsättningar för objektsförvaltning kopplat till verksamheten
- Prioritera gemensamma initiativ inom digitaliseringsfunktionen och objektsförvaltningen.

Inom område HR & kommunikation har man arbetat med att skapa en god ledningsstruktur på HR-funktionen samt att skapa förutsättningar för återhämtning. Det finns en avvikelse, då vi under hösten inte lyckats skapa förutsättningar för återhämtning när behoven i kommunens verksamheter varit stort av HR- och kommunikationsstöd. Behovet har eskalerat under hösten samtidigt som vakanser hålls inne för att klara av att göra nödvändiga besparingar inför 2025. Största utmaningen är att många stora lagstyrda upphandlingar måste göras, vilka nämnden inte till fullo fått medel/resurser för och för att klara det behövs neddragning på personal inom stödet. Detta påverkar naturligtvis arbetsmiljön på våra enheter och i hög utsträckning för våra enhetschefer inom HR och kommunikation!

Inom område 3 är det fokus på ekonomi i balans och att flera av enheterna inte har det påverkar arbetsmiljön. Ekonomiservice ska minska med flertalet medarbetare och där följs arbetsbelastningen upp löpande och nya arbetssätt implementeras för att klara av att utföra arbetet med färre medarbetare.

Inom måltidsservice har man genom arbete med prehab (identifikation innan rehab) och personalforum där samtliga chefer samlar en bild över hela måltidsområdet kunnat arbeta på ett effektivt och hållbart sätt utifrån ett medarbetarskap. Genom den nya bemanningsorganisationen kan vi bemanna och fördela våra resurser över hela organisationen och skapa en stabil arbetsmiljö utifrån återhämtning.

OLC förstärktes under året med en enhetschef för att trygga arbetsmiljön utifrån den höga utvecklingstakt som varit och är i verksamheten. I de uppdrag som växt i volym så har OLC tagit in flertalet timanställda för att fördela arbetsuppgifterna på fler medarbetare. Transportenheten har förstärkt med en arbetsledare. ED Kontaktcenter samt Stöd och Handläggning har delat sina enheter för att tydliggöra uppdragen vilket i sin tur skapar en bättre arbetsmiljö för medarbetarna.

## Suboptimerad verksamhet och utveckling på grund av otillräcklig helhetsbild och för lite samverkan över verksamhets- och processgränser.

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	2	3

Risken att vi inte samordnar oss inom SEF (och egentligen inom hela Eskilstuna kommun) utan suboptimerar inom enhet/process inträffar pga. att det är svårt att överblicka konsekvenser för andra verksamheter vilket leder till att vi inte uppnår helhetseffekten av förändringen. Risken hanteras via VP och inriktningen: Identifiera utvecklingsbehov för kulturen.

### Kommentar helår:


#### Arbetsätt framtaget för att mäta förbättringskulturen.

Arbetsätt för mätning och uppföljning av serviceförvaltningens förbättringskultur är framtagen, och har under 2024 använts av alla enheter på serviceförvaltningen. Enhetscheferna ansvarar för att minst en gång per år göra en mätning av sin förbättringskultur på enheten. Mätningen görs via en enkät, där alla enhetschefer har fått en länk till enkäten och en länk för att ta ut sitt resultat. Mätningen kan även sammanställas på aggregerad nivå för rapport till nämnd. Effekten vi får av denna mätning är dels att vi får ett sammanställt värde för serviceförvaltningen, men den viktigaste effekten är att resultatet kan användas för dialog och förbättring i den egna verksamheten. För att minimera risken Suboptimerad verksamhet och utveckling på grund av otillräcklig helhetsbild och för lite samverkan över verksamhets- och processgränser så undersöks det i enkäten i form av följande 2 frågor:

- Hur ofta säkerställer du att du gör rätt saker utifrån behoven hos dem du är till för?
- När du ser behov av samarbete över verksamhetsgränser, hur ofta tar du initiativ till det?

Totalt för helåret 2024 har 660 svar på enkäten inkommit. 84,4 % anser sig ofta eller alltid säkerställa att man gör rätt saker utifrån behoven hos dem man är till för medan endast 54,7% ofta eller alltid tar initiativ till samarbete över verksamhetsgränser när man ser behov av det. Diskussioner har genomförts på alla enheter om sitt resultat och vilka förbättringar enheten kan göra.

## Risk för mutor, korruption, bedrägeri och jäv

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	2	4

Risken att kommunens medel missbrukas inträffar pga. mutor, korruption eller bedrägeri vilket leder till ekonomisk förlust och varumärkesskada.

### Kommentar helår:

Risken har förebyggts genom att Serviceförvaltningen tagit med frågan i det obligatoriska materialet som varje enhet skall gå igenom på sitt APT

Risken har hanterats genom utbildning/information kring mutor, korruption, bedrägeri och jäv på enheternas APT enligt den APT-planering som varit gällande för Serviceförvaltningen under 2024.

# Kontrollmoment 2024

## Uppföljning av privata utförare

Enligt kommunallagen (KL) får en kommun lämna över skötseln av kommunala angelägenheter till privata utförare. Det kan handla om såväl hela verksamheter som delar av en verksamhet med stor betydelse för invånare. Kommunen är fortfarande ansvarig gentemot invånarna för sådan verksamhet på samma sätt som för verksamhet som bedrivs i egen regi. När skötseln av en kommunal angelägenhet genom avtal har lämnats över till en privat utförare ska kommunen kontrollera och följa upp verksamheten. Servicenämnden har lämnat över skötseln gällande utförande av inkasso och påminnelsetjänster till extern part, varvid denna tjänst skall följas upp

Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
	2	4

Kontrollmoment	Frekvens	Metod
Uppföljning av avtal med privat utförare av inkasso och påminnelsetjänster	Avtalsuppföljningen återspeglaras till nämnd i samband med nämndens övriga verksamhetsuppföljning; Delår 1, delår 2 och verksamhetsberättelse. Återspeglringen fokuserar på avvikelser, det vill säga krav eller resultat som har överträffats eller inte uppnåtts, analys och förslag till nämnden på eventuella åtgärder eller strategier inför kommande avtal.	1. Kontroll av att leverantören kvartalsvis redovisar uppfyllelse av de krav som ingår i dokumentet "överenskommelse om servicenivåer (SLA)" 2. Stickprovskontroll att kostnaden som leverantör erhåller är i linje med avtal

## Kommentar helår:

Kontrollmomentet finns med i Ekonomiservice lokala VP, enheten har löpande avstämning för att fånga upp kommentarer eller klagomål från kommunens invånare.

Kvartalsvisa uppföljningar av rapporter från leverantören genomförs, där leverantören redovisar uppfyllelse av de krav som ingår i SLA enligt överenskommelse om servicenivåer för inkassotjänster och statistik och trender kring pågående ärenden. Hittills så har det inte påvisats några avvikelser, eller klagomål från kunder. Stickprovskontroller på debiterade provisioner har också kontrollerats utan avvikelser. Ekonomiservice följer också upp om leverantörens NKI siffror är tillfredställande. Utifrån uppföljningen kan det konstateras att NKI siffrorna hos vår leverantör ligger på 4,3 på en 5-gradig skala.

Det saknas idag en skriftlig rutin för hur uppföljningen går till väga, vilket kan ge negativa effekter vid funktions/personalförändringar på Ekonomiservice. En skriftlig rutin skall tas fram under Q1 2025.