

Servicenämnden

Servicenämndens verksamhetsberättelse 2023 och slutrapport internkontroll 2023

Förslag till beslut

1. Verksamhetsberättelse för år 2023 godkänns
2. Slutrapport för internkontroll 2023 godkänns

Ärendebeskrivning

När vi summerar nämndens verksamhet 2023 handlar det om hög utvecklingstakt som ska balanseras med stabil drift utifrån överenskommen förväntansnivå och en ekonomi i balans. Det finns fortfarande områden där det behöver arbetas vidare runt vad som är en rimlig kostnad för den nytta vi önskar ge våra medarbetare och invånare i Eskilstuna men samarbetet över verksamhetsgränserna för att identifiera dessa utmaningar och hitta lösningar blir bättre och bättre över tid, vi är på god väg inom många områden.

Några delar att lyfta fram särskilt från 2023 har varit höga poäng och pris i SKRs NUI-mätning (nöjd upphandlingsindex), att allt fler av våra verksamheter tar emot olika typer av praktikanter, feriearbetare och arbetsmarknadspolitiska tjänster. Alla våra enheter har genomfört risk- och sårbarhetsanalyser och har uppdaterade kontinuitetsplaner. Krisövningar har genomförts och utvärderats för att ständigt förbättra vår krisledning och kontinuitetsplanering. Vi arbetar tillsammans med övriga koncernen för att se hur våra samhällsviktiga verksamheter kan stötta vid 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%. En kommungemensam beställningspunkt för möbler har införts på omlastningscentralen (OLC).

Vi når alla våra miljömål utom två där vi ligger lite efter och det handlar om en fortsatt hög andel ekologiska livsmedel samt nivån på matsvinnet. Ett gediget arbete gjordes under våren på alla nivåer i servicenämnden för att tillsammans, och med de centrala styrdokumenterna samlade för våra verksamheter, arbeta fram en ny långsiktig plan för miljö 2024-2030 vilken beslutades i augusti. Nämnden har också antagit en ny riktlinje för måltidsservice.

Arbetet med ständiga förbättringar fortsätter och flera verksamheter inklusive ledningsgruppen är i gång med styrtavlor för att skapa systematik i planering,

uppföljning och analys. Inom måltidsservice används begreppet små ständiga förbättringar som är ett alltmer förankrat begrepp. Nätverket för förbättringscoacher har omarbetats under våren och är nu ett nätverk för förbättringsombud där alla förvaltningens enheter kan delta.

Många av verksamheterna har kommit igång med kunddialoger och uppföljning enligt en gemensam mall vilket ger oss möjlighet att ännu bättre förstå kundernas behov. Vid en jämförelse av den samlade bedömningen på en 10-gradig skala april-december 2022 som var 8,17 så har den under 2023 ökat till 8,40 vilket är glädjande.

För att ständigt förbättra och förenkla för hela kommunen pågår arbete för att bygga upp en funktion för samordnad intern service. Andra delar som är på plats nu är bl a HR direkt, Ekonomi direkt, ny plattform för utbildningar (KUL), ny mediabank, central resebeställningstjänst, och vi har börjat leverera datorer enligt ett nytt sätt, konceptet klient som tjänst. Ett större arbete har gjorts vad gäller ekonomistyrning inom måltidsservice. Eskilstuna direkt utvecklar sina digitala webbtjänster och appar. Kommunikationsenheten har utvecklat servicewebben och vunnit pris för den. Transportenheten och OLC digitaliserar sin ärendegång. Upphandling av nytt lönesystem har påbörjats och projektet Microsoft365 med molnbaserade tjänster har startat.

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.

En av utmaningarna som vi fortsätter arbeta med tillsammans med processägare och nämnder är att balansera behovet och förväntan på utvecklingsaktiviteter med resurstillgång i form av medarbetare, finansiering, tid och kompetens.

Sammantaget har den rullande sjukfrånvaron gått ned från 7,3 till 6,5% men vissa områden som till exempel måltidsservice har det fortsatt ansträngt med periodvis hög sjukfrånvaro.

Arbetet med jämställdhetsintegrering, mäns våld mot kvinnor och hedersrelaterat våld fortsätter stöttas via ombud från enheterna som träffas i nätverk. Mallar till arbetsplatsträffar med koordinering av alla årshjulsaktiviteter har tagits fram för att underlätta för cheferna och arbetsledare träffas kontinuerligt i nätverk.

Rekryteringsenheten har förnyat sin HBTQI certifiering.

Nämndens resultat är -14,9 mnkr inklusive uttag ur resultatfond med +4,8 mnkr. Exklusive resultatfonden är resultatet -19,7 mnkr. Inga områden når budgeterat resultat förutom område 2, HR och kommunikation. Generellt stora intäktstapp mot budget men även en del kostnadsökningar jämfört med budget ligger bakom det negativa resultatet. Stort fokus ligger nu på att framöver få alla verksamheter i balans med budget.

Bilagor:

Verksamhetsberättelse 2023

Slutrapport för intern styrning och kontroll 2023

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Jörgen Axelsson
Förvaltningschef

Beslutet skickas till:
Kommunstyrelsen
Kommunrevisionen

Verksamhetsberättelse 2023

Servicenämnden

Verksamhetsberättelse 2023

Status: Påbörjad **Rapportperiod:** 2023-12-31 **Organisation:** Servicenämnden

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Sammanställning processmål 2020-2023	3
Förklaring symboler	4
Hållbar utveckling	5
Främja näringsliv och arbete	6
Tillgodose behovet av hållbar samhällsbyggnad	8
Bedriva samhällsskydd och beredskap	13
Effektiv organisation	15
Processkvalitet	15
Medarbetare	20
Ekonomi	23
Intern styrning och kontroll	31

Sammanfattning

När vi summerar nämndens verksamhet 2023 handlar det om hög utvecklingstakt som ska balanseras med stabil drift utifrån överenskommen förväntansnivå och en ekonomi i balans. Det finns fortfarande områden där det behöver arbetas vidare runt vad som är en rimlig kostnad för den nytta vi önskar ge våra medarbetare och invånare i Eskilstuna men samarbetet över verksamhetsgränserna för att identifiera dessa utmaningar och hitta lösningar blir bättre och bättre över tid, vi är på god väg inom många områden.

Några delar att lyfta fram särskilt från 2023 har varit höga poäng och pris i SKRs NUI-mätning (nöjd upphandlingsindex), att allt fler av våra verksamheter tar emot olika typer av praktikanter, feriearbetare och arbetsmarknadspolitiska tjänster. Alla våra enheter har genomfört risk- och sårbarhetsanalyser och har uppdaterade kontinuitetsplaner. Krisövningar har genomförts och utvärderats för att ständigt förbättra vår krisledning och kontinuitetsplanering. Vi arbetar tillsammans med övriga koncernen för att se hur våra samhällsviktiga verksamheter kan stötta vid 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 upp i hela 72%. En kommungemensam beställningspunkt för möbler har införts på omlastningscentralen (OLC).

Vi når alla våra miljömål utom två där vi ligger lite efter och det handlar om en fortsatt hög andel ekologiska livsmedel samt nivån på matsvinnet. Ett gediget arbete gjordes under våren på alla nivåer i servicenämnden för att tillsammans, och med de centrala styrdokumenterna samlade för våra verksamheter, arbeta fram en ny långsiktig plan för miljö 2024-2030 vilken beslutades i augusti. Nämnden har också antagit en ny riktlinje för måltidsservice.

Arbetet med ständiga förbättringar fortsätter och flera verksamheter inklusive ledningsgruppen är i gång med styrtavlor för att skapa systematik i planering, uppföljning och analys. Inom måltidsservice används begreppet små ständiga förbättringar som är ett alltmer förankrat begrepp. Nätverket för förbättringscoacher har omarbetats under våren och är nu ett nätverk för förbättringsombud där alla förvaltningens enheter kan delta.

Många av verksamheterna har kommit igång med kunddialoger och uppföljning enligt en gemensam mall vilket ger oss möjlighet att ännu bättre förstå kundernas behov. Vid en jämförelse av den samlade bedömningen på en 10-gradig skala april-december 2022 som var 8,17 så har den under 2023 ökat till 8,40 vilket är glädjande.

För att ständigt förbättra och förenkla för hela kommunen pågår arbete för att bygga upp en funktion för samordnad intern service. Andra delar som är på plats nu är bl a HR direkt, Ekonomi direkt, ny plattform för utbildningar (KUL), ny mediabank, central resebeställningstjänst, och vi har börjat leverera datorer enligt ett nytt sätt, konceptet klient som tjänst. Ett större arbete har gjorts vad gäller ekonomistyrning inom måltidsservice. Eskilstuna direkt utvecklar sina digitala webbtjänster och appar. Kommunikationsenheten har utvecklat servicewebben och vunnit pris för den. Transportenheten och OLC digitaliserar sin ärendegång. Upphandling av nytt lönesystem har påbörjats och projektet Microsoft365 med molnbaserade tjänster har startat.

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.

En av utmaningarna som vi fortsätter arbeta med tillsammans med processägare och nämnder är att balansera behovet och förväntan på utvecklingsaktiviteter med resurstillgång i form av medarbetare, finansiering, tid och kompetens.

Sammantaget har den rullande sjukfrånvaron gått ned från 7,3 till 6,5% men vissa områden som till exempel måltidsservice har det fortsatt ansträngt med periodvis hög sjukfrånvaro.

Arbetet med jämställdhetsintegrering, mäns våld mot kvinnor och hedersrelaterat våld fortsätter stötts via ombud från enheterna som träffas i nätverk. Mallar till arbetsplatsträffar med koordinering av alla årshjulsaktiviteter har tagits fram för att underlätta för cheferna och arbetsledare träffas kontinuerligt i nätverk. Rekryteringsenheten har förnyat sin HBTQI certifiering.




Nämndens resultat är -14,9 mnkr inklusive uttag ur resultatfond med +4,8 mnkr. Exklusive resultatfonden är resultatet -19,7 mnkr. Inga områden når budgeterat resultat förutom område 2, HR och kommunikation. Generellt stora intäktstapp mot budget men även en del kostnadsökningar jämfört med budget ligger bakom det negativa resultatet. Stort fokus ligger nu på att framöver få alla verksamheter i balans med budget.

Sammanställning processmål 2020-2023




4-åriga processmål	Bedömning
Fler i jobb	
Stärka företagsklimatet och förbättra servicen till företagare	●
Miljö- och klimatsmart	
Bidra till att öka andelen fossilfri körning med personbilar i kommunens fordonsflotta	●
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	◐

Förklaring symboler




Huvudprocesser

Bedömningen ska visa både om processen är effektiv och levererar resultat, dvs uppnår resultatmålen.	Symbol	Innebörd
		Huvudprocessen bedöms uppnå resultatmålen.
		Huvudprocessen bedöms delvis uppnå resultatmålen.
		Huvudprocessen bedöms ej uppnå resultatmålen.

Trendpil

Trendpilen visar hur bedömningen har förändrats jämfört med december föregående år.	Symbol	Innebörd
		Bättre än föregående år.
		Oförändrad mot föregående år.
		Sämre än föregående år.





4-åriga processmål

Bedömningen av det 4-åriga processmålet visar måluppfyllelsen som ska grundas på de resultat som indikatorerna har i förhållande till satta målnivåer.	Symbol	Innebörd
		Målet helt uppfyllt
		Målet delvis uppfyllt
		Målet ej uppfyllt
	-	Ej utvärderad

1-åriga åtaganden - status

Status anger vilken status det 1-åriga åtagandet bedöms ha vid årets slut.	Symbol	Innebörd
		Klart, avslutat.
		Försenat.

1-åriga åtaganden - färdiggrad

Färdiggrad visar hur lång arbetet med åtagande kommit vid aktuellt rapporteringstillfälle.	Symbol	Innebörd
		0%
		20%
		80%
		100%

Hållbar utveckling

Vad gäller näringslivets förutsättningar så arbetar upphandlingsenheten aktivt tillsammans med näringslivsavdelningen för att göra Eskilstuna till en bra kommun för företagen, bl a genom en ny handlingsplan och seminarier. Vi fick höga poäng och pris i SKRs NUI-mätning (nöjd upphandlingsindex) medan vi hos svenskt näringsliv endast fick 2,7 av 5 i ranking. Arbeta utifrån fritextsvar från båda dessa mätningar har identifierat flera förbättringsområden som kommer arbetas vidare med 2024. Eskilstuna direkt uppmärksammar situationer då företagare eller blivande företagare upplever krångel eller otydlighet från kommunen och agerar tillsammans med respektive verksamhet på detta.

Många av våra verksamheter tar emot olika typer av praktikanter, feriearbetare och arbetsmarknadspolitiska tjänster. På IT där vi har haft utmaningar med att rekrytera kompetens har en modell utvecklats för upplärning internt inom våra olika verksamheter vilket gynnar både kompetensbemanning och möjlighet att göra karriär internt. Två enheter deltar i ett forskningsprojekt under två år tillsammans med Mälardalens Universitet, MDU och Research Institutes of Sweden, RISE.

Samtliga nämndens enheter har genomfört risk- och sårbarhetsanalyser samt tagit fram krispärmar som uppdateras minst årligen. Krisövningar på förvaltningsnivå genomförs flera gånger per år vilket leder till ständig förbättring av krisledning och befintliga kontinuitetsplaner. Flera enheter har deltagit på säkerhetsskyddsutbildning och upphandlingsenheten har ökat kompetensen kring säkerhetsskyddad upphandling (SUA).

Inom transportområdet pågår projekt för att testa cykeltransporter i olika former (mikromobilitet) och kommer allt eftersom utvärderas. Möjligheten har även undersökts för att använda eldrivna lätta lastbilar, vilket visar sig vara utmanande. Med den centrala beställningsfunktionen för resor kan vi aktivt utifrån resepoliticyn arbeta för att alla i kommunen ska välja klimatsmarta transportmedel. Andelen fossilfritt bränsle är nu hela 72% vilket framför allt beror på att ladd-infrastrukturen byggts ut med högsta prioritet på våra kransområden och samtidigt sker där byte till elbilar.

2023 når vi 7 av 9 miljömål, utmaningarna är att hålla en fortsatt hög andel ekologiska livsmedel samt att nå målnivåerna för matsvinn i alla delar. Då servicenämnden beslutat om att prioritera svenskt och nära före ekologiskt blir det en utmaning att också hålla en hög eko-nivå även om alla verksamheter väljer ekologiskt där det går utifrån ekonomi och övriga prioriteringar. Upphandlingsenheten fortsätter sitt arbete för att säkra tillgången av ekologiska produkter i livsmedelsupphandlingarna. När det gäller matsvinnet är det svårt för kökspersonalen i förskolan att styra tallrikssvinnet men har kloka förslag för att minska serveringssvinnet. Det pågår gemensamt arbete mellan måltidsservice och pedagoger för att ständigt minska matsvinnet i skolorna.

Servicenämnden kommer ta hem våra varma måltidstransporter vilka idag utförs av extern leverantör och det arbetet har startat i gång i samverkan mellan måltidsservice och OLC. Ett pilotprojekt för gratis frukost till elever i grundskolan har genomförts och utvärderats av måltidsservice. Måltidsservice väntar på återkoppling från barn- och utbildningsförvaltningen. Inom måltidsservice pågår ständigt arbete med närings- och prisberäkning av våra menyer.

Ett gediget arbete har gjorts under våren på alla nivåer i servicenämnden för att tillsammans, och med de centrala styrdokumenterna samlade för våra verksamheter, arbeta fram en ny långsiktig plan för miljö 2024-2030 vilken beslutades av nämnden i augusti. En ny riktlinje för måltidsservice har också tagits fram under året.

Främja näringsliv och arbete

Huvudprocess	Bedömning	Trend
Befintligt företagande och organisationer		→



Senaste kommentar (2023-12-31):

Upphandlingsenheten har bidragit till den handlingsplan som tagits fram för att Eskilstuna ska bli bästa SME-kommunen (små och medelstora kommuner) bl.a. genom att delta i SME-dialoger.

Koncernens upphandlingsfunktioner har tillsammans med näringslivsavdelningen och bolagen ordnat utbildning om upphandling för lokala näringslivet. Marknadsdialoger genomförs i olika former med utgångspunkt i leverantörsregistret där företag kan anmäla sig.

Eskilstuna kommun fick ta emot pris i SKR:s NUI-mätning ("Nöjd upphandlingsindex"). I Svenskt näringslivs ranking ser det inte lika bra ut. Poängen för upphandling är där 2,7 (av 5). Analys av fritextsvaren i båda undersökningarna har gjorts och förbättringsarbete kommer ske under 2024 som bl a att jobba ännu mer strukturerat med dialoger inför upphandlingar samt förenkla och förbättra utvärderingsmodeller.

Transportenheten har genomfört ett antal större upphandlingar som främjar det lokala näringslivet, som exempelvis ny däckleverantör, utbyggnad av el infrastruktur för elbilar samt ny partner för försäljning av fordon.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
Arbeta bort det som utgör hinder för att ge näringslivet optimala förutsättningar för ökad tillväxt med målet att bli bästa kommun för små och medelstora företag. (KS, SBN, MRN, SEN, TSN, alla bolag)		

Senaste kommentar (2023-12-31):

Upphandlingsenheten har tillsammans med näringslivsavdelningen och upphandlingsfunktionerna på Kfast och ESEM arrangerat två utbildningshalvdagar med upphandlingstema under året. Information om upphandling har även gått ut i olika digitala kanaler från kommunen och Handla för Eskilstuna.

Upphandlingsenheten har deltagit på de SME-dialoger tillsammans med lokala näringslivet i regi av näringslivsavdelningen som genomförts under året. Upphandling är ett av de utpekade viktiga områdena i SME-satsningen.

Idag genomförs marknadsdialoger i olika former inför upphandling. Leverantörsregistret (där över 100 företag från Eskilstuna har anmält sig) är en källa till kunskap om vilka företag man kan kontakta.

Upphandlingsenheten har analyserat fritextsvar och bedömningar efter resultat från NUI (SKR:s nöjd upphandlingsindex) samt Svenskt näringslivs företagsklimatundersökning. Flera förbättringsområden identifierades som kommer jobbas vidare med 2024, bl.a. att jobba ännu mer strukturerat med dialoger inför upphandlingar och titta på hur vi kan förenkla och förbättra utvärderingsmodeller.

I april fick Eskilstuna kommun ta emot pris för högst poäng i SKR:s NUI-mätning ("Nöjd upphandlingsindex") för Stockholmsområdet (3:dje högst poäng i landet). Det är anbudsgivare i alla upphandlingar under 2022 som fått besvara ett antal frågor om bemötande, kompetens m.m.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
------------------	--------	------------

Detta är en indikation att kommunens upphandlingar håller god nivå. I svenskt näringslivs ranking blev poängen för upphandling 2,7 (av 5). Förbättringsarbete planeras utifrån de fritextsvar som finns i båda undersökningarna.

Eskilstuna direkt arbetar med att uppmärksamma, dokumentera och kommunicera till respektive verksamhet exempel på situationer då företagare eller blivande företagare upplever krångel eller otydlighet från kommunens verksamheter.

Säkra företagets behov av kompetensförsörjning genom att medverka till att kvinnor och män får utbildning och bästa möjliga förutsättningar att etablera sig på arbetsmarknaden. (AVN, alla nämnder och bolag)



Senaste kommentar (2023-12-31):

Vi har tagit emot 25 medarbetare i arbetsmarknadsåtgärder samt 41 ferierbetare.

Många av våra verksamheter har haft feriepraktikanter och någon även extraanställda sommarjobbare. Vi tar emot praktikanter från YH-utbildningar, APL och LIA. Flera medarbetare finns inom ramen för trygghet i anställning där arbetsförmedlingen bland annat bidrar med arbetshjälpmedel för att underlätta vardagen. En praktikant från Ukraina har efter praktik på enheterna bokslut och analys samt ekonomiservice fått anställning där.

Internrekrytering inom IT har genomförts vid flera tillfällen, dvs förflyttningar från till exempel kundservice front- eller backoffice till andra mer specialiserade tjänster på driftsenheten. Vi har utvecklat en modell för upplärning baserad på intresse inom andra IT-områden än där man befinner sig, vilket är viktigt utifrån att vi ofta har svårt att rekrytera den kompetens som behövs.

Många av våra kök är tillgängliga för praktik och vi har utbildade handledare på plats. Extratjänster samordnas och placeras ut av enhetscheferna i förskolan. Övrig praktik samordnas och placeras ut av bemanningen på måltidsservice.

Under 2023 påbörjade Eskilstuna direkt ett samarbete med arbetsförmedlingen för att ta emot personer i arbetsmarknadspolitiska åtgärder, även med funktionsvariation.

Transportenheten och OLC har mångårig erfarenhet av att förbereda människor inför arbetslivet genom sitt arbete med arbetsmarknadspolitiska åtgärder såsom OSA, extratjänster, 150 jobb, lönebidrag, språkpraktik samt arbetsträning och tar även emot feriepraktikanter samt praktikanter.

Många av våra kök är tillgängliga för praktik och vi har utbildade handledare på plats. Extratjänster samordnas och placeras ut av enhetscheferna i förskolan. Övrig praktik samordnas och placeras ut av bemanningen på måltidsservice. Vi har med framgång kunnat erbjuda fyra personer jobb som timvikarier hos oss efter avslutad praktik.

I samverkan mellan kommun, akademi och näringsliv arbeta för att stärka Eskilstuna som universitetsstad med fokus på forskningsnära verksamhets- och affärsutveckling, kompetensförsörjning och attraktiv studentstad. (KS, alla nämnder och bolag)



Senaste kommentar (2023-12-31):

Ett första uppstartsmöte har skett med MDU (Mälardalens universitet) och alla HR-chefer.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
------------------	--------	------------

Två enheter är nu igång i samarbete med MDU och RISE, Research Institutes of Sweden. Ett forskningsprojekt som kommer pågå i två år där fokus kommer vara tillitsbaserat ledarskap och självledarskap.

Nämnd och registraturrenheten planerade för att ta in en praktikant från statsvetarprogrammet under hösten men denne tackade tyvärr nej i ett sent skede.

Tillgodose behovet av hållbar samhällsbyggnad

Huvudprocess	Bedömning	Trend
Transporter		↗

Senaste kommentar (2023-12-31):



Ett pilotprojekt har under hösten genomförts med extern part, Movebybike, som ett led i att möjliggöra transport av gods med cykel. Elsparkcyklar, packcyklar mm testas även internt på transportenheten som alternativ till andra fordon, så kallad mikromobilitet.

Möjligheter har undersökts för att använda eldrivna lätta lastbilar, vilket visar sig vara utmanande.

Vi arbetar aktivt utifrån resepolicyen för att alla i kommunen ska välja klimatsmarta transportmedel.

Transportenheten har byggt laddinfrastruktur för en satsning på eldrivna fordon och ville under det här året gå från 40% fossilfritt drivmedelsinköp vilket var resultatet för helåret 2022 till 60 % fossilfritt på helåret 2023 och det målet nåddes med marginal. Vid delår 2 hade vi visserligen ett ännu lite bättre resultat men fortfarande är årsresultatet högt över förväntan, då det slutade på 71,9% fossilfritt (72,7% vid delår 2, 2023). De största feltankningarna har historiskt, skett ute i kransområden som Kjula, Alberga etc. Dessa områden har varit prioritet ett när vi bygger laddinfrastruktur vilket nu gett stor effekt. För första gången så står elbilar för den enskilt största posten i antal mil per drivmedel. Detta beror till stor del på byte till elbilar i kransområden under det senaste halvåret. De har långa körsträckor samt att tillgången till fossilfria alternativ var begränsad inom kort avstånd vilket ledde till tankning av bensin eller diesel eftersom avståndet till biogas- eller HVO-stationer var för stort.

Inom SEF verksamheterna har IT bytt till att endast använda elbilar och samtidigt minskat antalet bilar från 5 till 2, om fler periodvis behövs så hyrs dessa via transportenheten.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
Gemensam satsning på minskad klimatpåverkan tillsammans med företag, organisationer och invånare mot målet klimatpositiva Eskilstuna 2045 (KS, alla nämnder och bolag)		

Senaste kommentar (2023-12-31):

Uppföljning av årets miljömål visar att vi uppnår de flesta av våra mål. Andelen ekologiska livsmedel är en utmaning kopplat till att nämnden beslutat att prioritera nära och svenskt före ekologiskt, men verksamheterna väljer ekologiskt där det går utifrån ekonomi och övriga prioriteringar. Upphandlingsenheten fortsätter arbeta för att säkra tillgången till ekologiska produkter i livsmedelsupphandlingarna.

Vad gäller matsvinnet ligger vi lite efter målet och det gäller framför allt i förskolan, där kökspersonalen har svårt att styra tallrikssvinnet. Vi vet också att de yngre barnen behöver få prova mat de inte känner igen så här är det en balansgång för pedagogerna mellan att få prova nytt och svinnet. Måltidsservice arbetar i förskolorna tillsammans med pedagoger för att ta lite mat i taget till avdelningen och hämta mer i stället för att ta med för mycket från början och skickas något extra med till avdelningen används lock så att det går att ta tillbaka och använda igen. Flera förskolor tar in större barn i köket för att baka bröd, fråga om favoritmat och prata om matsvinn. Tallrikssvinnet är stort även i gymnasieskolorna men där är serveringssvinnet i stället väldigt lågt så totalt klaras målet. Vi arbetar hela tiden tillsammans med pedagoger och elever för att fortsätta minska svinnet och ett arbete pågår för att se över hur vi på bästa sätt ska mäta matsvinn i våra olika verksamheter framöver.

Inom klimat- och miljöområdet samverkar upphandlingsenheten med bolagen, KLK, olika konsultfirmor m.fl. Under 2023 har vi identifierat att en metodik behövs för arbete med klimatfrågorna i de olika inköpskategorierna. I varje inköpskategori ska det tas fram en "färdplan" för sänkning av CO2-utsläpp. Men hjälp av klimatmedel har konsulter anlåtats och färdplaner börjat tas fram för kategorierna livsmedel och anläggningsentreprenader. Det har beviljats mer klimatmedel inför 2024 och då kommer arbetet fortsätta med fler inköpskategorier.

"Mallpaket" med koncerngemensamma miljökrav på entreprenader samt "mallpaket" för koncerngemensamma miljökrav på fordon är färdiga och finns tillgängliga på kommunens företagswebb.

I många enskilda upphandlingar har stora kliv tagits gällande högre miljökrav. I grossistupphandlingen för livsmedel har vi t.ex. frågat efter mer vegetariskt sortiment och naturbeteskött. I ett par upphandlingar finns utpräglat återbrukstänk, såsom material till järnvägsspår, återbrukade kaffeautomater och plasttallrikar med cirkulärt materialflöde. Här ser vi både ett större engagemang bland beställare och upphandlare samt ett större utbud bland företagen.

Vi har en önskan om att kunna mäta och analysera klimatspend (d.v.s. hur mycket CO2 som kommunkoncernens alla inköp genererar) samt också kunna mäta hur mycket det köps in produkter med cirkulära krav (kopplat till Plan för avfall och kretslopp där det finns ett åtagande att öka andelen upphandlingar med cirkulära krav). Under året har utredningar genomförts inom båda dessa områden. Metodiken för mätningen av spend (utgifter) för produkter med cirkulära krav är i slutfasen och man kommer också ta fram utgångsvärdet 2021 för att kunna jämföra mot det framåt.

Transportenheten och OLC arbetar kontinuerligt med miljöfrågor som ett led i att bidra till ett bättre klimat. OLC har genomfört ett projekt tillsammans med företaget "MovebyBike" som ett led i att möjliggöra transport av gods med cykel. Transportenheten har byggt laddinfrastruktur för en

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
------------------	--------	------------

satsning på eldrivna fordon och nådde målet över förväntan då målet med fossilfri fordonsflotta nådde ett bra resultat under året. Delår 2 hade visserligen ett litet bättre resultat men fortfarande är årsresultatet över förväntan.

Några andra goda exempel från året är till exempel minskning av pappersanvändning, där löneservice har minskat pappersunderlag i form av avtal och frånvarorapporter. På Nämnd och registratur har man slutat skriva ut interna remisser och lagra dubbelt i diarierna, detta testades först med några förvaltningar och utvärderades för att sedan genomföras för alla.

Kommunhälsan har arbetat med att minska antalet olika kemikalier man haft på enheten och lyckats ta bort 20%. När det gäller kemikalier så är också det nya kemikaliesystemet en stor hjälp, viktigt med information hur man enkelt söker i systemet vilket hjälper till att minska säkerhetsdatablad på 20 sidor till skyddsblad på en sida.

Måltidsservice arbetar med energismarta kök vilket handlar om att minska användning av handskar i köken, spola mindre vatten och att minska energiförbrukningen genom att till exempel sätta på maskiner först när man behöver dem och inte i förväg. Ett arbete framöver kommer göras för att säkra upp att också vikarierna enkelt får till sig rutiner runt detta när de kommer ut i köken. Måltidsservice har under året också upphandlat en cirkulär plasttallrik som ingår i ett green loop system.

Under våren 2023 gjordes ett stort gemensamt arbete på alla nivåer i servicenämnden för att tillsammans, och med de centrala styrdokumenterna samlade för våra verksamheter, arbeta fram en ny långsiktig plan för miljö 2024-2030 vilken beslutades av nämnden i augusti. Miljödiplomeringen enligt svensk miljöbas förnyades i den årliga revisionen, denna gång av extern revisor.

UPPFÖLJNING AV SERVICENÄMNDENS MILJÖMÅL 2023:

Klimatbelastningen ska vara max 1,85 kg CO₂e/kg inköpta livsmedel

Totalt för måltidsservice är utfallet: 1,80 CO₂e/kg (jan-nov). (Förskola: 1,47 CO₂e/kg, Grundskola: 1,83 Co₂e/kg)

Förskola: Menygrupp uppstartad. Finns alltid en vegetarisk rätt att välja på i menyarbetet. Flera kök planerar för och har alternativ meny på fredagar på råvaror som redan finns hemma beroende av tidigare portionsbortfall eller överproduktion. De flesta kök utgår från menyn i systemet Matilda vilken är närings-, pris- och CO₂ beräknad. På detta sätt har varje kök bra koll på CO₂ utfallet.

Grundskola: Menygruppen arbetar för att minska klimatpåverkan på den meny som serveras på grundskolorna.

Gymnasiet: Arbetar med medvetna inköp

-

Andelen ekologiska livsmedel ska vara fortsatt hög, mäts både som % i kronor och i % i vikt (kg)

Ekosiffran för 2023 är 33% av kostnaden och 37% av vikten. Måltidsservice arbetar med analys och upphandlingsenheten fortsätter att jobba för att säkra tillgången till ekologiska produkter i livsmedelsupphandlingarna.

-

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
------------------	--------	------------

Andelen "Nära" livsmedelsinköp ska öka, mäts som % i kronor

Andelen nära köp under 2023 var 22%. 2022 var siffran 21% och 2021 15%. Upphandlingsenheten ansvarar för att bidra till att skapa förutsättningar för måltidsorganisationen att genomföra nära livsmedelsinköp på olika sätt.

-

Matsvinnet i måltidsverksamheten ska vara max 12%

Totalt utfall för måltidsservice skolverksamhet (FSK, GR och GY): 13,5% (5,5% servering och 8% tallrik)

- Förskolan totalt 17% (8,5% servering, 8,5% tallrik)
- Grundskolan totalt 11,5% (5% servering, 6,5% tallrik)
- Gymnasiet totalt 12% (3% servering, 9% tallrik)

Inom äldreomsorgen var det totalt 25% serveringssvinn våren 2023, dock i en något osäker mätning.

Ett arbete pågår inom hela måltidsverksamheten för att se över hur matsvinnet på bästa sätt kan mätas framöver.

-

Minst 75% av förvaltningens enheter genomför minst en Greenhack-aktivitet

Alla förvaltningens enheter har genomfört minst en greenhack-utmaning under 2023 vilket gör att vi klarar 100%. Flest aktiviteter, hela 24 stycken, rapporterades in under mars månad. Vid den externa miljörevisionen fick vi positiv feedback från revisorn på vårt greenhack-koncept, ett mycket välkänt koncept för hållbarhetsarbete ute hos alla medarbetare.

-

Andelen varor som köps på avtal ska vara minst 91 %

Avtalstroheten 2023 var för hela kommunen 94% och för serviceförvaltningen 95%.

Efter 2023 kommer sättet att mäta avtalstrohet ändras. Hitintills har alla kostnader räknats med men från 2024 kommer enbart "påverkningsbar spend" räknas med i avtalstroheten. Det som inte kommer räknas med är t.ex. hyror, betalningar till friskolor och avgifter. Avtalstroheten för kommunen om man bara tar med "påverkningsbar spend" är 92% för 2023.

Anledningen till att SEF har högre avtalstrohet nu än tidigare år är att då livsmedel köps på avtal och priserna har gått upp så är en större andel av nämndens inköpskostnader livsmedel. Under 2023 har även mer IT-produkter köpts in, vi har blivit bättre på att teckna avtal och fånga upp avtal som redan finns i verksamheten på IT-sidan.

-

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
------------------	--------	------------

Serviceförvaltningen ska minska utsläppen från transporter

Vi har under 2023 fördubblat antalet laddpunkter från 112 st till 225 st

Under hösten 2023 genomfördes ett projekt på OLC där vi pilottestade cykeltransporter som alternativt transportfordon. Piloten är ännu inte utvärderad då den pågick till årsskiftet 2023/24.

Mikromobilitetsprojektet på transportenheten startar upp när vintern är slut 2024.

Transporterna av livsmedel uppnår 39 239 km och 7 635 leveranstillfällen (stopp). Det en minskning med 10 884 km jämfört med föregående år under samma period. Antalet stopp minskade med 34 jämfört med föregående år under samma period. (7 635 stopp/115enheter/12 mån) = 5,5 stopp per leveranspunkt/månad.

-

Minst 60 % av de möbler som OLC samlar in ska återbrukas.

Under 2023 har OLC återbrukat 61,39 % av möblerna som samlats in.

- antal inkomna möbler 764 st

- antal kasserade 295 st

Siffrorna varierar över tid (vilket är fullt normalt) men att siffror ligger kvar över 60% är ett mycket bra resultat. Det är ett gott tecken att antalet inkomna möbler ökar.


OLC fick under året ansvaret för en central beställningspunkt av möbler för kommunen vilket över tid kommer hjälpa till att öka återbruket av möbler i hela kommunorganisationen. Även bolagen är intresserade av att se över möjligheterna till samverkan framåt.

.

Krav ska ställas för att förebygga och minska mängden avfall i upphandlingar.

Ett flertal upphandlingar under året innehåller krav för att minska och förebygga mängden avfall. Som exempel kan nämnas utbyggnad av järnvägsspår, återbrukade kaffeautomater, möbler, profilprodukter, tallrikar, grossist, däcktjänster mm. Avtalet med tallrikar innebär en helt cirkulär affärsmodell vilket vi är stolta över!

Bedriva samhällsskydd och beredskap

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
Kommunkoncernen säkerställer kontinuitetsplanering för samhällsviktig verksamhet utifrån uppdaterad risk- och sårbarhetsanalys. Särskild uppmärksamhet ges åt kommunikationsvägar under svåra förhållanden och uthållig krisledningsförmåga. (KS, alla nämnder och bolag)	✓	

Senaste kommentar (2023-12-31):

Samtliga enheter har genomfört risk- och sårbarhetsanalys (RSA) och arbetar med åtgärder kopplade till de sårbarheter som identifierats. Alla utom en samhällsviktig verksamhet har krispärm på plats som innehåller verksamhetsspecifika kontinuitetsplaner utifrån identifierade sårbarheter. Den sista krispärmen blir klar inom kort. I årshjulet finns också inlagt varje år i november att enheterna ska revidera sina krispärmar för att säkerställa att de hålls uppdaterade.


IT har ytterligare anpassat säkerhetsarbetet enligt MSB:s riktlinjer. Intern säkerhet har utvecklat stödet i hur vi arbetar med brandskyddet.

Krisövningar på förvaltningsnivå har genomförts vilket leder till ständig förbättring av de befintliga kontinuitetsplanerna.

Under beredskapsveckan genomförde hela måltidsservice ett större antal mindre krisövningar med gott utfall och stor delaktighet från medarbetarna.

Vid extra ordinär händelse kommer vi säkerställa att medarbetare inom HR-enheten och Kommunhälsan kan gå in utöver sin arbetstid. Detta kan enbart aktiveras via TIB och i dialog med förvaltningschef på SEF. Vi gjorde detta på prov under sommaren 2023 och efter utvärdering kommer detta permanentas framöver. Under året har kommunikationsenheten haft funktionen "redaktör i beredskap" igång och kunnat stötta förvaltningar med operativt stöd under kriser och händelser. Planen är att samtliga kommunikatörer ska kunna vara behjälpliga vid kriser.

Under 2023 har upphandlingsenhetens interna RSA-arbete med att finslipa på rutiner och handlingsplaner för scenariot att inköpssystemet Proceedo slutar fungera fortsatt samt övat detta tillsammans med andra enheter på SEF. Representanter från upphandlingsenheten är också med i den arbetsgrupp på SEF som tar fram plan för logistikfunktionens beredskap i händelse av kris/krig.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
Kommunkoncernens förmåga i totalförsvaret ökas genom kunskap och övning. Försörjningsfrågorna hanteras utifrån ansvarsprincipen och risk- och sårbarhetsanalysen. Alla bidrar till att gemensamma lösningar blir möjliga utifrån helhetens bästa. (KS, alla nämnder och bolag)	✓	

Senaste kommentar (2023-12-31):

Under 2023 har relevanta verksamheter bidragit till och bevakat de centrala initiativ som tagits avseende kommun-/koncernövergripande arbete med totalförsvaret. Eventuellt mer omfattande insats från verksamheternas sida inom detta område tas fram under 2024 i samverkan med övriga kommunkoncernen. Åtgärder som tagits fram från RSA-arbetet berör även enheternas förmåga kopplat till civilt försvar.

Flera enheter har deltagit på säkerhetsskyddsutbildning. Upphandlingsenheten har också ökat kompetensen kring säkerhetsskyddad (SUA) upphandling.

OLC har upprättat ett permanent 3 månaders lager för skyddsmaterial samt byggt en ny lagringsyta (247 kvm) med högre säkerhet till valnämnden.

Effektiv organisation

Processkvalitet

Vi fortsätter arbetet med ständiga förbättringar genom att införa riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling och de reviderade organisationens värden. Verksamheter arbetar i många fall med att tydliggöra sina uppdrag och i dialog identifiera avgränsningar till andra. Flera verksamheter inklusive ledningsgruppen är i gång med styrtavlor för att skapa systematik i planering, uppföljning och analys. Inom måltidsservice används begreppet små ständiga förbättringar och det är ett alltmer förankrat begrepp i det pågående utvecklings-/visionsarbetet.

Nätverket för förbättringscoacher har omarbetats under våren och är nu ett nätverk för förbättringsombud där alla enheter kan delta. Detta för att inkludera även de verksamheter som inte utbildat coacher men såklart ändå arbetar med ständigt förbättringsarbete.

Många av verksamheterna har kommit igång med kunddialoger och uppföljning av överenskommelser och uppdrag enligt den gemensamma mallen vilket ger oss möjlighet att ännu bättre förstå kundernas behov. Vid en jämförelse av den samlade bedömningen på en 10-gradig skala april 2022 (då vi började mäta) till december 2022 som var 7,77 så har den för hela 2023 ökat till 8,40 vilket är glädjande. Återkoppling har 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.

En ny riktlinje för måltidsservice är framtagen som täcker hela verksamheten. Vi har ett gott samarbete mellan måltidsservice och miljökontoret vilket ger både bättre styrning och besparingar, till exempel är provtagningen på våra tillagade måltider borttagen.

De nya processerna för digitalisering är klara och arbete med införande tillsammans med övriga förvaltningar kommer pågå under 2024. Eskilstuna direkt bidrar genom att representera invånarens perspektiv när verksamheter utvecklar digitala webbtjänster och appar. Eskilstuna direkt kontaktcenter utgör invånarnas röst för att tillsammans med kommunens verksamheter skapa värde för invånare. Genom systematisk avvikelsehantering och analys för vi konstruktiva och faktaunderbyggda dialoger i syfte att tillsammans skapa värde för invånare. För att ständigt förbättra och förenkla för hela kommunen pågår arbete för att bygga upp en funktion för samordnad intern service.

OLCs uppdrag har utökats under året genom att bli kommuncentral beställningspunkt för möbler, arbeta med hjälpmedelsteknik för vård och omsorgsnämnden samt ett utökat uppdrag vad gäller logistik och transport kopplat till klient som tjänst.

När det gäller digital transformation har många planerade aktiviteter klarats av och flera tillkommer hela tiden. De allra största är HR direkt, ny plattform för digitala utbildningar (KUL), Ekonomi direkt, ny mediabank, och anställningsguiden. Servicewebben har uppdaterats och den har vi fått pris för i år. Projektet Microsoft365 har startat och vi har börjat leverera datorer enligt ett nytt sätt att hantera datorer, konceptet klient som tjänst. Upphandling av nytt lönesystem har påbörjats.

Arbetet fortsätter i våra konsoliderade verksamheter med att se över vad det innebär att standardisera och ge ett mer professionellt och likvärdigt stöd så att verksamheterna kan få snabbare och mer kvalitativt stöd. Inom HR handlar det om en kulturreisa där man i processteam utvecklat det taktiska arbetet och skapat förutsättningar för utveckling av HR-stöd. HR-organiseringmöten hålls, en form av utskott till PLG HR för taktisk styrning och samordning mellan processteamerna samt

utveckling av processer. Ett par större träffar för alla medarbetare inom HR på SEF har arrangerats under året där det funnits möjlighet att lära känna varandra och umgås samt att fina insatser har uppmärksammats. Områdesledningen inom HR och kommunikation har arbetat med sitt uppdrag samt via en utökad ledningsgrupp med chefer och arbetsledare skapat förutsättningar för samarbete över gränser med utveckling av våra stödprocesser för att tillgodose behoven hos dem vi är till för. Det har under året varit stort fokus på att säkerställa ledningens egen arbetsmiljö och man har arbetat med att utveckla ledarskapet. En styrtavla för området har införts som gett ännu bättre möjlighet till uppföljning och analys. Man har haft stort fokus på att utveckla verksamhetsnära stöd till förvaltningarna där bland annat reaktivering av PM3 har inletts i HR-objektet för kvalitativt digitalt stöd. Nytt system för frånvarohantering har införts, en e-tjänst för omorganisationer har tagits fram, ny process har tagits fram för hantering av LAS-företrädare – systemstöd Winlas till chefer och medarbetare leder till stora effekter, en ny utbildning ”hållbar som chef” har införts och nytt pensionsavtal har tecknats.

Inom ekonomiområdet pågår mycket utvecklingsarbete i dialog med ekonomichefer i verksamheterna samt strategier på KLK. Budgetprocessen har arbetats igenom där ett budgetdokument tagits fram som tydligt visar aktiviteter, roller, ansvar och tidsplaner. Årsbokslutet utvärderades under början av 2023 och en arbetsgrupp har arbetat vidare med förbättringar kopplat till utvärderingen. En konsult har sett över bokslutsprocessen och ett förslag på en checklista för bokslutsarbetet togs fram och har nu implementerats.

Inom måltidsservice har stab- och ledning ett pågående kulturarbete där bland annat fokusprofiler använts under året. Vikariesamordning mellan de olika delarna görs nu vid lov och semestrar när verksamheten går ner och en utbildning i baljväxtskola samt ugnsanvändning planeras.


En av utmaningarna som ständigt arbetas med i alla nämndens verksamheter tillsammans med processägare och övriga nämnder är att balansera behovet och förväntan på utvecklingsaktiviteter med resurstillgång i form av medarbetare, finansiering, tid och kompetens.

4-åriga processmål	Bedömning
Nöjda kunder och invånare	

Senaste kommentar (2023-12-31):

Målet 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.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
Implementera den koncerngemensamma kvalitets- och verksamhetsutvecklingsprocessen för att skapa en ökad förbättringstakt i syfte att öka måluppfyllelsen (KS, alla nämnder och bolag).	✓	

Senaste kommentar (2023-12-31):

Vi fortsätter arbetet med ständiga förbättringar genom att införa riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling och de reviderade organisationens värden. Verksamheter arbetar i många fall med att tydliggöra sina uppdrag och i dialog identifiera avgränsningar till andra. Flera verksamheter inklusive ledningsgruppen är i gång med styrtavlor för att skapa systematik i planering, uppföljning och analys. Arbetet med styrtavlor utvärderas och utvecklas hela tiden.

Inom måltidsservice används begreppet små ständiga förbättringar och det är ett alltmer förankrat begrepp genom det pågående utvecklings- och visionsarbetet. Här har alla medarbetare genomfört processpel och förbättringsombud är utsedda hos de flesta enheterna.

Nätverket för förbättringscoacher har omarbetats under våren och är nu ett nätverk för förbättringsombud från alla enheter. Detta för att inkludera även de verksamheter som inte utbildat coacher men såklart ändå arbetar med ständigt förbättringsarbete. I nätverket sker erfarenhetsutbyte för kunskapshöjning och inspiration. Strax före sommaren arrangerades en heldag för chefer, förbättringsombud och utbildade förbättringscoacher där kunskapshöjning blandades med praktiskt arbete inom den egna verksamheten. En lyckad dag som återkommer 2024.

En grupp medarbetare från serviceförvaltningen håller i de koncerngemensamma utbildningarna för förbättringskultur. Detta gör också att utbildargruppen hela tiden utvecklar sig själva och tar med ny kunskap och erfarenhet från utbildningarna hem till sina egna verksamheter, som en mycket god bieffekt.

Upphandlingsenheten har i dagsläget ständiga förbättringsgrupper för: upphandling, E-handel, inköpssamordning, inköpscontroller och hållbarhetsutvecklare.


Nämnd och registratur har arbetat med sina processkartor för de båda funktionerna på enheten. Arbetet med att fylla kartorna med rutiner pågår och mindre arbetsgrupper arbetar med uppdrag både inom enheten men även tillsammans med förvaltningar och nämnder.

Många av verksamheterna har kommit igång med kunddialoger och uppföljning av överenskommelser och uppdrag vilket ger oss möjlighet att ännu bättre förstå kundernas behov.

De nya processerna för digitalisering är klara och arbete med införande tillsammans med övriga förvaltningar kommer pågå under 2024. Inom IT kundservice finns etablerade rutiner och arbetssätt för förbättringar och vi följer upp och utför ändringar som effektiviserar vårt arbetssätt och sparar tid.

Utvecklingsenheten har arbetat med att utifrån våra erfarenheter av att utbilda serviceförvaltningens förbättringscoacher nu ta fram koncerngemensamma utbildningar som stöd vid införandet av den nya riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling. De nya utbildningarna testades under hösten med lyckat resultat och fler utbildningar är planerade under 2024.

För att ständigt förbättra och förenkla för hela kommunen arbetar man i område 5 (OLC, transportenheten och Eskilstuna direkt) tillsammans med övriga verksamheter för att bygga upp en funktion för samordnad intern service.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
Verkställa planerna för digital transformation inom områdena för individanpassad välfärd, smart och hållbar stad, självklar självservice och effektiva stödprocesser (KS, alla nämnder och bolag)	✓	

Senaste kommentar (2023-12-31):

Planen för digital transformation följs inte längre upp i den formen som var tänkt när den togs fram. Dock pågår mycket arbete utifrån den plan som sammanställdes tidigare men också de planer som numera hanteras via stödprocesserna samt våra egna verksamheter; HR direkt är i drift, rollen som IT-säkerhetsansvarig har tillsatts och ny dataskyddsorganisation är på plats. Ny plattform för digitala utbildningar (KUL) är införd, mediebanken är lanserad, måltidsservice flyttar allt mer information från papper till internportalen och från Excel till systemet Matilda, central resebeställningstjänst på transportenheten är etablerad och ett större arbete har gjorts runt prognosarbete inom måltidsservice mm.

Förutom det som fanns i planen har även andra delar tillkommit över tid, t ex har Ekonomi direkt startat upp utifrån erfarenheterna och lärdomarna från HR direkt och flera e-tjänster är publicerade. Eskilstuna direkt utvecklar sina digitala webbtjänster och appar. Transportenheten och OLC digitaliserar sin ärendegång. Införandet av Anställningsguiden och nytt arbets sätt hos chefer gör att underlag kommer in i tid. Flera HR-processer har effektiviserats i samverkan över förvaltningsgränser. Nytt system (Atlas) för frånvarohantering har införts och ny process för hantering av LAS-företrädare – systemstöd Winlas till chefer och medarbetare leder till stora effekter. Vi har tagit fram e-tjänst för omorganisationer och massregistrering av ferieungdomar görs numera via Feriebas i samarbete med arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen. Reaktivering av HR-objektet har inletts i PM3, objektförvaltning är kommunens modell för att livscykelhantera verksamhetens digitala investeringar, och ny objektledare/utvecklare HR är rekryterad. Nytt pensionsavtal är infört och en pilot för ny struktur av organisationsträd har prövats och ska utvärderas.

Målbild för kommunens ekonomisystem är satt och upphandling av nytt beställnings- och fakturahanteringssystem är beslutat att det ska genomföras under 2024.

Trots att mycket utveckling sker klarar inte ekonomienheterna eller nämnd och registratur (N&R) av att hålla de effektiviseringskrav som är ålagda. N&R har tillfälligt behövt utöka med en arbetsledare och ekonomi har inte kunnat minska personalen i den takt som planen varit. Fokus under året har varit att leverera grundleveransen och samtidigt hinna med utveckling.

Upphandlingsenheten har under året arbetat med att ta fram en digital utbildning av beställare i Proceedo (som kommer ersätta den manuella utbildningen). Modulerna i utbildningen kommer också användas som manualer i stödinformationen för beställare på internportalen. 2023 fick Eskilstuna kommun pris för att vi är den av Proceedos kunder som hade tredje största andelen touchless fakturor i Sverige. En touchlessfaktura är en faktura som hanteras automatiskt av systemet när den matchar godkänd beställning. Kommunen har en stabil lösning för e-handel med ett aktivt arbete för att föra över alla lämpliga fakturor till abonnemangsfakturor. Under året har ett upphandlingssystem upphandlats (i det systemet skapas alla upphandlingsunderlag, annonsering sker, anbud tas in och avtal läggs upp). Trots att samma system som vi hade tidigare vann upphandlingen så innebär det nya avtalet flera förbättringar, bland annat nya integrationer som ger automatisering, möjlighet till digital signering i flera situationer samt en helt ny modul för digital avtalsuppföljning.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
<p>Systemförvaltningsenheten har tagit fram digitaliserade behörighetsblanketter. Politikerportalen har startats upp. Projektet Microsoft365 har startat och vi har börjat leverera datorer enligt ett nytt sätt att hantera våra datorer, konceptet klient som tjänst.</p> <p>Eskilstuna direkt utvecklar kontinuerligt digitala webbtjänster och appar. Transportenheten och OLC digitaliserar sin ärendegång.</p> <p>Upphandling av nytt lönesystem har påbörjats då tidigare avtal löper ut. Med ny upphandling ges möjlighet till samlad leverans, korrekta avtal och ett system som kan följa marknadsutveckling samt möjliggöra mer effektiviseringar och automatiseringar. Med Anställningsguiden har arbetsätt förändrats så underlagen kommer in i tid. Löneservice har tillsammans med arbetsmarknads- och vuxenutbildnings- samt vård- och omsorgsförvaltningarna effektiviserat anställningsprocesser. Rekryteringsenheten genomför samrekrytering av socialsekreterare med socialförvaltningen och ett samarbete med vård- och omsorgsförvaltningen gällande samrekrytering av undersköterskor.</p> <p>Organisationen inom område 1 (IT, systemförvaltning, planering, projekt och utveckling) anpassas för att möta de nya arbetsätt med nya processer från behov till hela livscykelhanteringen, portföljhantering med prioritering samt återstart av pm3 som införs i kommunen för att effektivisera digitaliseringen.</p> <p>Arbetet fortsätter i våra konsoliderade verksamheter med att se över vad det innebär att standardisera och ge likvärdigt stöd så att förvaltningarna kan få snabbare och mer kvalitativt stöd.</p>		

Medarbetare

Totalt hade förvaltningen 46 arbetsskador utan frånvaro, 15 arbetsskador med frånvaro samt 70 tillbud inrapporterade under 2023. Föregående år hade förvaltningen 68 arbetsskador utan frånvaro, 16 arbetsskador med frånvaro samt 60 tillbud. En positiv trend är att arbetsskadorna utan frånvaro har minskat med 22 anmälningar.

Alla chefer inom serviceförvaltningen ska ha en uppgiftsfördelning av arbetsmiljöansvaret. De som ännu inte har fått det väntar på att få gå en arbetsmiljöutbildning. Uppgiftsfördelning av arbetsmiljöansvaret följs upp av respektive områdeschef tre gånger per år i samband med delårsuppföljningen.

Rullande sjukfrånvaron för december 2022 - november 2023 ligger på 6,5% jämförelsevis med samma rullande period året innan då sjukfrånvaron låg på 7,3%. Det är 0,8 procentenheter lägre än föregående period.

Under våren genomfördes också walk n talk medarbetarsamtal för uppföljning av medarbetaröverenskommelsen.

För arbetet med jämställdhetsintegrering och mäns våld mot kvinnor har förvaltningen hunnit med tre nätverksträffar. Den första träffen handlade om jämställda villkor och andra träffen handlade om mäns våld mot kvinnor som arbetsgivarfråga. Förvaltningen har också haft ett föredrag om hedersrelaterat våld som inspirationsföreläsning. Sista träffen var fokus på att följa upp de goda insatser som har genomförts på enhetsnivå. Någon enhet har bland annat haft mycket information om mäns våld mot kvinnor på enheten med efterföljande bra dialoger.

Rekryteringsenheten har förnyat sin HBTQI-certifiering, en certifiering de haft under många år.

Nätverksträffar för arbetsledare inom måltidsservice med fokus på normer och likabehandling har genomförts. Arbetsledarna från övriga verksamheter hade uppskattande förhållningssätt och våra trygghetszoner som teman. Sista träffen var fokus för båda nätverken det tillitsbaserade ledarskapet.

Ett stort fokus för hela chefsgruppen har varit att arbeta med det personliga ledarskapet kopplat till det tillitsbaserade ledarskapet. Syftet har varit att få ihop ledarskapsfilosofin med den nya riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Löneöversyn 2023 påbörjades innan sommaren och utbetalning av ny lön skedde efter sommaren.

APT-mallar togs fram för att underlätta för förvaltningens chefer varje månad. APT-mallarna lägger tonvikt på att stödja cheferna i sitt chefs-, samverkans- och arbetsmiljöansvar.

Förvaltningen har tagit emot 41 feriearbetare.

Två enheter deltar i ett forskningsprojekt med MDU och RISE, Research Institutes of Sweden. Projektet är under 2 år och är ett strategiskt program för att utveckla självledarskap och tillitsbaserad ledarskap för en hållbar framtida arbetsplats. Målsättning är att sedan kunna sprida de verktyg enheterna erhåller via projektet till övriga enheter inom förvaltningen.

Under 2023 blev Eskilstuna direkt tydligare uppdelat i sina uppdrag, Eskilstuna direkt 1 (handläggning och stöd) och Eskilstuna direkt 2 (kontaktcenter för medborgarna) ED kontaktcenter respektive ED handläggning och stöd.

Ny medarbetarenkät har genomförts under september och serviceförvaltningen förbättrade sitt resultat med att gå från 78 till 79. Måltidsservice har höjt sitt HME med 3 enheter på totalen från tidigare år.

För delindexet motivation ökar förvaltningen med en enhet från 78 till 79. En hög motivation och en positiv känsla när man går till jobbet ger goda förutsättningar för att göra ett bra jobb, utvecklas och bidra till utveckling av verksamheten. För delindexet ledarskap höjer sig förvaltningen på alla frågor vilket är positivt då det visar chefernas förmåga att tillvara medarbetarengagemanget totalt ökar vi från 78 till 81. För delindexet styrning står förvaltningen kvar på samma resultat som föregående år vilket är 76.

Medarbetarna upplever sig även mera trygga på sina arbetsplatser än föregående år. Det aktiva medarbetarskapet har ökat med två enheter och återhämtningen har också ökat med tre enheter. Förvaltningen har färre enheter som bedöms röda än föregående år och går från fem till fyra röda enheter. Detsamma gäller antalet gula enheter där förvaltningen minskar från 21 till 16 enheter.

Trots många fina resultat på medarbetarenkäten finns det enheter som har 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 en del personalomsättning vilket gjort att enheterna har gått med för få medarbetare under året vilket också sliter på kvarvarande medarbetare. Under året 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 2024 få fortsätta arbeta med sitt resultat av enkäten på enheten och varje områdeschef får fortsätta uppföljning med respektive enhetschef.

4-åriga processmål	Bedömning
Engagerade och friska medarbetare	

Senaste kommentar (2023-12-31):

Målet 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.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
För att stärka cheferna i deras uppdrag fortsätter förvaltningar och bolag att utveckla de organisatoriska förutsättningarna. Insatserna ska främja ett hållbart arbetsliv för chefer och medarbetare. (KS, alla nämnder och bolag)	✓	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #92d050; border-radius: 5px;"></div>

Senaste kommentar (2023-12-31):

Många verksamheter har stort fokus på utveckling och effektivisering, vilket har varit en utmaning kopplat till arbetsmiljön. Förändringar har genomförts för att stärka flera av enheternas ledningsgrupper samt för att chefer med många medarbetare ska få mindre grupper att ha ansvar för. Några enheter delar på personalansvaret över enhetsgränserna. Andra enheter har fått flera arbetsledare. På en enhet testar förvaltningen att ha arbetsledare med personalansvar. En kort tid under våren hade även en enhet biträdande enhetschef. Alla arbetsledare ingår i ett arbetsledarnätverk för att stärka deras ledarskap som i sin tur minskar ansvaret för enhetschefen. Några enheter har också arbetat med att stärka medarbetarskapet. Flera av de ledningsmodeller som nu testas kommer att utvärderas under våren 2024 för att se om de ska permanentas eller justeras ytterligare.

Resultatmässigt ser vi att enheterna börjar gå åt rätt håll. En tempomätning på en enhet som haft utmaningar visar att HME-resultat är bättre än för ett halvår sedan. Arbetsledarna upplever att arbetsledarnätverket ger dem kunskap och de blir tryggare i sina yrkesroller. En lärdom som gjorts är att förändringar av ledningsstruktur och att skapa trygghet tar tid.

Flera av våra verksamheter arbetar närmare och tätare med varandra över gränserna. Roller förtydligas och sårbarheter identifieras. Kommunhälsan har tagit fram en ny kurs enbart för chefer, Hållbar som chef, som fått väldigt goda vitsord. Arbetsätt från projektet Samverkan för friskare arbetsplatser har börjat sprida sig till andra verksamheter. Kommunhälsan leder arbetet med processteam arbetsmiljö som under våren tagit fram rutiner för årlig uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete, organisatorisk och social arbetsmiljö samt förslag på frågor om arbetsbelastning till medarbetarenkäten. Många enheter lyfter fram det arbete de gör för att stärka gemenskapen och balansera arbetsbelastning i gruppen. Inom måltidservice har ett stort kulturarbete gjorts för att stärka enhetschefer och stabsfunktioner där en grupputvecklingsutbildning genomförts under våren med stöd av rekryteringsenheten.

Tre kök med totalt 14 medarbetare har lagts ner inom äldreomsorgen under året men där alla medarbetare kunde erbjudas andra tjänster, de flesta sitt förstahandsval. Detta tack vare att cheferna hjälptes åt, hade god långsiktig planering och höll ut med vikarier i väntan på förändringen.

Sjukfrånvaro - medel senaste 12 månaderna

	Kvinnor 2023	Män 2023	Totalt 2023	Kvinnor helår 2022	Män helår 2022	Totalt helår 2022	Förändring totalt
Totalt %	6.8%	4.4%	6.1%	7.7%	5.3%	7.0%	-0.9%

Ekonomi

Nämndens resultat är -14,9 mnkr inklusive uttag ur resultatfond med +4,8 mnkr. Exklusive resultatfonden är resultatet -19,7 mnkr. Inga områden förutom Område 2, HR och kommunikation, når budget.

Största negativa avvikelsen kommer från måltidsservice -13,2 mnkr mot budget. Av detta härrör -7,9 mnkr från lägre intäkter. Kostnaderna är -5,3 mnkr sämre än budget beroende främst på transporter, -3,2 mnkr, vilka ökat mycket i pris jämfört med budget. Kostnaden för livsmedel är +2 mnkr bättre än budget. Område 1, IT, utveckling och digitalisering, gör ett resultat på -3,5 mnkr beroende främst på förseningar i projektet Klient som Tjänst. Intäkterna är därför -4,9 mnkr lägre än budgeterat men uppvägs till del av lägre kapitalkostnader på grund av lägre inköp av nya datorer med +1,2 mnkr. Område 3, ekonomi samt nämnd och registratur, överbemannar i förhållande till budget för att klara leverans och samtidigt utveckla för att senare kunna effektivisera och gör ett resultat på -3,2 mnkr.

Största positiva avvikelse gör HR-enheterna, +5,3 mnkr, delvis på grund av underbemanning men även effektiviseringar.

Stort fokus ligger nu på att framöver få alla verksamheter i balans med budget.

En särskild utbildningsatsning med måltidsservice chefer har genomförts för att stärka deras förmåga att följa upp och styra sina verksamheter. Inom område 1, IT och digitalisering, har ett större arbete genomförts för att bättre kunna styra och följa upp IT-processerna och bland annat tydligare kunna särskilja drift från utveckling och digitalisering. Implementeringen av kategoristyrning av inköp fortgår enligt plan.



De satsningar som sker inom servicenämnden och inte minst utvecklingsarbetet tillsammans med andra nämnder har i många fall stor positiv effekt även ekonomiskt för nämnderna. Ett exempel är elbilssatsningen där kommunens totala kostnader för drivmedelsinköp under perioden jan-aug 2023 minskade med ca 800 tkr jämfört med motsvarande period 2022. Många av de enheter som gått över till elbilar har lyft fram hur mycket tid de sparar på att inte längre behöva åka och tanka bilar utan startar varje dag med en fulladdad bil. En grov uppskattning är att vi sparar 1 timme per bil och vecka för varje bil som ersätts med en elbil. Med dagens 165 elbilar i kommunen så motsvarar det mer än 4 årsarbetare.

4-åriga processmål	Bedömning
Effektiva tjänster och processer	

Senaste kommentar (2023-12-31):

Målet 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.

1-årigt åtagande	Status	Färdiggrad
Aktiv ekonomistyrning genom förbättrade prognoser, kvalitetssäkrade investeringsprocesser och en koncerngemensam inköpsstyrning för att öka affärsmässigheten. (KS, alla nämnder och bolag)		

Senaste kommentar (2023-12-31):



Område 1: Ett större arbete har genomförts för att bättre kunna styra och följa upp IT-processerna. IT arbetar med att förtydliga tjänster för att förenkla hanteringen och göra det enklare att se vad som levereras och hur vi följer upp tjänsterna.

Område 2: Arbetar kontinuerligt med att utveckla prognosarbetet och har täta uppföljningar med controller för att säkerställa detta. Utvecklingsarbete sker utifrån planer framtagna av PLG HR samt PLG kommunikation.

Område 3: Inom upphandlingsenheten har fokus varit på att implementera kategoristyrning under 2023. Arbetet sker i samverkan med ESEM, Kfast och andra enheter inom kommunkoncernen. För kategorierna möbler och inredning samt fordon och transport ska kategoriplaner revideras och utvärdering av aktiviteter ske samt eventuellt nya föreslås. För kategori ekonomi och juridik har beslut tagits i koncernövergripande styrgruppen gällande kategoriplan för ekonomidelen. Gällande försäkringsdelen har uppstartsmöte genomförts. För livsmedel pågår framtagande av kategoriplan. Analysfaser pågår för kategorierna anläggningsentreprenader och byggentreprenader. För tunga fordon samt arbetskläder och tvätt pågår uppstart av arbete. Bokslut och analys arbetar med fortsatt utvecklingsarbetet kopplat till prognos i syfte att kvalitetssäkra, effektivisera, förenkla och modernisera prognosarbete. Enheten arbetar med att tydliggöra ansvaret som de har att leverera kvalitetssäkrade prognoser och ansvarskänslan i det. Fortsatt arbete 2024 med detta.

Område 4: Alla delområden arbetar och har arbetat med att identifiera besparingsåtgärder. Alla chefer har fått mer tid med ekonom, både kopplat till prognos- och budgetarbetet. Genomgången ekonomiutbildning för samtliga chefer med riktade insatser utifrån behov. Pågående upphandling för nytt livsmedelsavtal genom kategoristyrningen. Menyer är omarbetade utifrån inflation och råvaruprisökningar med bibehållet fokus på våra gäster.

Område 5: Under 2023 inledde vi ett arbete med att hitta förenklade finansieringsmodeller vilket vi har skapat en handlingsplan för inför 2024. Det handlar om att se över vilka tjänster som skulle kunna finansieras med centrala överenskommelser istället för att som nu debiteras kund på olika sätt. Arbetet har gjorts och pågår tillsammans med kommunledningskontoret.

Kommunkoncernen säkerställer ett samordnat arbete mot välfärdsbrott i samverkan med andra myndigheter. (KS, alla nämnder och bolag)		
---	---	---

Senaste kommentar (2023-12-31):

Ett centralt uppdrag leds av kommunledningskontoret där nämnden deltar. Syftet med uppdraget är att säkerställa att kommunkoncernen, i samverkan med andra aktörer, bedriver ett strukturerat och kunskapsbaserat arbete för att motverka välfärdsbrottslighet. Servicenämnden har inventerat risker och tagit fram en risklista vilken har arbetats vidare med under hösten. Arbetet fortsätter under 2024.

Ekonomisk redovisning

Resultaträkning

Projekt: Drift + driftprojekt

Konto	Utfall 2022	Utfall Dec 2023	Budget Dec 2023	Budgetavvikelse Dec 2023
- Kommunersättning/skolpeng	0,7			
- Övriga intäkter	759,1	806,6	804,2	2,4
Summa INTÄKTER	759,9	806,6	804,2	2,4
- Personalkostnader	-415,6	-460,4	-459,2	-1,3
- Lokalkostnader	-60,8	-66,0	-66,3	0,2
- Köp av verksamhet	-1,5	-1,7	-1,5	-0,2
- Övriga kostnader	-278,4	-298,4	-277,5	-20,9
Summa KOSTNADER	-756,4	-826,6	-804,5	-22,1
FINANSNETTO	0,1	0,3	0,2	0,0
Summa ÅRETS RESULTAT exkl över-/underskott	3,6	-19,7	0,0	-19,7
Över-/underskott	6,7	4,8		4,8
Summa RR verksamhetsrapportering	10,3	-14,9	0,0	-14,9

På grund av redovisningstekniska skäl är intäkterna 9,3 mnkr för höga och personalkostnaderna även de för höga med 9,3 mnkr vid en jämförelse med budget. När personal i måltidsservice fasta vikariepool används fördelas kostnaden för dessa till den enhet som använt vikarierna. Då uppstår en intäkt i vikariepoolen och en personalkostnad i den enhet som använt vikarien med samma belopp vilka inte ingår i de budgeterade beloppen för intäkter och personalkostnader. 797,3 mnkr i intäkter är det belopp som ska jämföras mot budgeterade 804,2, dvs ett sämre utfall mot budget med -6,9 mnkr. På motsvarande sätt ska rätteligen 451,1 mnkr i personalkostnader jämföras med budgeterade 459,2 mnkr vilket ger en positiv budgetavvikelse på +8,1 mnkr.

Den positiva budgetavvikelsen beträffande personalkostnaden måste också ställas i relation till ökade kostnader för tillfälligt inhyrd personal -2,1 mnkr, och konsulter -5,9 mnkr jämfört med budget. Alla de extra kostnaderna för konsulter gäller inte inköpta tjänster för att täcka upp för frånvarande egen personal men en del.

Den negativa budgetavvikelsen beträffande övriga kostnader består dels av tillfälligt inhyrd personal och konsulter vilken beskrivits ovan, -8 mnkr. Större övriga avvikande poster är transporter, -4,2 mnkr mot budget, till största delen på grund av prisökningar från leverantörerna. I övrigt är differenserna utspridda på flera olika typer av kostnader och är inte heller alltid en riktig kostnad för nämnden. Till exempel annonsering har blivit -1,2 mnkr sämre än budgeterat. Det som har hänt är att de beställande nämnderna velat ha till exempel rekryteringsannonser i större utsträckning än vad som budgeterats men då har även SEN fått en motsvarande intäktsökning.

Driftredovisning - underliggande enheter

Projekt: Drift + driftprojekt

Underliggande enheter	Utfall 2022	Utfall 2023	Budget helår 2023	Budgetavvikelse Dec 2023
Nämnd, Ledning och Stöd	6,1	2,3	0,0	2,3
Område 1	6,6	-3,5	0,0	-3,5
Område 2	4,0	4,0	0,0	4,0
Område 3	0,3	-3,2	0,0	-3,2
Område 4	-8,6	-13,2	0,0	-13,2
Område 5	2,5	-1,3	0,0	-1,3
Summa Servicenämnden	11,0	-14,9	0,0	-14,9

Område 1: Utveckling, Projekt, IT drift, Planering, IT kundservice, Systemförvaltning

Område 2: Löneservice, Kommunhälsan, Rekrytering, HR, Kommunikation

Område 3: Ekonomiservice, Bokslut och analys, Upphandling, Nämnd och registratur

Område 4: Måltidsservice

Område 5: OLC, Transportenheten, Eskilstuna direkt 1 och 2

Nämnd, ledning och stöd har ett utfall på +2,3 mnkr inklusive uttag ur resultatfond med +4,8 mnkr. Kostnaden för semesterlöneskulden ökar med -1,4 mnkr jämfört med budget. Ökningen av semesterlöneskulden har varit betydande under hösten jämfört med tidigare år. En möjlig orsak är att personalen inte tagit ut semester som tidigare år av privatekonomiska skäl.

Område 1, utveckling, projekt, IT drift, planering, IT kundservice och systemförvaltning gör ett resultat på -3,5 mnkr beroende främst på förseningar i projektet Klient som Tjänst. Intäkterna är därför -4,9 mnkr lägre än budgeterat men uppvägs till viss del av lägre kapitalkostnader på grund av lägre inköp av nya datorer med +1,2 mnkr. Även ökade kostnader för IT-säkerhet drar ner resultatet. -1 mnkr är uppbokat som kostnad på grund av en stämning från leverantör. Det råder osäkerhet kring om nämnden kommer behöva betala hela, del av eller inget alls av beloppet. Nämnden anser att vi inte ska behöva betala något men har reserverat för kostnaden.

Positiva avvikelser är främst lägre personalkostnader, +5,6 mnkr, samt lägre kapitalkostnader, +2,5 mnkr. Personalbrist ligger bakom de låga personalkostnaderna. Lägre investeringar gör att kapitalkostnaderna är lägre än budgeterat.

2024 beräknar området att åter ha en ekonomi i balans.

Område 2: löneservice, Kommunhälsan, rekrytering, HR och kommunikation redovisar ett resultat som är 4 mnkr bättre än budget. Det bättre resultatet kommer från enheterna tillhörande HR-processen och då framför allt löneservice och HR-enheten. Anledningen är främst lägre personalkostnader på grund av underbemanning men även effektivisering. Resultatet påverkas också positivt av ett engångsbelopp med +0,8 mnkr på grund av att en kostnad resultatfördes i sin helhet 2022 i stället för att rätteligen periodiseras över 2023. Kommunikationsenheten gör ett underskott

på -1,4 mnkr vilket beror på att övriga nämnder inte beställt tilläggsuppdrag för externa projekt som tidigare. Dialog förs med KLK om vilka åtgärder som ska göras för att åter få ett resultat i balans.

Område 3: ekonomiservice, bokslut och analys, upphandling samt nämnd och registratur gör ett resultat som är -3,2 mnkr. Ekonomiservice tillsammans med bokslut och analys har ett resultat på -3,5 mnkr främst på grund av ökade personal- och konsultkostnader för att klara leveransen. Upphandling får ett resultat på +0,9 mnkr främst beroende på minskade personalkostnader. Dialog förs för närvarande med KLK om finansiering och åtgärder inom ekonomienheterna för att komma till rätta med resultatet.

Område 4, måltidsservice (MS), gör ett resultat på -13,2 mnkr. Finansieringsbehovet och verksamhetens budget har uträknats inför behov- och prioriteringen våren 2022 och då har endast kända prisökningar tagits hänsyn till i enlighet med de index som meddelats från KLK. Även volymer som ligger till grund för pris per elev bestäms då. Kostnadsökningar över de index som används i budgetarbetet vilka inträffat under 2022 efter behov och prio har endast delvis kunnat tagits hänsyn till och de ökningarna som skett under 2023 har inte kunnat tagits hänsyn till alls i budgeten för 2023 och har behövts hanterats i verksamheten.

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. Kostnaderna för transporter ökar jämfört med budget med -3,2 jmf främst pga prisökningar, +12% mot budgeterade +4%. Konsultkostnaderna påverkas negativt av en engångspost på -0,5 mnkr då upparbetade kostnader för en planerad investering i nytt kök resultatförts i sin helhet. Investeringen har avbrutits vilket ger kommunen en besparing på ca 15 mnkr på lång sikt men som ger en negativ effekt mot budget 2023. Kostnaderna för el överstiger budget med -0,75 mnkr på grund av prisökningar. Personalkostnaderna överskrider budget med -4,8 mnkr främst på grund av att nämnden inte nått den effektivisering som budgeterats men även högre vikariekostnader och frånvaro påverkar. Värt att notera är att lönekostnaderna ändå är lägre 2023 än 2022, 113,6 mot 113,7. Kostnaden för hela årets löneökningar exkl. PO-påslag har helt kunnat motverkats genom effektiviseringar. Ambitionen i budget har dock varit att nå längre.

Intäkterna för måltiderna har minskat med -7,9 mnkr mot budget vilket är svårt att påverka för verksamheten och som bara till liten del kan balanseras med lägre kostnader. Av intäktstappet kommer -2,7 mnkr från lägre försäljning i caféer och restauranger, -4,2 mnkr från lägre volymer och -1,0 mnkr i lägre subvention än budgeterat från vård- och omsorgsnämnden.

Stora investeringar i nya kök på grund av att nya skolor och förskolor öppnats men även på grund av stora reinvesteringar i befintliga kök som i sin tur beror på en stor underhållsskuld, påverkar lokalkostnaderna negativt jämfört med tidigare år. Val av byggnadskoncept i stort och själva utformningen av köken påverkar inte bara investeringens storlek utan även den löpande kostnaden för att sedan driva köket. I ett lyckat fall har bemanningen kunnat minskas med två årsarbetskrafter jämfört med innan ombyggnationen på grund av ett mer rationellt upplägg av köket. I ett mindre lyckat fall ur driftsperspektiv ökade bemanningsbehovet med en årsarbetskraft jämfört med innan, mycket på grund av att köksverksamheten ändrades till att bedrivas på olika våningsplan.

MS äldreomsorg, ÄO, gör ett resultat som är -7 mnkr. -4,3 mnkr beror på minskade intäkter mot budget och -2,7 mnkr på ökade kostnader jämfört med budget. Transporter är största kostnadsavvikelsen mot budget, -1,3 mnkr. Beslutet om stängning av de öppna restaurangerna beräknats ha givit den effekt som kalkylerats, + 4 mnkr. Vård- och omsorgsnämnden har emellertid

meddelat att de fått ökade kostnader på grund av samma beslut motsvarande ca -2 mnkr varför nettoeffekten av beslutet är ca +2 mnkr på kommunnivå.

Tabellen nedan visar den faktiska kostnadsutvecklingen för MS ÄO jämfört med kommunens index som används i budgetarbetet och verkligt utfall på storköksindex till och med 2022 (storköksindex för 2023 har ännu inte meddelats) sedan MS kom till nämnden 2019. Effektiviseringar framför allt beträffande livsmedel, använda timmar och optimering av hur kök används resulterar i att totala kostnaderna hållits på nästan samma nivå som 2019 trots stora generella kostnadsökningar i storkök under perioden. Kostnaden för transporter 2023 ökar delvis på grund av att produktionen förlagts till färre kök men främst på grund av prishöjningar för köpta transporter, +12% mot budgeterade +4%. I kostnaderna nedan ingår samtliga kostnader, dvs inte bara kostnader för att producera brukarnas måltider. Även kostnader för extratjänster som beställts, terapeutiska måltider samt personalmåltider ingår.

MS ÄO	Utfall 2019	2020	2021	2022	2023	Budget 2024
Personal	45598	46651	45187	43808	41185	38532
Lokal & El	10872	11583	11858	12370	13112	10384
Livsmedel	36125	31516	29896	35146	34773	35239
Transport	2968	3170	2623	3066	4916	5868
Övr mtrl & tjänster	4755	5204	5170	4867	5433	5723
OH	1068	1097	2538	3185	4522	3281
Totalt	102386	99221	97272	102442	103941	99027
Generella budgetindex jmf med 2019	102386	105048	106288	108350	112619	115121
Utfall storköksindex jmf med 2019	102386	101516	103373	126126		

Finansieringen av MS ÄO delas mellan brukarna och vård- och omsorgsnämnden, VON. Inför varje verksamhetsår har MS ÄO räknat ut ett finansieringsbehov utifrån de kvalitetskrav och effektiviseringskrav som ställts på verksamheten av SEN. VON har därefter fördelat finansieringen mellan brukaravgifter och egen budget. Fram till 2022 har MS ÄO har erhållit hela ersättningen direkt från VON. Från 2023 styrs intäkterna från brukaravgifterna av administrativa skäl direkt till MS ÄO i stället för att gå via VON. Nedan finns en uppställning av brukaravgifterna för olika abonnemang från 2019 till 2024. Brukaravgifterna har gradvis ökat och på motsvarande sätt har VONs budgetpåverkan minskat.

Avgift per månad	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Heldygn (matabonnemang)	3649	3817	3893	3978	4189	4524
5-dagars lunchabonnemang	1265	1323	1349	1378	1451	1567
7-dagars lunchabonnemang	1726	1806	1842	1882	1982	2141

Avgift per månad	2019	2020	2021	2022	2023	2024
5-dagars lunch- och middags abonnemang	2023	2116	2158	2205	2322	2508
7-dagars lunch- och middags abonnemang	2760	2887	2944	3008	3167	3420
Matavgift kortis, trygghetsplats och växelvård	121	127	130	133	140	151
Matavgift dagverksamhet heldygn	92	96	98	100	105	113
Matavgift dagverksamhet halvdag	59	62	63	64	67	72
Skillnad mot föregående år		4,6%	2,0%	2,2%	5,3%	8,0%
Skillnad mot 2019		4,6%	6,7%	9,0%	14,8%	24,0%

Kommande år kommer MS verksamhet att påverkas av införandet av kylda matlådor samt eventuella förändringar av skolnämndernas verksamheter. Fulla effekten av införandet av kylda matlådor kommer att märkas först 2025. De eventuella förändringarna inom skolnämndernas verksamheter är inte kända. Det är dock av stor vikt att MS löpande hålls informerade och involverade i dialogen då förändringar även kommer påverka MS verksamhet och personal.

Område 5: omlastningscentralen, transportenheten, Eskilstuna direkt 1 och 2, gör ett resultat som är -1,3 mnkr sämre än budget. Det lägre resultatet härrör från Eskilstuna direkt 1 och 2 samt OLC och beror på lägre intäkter än budgeterat i alla enheterna. Förvaltningarnas inköp minskar vilket påverkar OLC intäkter. Eskilstuna direkt har haft ekonomiska utmaningar under året och har åtgärdat de ekonomiska utmaningarna med tolkförmedlingen och arbetar vidare med att åtgärda de återstående problemen. Området och då framför allt OLC kommer 2024 att påverkas av införandet av central beställningspunkt av kontorsmöbler och ökad återanvändning av begagnade möbler samt att OLC kommer ta över ansvaret för transporter av varm mat mellan olika kök.

Investeringsredovisning

År: 2023 Period: December Konto: INVESTERINGAR Ansvar: Servicenämnden

Verksamhetsprocess: Alla verksamhetsprocesser Projekt: Investeringsredovisning 2 Prognos: Årsprognos nov

Projekt	Utfall ack totalt	Total projekt- budget	Avvikelse	Prognos- avvikelse	Budget helår 2023	Utfall ack - Dec 2023	Avvikelse helår 2023
Investeringsredovisning 2							
Anläggningsinvesteringar (kf)							
Fastighetsinvesteringar (kf)	0,0		0,0			0,0	0,0
Summa Anläggningsinvesteringar (kf)	0,0		0,0			0,0	0,0
Nämndbeslutad investering	-27,5		-27,5	-6,8	-37,4	-20,3	17,1
Summa Investeringsredovisning 2	-27,5		-27,5	-6,8	-37,4	-20,3	17,0

Investeringarna hamnar på en lägre nivå än budgeterat främst på grund av förseningar och senareläggning i projekt så som exempelvis Klient Som Tjänst 4,5 mnkr, hårdvara till målmiljö 1,8 mnkr, inköp av av packmaskin för kyld matproduktion 1,5 mnkr, väggar med mera till OLC 1,5 mnkr samt nytt e-handels och fakturasystem 2 mnkr och förväntas inte få någon konsekvens för verksamheten. Planerade investeringar i programvara uteblir för 2,1 mnkr. Licenserna blev inga investeringar utan kostnaden tas löpande i driften istället.

Intern styrning och kontroll

Servicenämndens internkontrollplan för 2023 har tagits fram i samarbete mellan tjänstemän och politiker. Ett antal risker har lyfts upp av enhetscheferna, sammanställts av förvaltningsledningen och kompletterats av nämnden.

Riskerna har sedan bedömts, av både förvaltningsledningen och nämnden, där riskerna med högt riskvärde prioriterades i internkontrollplanen.

En av de prioriterade riskerna har hanterats som utvecklingspunkt i verksamhetsplanen medan tre risker har kontrollerats via stickprovskontroller. Tillsammans bildar dessa fyra risker nämndens internkontrollplan för 2023.

Övriga identifierade risker med medelhögt riskvärde bedöms hanteras i linjen i enlighet med ordinarie arbete.

Nämndens prioriterade risker i Internkontrollplanen var:

1. Risken för felaktiga inköp/direktupphandlingar på grund av okunskap eller medveten påtryckning.
2. Risken att sekretessbelagda uppgifter sprids på grund av okunskap.
3. Risken att vi får en överbelastning i delar av organisationen på grund av större förändringar.
4. Risken för felaktiga utbetalningar på grund av egen vinning.

Stickprovskontrollerna som har genomförts under 2023 påvisar inga avvikelser, samt att de rutiner vi har inom kontrollerade områden efterlevs. Risken som hanterades som utvecklingspunkt i verksamhetsplanen påvisar att många korrigerande, förebyggande och förbättrande åtgärder har genomförts under året.

Slutrapport internkontroll 2023

Servicenämnden

Sammanfattning

Servicenämndens internkontrollplan för 2023 har tagits fram i samarbete mellan tjänstemän och politiker. Ett antal risker har lyfts upp av enhetscheferna, sammanställts av förvaltningsledningen och kompletterats av nämnden.

Riskerna har sedan bedömts, av både förvaltningsledningen och nämnden, där riskerna med högt riskvärde prioriterades i internkontrollplanen.

En av de prioriterade riskerna har hanterats som utvecklingspunkt i verksamhetsplanen medan tre risker har kontrollerats via stickprovskontroller. Tillsammans bildar dessa fyra risker nämndens internkontrollplan för 2023.

Övriga identifierade risker med medelhögt riskvärde bedöms hanteras i linjen i enlighet med ordinarie arbete.

Nämndens prioriterade risker i Internkontrollplanen var:

1. Risken för felaktiga inköp/direktupphandlingar på grund av okunskap eller medveten påtryckning.
2. Risken att sekretessbelagda uppgifter sprids på grund av okunskap.
3. Risken att vi får en överbelastning i delar av organisationen på grund av större förändringar.
4. Risken för felaktiga utbetalningar på grund av egen vinning.

Stickprovskontrollerna som har genomförts under 2023 påvisar inga avvikelser, samt att de rutiner vi har inom kontrollerade områden efterlevs. Risken som hanterades som utvecklingspunkt i verksamhetsplanen påvisar att många korrigerande, förebyggande och förbättrande åtgärder har genomförts under året.

Uppföljning av internkontrollplan 2022

Nedan beskrivs risker som hanterades i internkontrollplan 2022, och dess koppling till nya aktiviteter i Serviceförvaltningens verksamhetsplan och/eller internkontrollarbete.

1: Otydlighet runt serviceförvaltningens uppdrag pga. att de överenskommelser som tecknas inte uppfyller behovet hos kunderna vilket kan leda till att kunderna tillsätter egna resurser eller köper tjänster externt.

Risken resulterade ett åtagande i VP för 2023, där bland annat en ny förvaltningsgemensam mall för kunddialog och kundenkät togs fram inom SEF och blev klar under delår 1. En fortsättning/förbättring kopplat bland annat till denna risk finns i ett av våra 4-åriga verksamhetsmål 2024–2027 som är kopplat till ökad utvecklingstakt, beskrivet som "Tydliga uppdrag och prioriterade utvecklingsplaner". Under detta verksamhetsmål finns aktiviteter som ytterligare förbättrar serviceförvaltningens tydlighet i uppdrag och överenskommelser.

2: Risk för ekonomiska oegentligheter som till exempel bedrägeri, stöld eller egenmäktigt förfarande pga. bristande systematik runt förebyggande arbete vilket kan leda till en brottslig gärning och ekonomisk skada för kommunen samt varumärkesskada.

Risken ledde till att ett APT-material med information för att förebygga omedvetna ekonomiska oegentligheter togs fram samt lades ut i APT-mallen med uppmaningen att alla enheter ska gå igenom materialet. Uppföljningen som gjordes 2022-12-01 visade att 86% av enheterna hade genomfört APT informationen om ekonomiska oegentligheter. Resterande 14% hade informationen inbokad på kommande APT.


Ett arbete kring risker för oegentligheter har gjorts på chefsmöte i mars 2022 där även varje verksamhet identifierat risker. Denna sammanställning användes som underlag vid förvaltningsledningens samt nämndens inventeringar av risker i internkontrollarbetet inför 2023.

Risker 2023

1: Risken för felaktiga inköp/direktupphandlingar på grund av okunskap eller medveten påtryckning på inköpsamordnare/upphandlare, vilket leder till felaktiga inköp.

Hantera risk?	Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
Ja	16	4	4


Kontrollmoment: Stickprovskontroll på gjorda inköp.

Bedömning	Resultat
	<p>Granskning har gjorts på gjorda inköp för perioden november 2022 till och med april 2023 i SEN som inte kunnat matchas mot avtal. 27 inköp granskades.</p> <p>Granskningen har inte påvisat att något inköp skett på grund av någon form av otillbörlig påverkan eller att rutiner frångåtts på grund av okunskap. I tre fall har direktupphandling skett som inte följt kommunens policy beträffande direktupphandling. I ena fallet gäller det ett köp av konsulttjänst för 15tkr som skett medan ny upphandling av tjänsten pågått. I andra fallet är det ett inköp på 8tkr som i vanliga fall hade skett med ICA-kort men då det denna gång behövdes större volymer gjordes inköpet direkt av leverantör. I sista fallet gäller det service av IT-utrustning för 51tkr där beställaren inte noterat att avtalet hade löpt ut.</p> <p>I flera fall gäller inköpen saker och tjänster som inte kan upphandlas, exempelvis kostnader för certifikathantering, utbildningar anordnade av SKR samt beställningar som gjorts av hyresvärd men där SEN tagit kostnaden. I inget fall har LOU inte följts.</p>

2: Risken att sekretessbelagda uppgifter sprids på grund av okunskap, vilket leder till lagbrott och skada för 3:e person

Hantera risk?	Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
Ja	12	3	4


Kontrollmoment: Stickprovskontroll på utlämnade handlingar.

Bedömning	Resultat
	<p>Underlag till internkontrollen har tagits fram genom ett urval av de begäran om utlämnande av handling som inkommit till enheten från extern frågeställare. Urvalet har begränsats till att avse utlämnande av handling för annan nämnds räkning och under en begränsad period. Tidsperioden sattes till maj månad och vid tillfället för urvalet togs som mest de tre senaste begäran om utlämnande av handling som inkommit för berörda nämnder som ej är Servicenämnden. Totalt identifierades 15 utlämningar av handlingar för sammanlagt sex nämnder.</p> <p>Enligt det urval som gjorts bedöms handlingarna ha lämnats ut utan att sekretessbelagda uppgifter riskerats spridas av okunskap. Vid behov har kontakt tagits med kärnverksamheten för bedömning. I de fall sekretessuppgifter förekommit har dessa tagits bort innan utlämning. När en handling inte lämnas ut i originalskick utan någon eller några uppgifter tas bort förmedlas detta till den enskilde som begärt uppgiften, så att denne ges möjlighet att överklaga beslutet. Om den enskilde vill överklaga beslutet tas en kontakt med stadsjurist för stöd i att skriva ett överklagningsbart beslut.</p>

3: Risken att vi får en överbelastning i delar av organisationen på grund av större förändringar, vilket leder till en mindre hållbar organisation med hög personalomsättning, låg utvecklingstakt, sjukskrivningar mm.

Hantera risk?	Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
Ja	15	5	3


Kontrollmoment: Risken bedöms ligga till grund för arbetet med åtagandet i verksamhetsplanen som handlar om organisatoriska förutsättningar.

Bedömning	Resultat
	<p>Summering:</p> <p>Förändringar har genomförts för att chefer med många medarbetare ska få mindre grupper att ha ansvar för. Några enheter delar på personalansvaret över enhetsgränserna. Andra enheter har fått flera arbetsledare. På en enhet testar förvaltningen att ha arbetsledare med personalansvar. En kort tid under våren hade även en enhet biträdande enhetschef. Alla arbetsledare ingår i ett ledarskapsnätverk för att stärka deras ledarskap som i sin tur minskar ansvaret för enhetschefen.</p> <p>Resultatmässigt ser vi att enheterna börjar gå åt rätt håll. En tempomätning på en enhet visar att HME-resultat är bättre än för ett halvår sedan. Arbetsledarna upplever att arbetsledarnätverket ger dem kunskap och de blir tryggare i sina yrkesroller.</p> <p>En lärdom som gjorts är att förändringar av ledningsstruktur och att skapa trygghet tar tid.</p> <p>Flera av våra verksamheter arbetar närmare och tätare med varandra över gränserna. Roller förtydligas och sårbarheter identifieras. Kommunhälsan har tagit fram en ny kurs enbart för chefer, Hållbar som chef, som fått väldigt goda vitsord. Arbetssätt från projektet Samverkan för friskare arbetsplatser har börjat sprida sig till andra verksamheter. Kommunhälsan leder arbetet med processteam arbetsmiljö som under våren tagit fram rutiner för årlig uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete och organisatorisk och social arbetsmiljö samt förslag på frågor om arbetsbelastning till medarbetarenkäten. Många enheter lyfter fram det arbete de gör för att stärka gemenskapen och balansera arbetsbelastning i gruppen. Inom måltidservice har ett stort kulturarbete gjorts för att stäkra enhetschefer och stabsfunktioner där en grupputvecklingsutbildning genomförts under våren med stöd av rekryteringsenheten.</p> <p>Tre kök har lagts ner inom äldreomsorgen med 14 medarbetare där vi kunde erbjuda andra tjänster till alla, de flesta till sitt förstahandsval, tack vare att cheferna hjälptes åt, hade god långsiktig planering och höll ut med vikarier i väntan på förändringen.</p>

4: Risken för felaktiga utbetalningar på grund av egen vinning, vilket leder till ekonomisk förlust.

Hantera risk?	Riskvärde	Sannolikhet	Konsekvens
Ja	8	2	4

Kontrollmoment: Stickprovskontroll på gjorda utbetalningar.

Bedömning	Resultat
	<p>Stickprovskontroller har gjorts på 30 utbetalningar som initierats av olika förvaltningar i kommunen. Underliggande verifikationer har därefter granskats för att kontrollera attestflödet. Attestansvariga har i några fall kontaktats för att säkerställa att korrekt hantering följts, tex vid utbetalning av större förskott. I samtliga granskade stickprov har rutiner följts och utbetalningarna varit riktiga. Kontrollen har således inte påvisat brister i rutiner eller efterlevnad av rutiner.</p>

Förberedande arbete inför 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.

Serviceförvaltningens aktuella avtal för uppföljning och insyn av privata utförare:

- Utförande av inkasso och påminnelsetjänster som överlämnats till extern part

Serviceförvaltningen har 2023 säkerställt att löpande få den information vi behöver för att följa upp att leverantören följer de anvisningar vi givit dem. Serviceförvaltningen får således månadsvis info från leverantören och kan nu börja följa trender leveransen. I internkontrollplanen för 2024 finns ett kontrollmoment med kring uppföljning av privata utförare, där vi både kan utvärdera leverantören och våra uppföljningsmetoder.