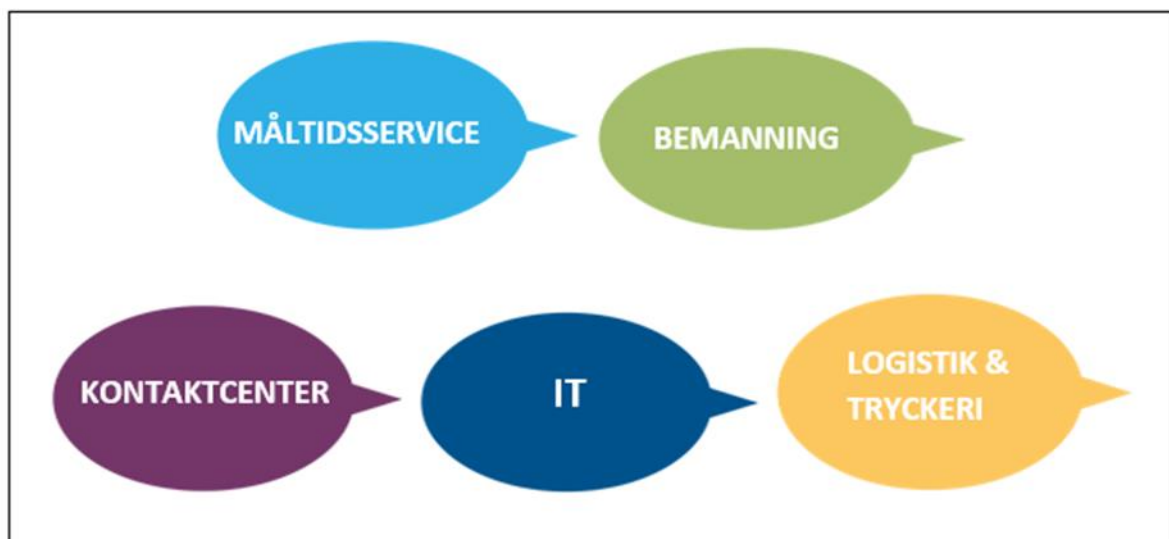


Verksamhetsplan för servicenämnden 2023 - 2025



Antagen av nämnd: Servicenämnden

Datum: 2022-03-23, § 21

Dokumentet gäller från: 2023-01-01

Dokumentansvarig: ordförande Haris Sibonjic, förvaltningschef Annelie Andersson

Innehåll

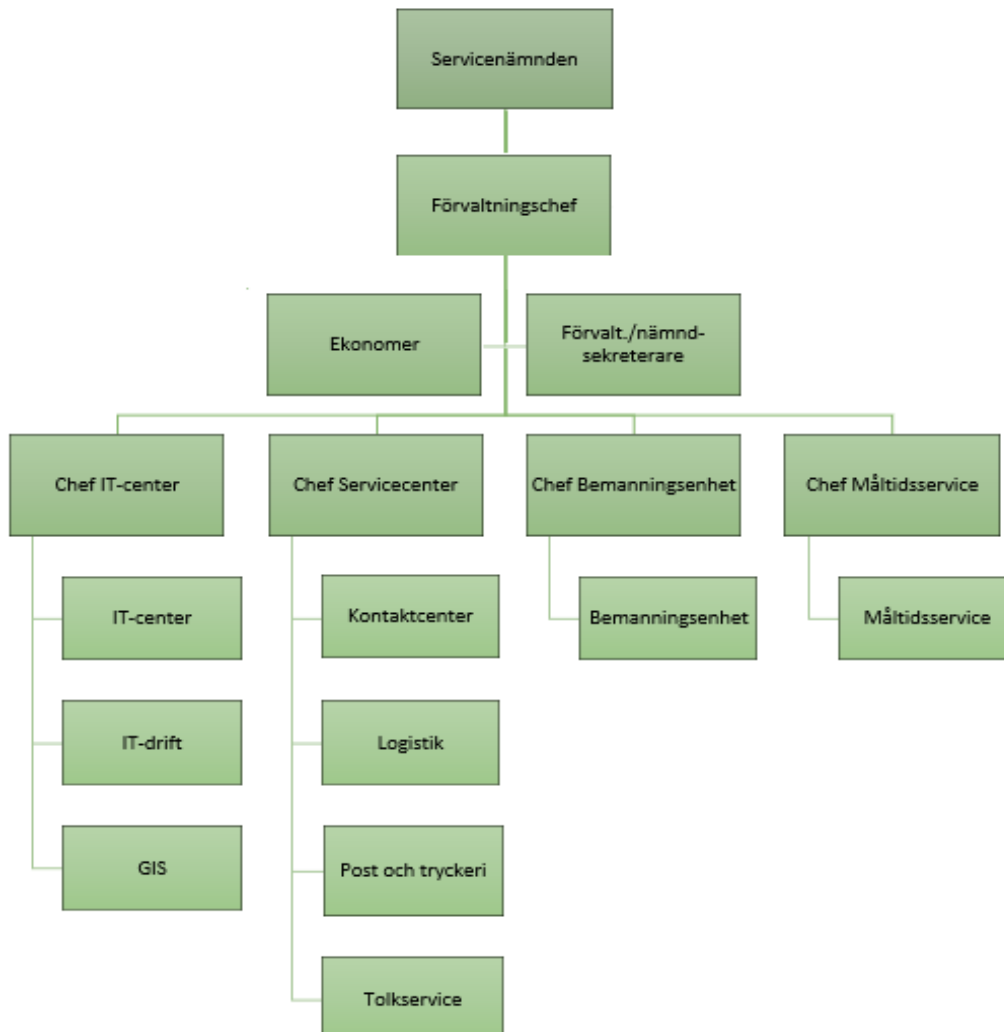
1. Nämndens uppdrag enligt reglemente	3
1.1 Organisationsbeskrivning	3
1.2 Uppdragets omfattning	4
2. Verksamhetsåren 2023 - 2025	4
Kontaktcenter	5
Bemanningsenheten	5
Måltidsservice	5
Logistik, post och tryckeri.....	6
IT.....	6
2.1 Strategier och metoder.....	7
Kontaktcenter.....	7
Bemanningsenheten	8
Måltidsservice	9
Logistik, post och tryckeri.....	9
IT.....	9
2.2 Hälsosam uppväxt i Värnamo (HUV)	10
3. Utmaningar och framtida utveckling.....	10
4. Nämndens mål, ekonomi, HR och övriga nyckeltal.....	11
4.1 Nämndens mål.....	11
4.2 Nämndens Ekonomi	14
4.2.1 Driftbudget 2023 samt plan 2024-2025.....	14
4.2.2. Investeringsbudget 2023 samt –plan 2024-2027	14
4.3 Nämndens HR	14
5. Sammanfattning.....	16

1. Nämndens uppdrag enligt reglemente

Servicenämnden ansvarar för och - skall i enlighet med de riktlinjer kommunfullmäktige anger, delvis till självkostnadspris, tillhandahålla tjänster till kommunens förvaltningar avseende:

- kommunens samlade måltidsservice även omfattande personal- och lokalansvar
- kommunens övergripande ansvar för drift, förvaltning och utveckling av digital infrastruktur, digital arbetsplats och IT säkerhet
- kommunens GIS verksamhet
- kommunens bemanningsenhet för vikariehantering för förskola, äldreomsorg, funktionshinderomsorg och måltidsservice tillika kommunens resurspoolspersonal för måltidsservice, omsorg och förskola
- kommunens logistikplanering, administration och skötsel av kommunens fordon samt kommunens centrala tryckeri, posthantering och turbilsservice
- kommunens servicecenter för extern och intern service
- kommunens tolkservice

1.1 Organisationsbeskrivning



1.2 Uppdragets omfattning

Servicenämnden består av 193 tillsvidareanställda och omkring 500 medarbetare med tidsbegränsad anställning, inklusive korttidsvikarier. Nämnden ansvarar för IT, måltidsservice, post och tryckeri, kontaktcenter, logistikenhet med tillhörande bilpool samt bemanningsenhet för vikarier inklusive resurspool till förskola, omsorg och måltidsservice. Servicen ska medverka till att underlätta för berörda nämnders genomförande av sin verksamhet.

Måltidsservice levererar omkring 2,3 miljoner portioner per år via 46 kök. Till omsorgsnämndens verksamheter omkring 450 000 portioner och till barn- och utbildningsnämnden omkring 1 850 000 portioner. Måltidsservice har 117 tillsvidareanställda medarbetare varav 9 medarbetare ingår i ledning och stödfunktioner. Övriga utgörs av kockar och måltidsbiträden.

IT-avdelningens uppdrag är att stödja kommunens verksamheter med relevant IT-stöd och stabila förutsättningar för digitalisering. Grundläggande för uppdraget är att fokusera på kundbehov samt att på ett kostnadseffektivt sätt leverera drift och support. I uppdraget ingår även det yttersta ansvaret för nämndens information och system samt att ansvara för säkerheten i kommunens IT-driftsmiljö och infrastruktur. Detta innebär att skapa god struktur och tydlighet i organisationen så att information, processer, system och arbetssätt bedrivs på ett sätt som motsvarar de säkerhets- och informationskrav som ställs på verksamheterna. Från 2022 arbetar IT-avdelningen också med geografiska informationssystem genom övertagandet av GIS-enheten. De första stegen i skapandet av ett IT-center har tagits med syfte att skapa ett naturligt nav som möter kommunens framtida behov av digitalisering på ett hållbart sätt.

Bemanningsenheten rekryterar och introducerar korttidsvikarier till verksamheterna inom äldre- och funktionshinderomsorg, förskola, fritidshem samt måltidsservice. Enheten servar närmare 300 arbetslag och hade under 2021 över 45 000 beställningar, vilket är omkring 20 procent fler än tidigare år. De senaste åren har enheten haft en lösningsgrad på omkring 85 procent. Enheten ansvarar även för semestervikarier i nära dialog med omsorgsförvaltningen. Bemanningenheten består av omkring 40 tillsvidareanställda medarbetare varav omkring 30 ingår i någon av resurspoolerna för undersköterskor, barnskötare samt kockar.

Kontaktcenter är medborgarens väg in i Värnamo kommun. Kontaktcentrets huvudsakliga uppdrag är att lösa medborgarens ärende vid första kontakten, att effektivisera och samtidigt leverera en bra kundservice. Kontaktcenter underlättar för medborgarna att komma i kontakt med kommunen genom att hantera inkommande ärenden och skapa e-tjänster. De avlastar specialisterna i de kommunala förvaltningarna från rutinärenden och medverkar till effektivare handläggning med kortare väntetider. Kontaktcenter ansvarar även för intern service i kommunen, bland annat genom att utfärda SITHS-kort, uppdatera webbsidan (kommun.varnamo.se) åt verksamheterna.

Logistik- och tryckerienheten hanterar kommunens logistikplanering och distributionslösning av varor till och från kommunens enheter. Enheten ansvarar också för administration och skötsel av kommunens fordon under 3,5 ton. I enheten ingår även kommunens posthantering, turbilsservice samt centrala tryckeri som tillsammans med IT har fått ett utökat uppdrag att byta ut kommunens skrivarpark.

2. Verksamhetsåren 2023 - 2025

Servicenämnden strävar efter att vara den nämnd som underlättar för övriga nämnder genom smarta digitala lösningar, bra service och leveranser med hög kvalitet. Servicenämndens arbete påverkas i hög grad av övriga nämnders förändrings- och utvecklingsarbete. Att anpassa verksamheterna utifrån

övriga nämnders krav kräver hög flexibilitet och i många fall ska denna anpassning göras med kort framförhållning. De senaste åren har resurser fått omdisponeras för att stödja andra verksamheter. Det har medfört en hög arbetsbelastning och nedprioritering av andra utvecklingsarbeten, säkerhetsarbeten och strategiska initiativ för digitalisering. De närmaste åren blir det viktigt att hitta arbetssätt som fortsatt kan stödja övriga nämnder, där egna aktiviteter och utvecklingsarbeten samtidigt kan prioriteras. För att leva upp till de förväntningar och krav som ställs på servicenämndens verksamheter är resurs- och kompetensfrågan central. Tillgången till arbetskraft med relevant kompetens är begränsad, vilket är en utmaning i samtliga verksamheter. Vikten av att planera för hur denna kompetensförsörjning ska hanteras kommer ställa krav, främst på Värnamo kommun som arbetsgivare, men även på andra samarbetspartners som Arbetsförmedlingen och lokala utbildningsaktörer.

Kontaktcenter

Medborgarens krav på tillgänglighet, service och digitala lösningar kräver ett fortsatt proaktivt arbete och effektiviseringar. Arbetet fortsätter med att försöka lösa 60 procent av medborgarnas ärenden direkt i kontaktcenter. Utvecklingen har gått snabbt framåt från 17 procents lösningsgrad 2018 till 50 procent 2021. Det innebär att omkring 23 500 ärenden löses direkt i kontaktcenter, vilket kortar ner väntetiderna och frigör mycket tid till övriga förvaltningar.

Digitaliseringsarbete med digitala kundforum och med e-tjänster blir viktiga faktorer framåt då det ökar både tillgänglighet och service. Antalet inskickade e-tjänster har från 2018 ökat från 196 till 10 062 år 2021 vilket visar den snabba utvecklingen som är viktig att fortsätta med. Att medborgarna ska kunna genomföra sitt ärende när det passar dem bäst är en självklar framtidsvision. Tjänsterna ökar dessutom informationssäkerheten och effektiviserar befintliga processer.

Omfattningen på kontaktcentrets uppdrag har ökat sedan starten och den höga lösningsgraden har gjort att svarstiden blivit längre. Mellan 2018 och 2021 har svarstiden dubblerats. Förvaltningarna har samtidigt en högre förväntan på att kontaktcenter ska kunna mer om deras verksamheter och upprätthålla en hög kompetensnivå. För att säkerställa att kontaktcenter upprätthåller en hög kompetens- och kvalitetsnivå behövs mer dagligt coachande ledarskap än tidigare.

Bemanningsenheten

Nämndens bemanningsenhet kommer ha en central roll för en effektiv vikariehantering och resurspoolspersonal inom kommunen. Uppdraget med att rekrytera nya korttidsvikarier har de senaste åren varit utmanande både genom att sökunderlaget varit lågt, samt att många marknadsföringsinsatser inte har gått att genomföra under pandemin. Ett nytt system som är bättre anpassat till bemanningsenhetens uppgifter skulle underlätta administrationen och samtidigt stödja beställarens behov av att följa sina beställningar. Under kommande planperiod kommer arbetssätt ses över och arbetet med att revidera bemanningsenhetens uppdrag kommer att prioriteras enligt utredningen som beslutades i Kommunstyrelsen 5 maj 2020 § 185. Beslut har även fattats kring ett utredningsuppdrag med extern utredare för att se över bemanningsprocessen i sin helhet hos köpande förvaltningar och bemanningsenhetens uppdrag som en del i detta. Det kommer sannolikt medföra förändringar av bemanningsenhetens uppdrag under aktuell planperiod.

Måltidsservice

Omvärldens krav på de offentliga måltiderna ökar och med det även kraven på verksamhetens produktion, beredskapsförmåga och hållbarhetsarbete. I måltidsverksamheten är arbetet med upphandling en viktig del i att kunna välja bra råvaror som bidrar till hållbara måltider utifrån både god djuromsorg och låg klimatpåverkan. Det är även viktigt för att hålla nere livsmedelskostnaderna

som förväntas stiga mycket de närmaste åren. Prioritering av närproducerat, svenskt och ekologiskt fortsätter. Måltidsupplevelsen ska inte bara vara att maten på tallriken är god, vällagad och följer hållbara matvanor med ett lågt svinn. Den ska också skapas på ett sätt som är tilltalande samtidigt som måltiden både speglar traditioner och nya influenser, vilket kräver hög kompetens och skaparglädje. Verksamheten har under ett år fått ta del av budgetmedel för att arbeta med en inspirationskock som ska kunna ge medarbetarna de verktyg de behöver för att laga god och säker mat. För att skapa en större möjlighet att arbeta vidare med att utveckla måltiderna och arbetssätten behöver denna tjänst på sikt permanentas.

Den fysiska miljön där matgästen äter måltiden ska samtidigt vara behaglig. Flera kök är i behov av renovering och upprustning. Ytterligare kök byggs i nya skolor och förskolor för att klara av den ökade efterfrågan på måltider. Ledningsfunktionerna lägger mycket tid på projektering, planering och hantering av kök som både ska öppnas, stängas och renoveras. Omfattningen slår hårt mot verksamheten. Måltidsverksamhetens chefer har idag många kök att hantera och de är placerade på ett stort geografiskt område. I takt med att fler kök byggs kommer en personalutökning behövas under kommande planperiod, både i köken och ledningsfunktionen. Verksamheten ser också ett stort behov av att utbilda befintlig personal. Framför allt avser det kokkar som är den yrkesgrupp som är svårast att rekrytera. Utbildningar och valideringsprogram är däremot både tids- och resurskrävande. Att samarbetet mellan måltidsverksamheten och de köpande förvaltningarna stärks är också viktigt för att den totala måltidsupplevelsen ska bli så positiv som möjlig.

Logistik, post och tryckeri

Logistikenheten driver frågorna kring utbyggnad av laddinfrastruktur för att öka andelen fordon som drivs på förnyelsebara drivmedel. Fortsatt arbete med att effektivisera och kvalitetssäkra administrationen av kommunens fordon, så också arbetet med att hitta kostnadseffektiva lösningar för skötsel av fordonen. Utbytet av kommunens skrivarpark och ökad digitalisering kommer troligtvis medföra behov av anpassning för det interna tryckeriet och posthanteringen. I nuläget finns ingen central hantering av kopieringsmaskiner, men projektet *Utbyte av skrivare* är i gång och under planperioden kommer IT tillsammans med logistik- och tryckerienheten att vara delaktiga i skrivarutbytet.

IT

Digitaliseringen som går snabbt framåt bidrar till en kontinuerlig förändring i sättet att arbeta. De digitala systemens tillförlitlighet och prestanda tas som en självklarhet, men det ställer allt större krav på en pålitlig och säker IT-miljö. Förmågan att ta tillvara nyttan med digitalisering kommer succesivt öka med den teknologiska utvecklingen. Enkelhet ska eftersträvas i de tekniska lösningarna för att underlätta för användaren, men också för underhåll och driftsäkerhet. Med Vision e-Hälsa 2025 och det nationella målet om att vara bäst i världen på att använda digitaliseringsmöjligheter förstärks dessutom kraven på en effektiv och innovativ offentlig sektor. Utvecklingsarbete utförs mer och mer i samarbete inom GGVV, men också regionalt och nationellt.

IT-center ska vara det naturliga navet i kommunens strategiska digitaliseringsutmaning. Betydelsen av en strukturerad förvaltning och vidareutveckling av kommunens IT-stöd blir viktig, så också arbetet med IT-säkerheten. För att ha stabila tekniska förutsättningar behöver kritiska åtgärder inom driftmiljön prioriteras. Flera investeringsinsatser inom IT-säkerhet behöver göras för minska risken för att cyberattacker ska skapa betydliga verksamhetsstörningar inom samhällskritiska tjänster och därtill medföra stora ekonomiska konsekvenser.

Centrala verksamhetssystem inom flera nämnder har flyttats till molntjänster där drift och utveckling sker hos leverantören. Flytten ställer nya krav för att uppnå stabila tekniska förutsättningar samt effektiv utveckling och förvaltning. Övergången mot fler molntjänster kommer dessutom ställa högre krav på beställaren. Nya och mer effektiva strukturer behövs i områden som berör samverkan, kravanalys, serviceavtal och kvalitetssäkring. Övergången mot andra lösningar kan medföra nya licensstyper vilket i flera fall kommer göra att licenskostnaderna ökar. För att kunna uppgradera till ny version av Windows med fler säkerhetstjänster och nya funktioner har Microsoft indikerat att Värnamo kommuns licenser för sällanvändare behöver ändra licensform. Det kommer medföra en ökad kostnad. Efterfrågan av stöd och hjälp har dessutom ökat kraftigt sedan start, så även antalet beställningar av digitala enheter och tjänster. IT-service blir en viktig part i detta arbete genom att skapa en väg in för att lösa IT-relaterade problem.

Enligt gällande lagstiftning ska alla offentliga myndigheter arkivera handlingar/information ifrån sina verksamheter. Detta styrs av såväl Arkivlagen som mer verksamhetsspecifika lagar som Skollagen eller Socialtjänstlagen. Värnamo kommuns arkivering styrs av kommunens arkivreglemente vilken gäller för alla kommunens myndigheter (nämnder) och bolag. Nämnderna är också ägare av information och lagkrav kring arkivering av system och den information som finns i systemen. Under 2020 och 2021 har kommunarkivarien och en resurs från IT-center i projektform, jobbat med att bygga upp processer och verktyg för att kunna arkivera informationen. Från och med 2023 saknas permanent finansiering för uppdraget att stötta kommunens arkivarie att föra över informationen från systemen till e-arkivet.

2.1 Strategier och metoder

Samarbetet inom kommunens verksamheter och genom nätverkande med andra kommuner blir även fortsättningsvis en viktig framgångsfaktor för att skapa en bra helhet och en tillfredsställande slutprodukt. Det görs genom att skapa arenor för samarbeten och samtidigt vara öppen för förändring. Det är en gemensam utmaning att vara en attraktiv arbetsgivare och hitta bra arbetsätt för att få in ny personal och möta de utmaningar som finns kring kompetensförsörjningen. Marknadsföring och dialog med arbetssökande via sociala medier kommer att vara ett viktigt inslag för att möta rätt målgrupp. Flera pensionsavgångar inom servicenämndens verksamheter kommer också kräva en kompetensöverföring som inleds i god tid och kontinuerliga behov av utbildningar och nyrekryteringar.

Kontaktcenter

Servicenämndens kontaktcenter arbetar vidare med att underlätta för medborgaren och samtidigt effektivisera och kvalitetssäkra interna processer. Med en teamledare på plats förbättras också förutsättningarna för att arbeta med kvalitetsuppföljning och utveckling av arbetssätt. Arbetet med att utveckla och förvalta e-tjänster blir även fortsättningsvis ett viktigt arbete. Det finns ett ökat intresse för kommunens e-tjänster både internt och externt. Tjänsterna skapas i kommunens centrala e-tjänstelösning och avser både kommun- och förvaltningsspecifika e-tjänster. Alla e-tjänster finns samlade i en portal på webbsidan (kommun.varnamo.se) och det finns även möjlighet för medborgarna att se sitt inskickade ärende via Mina sidor. Viktigt att tillägga är att i vissa fall effektiviseras inte processen med e-tjänster, men det ökar kvalitén eftersom ärendena hanteras digitalt fullt ut. Det ökar möjligheten för att verksamheterna att hantera processerna likvärdigt och det minskar risken för felhantering.

Införande av ett digitalt kundforum är ett sätt som skulle göra kommunen mer tillgänglig för medborgarna. På kundforumet kan vanliga frågor publiceras vilket är ett mer kostnadseffektivt och

tillgängligt alternativ än en chattfunktion som sker live. Införandet är förenat med en kostnad som inte finns i budgetramen.

Kontaktcenter kommer på sikt även se över möjligheten att utveckla samarbetet med de kommunala bolagen. Att vara den gemensamma ingången för de kommunala bolagen hade varit kostnadseffektivt och skapar även en ökad tydlighet för medborgaren.

Kontaktcenter har under åren byggt upp ett gott förtroende internt i kommunen och det finns flera förvaltningar som ser fördelen med att ta hjälp av kontaktcenter när det gäller vissa typer av intern service. Att flytta mer intern service till kontaktcenter hade varit värdeskapande och kunnat utveckla kontaktcenter till ett *Servicecenter* med ett utökat uppdrag att stötta förvaltningarna och möta medborgarna.

Bemanningsenheten

I takt med att verksamheterna själva har svårt att tillsätta vakanta tjänster stiger förväntningarna på bemanningsenheten. Bemanningenheten strävar efter att uppnå en ökad kvalitet och service där servicenivån bygger på behov och önskemål från köpande förvaltningar. Under kommande planperiod behöver en dialog föras om hur efterfrågad servicenivå kan uppnås. En större samsyn och ökad förståelse för behovet kan ske genom besök i verksamheterna eller genom att delta på arbetsplatsträffar. Någon form av nöjdhetsmätning kommer också att genomföras för att få återkoppling från beställande verksamheter.

I dialog med köpande förvaltningar behöver uppdraget kring resurspooler och vikariebank ses över. Fortsatt ambition är att resurspoolerna ska vara ett säkrat kvalitetsstöd och att de kan bidra med hög kompetens och flexibilitet. För att klara det krävs att resurspoolgrupperna får en egen kompetensutveckling och kan erbjudas att delta i de övriga förvaltningarnas utbildningssatsningar. En strategisk satsning i form av en vårdbiträdesutbildning med integrerad yrkessvenska planeras tillsammans med Arbetsförmedlingen vilket förväntas få effekt med fler resurser till vård och omsorg under kommande planperiod.

För att möta det ökade behovet av korttidsvikarier till verksamheterna måste en anpassning göras. Hur detta ska göras på bästa sätt kommer att utredas under planperioden. En möjlig utveckling är att erbjuda tryggare anställningsförhållanden som också skulle ställa högre krav på arbetad tid. Att under en begränsad tid erbjuda en säkrad anställning kan bidra till att vikarien stannar längre och på så sätt minskar personalomsättningen i vikariebanken. Bemanningenheten planerar att tillsammans med HR-avdelningen arbeta med möjliga lösningar för att hantera anställningsformer enligt Skollagen för att möta vikariebehovet inom förskola och fritids på ett säkert sätt. Arbetet kring att utveckla, anpassa och säkra introduktion av nyanställda kommer att fortsätta för att erbjuda vikarier av hög kvalitet. I nuläget saknas däremot resurser för att arbeta med korttidsvikariernas sjukfrånvaro vilket över tid bör ses över.

Tid behöver även frigöras från administrativa uppgifter för att skapa större utrymme att fokusera på ökad service. För att frigöra tid för mer värdeskapande aktiviteter kommer processer ses över, system utvecklas och rutinmässiga arbetsuppgifter automatiseras. Möjlighet finns även till robotisering av vikarietillsättningen. Nytt rekryteringssystem implementeras under 2022 vilket kommer skapa bättre förutsättningar och på sikt förbättra processen kring rekryteringsuppdraget. Två nya funktioner kommer att implementeras i befintligt bemanningssystem för att frigöra tid och samtidigt ge verksamheterna ökat stöd. Den ena funktionen handlar om att ge beställande verksamheter ökad trygghet i bemanningsplaneringen med mer information kring bokningen. Den andra funktionen är en digital anslagstavla där korttidsvikarierna inom äldre- och funktionsomsorgen själva kan lämna intresse för olika arbetspass. Samtliga korttidsvikarier kommer fortsättningsvis även att kunna

registrera tillgänglig tid. Processen för beställningar när vikarien blir sjuk behöver också ses över. Utvecklingsarbete pågår med systemleverantören för att hitta en lösning där verksamheterna inte ska behöva göra en ny beställning vid sjukdom.

Om önskemål finns från köpande förvaltningar kan även en roll som bemanningscontroller skapas inom bemanningsenheten för att utbilda och stötta chefer kring strategisk, praktisk och operativ planering.

Måltidsservice

För att leverera måltider som är lagade från grunden och som består av hållbara livsmedel, samtidigt som de är tillagade på ett resurseffektivt sätt, krävs bra utformade arbetssätt och personal med rätt kompetens. Ett arbete har initierats för att utarbeta strategier för att möta personalbristen, främst avseende kockar. Stöd från både HR-avdelningen och andra samarbetspartners krävs för att klara uppdraget.

Det är en utmaning att klara av de projekt som ständigt är närvarande, bland annat om- och nybyggnation av kök, och samtidigt ha en bra styrning. Tiden för att utreda frågor kring arbetsmiljö, kvalitetssäkring och utveckling är knapp. Då antalet kök och därmed antalet medarbetare ökar är det nödvändigt med en utökning av antalet chefer. De arbetsledande medarbetarna som finns i köken behöver också få en större roll för att avlasta cheferna. Förutsättningarna för att arbetsleda kollegor i köken behöver ses över, så också möjligheten att få utvidgade uppdrag som L-chefer. Utan denna satsning riskerar verksamheten att inte klara av kommande utmaningar och behov som de köpande förvaltningarna har.

Om en utökning av ledningsfunktionen inte sker, måste andra möjligheter ses över. Exempelvis kan frågan lyftas igen om att återlämna ansvaret för personalen i förskolornas serveringskök till barn- och utbildningsförvaltningen. Det handlar primärt om att säkerställa medarbetarens arbetsmiljö genom att tillhöra förskolan medan ansvaret för mat och måltider fortfarande ligger hos måltidsservice.

Att permanenta tjänsten som inspirationskock är ett viktigt steg i att fortsätta utvecklandet av måltiderna. I kombination skulle det vara ett sätt att inspirera personalen och öka arbetsglädjen. Att arbeta upp arenor för kunskapsutbyte, informationsutbyte och samverkan bidrar också till en effektiv resursanvändning vilket krävs då kommunen planerar för fler kök. Implementering av ett nytt kostdatasystem med tillhörande system för analys av livsmedelsinköp, miljöpåverkan och matsvinn förbättrar förutsättningarna för bättre uppföljning. Det förväntas bidra till en större kontroll och att enklare hitta områden där det finns utrymme för utveckling.

Logistik, post och tryckeri

Transporter behöver optimeras och fordonsparken ska ersättas med fler fordon som drivs med förnyelsebart bränsle. Värnamo kommun bör de närmsta åren satsa på en blandning av el, laddhybrider och gasbilar. Laddinfrastrukturen behöver utökas, idag har kommunen 94 interna laddpunkter. För att elektriska fordon inte ska ha för låg kapacitet till nästa användare behöver snabbaddare sättas upp vid bilpoolen.

IT

Centralt för IT-området är att digitalisering sker och IT ska skapa förutsättningar för att den ska gå att genomföra. Utvecklingsprogram för digital infrastruktur och digital arbetsplats har inletts, men de behöver fortsätta under hela perioden för att uppnå stabila tekniska förutsättningar för digitalisering. Respektive förvaltning ansvarar för att de egna verksamheterna tar tillvara de möjligheter digitaliseringen erbjuder och möter de utmaningar som den innebär. Arbetet med att implementera en

effektiv styrningsmodell för utveckling och förvaltning har inletts och under kommande planperiod förväntas IT ha större möjlighet att stödja verksamheterna. Med investering i mer strukturell kompetens till IT-center kan verksamheterna få bättre stöd i behovsdriven utveckling och bättre hemtagning av nytta. Det sker också vidareutveckling av beställarkompetens inklusive stöd för att definiera och utvärdera krav, göra realiserbarhetsbedömningar och vara stöd för leveranser. Tjänsterna som avser strukturell kompetens inom IT-center är projektledare och kompetens inom IT-arkitektur.

Under förutsättning av finansiering fortsätter utvecklingen av systematiskt arbete med IT-säkerhet samt lösningar för åtkomst med digital identifiering och signering. Processer för drift och förvaltning av nätverk ska också vidareutvecklas för att säkra tillräcklig uppkoppling. För att möta krav på nätseparation och uppkoppling mot nya servrar behövs dessutom fler fiberförbindelser, vilket är förenat med ökade kostnader. Principer och förutsättningar som ska bidra till en helhet och anpassningsbar IT-arkitektur ska också förtydligas. Under 2023 kommer det ökade kravet på beredskap och övervakning av infrastruktur i relation till samhällskritiska tjänster att utredas. Här behöver kostnadsmässiga konsekvenser ses över för utökad beredskap och övervakning under dygnets samtliga timmar.

Det blir viktigt att vidareutveckla program och applikationer samt en effektiv installation och underhåll av utrustning. Fokus kommer vara på att stödja användarvänlighet, effektiv samverkan, säkerhet och stabilitet. Här ingår även att vidareutveckla supportkedjan för att säkerställa att användaren får hjälp och stöd som man är nöjd med. Under perioden behöver smarta lösningar inom Internet of Things (IoT) och geografiska informationssystem lyftas fram och vidareutvecklas. Det är viktiga verktyg i arbetet med att stödja Värnamo kommun att bygga framtiden på hållbarhet, attraktivitet, trygghet och tillväxt.

Mer regional samverkan och nationella tjänster ska under perioden vara centrala insatsfaktorer för att kraftsamla kompetens och att digitalisera på ett kostnadseffektivt sätt. Bland annat genom förstärkt deltagande i regionens Digitaliseringsråd inklusive regiongemensamma och nationella projekt. Mer samverkan och gemensamma lösningar möter även invånarens förväntningar avseende åtkomst till information och tjänster i en digital värld där geografiska gränser suddas ut.

Under 2023 ska även behovet av en ny ekonomisk styrmodell och debitering av tjänster från IT-center att utredas.

2.2 Hälsosam uppväxt i Värnamo (HUV)

Frågor kopplade till HUV arbetar servicenämnden dagligen med genom måltiderna till barn och elever i förskola och skola. Det som på sikt behöver utvecklas är de matråd som finns i skolorna och till viss del även i förskolorna. För att kunna använda barnens och elevernas inspel i arbetet med att skapa goda måltider som de vill äta bör arbetet initieras och drivas av den egna måltidsverksamheten. Måltidsservice har sedan 2021 tagit del av medel för att arbeta med HUV. Dessa medel kan användas till aktiviteter utöver den dagliga driften, men även som en del i att arbeta mer målinriktat med redan pågående aktiviteter. Även här kan en inspirationskock vara en viktig länk i arbetet med HUV.

3. Utmaningar och framtida utveckling

Kompetensförsörjningen blir en allt viktigare fråga för att upprätthålla en god arbetsmiljö och utveckla verksamheterna. Det är redan nu en stor utmaning att rekrytera personal med rätt kompetens och försörja verksamheterna med vikariebehov. Här behöver nämndens verksamheter arbeta för att hitta hållbara lösningar. Fler strategiska utbildningsåtgärder behöver skapas i nära anslutning till

Värnamo kommun och samtidigt få ungdomar att välja studieinriktningar som möter upp efterfrågan på kompetens.

Det kommer att vara en kompetens- och kostnadsmissig utmaning att leverera i en hög digitaliseringstakt där förväntningar om innovativa lösningar ökar samtidigt som det sker ökade krav på IT-säkerhet. Att effektivisera och kompetensutveckla verksamheterna för att frigöra tid och optimera resurser kommer behövas för att uppnå uppsatta mål och hålla en hög kvalitet. Servicenämnden ska vara öppen för anpassning och utveckling för att möta förändrade behov. Det gäller samtidigt att ha tillräcklig finansiering för att leverera rätt saker i rätt tid samtidigt som det ska finnas utrymme för kompetensbyggande åtgärder i den takt som krävs. Det kommer också krävas en större samsyn och dialog kring prioritering av arbetsuppgifter. Användarvänliga systemstöd är en viktig byggsten för att underlätta arbetet och samtidigt kunna ge en god service då många medarbetare har bristande datavana.

Den digitala utvecklingen i samhället går snabbt framåt och det ställer höga krav på tillgänglighet och service. Det är viktigt att kommunen levererar både information, digital teknik och tjänster som medborgarna efterfrågar. Det gäller samtidigt att involvera medborgarna för att få en medborgardriven utveckling. Servicenämnden behöver ligga i framkant när det gäller proaktivt arbete och effektivisering. Digitala lösningar som underlättar för medborgaren, likt e-tjänster, kundforum och robotiserade tjänster blir viktigt. Drift- och förvaltning av centrala verksamhetssystem kommer sannolikt ligga ute hos leverantören till större del. Det kommer göra det resurskrävande att uppnå stabila tekniska förutsättningar där IT kan ha ett helhetsansvar. Nya effektiva strukturer behövs för integrationer, samverkan, kravanalys och kvalitetssäkring. Det behöver också byggas en arkitektur som gör att kommunen undviker att bli låst till leverantören.

Omvärldens krav och förändrade behov kommer kräva anpassning. Verksamheterna behöver vara flexibla men också rustade rent kapacitetsmässigt för att klara kommande utmaningar. Klimat- och hållbarhetsarbetet blir viktiga områden för det offentliga köket. Transporter och kommunens fordonsflotta behöver samtidigt ses över. Laddinfrastrukturen behöver byggas ut, men det blir också viktigt att följa om andra bränsleslag, likt vätgas, kommer slå igenom och medföra andra behov i fordonsparken.

4. Nämndens mål, ekonomi, HR och övriga nyckeltal

4.1 Nämndens mål

KVALITET – grunduppdrag av god kvalitet för de vi är till för

Det visar verksamhetens nytta för medborgaren. Vi får ett underlag för verksamhetsutveckling, att vi följer och säkrar verksamhetens kvalitet.

Det ger goda underlag till ledning och nämnd för beslut om resurser och insatser. Kvalitetsmål formuleras utifrån respektive nämnds/bolags grunduppdrag i förhållande till medborgarna.

Nämndernas och bolagens kvalitetsmål, för sitt grunduppdrag, ska visa god målpuppfyllelse inom ekonomiskt given budgetram.



Nämndsmål: Servicenämndens tjänster ger övriga förvaltningar förutsättningar till effektiv resursanvändning genom en god leveranssäkerhet och kvalitet.

Indikatorer	Nuläge:		Målnivåer:		
	2021	2022	2023	2024	2025
Andelen genomförda bokningar av bemanningsenheten	84%	89%	90%	90%	90%
Kontaktcenter andel lösta ärenden – medborgare*	50%	55%	60%	60%	60%
Kontaktcenter, andel lösta ärenden – medborgare + förvaltningar**	79%	80%	85%	85%	85%
Engagemang – Kontaktcenter***	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Kundnöjdheten inom måltidsservice seniorrestauranger****	-	92%	92,5%	93%	93,5
Kundnöjdheten inom måltidsservice skolrestauranger	69,5%	76,9%	77,2%	77,5%	77,8%
IT-avdelningens kundbemötande	97,2%	97,8%	98%	98,1%	98,2%

* Medborgaren får hjälp i första kontakten med kontaktcenter och behöver inte återkomma

** Kontaktcenter underlättar för förvaltningarna genom att lösa medborgarens ärende direkt eller tar in information om ärendet och fördelar den vidare till rätt verksamhet, övrig procentandel (21% för 2021) kopplas direkt till kollegorna i verksamheterna.

*** Betyg på hur medborgarna upplever kontaktcentrets engagemang i samtalen (betyg 1-5, där 5 är bästa betyg).

**** Beslut har tagits om att inte mäta kundnöjdheten i seniorrestauranger under 2021 då de varit stängda.

DELAKTIGHET - medborgare och medarbetare är delaktiga i kommunens utveckling

Vi vill kommunicera och ge återkoppling avseende mål, resultat och kvalitet. Vi vill att medborgare och medarbetare ska ha möjlighet att påverka kommunens utveckling.

Externt mål: Värnamo kommun kommunicerar och för dialog om mål och resultat med sina medborgare.

- Medborgare får svar på sina frågor
- Medborgarna har möjlighet att påverka kommunens utvecklingsarbete

Internt mål: Verksamhetsuppföljning av mål, resultat, kvalitet, personal och ekonomi rapporteras sammanhållet.

- Medarbetarna är insatta i målen för sin arbetsplats och Värnamo kommuns målstyrning
- Medarbetarna är delaktiga i arbetet



Nämndsmål: Medborgare och förvaltningens medarbetare upplever att verksamheten präglas av dialog, tydlighet, delaktighet och med möjlighet att påverka.

Indikatorer	Nuläge:		Målnivåer:		
	2021	2022	2023	2024	2025
Generell nöjdhet – Kontaktcenter*	4,27	4,31	4,32	4,33	4,34
Medarbetarundersökning, kvalitetsområde Mål och uppföljning	4,3		4,4		4,5
Medarbetarundersökning HME (Hållbart medarbetarengagemang) Styrning	83		84		85
Medarbetarundersökning, kvalitetsområde Arbetsplatsträffar	4,2		4,3		4,3

*Medborgarnöjdhetsmätning, Brilliant. Betyg på hur nöjda medborgarna är med samtalet som helhet (betyg 1-5, där 5 är bästa betyg).

KOMPETENSFÖRSÖRJNING – arbetsgivare kan anställa de medarbetare de behöver

Genom samverkan kan Värnamo kommun och andra arbetsgivare rekrytera och behålla medarbetare. Medarbetare, vars erfarenheter och kompetens tas till vara och utvecklas, trivs och stannar.

Externt: Värnamo kommun samverkar aktivt med externa aktörer för att främja och underlätta rekrytering för alla arbetsgivare i kommunen.

Människors erfarenheter och kompetens tas tillvara.



Nämndsmål: Servicenämndens medarbetare är nöjda med sin upplevda arbetssituation i frågor som ledarskap, motivation och personlig utveckling.

Indikatorer	Nuläge:		Målnivåer:		
	2021	2022	2023	2024	2025
Medarbetarundersökning: Hållbart medarbetarengagemang HME, Ledarskap	82		83		83
Medarbetarundersökning: Hållbart medarbetarengagemang HME, Motivation	77		79		79

KLIMAT – klimatsmarta val underlättas

Klimatet är vår viktigaste framtidsfråga, där allas insats behövs och är viktig. Vi ska skapa goda förutsättningar att göra val som minskar vår klimatpåverkan.

Externt: Kommunens medborgare, företag, föreningar och besökare har stora möjligheter att leva och bedriva verksamhet klimatsmart.

Internt: Värnamo kommun minskar sin klimatpåverkan inom områdena resande och energianvändning.



Nämndsmål: Servicenämnden ska minska sin klimatpåverkan

Indikatorer	Nuläge:		Målnivåer:		
	2021	2022	2023	2024	2025
Andelen matsvinn ska minska i måltidsservice restauranger	7%	7%	6,9%	6,8%	6,7%
Andel personbilar och lätta lastbilar som drivs med förnybara drivmedel*	47%	53%	70%	75%	80%
Antal biogas/elhybrid/elbilar	104	145	125	135	140

* Från 2023 ändras mätmetoden att innefatta samtliga fordon under 3,5 ton inom Värnamo kommun, det vill säga även tekniska förvaltningens fordon som i flera fall drivs med HVO bränsle.

4.2 Nämndens Ekonomi

4.2.1 Driftbudget 2023 samt plan 2024-2025

Servicenämndens preliminära driftbudgetramar för år 2023 är 44,3 miljoner kronor, för år 2024 44,8 miljoner kronor och för år 2025 45,7 miljoner kronor.

DRIFTVERKSAMHET	Bokslut	Bokslut	Budget	Prel.	Prel.	Prel.
<i>Nettobelopp i miljoner kronor med en decimal</i>	2020	2021	2022	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
Servicenämnden	0,4	0,6	0,6			
Serviceförvaltning	4,1	5,2	4,8			
IT-verksamhet	20,1	20,1	24,7			
Kontaktcenter	8,7	7,5	7,5			
Bemanningsenhet	-0,6	0,7	0,0			
Måltidsservice	6,3	3,9	0,1			
Logistik, post och tryckeri	3,1	3,5	3,1			
TOTAL NETTOKOSTNAD	42,0	41,5	40,8	44,3	44,8	45,7

4.2.2. Investeringsbudget 2023 samt –plan 2024-2027

Servicenämndens investeringsbudgetförslag för år 2023 är 17,9 miljoner kronor. Servicenämndens förslag till investeringsplan för åren 2024-2027 är totalt 27,4 miljoner kronor.

Projektnamn/Projektgruppering		Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
<i>Belopp i miljoner kronor med en decimal</i>	<i>Projektblad nr</i>	2023	2024	2025	2026	2027
Inventarier	SN 001	0,4	0,1	0,1	0,1	0,1
IT-utrustning	SN 002	0,4	0,2	0,2	0,3	0,4
Utbyte av skrivare	SN 039	1,2	0,1	0,1	0,6	0,1
Inventarier och storköksutrustning	SN 011	1,6	1,3	0,8	0,6	0,7
Lösen av minibussar	SN 032		0,1	0,1	0,1	
Fordon understigande 3,5 ton	SN 033		0,5			
Utbyggnad laddinfrastruktur	SN 035	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Produktionsskrivare till internttryckeri	SN 037	0,6				
Snabbladdare till bilpoolen	SN 040	0,7				
Bra digital arbetsplats	SN 017	1,0	1,1	0,5	0,5	1,0
Stabil och pålitlig leverans av system och tjänster	SN 018	6,6		2,4		
Säker digital identitet och åtkomst	SN 026	1,0	1,0	0,5	0,5	
Tillräcklig uppkoppling	SN 028	2,4	2,6	2,6	2,6	2,6
Innovation och verksamhetsutveckling	SN 038	1,5	1,0			
SUMMA INVESTERINGAR		17,9	8,4	7,8	5,8	5,4

4.3 Nämndens HR

Servicenämnden har under de senaste åren haft en låg personalomsättning och få pensionsavgångar. Med fler pensionsavgångar de närmaste åren blir det viktigt med kompetensöverföring och rekrytering av ny personal. Det ordinarie arbetet tar upp all tid vilket hämmar insatser för kompetensutveckling. Dels beror det på nya krav för att leverera på ett sätt som verksamheterna och medborgarna förväntar sig, vilket hade behövt mer personal. Det beror också på svårigheter att få in vikarier samt att rekrytera

ny personal då antalet sökande i många fall är väldigt få. Den höga belastningen på befintlig personal har gjort att både övertid och fyllnadstid har stigit.

Antalet tillsvidareanställda har stigit med 5 personer under 2021 och sysselsättningsgraden har gått upp till 95,7 procent. Andelen timanställda har minskat då köken inte längre har semestervikarier, utan bemanning sker med ordinarie personal. Trots att verksamheterna inte varit hårt drabbade av Covid-19 så har sjukfrånvaron stigit, vilket förklaras av att personal ska stanna hemma vid symtom. Även långtidssjukskrivningen har ökat. Viktigt att notera är att i statistiken ingår även sjukfrånvaron för korttidsvikarier, vilka nämnden idag inte har resurser att arbeta med. Utbildning om balans och återhämtning är ett exempel på insatser som görs. Utvärdering görs om utbildningen kommer bli aktuell för fler verksamheter.

	2020-12-31	2021-12-31	Förändring
Tillsvidareanställda, antal	188	193	+5
Tillsvidareanställda, årsarbetare	179	185	+6
Tidsbegränsat månadsanställda, antal	14	10	-4
Tidsbegränsat månadsanställda, årsarbetare	13	9	-4
Andel kvinnor, %	84,6	86,0	+1,4 procentenheter
Sysselsättningsgrad, %	95,3	95,7	+0,4 procentenheter

	2020-12-31	2021-12-31	Förändring
Övertid exklusive PO, tkr*	92	110	+18
Övertid, timmar**	218	265	+47
Fyllnadstid exklusive PO, tkr*	70	148	+78
Fyllnadstid, timmar**	400	791	+391
Timlön exklusive PO, tkr*	2 248	1 859	-389
Timlön, timmar**	15 749	14 617	-1 132
Personalkostnader exklusive PO och pension, tkr	76 973	81 213	+4 240

*Kostnader enligt bokföringen 2021-12-31, timmar utförda december 2020 - november 2021 (12 månader). Inklusive deltidssbrandmän. I personalomkostnadspålägget (PO) ingår lagstadgade arbetsgivaravgifter samt avgifter till avtalspensioner och försäkringar.

**Timmar utförda december 2020 - november 2021 (12 månader). Exklusive deltidssbrandmän.

	2020-12-31	2021-12-31	Förändring
Sjukfrånvaro, % *	7,52	7,73	+0,21 procentenheter
Andel sjukfrånvaro längre än 60 dagar, % *	22,14	33,28	+11,14 procentenheter
Sjuklön exklusive PO (månadsavlönade, timmavlönade), tkr **	1 762	1 656	-106

*Sjukfrånvarotid januari - november 2021 (11 månader). I förvaltningsberättelsen finns uppgift om sjukfrånvarotid januari - december 2021 (12 månader).

**Kostnader enligt bokföringen 2021-12-31. I personalomkostnadspålägget (PO) ingår lagstadgade arbetsgivaravgifter samt avgifter till avtalspensioner och försäkringar.

	2020-12-31	2021-12-31	Förändring
Personalomsättning, % *	7,1	5,4	-1,7 procentenheter
Personalomsättning exkl. pensionsavgångar, % *	4,5	4,3	-0,2 procentenheter
Pensionsavgångar, antal faktiska *	5	2	-3

*Avser tillsvidareanställda.

Pensionsavgångar prognos (beräknat vid 65 års ålder) *	Prognos 2022	Prognos 2023	Prognos 2024	Prognos 2025	Prognos 2026
Antal	6	5	1	7	4

*Avser tillsvidareanställda.

5. Sammanfattning

Servicenämndens tjänster ska ge förutsättningar för en effektiv resursanvändning. Verksamheterna behöver vara flexibla men också rustade rent kapacitetsmässigt för att klara kommande utmaningar. Servicenämndens arbete påverkas i hög grad av övriga nämnders förändrings- och utvecklingsarbete. Att anpassa verksamheterna utifrån övriga nämnders krav kräver hög flexibilitet och i många fall ska denna anpassning göras med kort framförhållning. De närmaste åren blir det viktigt att hitta arbetssätt som fortsatt kan stödja övriga nämnder, men där egna aktiviteter och utvecklingsarbeten samtidigt kan prioriteras. Det kommer också krävas en större samsyn och dialog kring prioritering av arbetsuppgifter och utvecklingsinsatser. Användarvänliga systemstöd är här en viktig byggsten för att underlätta arbetet och frigöra tid från administrativa uppgifter. För att leva upp till de förväntningar och krav som ställs på servicenämndens verksamheter är resurs- och kompetensfrågan central. Det är en stor utmaning att rekrytera personal med rätt kompetenser och försörja verksamheterna med vikarie. Här behöver arbetet utvecklas för att hitta hållbara lösningar.

Övriga nämnder har ett ökat behov av stöd från flera av servicenämndens verksamheter, vilket kommer medföra behov av personalförstärkning. Förskolekök och skolor byggs under planperioden vilket medför behov av **mer personal för att bemanna de nya köken**. Omvärldens krav på de offentliga måltiderna ökar samtidigt och med det även kraven på verksamhetens produktion, beredskapsförmåga och hållbarhetsarbete. För att hantera en större personalstyrka i fler kök och samtidigt hinna med viktiga frågor kring arbetsmiljö, kvalitetssäkring och utveckling behövs över tid, **förstärkning av en enhetschef måltidsservice**. Ett alternativ skulle kunna vara att göra en översyn av personalens tillhörighet i servicenämndens serveringskök inom förskolorna med frågeställning; fördelar respektive nackdelar med att överföra personal- och lokalansvar för måltidsbiträdet i serveringsköket till ansvarig rektor för förskolan men där ansvaret för maten ligger kvar på servicenämndens måltidsservice.

IT-säkerheten måste prioriteras och arbetet med att skapa stabila tekniska förutsättningar blir allt viktigare när mer kommunikation sker digitalt och fler verksamheter går över i molnbaserade lösningar. **För att möta krav på nätseparation och uppkoppling mot nya servrar behövs fler fiberförbindelser**, vilket är förenat med ökade kostnader. Övergången mot andra lösningar kan också innebära nya licenstyper vilket i flera fall kommer göra att licenskostnaderna ökar. Samtidigt har beslut tagits om att skapa ett IT-center som ska vara navet i Värnamo kommuns digitaliseringsutmaning. För att möta den utmaningen behöver servicenämnden ligga i framkant när det gäller proaktivt arbete och effektivisering. Det finns också behov av att strukturera upp arbetssätt samtidigt som det måste finnas utrymme att projektleda de utvecklingsuppdrag som uppstår och kommer in från övriga nämnder. E-arkivuppdraget är också en viktig fråga för kommunen för att uppfylla gällande lagkrav. Medborgarens krav ökar samtidigt när det gäller tillgänglighet, service och digitala lösningar. Att medborgarna ska kunna genomföra sitt ärende när det passar dem bäst är en självklar framtidsvision. Arbetet med **digitala kundforum och utveckling av e-tjänster** är effektiva lösningar för att möta de ökade kraven

Servicenämndens klimatarbete kommer även fortsättningsvis vara viktigt. Livsmedelsval, matsvinn och resursförbrukning blir viktigt för en hållbar produktion. Utbytet av kommunens skrivarpark och ökad digitalisering kommer troligtvis medföra behov av anpassning för det interna tryckeriet och posthanteringen. Transporter behöver optimeras och fordonsparken ska ersättas med fler fordon som drivs med förnyelsebart bränsle. För att skapa bättre förutsättningar att byta ut fordonsparken behöver laddinfrastrukturen byggas ut.

Behovet av en nämnd som är anpassningsbar och på ett snabbt sätt kan leverera är oerhört värdefullt för en kommun. Servicenämnden arbetar kontinuerligt med förbättringsarbeten i befintliga verksamheter och anpassar arbetssätt för att ge en bra service av hög kvalitet. För att uppnå ännu högre effektivitet och kostnadsbesparingar samt underlätta för nämnder att fokusera på sin kärnverksamhet finns det flera områden som kan placeras under servicenämndens ansvarsområde. Exempel på uppdrag med fokus på service som skulle ge synergieffekter för kommunen och servicenämnden är tolkservice, budget- och skuldrådgivning, lokalvård, fastighetsskötsel, föreningsservice och skötsel av gata/park. Servicenämnden är mogen för att ta emot uppdragen.