

Servicenämnden

Uppföljning av servicenämndens 4-åriga processmål 2020-2023

Förslag till beslut

1. Uppföljningen av servicenämndens 4-åriga processmål 2019-2023 läggs till handlingarna.

Ärendebeskrivning

Servicenämnden beslutade 2019 om tre fyraåriga processmål för sin verksamhet 2020-2023. Efter två år gjordes en halvtidsuppföljning och en planering för återstående aktiviteter för att kunna uppnå målen. Efter att verksamheterna stängt 2023 har nu en uppföljning gjorts av hur väl processmålen nåddes. Bedömningen är att målet runt nöjda kunder och invånare samt engagerade och friska medarbetare i stort har uppnåtts och att målet effektiva tjänster och processer delvis har uppnåtts.

När det gäller nöjda kunder och invånare arbetar vi för att vara ett stöd till hela kommunkoncernen, att ha helhetssyn och arbeta tillsammans med resten av organisationen. Våra tjänster ska vara till nytta för kunder- och invånare direkt eller indirekt och annars ska de ses över. Våra tjänster ska i kvalitet och leverans stämma överens med förväntan men också den ambitionsnivå som kommunorganisationen maktar med att bekosta. Service och tillgänglighet är en fråga som ligger högt på agendan och det är tillsammans med de vi är till för vi kan skapa de bästa och mest effektiva lösningarna. Vi tar ansvar för att uppmärksamma brister i uppsikts- och lagfrågor kopplat till de tjänster vi tillhandahåller.

Engagerade och friska medarbetare är nycklar för att leveranserna ska fungera. Vi vill vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare, för att kunna rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetens. Det har varit en del utmaningar med detta mål i samband med konsolidering av verksamheter men ett stort arbete har gjorts för att lindra effekterna av omorganisation samt förväntan och behov av förändrade arbetssätt. Konsolideringen har också gett förutsättningar för att samla spetskompetens inom än fler områden än tidigare.

Målet har varit effektiva tjänster och processer. Inom många områden har vi klarat av att vara proaktiva och innovativa medan det inom andra områden inte alltid funnits förutsättningar vad gäller tid, kompetens och finansiella möjligheter att vara så

proaktiva som vi önskat. SEF har i många delar bidragit till att utveckla kommunkoncernen genom att ständigt effektivisera, utveckla och förbättra tjänster. Genom vår helhetssyn kan vi förmedla möjliga effektiviseringar till våra kunder och stötta dem i prioriteringsarbetet, vi bidrar även till effektiva upphandlingar och inköp. Där det är möjligt försöker vi utveckla digitala tjänster och stödja kärnverksamheternas digitalisering även om det inom flera områden finns än större förväntan på snabbare digitalisering än vad som mäktats med. Våra enheter förväntas ha en ekonomi i balans vilket vi inte klarat fullt ut av olika anledningar. En förhoppning var också att vi till 2023 skulle kommit ännu längre när det gäller uppföljning och analys för att förbättra ytterligare.

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Jörgen Axelsson
förvaltningschef

Servicenämnden

Uppföljning av servicenämndens 4-åriga processmål 2020-2023

Servicenämnden beslutade 2019 om tre fyraåriga processmål för sin verksamhet 2020-2023. Efter två år gjordes en halvtidsuppföljning och en planering för återstående aktiviteter för att kunna uppnå målen. Efter att verksamheterna stängt 2023 har nu en uppföljning gjorts av hur väl processmålen nåddes. Bedömningen är att målet runt nöjda kunder och invånare samt engagerade och friska medarbetare i stort har uppnåtts och att målet effektiva tjänster och processer delvis har uppnåtts.

4-åriga processmål	Bedömning
God kvalitet och värdeskapande processer	
Nöjda kunder och invånare	●
Attraktiv arbetsgivare	
Engagerade och friska medarbetare	●
Stabil ekonomi	
Effektiva tjänster och processer	◐

När det gäller **nöjda kunder och invånare** arbetar vi för att vara ett stöd till hela kommunkoncernen, att ha helhetssyn och arbeta tillsammans med resten av organisationen. Våra tjänster ska vara till nytta för kunder- och invånare direkt eller indirekt och annars ska de ses över. Våra tjänster ska i kvalitet och leverans stämma överens med förväntan men också den ambitionsnivå som kommunorganisationen maktar med att bekosta. Service och tillgänglighet är en fråga som ligger högt på agendan och det är tillsammans med de vi är till för vi kan skapa de bästa och mest effektiva lösningarna. Vi tar ansvar för att uppmärksamma brister i uppsikts- och lagfrågor kopplat till de tjänster vi tillhandahåller.

Engagerade och friska medarbetare är nycklar för att leveranserna ska fungera. Vi vill vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare, för att kunna rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetens. Det har varit en del utmaningar med detta mål i samband med konsolidering av verksamheter men ett stort arbete har gjorts för att lindra effekterna av omorganisation samt förväntan och behov av förändrade arbetsätt. Konsolideringen har också gett förutsättningar för att samla spetskompetens inom än fler områden än tidigare.

Målet har varit **effektiva tjänster och processer**. Inom många områden har vi klarat av att vara proaktiva och innovativa medan det inom andra områden inte alltid funnits förutsättningar vad gäller tid, kompetens och finansiella möjligheter att vara så proaktiva som vi önskat. SEF har i många delar bidragit till att utveckla kommunkoncernen genom att ständigt effektivisera, utveckla och förbättra tjänster. Genom vår helhetssyn kan vi förmedla möjliga effektiviseringar till våra kunder och stötta dem i prioriteringsarbetet, vi bidrar även till effektiva upphandlingar och inköp. Där det är möjligt försöker vi utveckla digitala tjänster och stödja kärnverksamheternas digitalisering även om det inom flera områden finns än större förväntan på snabbare digitalisering än vad som mäktats med. Våra enheter förväntas ha en ekonomi i balans vilket vi inte klarat fullt ut av olika anledningar. En förhoppning var också att vi till 2023 skulle kommit ännu längre när det gäller uppföljning och analys för att förbättra ytterligare.

Nöjda kunder och invånare (uppnått)

Målet från 2020 till och med 2023 var:

SEF ska vara ett stöd till hela kommunkoncernen. Våra tjänster ska vara efterfrågade och ha både kund- och invånarnytta. Vi har driftsäkra tjänster med överenskommen kvalitet och leveranssäkerhet. Vi arbetar för en god service och tillgänglighet. Vi tar också ansvar för att uppmärksamma brister i uppsikts- och lagfrågor kopplat till de tjänster vi tillhandahåller.

Vid uppföljningen efter 2021 identifierades några prioriterade delar för 2022-2023:

- Kundnöjdhet – Via få standardiserade frågor, samma över tid, ta reda på vad kunderna tycker om oss som leverantör. Addera en djupare dialog med kunderna för att hitta till exempel ineffektivitet, processfel eller utvecklingspotential i vårt fortsatta arbete men också goda exempel att inspirera andra med.
- Fortsätta bygga kulturen som stödfunktion med helhetssyn genom till exempel varumärkesutbildningen.
- Information och förankringsprocess runt SEFs verksamhet och ansvar, speciellt i rollerna för att gasa (proaktivt utbilda)/bromsa (agera grindvakt på lagar, riktlinjer mm). Vi vill bidra till att det är lätt att göra rätt som kund och användare av våra tjänster.

Vad har gjorts under 2022-2023 och vad blev resultatet?

KUNDNÖJDHET

En kunddialogenkät arbetades fram och startade under våren 2022, den bygger på att vi i dialog med beställare och/eller kund går igenom uppdrag och leverans, hur har återkopplingen varit under arbetets gång, hur väl har vi motsvarat kundens förväntan och hur har bemötandet varit. Kunden får också ge en samlad bedömning. Denna kunddialog hålls med olika intervall i våra olika verksamheter, det kan vara en gång om året eller delårsvis i långa driftsuppdrag medan det kan vara i anslutning till genomfört uppdrag eller projekt där vi har den typen av verksamheter.

Återkopplingen från de här dialogerna används framför allt i den egna verksamheten för att bibehålla det som fungerat och fortsätta förbättra och vidareutveckla där det upplevs vara brister. Det görs också en numerär uppskattning i ett formulär varför ett aggregerat resultat också kan fås på både områdes- och förvaltningsnivå såväl som kundnivå.

Alla verksamheter har inte kommit i gång att använda mallen ännu men det blir fler och fler hela tiden så målet är att alla ska nyttja modellen i lämplig grad då det här hjälper oss att ännu bättre förstå förväntan och behov i de verksamheter vi stöttar.

Vid en jämförelse av den samlade bedömningen på en 10-gradig skala från april 2022 (då vi började mäta) till december 2022 som var 7,77 (39 svarande) så har den för hela 2023 ökat till 8,40 (68 svarande) vilket är glädjande.

Återkoppling har under samma perioder ökat från 8,13 till 8,54, motsvarad förväntan har ökat från 7,36 till 7,92 och bemötande har ökat från 8,58 till hela 9,11.

Tittar vi på perspektivet kvinnor/män som svarar på dialogenkäten så är det ofta flera personer som svarar tillsammans och då kan vi inte skilja ut kön men där det varit dialog med endast en person så ser vi att den samlade bedömningen från kvinnor ökade från 2022 års resultat 7,88 (25 svarande) till att 2023 landa på 8,30 (43 svarande). För män vi möter i dialogenkäterna kan vi också se en ökning vad gäller samlad bedömning från 7,78 (9 svarande) till 8,00 (12 svarande). Det visar också att spridningen mellan män och kvinnor ökat något 2023 då det skiljer 0,3 enheter jämfört med 2022 då det skiljde 0,1 enhet.

Vi kan när vi tittar på siffrorna för 2023 se att det skiljer mellan de olika förvaltningarna som stöttas där serviceförvaltningen (SEF) och kommunledningskontoret (KLK) är mest nöjda i den samlade bedömningen medan vård- och omsorgsförvaltningen (VOF) samt socialförvaltningen (SF) är minst nöjda i den samlade bedömningen. Vad gäller återkoppling så är KLK och miljö- och räddningstjänstförvaltningen (MRF) mest nöjda medan kultur- och fritidsförvaltningen (KFF) samt VOF är minst nöjda. Motsvarad förväntan toppar KFF följt av SEF medan vi tycks motsvara förväntan allra minst hos VOF samt stadsbyggnadsförvaltningen (SBF). Bemötande har generellt väldigt höga siffror och där toppar KLK följt av arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen (AVF) på samma värdering som SBF. Lägst bedömning av bemötande kommer från SF följt av barn- och utbildningsförvaltningen (BUF) men här har även de med lägst siffror en relativt hög bedömning.

AVF samt VOF som totalt värderade oss lägst under 2022 har till 2023 ökat rejält i alla bedömningar utom den samlade bedömningen för VOF som sjunkit 0,1 enhet.

Det har totalt gjorts fler dialogenkäter för alla förvaltningar 2023 jämfört med 2022 utom för VOF där det gjorts knappt hälften så många under 2023.

Namn	Antal 2022	Antal 2023
Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen	1	6
Barn- och utbildningsförvaltningen	11	15
Kommunledningskontoret	2	6
Kultur- och fritidsförvaltningen	1	5
Miljö- och räddningstjänstförvaltningen	3	7
Serviceförvaltningen	5	11
Socialförvaltningen	3	7
Stadsbyggnadsförvaltningen	1	5
Vård- och omsorgsförvaltningen	11	6
Annat/Vet ej	1	0
Totalt	39	68

Statistik											
2022 (apr-dec)	Totalt	AVF	BUF	KLK	KFF	MRF	SEF	SF	SBF	VOF	Annat/ vet ej
Antal	39	1	11	2	1	3	5	3	1	11	1
Samlad bedömning	7,77	7	7,18	9	10	8	9,6	8	8	7,18	6
Återkoppling	8,13	8	8,18	9	10	9,33	10	7,67	10	6,73	6
Motsvarad förväntan	7,36	6	7,09	9	9	9,33	9,6	8,33	7	5,73	5
Bemötande	8,58	8	7,91	10	9	9,67	10	8	10	8,09	10

Statistik											
2023 (jan-dec)	Totalt	AVF	BUF	KLK	KFF	MRF	SEF	SF	SBF	VOF	Annat/ vet ej
Antal	68	6	15	6	5	7	11	7	5	6	0
Samlad bedömning	8,40	8,33	8,21	9	8,67	8,57	9,2	7,86	8,2	7,17	
Återkoppling	8,54	8,83	8,29	9,83	7	9	8,9	8,71	8,2	7,5	
Motsvarad förväntan	7,92	7,5	7,85	8,17	8,67	8	8,5	7,71	7,4	7,17	
Bemötande	9,11	9,6	8,71	9,67	8,75	9,29	9,2	8,57	9,6	9	

KULTUREN SOM STÖDFUNKTION MED HELHETSSYN

SEF tog under perioden fram en egen webbaserad variant av varumärkesutbildningen för att ge en flexibel möjlighet för enheterna att välja vart, när och hur de genomförde den. Ett annat syfte var att enheterna själva skulle kunna välja att under åren upprepa de delar som deras enheter behövde. Alla enhetschefer samt förvaltningsledningen hade tre fysiska pass med utbildningen för att rigga dem inför att hålla i utbildningen med sina respektive enheter och medarbetare. Varumärkesutbildningen har genomförts i stora delar av organisationen både genom den webbaserade utbildningen och genom specifika nedslag på vissa enheter med en djupare dialog kring service, tillgänglighet och bemötande.

Ett arbete med ständiga förbättringar startades upp på flertalet enheter inom SEF. Gedigna insatser har gjorts med att internutbilda förbättringscoacher i förbättringskunskap och skapa en strukturerad uppstart av ett systematiskt förbättringsarbete över hela förvaltningen. Förbättringscoacherna fick ansvaret att i vardagen driva och stötta kollegorna i arbetet med ständiga förbättringar, tillsammans med de vi är till för, i våra respektive verksamheter. Strukturen och utbildningsinsatserna som genomfördes på SEF ligger till grund för det utbildningsmaterial som tagits fram centralt kring det strategiska målet ökad utvecklingstakt 2024-2027

Kommunen har reviderat organisationens värden samtidigt som riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling togs fram och dessa riktninggivare implementeras nu inom hela SEF såväl som i övriga kommunorganisationen.

Centrala funktioner för att underlätta för kunderna har byggts upp som till exempel HR direkt, Ekonomi direkt, resebeställningsfunktionen, möbelbeställningsfunktionen osv. Servicenämnden har genom våra tjänster och ansvarsområden stor kunskap och förståelse för övriga verksamheters behov och med stor respekt och en vilja att tillsammans göra

det bästa vi kan för att fylla de behoven på bästa sätt utifrån de förutsättningar som ges. Vi har inom flera områden drivit på eller starkt bidragit till ett helhetstänk i kommunen, delat med oss av det vi tagit fram som goda exempel. Detta inom områden som till exempel krisberedskap och miljö.

FÖRANKRING RUNT VERKSAMHET OCH ANSVAR

Arbete har under de senaste åren gjorts kontinuerligt för att förtydliga överenskommelser mellan SEF och kunderna, både vad gäller måltidsservice, centrala stödfunktioner som numera inkluderas i en kommunbasöverenskommelse såväl som årsöverenskommelser, projekt och uppdrag för en eller flera förvaltningar. Inom stödprocesserna har man också tillsammans i processledningsgrupperna (PLG) tagit fram utvecklingsplaner där prioritering av olika utvecklingsaktiviteter gjorts gemensamt över förvaltningsgränserna. SEF har under de senaste åren fått ansvaret för alla rese-, konferens- och möbelbeställningar och bidrar där till en väg in vad gäller beställningar samtidigt som det ger möjlighet att säkerställa att de mest kostnads- och miljöeffektiva alternativen väljs. Förvaltningen har under de senaste fem åren vuxit först med måltidsservice som samordnades från 2019 och senare också som en följd av projektet effektivare administration där många stödfunktioner konsoliderades på SEF 2021. Detta för att kunna standardiseras och erbjuda en likvärdig service till alla förvaltningar samt effektivisera arbetssätt och därmed också spara pengar. Den ekonomiska hemtagningen gjordes i vissa funktioner tidigare än vad arbetssätten hade hunnit utvecklas vilket har gjort att inom några delar har vi fortfarande svårt att orka med både driften och den utveckling som krävs.

För att fortsätta arbetet med att säkra förväntansnivån och ha tydliga gemensamt överenskomna leveranser har ett nytt fyraårigt verksamhetsmål för 2024-2027 definierats av servicenämnden för att säkra att alla våra verksamheter fortsätter arbetet med att säkra tydliga uppdrag utifrån de behov och förväntningar som finns i balans med tillgängliga resurser. Detta tillsammans med att alla arbetar med att ta fram utvecklingsplaner där utvecklingsarbetet prioriteras efter nytta och i dialog överenskommen finansiering baserad på det värde vi vill åstadkomma som helhet över verksamhets- och processgränser.

Engagerade och friska medarbetare (uppnått)

Målet från 2020 till och med 2023 var:

SEF ska vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare, för att kunna rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetens. Vi ska ha spetskompetens inom våra områden och vara ett kompetensnav för kommunen inom de områden vi har verksamhet.

Vid uppföljningen efter 2021 identifierades några prioriterade delar för 2022-2023:

- Arbetet med att införa, fullfölja och efterleva den beslutade policyn och riktlinjerna för medarbetarskap, chef och ledarskap fortsätter.
- Fortsätta med jämställdhetsarbetet genom att alla enheter med stöd av sina jämställdhetsombud arbetar med jämställdhetsintegrering samt årshjulsfrågor som checklista för likabehandling mm.

Vad har gjorts under 2022-2023 och vad blev resultatet?

POLICY OCH RIKTLINJER

En större kartläggning över chefers arbetsmiljö blev klar under våren 2022. Målgruppen var enhetschefer med stora medarbetargrupper samt enheter som fått försämrade HME-resultat. Intervjuer gjordes med berörda områdeschefer och enhetschefer och enkätfrågor till berörda arbetsledare. Syftet med kartläggningen var att bedöma om enhetscheferna har en hållbar arbetsmiljö. Kartläggningen handlade både om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Resultatet visade för de enhetschefer som medverkade att flera hade en ansträngd arbetssituation och arbetsbelastning. En handlingsplan togs fram med olika stödaktiviteter som till exempel individuellt stöd för enhetschefer med det behovet. Staben tog fram färdiga APT-mallar som stöd för att underlätta för alla chefer att hantera årshjulsfrågor. Som ett led i handlingsplanen har flera större enheter också fått stöd i form av arbetsledare. En enhet testade att införa biträdande enhetschef och en annan enhet testade att införa tre arbetsledare med personalansvar. Uppföljning av dessa två piloter kommer att ske under 2024.

Flera enheter har under de här åren genomfört medarbetarutbildningarna. Varumärkesutbildningen har också varit i gång och flera enheter har genomfört den. Nätverksträffar startade för arbetsledare inom måltidsservice och under 2023 infördes även nätverksträffar för arbetsledare från övriga verksamheter i förvaltningen.

Under 2023 har ett stort fokus för hela chefsgruppen varit att arbeta med det personliga ledarskapet kopplat till det tillitbaserade ledarskapet. Syftet har varit att få ihop ledarskapsfilosofin med den nya riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling samt att även arbeta med de nya värdeorden.

Resultatet för HME (hållbart medarbetarengagemang) förbättrats under 4-årsperioden från att 2021 varit 77 till att 2023 landa på 79. Målet var 80 så vi nådde inte riktigt ända fram men med de förutsättningar som varit så är det ändå ett väldigt positivt resultat. Rullande sjukfrånvaron för december 2022 - november 2023 landade på 6,5% jämförelsevis med samma rullande period året innan är den en sänkning med 0,8 procentenheter från 7,3%. 2021 var det 6,5% så vi har haft höjda siffror under 4-årsperioden men är nu tillbaka där vi var 2021. Även om totalsiffran är densamma 2021 och 2023 så ser vi vid jämförelse mellan män och kvinnor 2021 mot 2023 att för män har sjukfrånvaron sjunkit lite medan den för kvinnor ökat något och det är viktigt att vi tar med oss i fortsatt arbete framåt.

Vi ser ett förbättrat resultat på medarbetarenkäten och stabila nivåer på sjukfrånvaron samt många fördelar med konsolideringen genom att ha samlat spetskompetens inom fler områden. Spetskompetens som kan stötta och backa varandra, som tillsammans kan utvärdera arbetssätt och identifiera bästa möjliga standardiserade arbetssätt framåt. Samtidigt som dessa fördelar finns så har vi också enheter med utmaningar. Flera enheter har efter konsolideringen fortsatt svårt att få ihop medarbetargruppen. Flera enheter har under året samverkat för nya roller och ny organisation. Dialog med förvaltningar har upprättats för att tydliggöra roller, mandat, ansvar och arbetsinnehåll, men trots det upplever medarbetare bland annat viss otrygghet i samband med nya roller och viss obalans i arbetsbelastningen. Flera enheter har också haft viss personalomsättning vilket gjort att enheterna periodvis haft för få medarbetare vilket sliter på de som finns. Under 2023 har många av våra enheter arbetat med att utveckla, standardisera och effektivisera sina processer samtidigt som enheterna ska leverera sina tjänster gentemot förvaltningens kunder. Det har också slitit på enhetens medarbetare. Varje enhet kommer under kommande år få fortsätta arbeta med sitt enhetsspecifika HME-resultat och varje områdeschef får fortsätta uppföljning med respektive enhetschef.

Sjukfrånvaro, andel (%)

Kön	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Mål 2023
Alla	6,5%	7,3%	6,5%	6,5%
Kön	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Mål 2023
Kvinnor	6,9%	8,0%	7,3%	6,5%
Kön	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Mål 2023
Män	4,6%	5,3%	4,5%	4,0%

JÄMSTÄLLDHETSARBETET

Förvaltningsledningen har prioriterat de viktigaste jämställdhetsmålen vilket blev grunden för jämställdhetsnätverkets fortsatta arbete. Under åren har inspirationsföreläsningar inom bland annat mäns våld mot kvinnor och hedersrelaterat våld skett för både jämställdhetsombud och förvaltningens chefer. Nätverket har också tittat på vad som kan vara mätbara tal. Nätverket har haft utställningen han/hon vilket var uppskattat och ledde till intressanta diskussioner. Grundutbildning i jämställdhetsintegrering och mäns våld mot kvinnor genomfördes för chefer och jämställdhetsombud. Förvaltningen har tagit fram APT-mallar och kompletterande informationsmaterial som stöd till förvaltningens chefer. Där finns material för att kunna informera om bland annat; likabehandling, mäns våld mot kvinnor och kränkande särbehandling.

Effektiva tjänster och processer (delvis uppnått)

Målet från 2020 till och med 2023 var:

SEF ska vara proaktiv och innovativ avseende dess tjänster och utbud. Vi ska stödja utvecklingen av kommunkoncernen genom att ständigt effektivisera, utveckla och förbättra vårt utbud. Genom vår helhetssyn ska vi också förmedla möjliga effektiviseringar till våra kunder och stötta dem i prioriteringsarbetet, vi bidrar även till effektiva upphandlingar och inköp. Där det är möjligt ska vi utveckla digitala tjänster och stödja kärnverksamheternas digitalisering. Våra enheter har en ekonomi i balans.

Vid uppföljningen efter 2021 identifierades några prioriterade delar för 2022-2023:

- Tydliga processer och hur vi arbetar med dem, vart finns det förbättrings-/effektiviseringspotential i processerna och hur kan vi arbeta med den utvecklingen?
- Uppföljning av verksamheterna, avvikelsehantering och analys är grunden i förbättrings-/effektiviseringsarbete.

Vad har gjorts under 2022-2023 och vad blev resultatet?

FÖRBÄTTRING/UTVECKLING AV TYDLIGA PROCESSER

Inom alla nämndens verksamheter har stora arbeten gjorts under de senaste fyra åren för att tydliggöra processer, arbeta mer lika, säkra hållbarhet och leverans även vid frånvaro eller mindre kriser.

Från och med 2022 har omvärldsläget försämrats vilket gjort att alltmer fokus läggs på beredskapsfrågan, både vad gäller beredskap för att säkerställa liv och hälsa såväl som digital beredskap för att motstå de ökade angreppsförsök som sker mot kommunen.

Omvärldsläget har även medfört att kommunens ekonomiska situation försämrats vilket medfört krav på hårdare prioritering mellan daglig leverans och utveckling samt införande av nya processer i alla nämndens verksamheter.

Miljöarbete har under de här åren gått från att hanteras lite som en stuprörsfråga som drivs vid sidan av verksamheterna till att helt integreras i de verksamheter som har störst påverkan på miljön som till exempel måltidsservice, transportenheten och omlastningscentralen.

När det gäller krisberedskap har alla våra verksamheter gjort risk- och sårbarhetsanalyser, tagit fram kontinuitetsplaner så långt vi kan utifrån de behov och förutsättningar som finns identifierade. Där gör vi också mycket arbete just nu för att stötta och bistå övriga förvaltningar med att identifiera sina behov och detta för att vi själva som stödfunktioner ska kunna möta upp dem framöver men också framför allt för att bidra till helhetstänk i kommunkoncernen och den gemensamma prioritering som kommer behövas utifrån enorma behov medan det finns oerhört begränsade resurser.

Måltidsservice

För att kunna hantera de snabbt ökande livsmedelspriserna har måltidsservice utvecklat och gjort processen kring menyplaneringen effektivare, snabbare och agil. Tidigare gjordes menyplaneringen 13 veckor i förväg och har nu kortats ner till 4 veckor.

Nämnden har även tagit beslut om att prioritera nära och svenskproducerade livsmedel före ekologiskt. Det i samband med den nya riktlinjen för måltidsservice som nämnden antagit så har förutsättningar getts för att skapa ännu tydligare processer kring verksamheten.

Måltidsservice har arbetat fram interna riktlinjer för användandet av vikarier och för att kunna resursutjämna vid frånvaro. För att ge förutsättningar för att ytterligare kunna hålla nere vikarieanvändandet och kunna resursoptimera än mer har beslut om en omorganisation av verksamheten tagits. Omorganisationen genomförs våren 2024. Beredskapsförmågan har arbetats mycket med och ett test visade att 70% av köken klarade det internt satta målet att kunna servera måltider under en vecka utan att ge avkall på något ur kvalitetssynpunkt och ytterligare en vecka där vissa avkall på näringsvärden behövt göras men att liv och hälsa kunnat säkerställas. Detta vid uteblivna leveranser av livsmedel under två veckor. Resultatet bedömer nämnden som godkänt i nuläget.

Transportenheten, omlastningscentralen (OLC) och Eskilstuna direkt

Transportenheten har nu även centralt ansvar för rese-, hotell och konferensbokning. Nämnden var pilot för central möbelbeställning med återbruk som första alternativ på OLC vilket efter utvärdering skalades upp till en kommungemensam lösning. OLC har också i samverkan med VOF byggt upp ett lager av skyddsmaterial samt tittat på lösningar för att kunna hantera framtida nya behov i händelse av kris.

Inom transportområdet pågår projekt för att testa cykeltransporter i olika former (mikromobilitet) och ladd-infrastrukturen som byggts ut framför allt i kransområden har lett till en stor höjning av andelen fossilfritt bränsle där användningen nu är uppe i hela 72%. Viktigt att ha balans vad gäller drivmedelsalternativ för att möta miljömålen samtidigt som vi ska klara beredskapsfrågan vid brist på el.

För att ständigt förbättra och förenkla för hela kommunen pågår arbete för att inom SEF bygga upp en funktion för samordnad intern service. Eskilstuna direkt utvecklar sina digitala webbtjänster och appar. Transportenheten och OLC digitaliserar sin ärendegång.

Stödprocesserna

Säkerhetsläget samt både vår egen och andra nämnders behov av digitalisering och verksamhetsutveckling kräver resursuppbyggnad vilket har påbörjats. System för IT-säkerhet har upphandlats och IT fokuserar på uppdaterad miljö. Krisberedskap har övats och utvecklas hela tiden. En central dataskyddsorganisation har byggts upp.

I projektet effektivare inköp arbetas det med kategoristyrning för både möbler, inredning, fordon, transport och livsmedel.

Förbättringsarbete pågår i konsoliderade verksamheter framför allt i form av att hitta bästa möjliga gemensamma arbetssätt, renodla roller och arbeta för fortsatt effektivisering och digitalisering. Inkassohanteringen har outsourcats. HR-direkt som supportfunktion testades i en pilot som efter utvärdering permanentades och sedan stått modell för andra verksamheter som till exempel Ekonomi direkt. Digitaliseringen har fortsatt inom alla områden, med exempel som digitala anställningsavtal, utbildningsportal och beställningsfunktion för resor. En ny lösning för att leverera datorer och programvara i ett gemensamt paket, konceptet klient som tjänst, har tagits fram.

Inom de områden där utvecklingsresurser funnits ser vi de mest lyckosamma resultaten. Vi ser en stor risk där vi ska effektivisera och/eller digitalisera då det kräver mycket tid, specialistkunskap och engagemang från driftsorganisationen vilket det ofta inte finns utrymme avsatt för.

Arbetet fortsätter i våra konsoliderade verksamheter med att se över vad det innebär att standardisera och ge likvärdigt stöd så att verksamheterna kan få snabb, trygg och kvalitativ hjälp. Här finns dock stora utmaningar inom flera verksamheter vad gäller behov och förväntan från förvaltningar och nämnder runt speciallösningar hellre än standardlösningar, vilket påverkar medarbetare som hamnar i kläm.

Under perioden infördes kommunikatör i beredskap på SEF kommunikation.

Kommunikatör i beredskap ska vara kommunikatör i kommunikationsteam för att stötta kommunikationsstrategier på förvaltningar samt KLK vid akuta kriser. Funktionen är bemannad dagtid och är endast i beredskap vilket innebär att funktionen utför sina ordinarie arbetsuppgifter tills dess en kris uppstår.

UPPFÖLJNING OCH ANALYS

Uppföljning av verksamheterna, avvikelsehantering och analys är viktiga delar där vi kommit en liten bit men inte så långt som vi hade hoppats.

Kunddialogenkäten är ett bra exempel på där vi i dialog med kunden går igenom upplevelsen av leveransen så att vi får en bra bild i detalj av vad man är nöjd med såväl som det man vill se förbättring runt. Den typen av dialog ger mycket mer innehåll till analys och fortsatt förbättringsarbete för den egna verksamheten än en enkät som mejlas ut för svar och som bara innehåller några bedömningar samt eventuellt en kort fritextkommentar. Här har våra verksamheter kommit lite olika långt vad gäller nyttjandet av dialogenkäterna och hur man arbetar med analys och förbättring utifrån det som kommer fram men det blir fler och fler som kommer i gång.

Vi har i arbetet med att utbilda och träna våra verksamheter i att ständigt arbeta med förbättringar lyft vikten av att planera, utföra, följa upp/analysera och förbättra, dvs PUFF-snurren. Det är svårt att följa upp och mäta, här blir vi sakta bättre men det finns mycket mer att göra framåt. Framför allt vad gäller att identifiera utgångsläge så att det finns något att jämföra mot om det blivit bättre, sämre, billigare, dyrare osv. Det här är en kommungemensam utmaning och i alla verksamheter som konsoliderats till SEF ser vi utmaningen att mäta kostnad och effektivitet mot det som var innan konsolidering. Det är svårt med mätning på nuläge men även då dessa siffror finns så finns oftast inget att jämföra mot eftersom det aldrig gjordes någon utgångsmätning i de decentraliserade

verksamheterna. Många gånger är det också svårt att påvisa effektivisering på det ställe resurser eller arbetsuppgifter hämtas ifrån eftersom det inte går att till exempel minska en chef för att några medarbetare flyttar i väg, samtidigt som när några få från många olika ställen flyttar till en ny enhet så behövs en chef på den nya enheten. Den typen av effektiviseringar är oerhört svåra att räkna på.

Vi arbetar på alla nivåer med att identifiera och dela med oss av goda exempel från våra verksamheter och vi kan se att det är något som både inspirerar och motiverar både individer och verksamheter.

Perioden av präglats av stora förändringar då hela måltidsverksamheten konsoliderats till SEN 2019 och ca 120 medarbetare i stödprocesser också konsoliderades till SEN 2021. Mer än hälften av nämndens intäkter är rörliga och påverkas av omvärldsfaktorer som till exempel förändringar av antalet inskrivna elever samt hur nämnder och förvaltningar köper tjänster av nämnden.

Under perioden har nämnden hållit sin budget alla år utom 2023. Det område som har haft svårast att hålla sin budget är måltidsservice vilka också har varit påverkade både av pandemin och senare av de stora kostnadsökningarna inom storkök samt krav på effektiviseringar. Inget av åren har de verkliga försäljningsintäkterna för måltidsservice nått upp till de budgeterade vilket är en stor del av att verksamheten inte nått sin budget som helhet, se tabell nedan.

Försäljningsintäkter	2020	2021	2022	2023
Budget	295 591	296 987	303 446	326 951
Utfall	282 366	282 488	302 711	320 537
Diff	-13 225	-14 499	-735	-6 414

Lägre volymer innebär i princip nästan bara lägre livsmedelskostnader men då livsmedel endast står för 25% av kostnaden innebär lägre volymer än budgeterat en förlust för nämnden. Måltidsservice kunder sparar emellertid hela det belopp som måltidsservice tappar i intäkt. Kostnadssidan har måltidsservice kunnat hålla nere men branschens stora prisökningar i kombination med de lägre intäkterna har gjort att resultatet blivit negativt. Fram till och med 2022 har övriga verksamheter totalt sett klarat av de effektiviseringar och utvecklingskrav som ställts på dem med de budgetförutsättningar som givits. 2023 har inte heller de övriga verksamheterna klarat av att hålla sina budgetar förutom de enheter som ingår i HR-processen. Anledningarna är både på grund av lägre intäkter, som i sin tur mycket beror på att övriga nämnder dragit in på inköp, och på grund av en kostnadsproblematik beroende på att nämnden inte kunnat leverera den nivå på sina tjänster som förväntats med den budget som finns och har därför delvis överbemannat visjämfört med budget.

Framöver läggs stor vikt på att få alla enheter i balans med sina budgetar och genomlysning av alla verksamheter pågår.

En större satsning på att utbilda måltidsservice chefer i ekonomi har genomförts med syftet att ge dem bättre möjligheter att kunna styra sina verksamheter. Framöver planeras för motsvarande utbildningar även för andra chefer.