

**Handläggare**  
Lars Ericsson  
Telefon: 08-508 11 818**Till**  
Servicenämnden  
2015-12-15

## **Verksamhetsplan 2016**

### **Förslag till beslut**

1. Servicenämnden godkänner verksamhetsplanen och överlämnar den till kommunstyrelsen för godkännande.

Christer Edfeldt  
FörvaltningschefAnnika Rapp  
Administrativ chefAnne-Sofie Ohlsson  
VerksamhetschefLiselothé Engelgren  
VerksamhetschefAnna-Karin Sandén  
VerksamhetschefKarin Toll Lane  
VerksamhetschefMariann Hellström  
VerksamhetschefThomas Lundberg  
Verksamhetschef

## Ärendets beredning

Detta tjänsteutlåtande har utarbetats inom administrativa avdelningen i samarbete med verksamhetsområdena.

Ärendet har behandlats i förvaltningsgruppen 2015-12-08. Protokollet från förhandlingen bifogas detta ärende.

## Sammanfattning

Nämnden ska bidra till att uppfylla kommunfullmäktiges mål *ett Stockholm som håller samman* genom att kontaktcenter ska erbjuda lättillgänglig och kvalificerad information samt vägledning om bl a äldreomsorg, förskola och skolverksamhet inom staden.

Vad avser målet *ett klimatsmart Stockholm* ska nämnden värna om klimatet och en hållbar livsmiljö genom att miljöhänsyn tas i samband med nämndens centralupphandlingar. Dessa utförs med syftet att säkerställa en hållbar energianvändning, miljöanpassade transporter och en giftfri miljö för stockholmarna. Vidare ska nämnden medverka till att infria målet genom att arbeta aktivt för att öka användningen av skanning inom staden och därmed minska papperförbrukningen. Därutöver avser nämnden att bidra till måluppfyllelse i samband med det interna miljöarbetet, exempelvis när det gäller minskning av elförbrukningen.

När det gäller målet *ett ekonomiskt hållbart Stockholm* ska nämnden inom ramen för sitt verksamhetsansvar arbeta vidare med att effektivisera och därmed minska kostnaderna för stadens administrativa funktioner. Här bidrar nämnden till att stadens verksamheter kan vara kostnadseffektiva och fokusera på sina kärnverksamheter. Kontaktcenter ska i dialog med stadens förvaltningar och bolag fortsätta att utveckla information och service till stockholmarna. Upphandlingsverksamheten ska utvidgas och arbeta vidare med att effektivisera koncernens försörjning av varor och tjänster. Ekonomi- och löneverksamheterna samt HR-service och lokalplanering ska inom ramen för uppdraget fortsätta med att utveckla tjänsterna utifrån kundernas behov.

Nämnden ska också medverka till att infria målet *ett demokratiskt hållbart Stockholm* genom kontaktcenter som erbjuder service som görs tillgänglig och anpassas till olika medborgares behov och förutsättningar, exempelvis vad gäller funktionsnedsättning och språk. Vidare ska nämnden bidra till att uppfylla målet genom att vid upphandling verka för utveckling av staden i hållbar riktning. Insatser för att uppfylla målet omfattar också jämställdhetsintegrering och beaktande av mänskliga rättigheter i

verksamheterna samt arbete med att utveckla medarbetarskap och en god arbetsmiljö.

## Inledning

Enligt stadens regler för ekonomisk förvaltning ska samtliga nämnder upprätta en verksamhetsplan/budget för det kommande året med utgångspunkt från den budget som kommunfullmäktige har fastställt. För att kommunstyrelsen ska kunna följa upp och granska nämndernas verksamhetsplaner har stadsledningskontoret utfärdat kompletterande anvisningar som nämnderna ska följa vid utformningen av planen. Till verksamhetsplanen hör blanketter samt bilagor gällande prislista, väsentlighets- och riskanalys med internkontrollplan samt jämställdhets- och mångfaldsplan.

I budget för 2016 har kommunfullmäktige antagit följande inriktningsmål:

- Ett Stockholm som håller samman
- Ett klimatsmart Stockholm
- Ett ekonomiskt hållbart Stockholm
- Ett demokratiskt hållbart Stockholm

Kommunfullmäktige har också fastställt mål för verksamhetsområden samt indikatorer och aktiviteter som ska följas upp respektive genomföras. Nämnderna ska med utgångspunkt från kommunfullmäktiges inriktningsmål, mål för verksamhetsområdena samt indikatorer fastställa specifika och uppföljningsbara nämndmål. Nämndmålen utgör därmed nämndens konkretisering av kommunfullmäktiges mål.

I föreliggande verksamhetsplan fastställer nämnden mål för sina respektive verksamhetsområden inom ramen för inriktningsmålet *ett ekonomiskt hållbart Stockholm*. I anslutning till vart och ett av dessa mål redovisas nämndens insatser för respektive verksamhetsområde samt årsmål för nämndens indikatorer.

Av kommunfullmäktiges övriga mål har servicenämnden ett särskilt uppföljningsansvar för mål 1.7, 2.1, 2.5, 4.6 och 4.8. Inom ramen för dessa mål fastställer nämnden egna mål i verksamhetsplanen.

För de övriga av kommunfullmäktiges mål som ingår i planen redovisas nämndens årsmål för kommunfullmäktiges indikatorer. Vidare redovisas kortfattat nämndens planerade insatser inom ramen för respektive mål.

### **Serviceförvaltningens vision, verksamhetsidé och värdegrund**

Förvaltningens ledning och medarbetare har gemensamt utarbetat en vision, en verksamhetsidé och en värdegrund. Genom dessa uttrycks ett framtida önskat läge, förvaltningens syfte och uppgift samt de gemensamma värderingarna.

#### *Vision*

Tillsammans med stadens förvaltningar och bolag –  
För bästa service i en stad för alla

#### *Verksamhetsidé*

Vår verksamhetsidé är att effektivisera stadens administrativa funktioner. Det gör vi genom att vara ett kompetenscentrum som erbjuder ett brett utbud av verksamhetsstödjande tjänster och service till stadens förvaltningar och bolag.

Vi arbetar nära våra kunder och stadens ledning och utvecklar tjänsterna utifrån kundernas och medborgarnas behov. Våra tjänster ska vara enkla att använda, prisvärda och av hög kvalitet. Vi ska ha en hög tillgänglighet och ett mycket gott bemötande.

#### *Värdegrund*

Värdegrunden kan förkortas med KÖRA vilket står för nyckelorden kompetens, öppenhet, respekt och ansvar. Mer utförligt beskrivs dessa nyckelord i det följande.

#### **Kompetens**

På serviceförvaltningen är kompetens och serviceanda en viktig grund för arbetsglädje och goda resultat.

#### **Öppenhet**

Vi är en transparent och kommunicerande organisation där människor kan, får och vågar.

## Respekt

På serviceförvaltningen bemöts alla med tillit och respekt.

## Ansvar

Vi tar gemensamt och personligt ansvar för helheten och för vår egen del av arbetet.

KF:s inriktningsmål:


### **1. Ett Stockholm som håller samman**

Nämnden ska bidra till att uppfylla kommunfullmäktiges mål genom att kontaktcenter ska erbjuda lättillgänglig och kvalificerad information samt vägledning om bl a äldreomsorg, förskola och skolverksamhet inom staden. Vidare medverkar nämnden till att infria målet i samband med det interna säkerhetsarbetet.

KF:s mål för verksamhetsområdet:

#### **1.3 Stockholm är en stad med levande och trygga stadsdelar**

Nämnden ska medverka till att infria målet genom ett förebyggande säkerhetsarbete. Årliga risk- och sårbarhetsanalyser genomförs i vilken det analyseras konsekvenser att avbrott i verksamheterna i samband med oönskade händelser samt förvaltningens förmåga till att säkerställa kontinuitet och prioriterade åtaganden. Analysen ligger sedan till grund för förvaltningens säkerhetsarbete och krisberedskap samt utgör en del av underlaget till stadens gemensamma risk- och sårbarhetsanalys.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
 Andel genomförda åtgärder inom ramen för RSA	100%	100 %	År

KF:s mål för verksamhetsområdet:

#### **1.7 Alla äldre har en trygg ålderdom och får en äldreomsorg av god kvalitet**

Nämnden ska genom Äldre direkt inom kontaktcenter medverka till att uppfylla stadens mål. Verksamheten ska erbjuda

lättillgänglig och kvalificerad information samt vägledning om äldreomsorgen i Stockholms stad.

Nämndmål:

### **Servicenämnden ska bidra till en äldreomsorg av god kvalitet**

Nämnden ska bidra till en äldreomsorg av god kvalitet genom verksamheten vid Kontaktcenter Stockholm (Äldre direkt). Genom kontaktcenter ska de äldre i staden och deras anhöriga erbjudas en snabb, tillgänglig och kvalificerad hjälp med information och vägledning inom äldreomsorgsområdet via telefon och mejl. Servicen omfattar även att hjälpa äldre och anhöriga att söka information på webben om äldreomsorg, hitta kvalitetsredovisningar och nyckeltal för verksamheter och därmed underlätta att jämföra olika alternativ.

Hos kontaktcenter finns information om alla aktiviteter för äldre i stadsdelsnämnderna tillgänglig. Vidare ger verksamheten även tydlig information om att kommunen blir utförare när äldre inte gör ett aktivt val av hemtjänst.

För Kontaktcenter/Äldre direkt gäller samma indikatorer som för övriga delar av kontaktcenterverksamheten (se mål 3.5 nedan).

KF:s inriktningsmål:

## **2. Ett klimatsmart Stockholm**

Servicenämndens verksamheter ska värna om klimatet och en hållbar livsmiljö genom att miljöhänsyn tas i samband med nämndens centralupphandlingar. Dessa utförs med syftet att säkerställa en hållbar energianvändning, miljöanpassade transporter och en giftfri miljö för stockholmarna. Vidare ska nämnden medverka till att infria målet genom att arbeta aktivt för att öka användningen av skanning inom staden och därmed minska papperförbrukningen. Därutöver avser nämnden att bidra till måluppfyllelse i samband med det interna miljöarbetet, exempelvis när det gäller minskning av elförbrukning.

KF:s mål för verksamhetsområdet:

### **2.1 Energianvändningen är hållbar**

Servicenämnden medverkar till att uppfylla kommunfullmäktiges mål genom att vid upphandling säkerställa att den upphandlade

elkraften inom staden till 100% produceras från förnybara energikällor.

Nämndmål:

### **Servicenämnden ska bidra till en hållbar energianvändning**

Nämndens förväntade resultat för målet är att säkerställa att energianvändningen i staden till 100% produceras från förnybara energikällor. Kravställande om detta sker i en central upphandling av elkraft som omfattar alla förvaltningar och bolag i staden.

Förvaltningen arbetar med att inrätta en central elhandelsorganisation för utförande av kommunkoncernens gemensamma elhandel enligt den policy och strategi för området som beslutats för hela kommunkoncernen.

Utöver insatserna ovan ska nämnden också verka för en minskad elförbrukning inom den egna verksamheten. Detta görs exempelvis genom användning av energieffektiv belysning och energibesparande produkter samt genom en effektiv styrning av värme och ventilation vilket sker i samråd med hyresvärd och förvaltare av de lokaler som förvaltningen hyr.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
Andel centralt upphandlad el som i enlighet med Bra miljöval produceras från förnybara energikällor.	100%		År

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
Serviceförvaltningen ska inrätta en elhandelsorganisation som på ett strukturerat sätt ska följa upp och göra prognoser gällande kommunkoncernens energiförbrukning.	2016-01-01	2016-12-31

KF:s mål för verksamhetsområdet:


## **2.2 Transporter i Stockholm är miljöanpassade**

Servicenämnden genomför centralupphandlingar och samordnade upphandlingar på transport- och fordonsområdet i vilka det ställs miljökrav i enlighet med stadens miljöprogram. Även i upphandlingar där transport av beställda varor sker, ställs miljökrav i enlighet med stadens miljöprogram. För att säkerställa kvaliteten vad gäller kravställande och

avtalsuppföljning, samarbetar upphandlingsavdelningen med miljöförvaltningen. Därmed möjliggörs för övriga nämnder att uppfylla kommunfullmäktiges mål och krav i samband med avrop inom dessa avtalsområden.

Ett arbete med att utreda förutsättningar för samlastning av stadens egna varuleveranser har inletts i samarbete med trafikkontoret. En lägesrapport ska lämnas till kommunstyrelsen under våren.

Nämnden ska också bidra till att infria målet genom det interna miljöarbetet, exempelvis genom att miljöhänsyn tas i samband med tjänsteresor.


Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
 Servicenämnden och trafiknämnden ska lämna en lägesrapport till kommunstyrelsen om utredningen av förutsättningarna för samlastning av stadens egna varuleveranser, som görs i samarbete med servicenämnden och exploateringsnämnden	2016-01-01	2016-04-30

KF:s mål för verksamhetsområdet:

## 2.4 Stockholms kretslopp är resurseffektiva

Servicenämnden ska medverka till att uppfylla målet genom att verksamheterna arbetar aktivt för att öka användningen av skanning inom staden och därmed minska pappersförbrukningen.

Nämnden ska undersöka förutsättningar för samt genomföra ett projekt gällande återbruk av möbler och inventarier inom staden.

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
 Servicenämnden ska utreda en funktion för återanvändning av möbler och inventarier inom stadens verksamheter. Ett projekt ska genomföras för att prova funktionen	2016-01-01	2016-12-31

KF:s mål för verksamhetsområdet:


## 2.5 Stockholms miljö är giftfri

Servicenämnden ska genom upphandlingsverksamheten bidra till att barnen i stadens förskolor och skolor kan få en giftfri vardag och till att andelen ekologisk mat ökar. Nämndens centralupphandlingar omfattar därutöver flera andra



avtalsområden inom vilka särskilda kemikaliekrav ställs som sedan följs upp under avtalsperioden.

Nämnden kommer under året att slutföra upphandlingen av ett stadsgemensamt kemikaliehanteringssystem i samarbete med miljöförvaltningen.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
 Andel prioriterade och relevanta avtal enligt kemikalieplanen utan avvikelse från ställda kemikaliekrav	100%	Fastställs 2016	År

Nämndmål:

### **Serviceämnden ska bidra till att Stockholms miljö är giftfri**

Nämndens förväntade resultat för målet är att inom ramen för upphandling bidra till att barnen i stadens förskolor och skolor får en giftfri vardag samt att andelen ekologisk mat ökar. Vidare ska nämnden verka för en giftfri miljö inom staden inom de övriga avtalsområden som redovisas nedan.

I förslaget till nytt miljöprogram anges att serviceämnden har ett särskilt uppföljningsansvar när det gäller andel ekologiska livsmedel. Det gäller både livsmedel som köps in direkt av staden och livsmedel som anskaffas av entreprenör.

Andra prioriterade upphandlingsområden där kemikaliekrav (enligt miljöprogrammet) ska ställas och följas upp av serviceförvaltningen är IT- och dokumentproduktion inkl. AV-produkter, förbrukningsmaterial, kontors- och skolmaterial, köks- och hushållsprodukter, möbler, belysning, tryckeritjänster, textilier: yrkeskläder och skor, möbler och tvätteritjänster samt upphandlingar för förskola, exempelvis gällande möbler, textil, köksutrustning och leksaker.

Upphandlingsverksamheten ska under året utföra upphandling av ett stadsgemensamt kemikaliehanteringssystem vilket görs i samarbete med miljöförvaltningen och i enlighet med kemikalieplanen.

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
Ställa upphandlingskrav i enlighet med stadens	2016-01-01	2016-12-31

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
kemikalieplan.		
Genomföra upphandling av ett stadsgemensamt kemikaliehanteringssystem i samarbete med miljöförvaltningen	2016-01-01	2016-06-30

KF:s inriktningsmål:

### 3. Ett ekonomiskt hållbart Stockholm

Nämnden ska inom ramen för sitt verksamhetsansvar arbeta vidare med att effektivisera och därmed minska kostnaderna för stadens administrativa funktioner. Här bidrar nämnden till att stadens verksamheter kan vara kostnadseffektiva och fokusera på sina kärnverksamheter. Tjänsteutveckling ska bedrivas systematiskt med utgångspunkt från kundernas behov samt i beaktande av nyttan för staden som helhet.





Upphandlingsverksamheten ska fortsätta arbetet med att effektivisera koncernens försörjning av varor och tjänster


KF:s mål för verksamhetsområdet:


#### 3.3 Fler jobbar, har trygga anställningar och försörjer sig själva

Med hänsyn till att verksamheterna är helt intäktsfinansierade är möjligheterna att avdela resurser för att ta emot, introducera och handleda personer i arbetsmarknadsåtgärder begränsade.

Nämnden kommer emellertid att verka för att ta emot några personer som får del av stadens arbetsmarknadsinsatser såsom praktikplats och visstidsanställning. Vidare kommer två platser för feriejobb att tillhandahållas.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
 Antal aspiranter som fått kommunala visstidsanställningar	1	750	Tertial
 Antal praktiktillfällen som genomförs inom stadens verksamheter av de aspiranter som Jobbtorg Stockholm matchar	1	500 st	Tertial
 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	2	10 000 st	År
 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	1	800 st	Tertial

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
 Antal ungdomar som fått sommarjobb i stadens regi	2	8000 st	År

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
 Arbetsmarknadsnämnden ska i samråd med stadens nämnder och bolag utveckla ett utbud av platser för kommunala visstidsanställningar som motsvarar behoven hos aspiranterna. Stadens nämnder och bolag ska medverka i arbetet med att bereda platser för visstidsanställda.	2016-01-01	2016-12-31

KF:s mål för verksamhetsområdet:

### 3.5 Stockholms stads ekonomi är långsiktigt hållbar

Service­nämnden ska inom ramen för sitt verksamhetsansvar arbeta vidare med att effektivisera och därmed minska kostnaderna för stadens administrativa funktioner. I och med detta bidrar nämnden till att stadens verksamheter kan vara kostnadseffektiva och fokusera på sina kärnverksamheter. Tjänsteutveckling bedrivs utifrån kundernas behov för att kunna erbjuda stadens verksamheter ytterligare administrativa och verksamhetsstödjande tjänster där samordning är en förutsättning för en effektivare och likvärdig hantering.

Kunderna och medborgarna ska vara i centrum för arbetet och utvecklingen. Tjänsterna ska vara enkla att använda, prisvärda och av god kvalitet. Kundernas/ medborgarnas synpunkter och uppfattning om verksamheten följs upp och resultatet används som utgångspunkter för förbättringsarbete. Kundundersökningar (och medborgarundersökning för kontaktcenter) kommer att genomföras för alla verksamheter. Metoderna för dessa anpassas till vad som är lämpligt med hänsyn till verksamhetens karaktär.

Arbetet med Lean som metod för att effektivisera verksamheten fortsätter. Medarbetarna deltar här bland annat i att identifiera vad som är viktigt för kunderna, kartlägga sina arbetsprocesser, eliminera icke värdeskapande aktiviteter samt i tillämpliga delar standardisera arbetet och genomföra förbättringar. Ett organiserat arbete med ständiga förbättringar ska därmed fortgå inom alla verksamheter.

Fortsatta jämförelser med andra kommuner och med marknaden i övrigt ska genomföras angående priser och kostnadseffektivitet. Jämförelserna ska ligga till grund för det fortsatta arbetet med effektiviseringar av stadens gemensamma administrativa funktioner.

Nämndens medverkan till att uppfylla kommunfullmäktiges mål förutsätter en väl fungerande kommunikation. Serviceförvaltningen ska vara en kommunicerande organisation med ett tydligt ledarskap och ett aktivt medarbetarskap. Dessa mål är tillsammans med en hög tillgänglighet och ett gott bemötande viktiga hörnstenar i de utvecklingsinsatser som genomförs. Under 2016 kommer serviceförvaltningen också att (vid sidan av befintliga kanaler som intranät, nyhetsbrev m m) arbeta med i införandet av en webbaserad kundportal i syfte att skapa en förbättrad kundkommunikation.

I budgeten anges att servicenämnden tillsammans med kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna ska verka för att stadsdelsnämndernas kapacitet att lägga egen regi-anbud ska stärkas. I arbetet med att utveckla formerna för detta måste det betonas att det är av seriositetsskäl är viktigt att särskilja rollen som upphandlare av berörd verksamhet från uppgiften att delta i arbetet med att utforma egen regi-anbud.

### Kommentarer till kommunfullmäktiges aktiviteter




Servicenämnden ska under respektive nämndmål nedan fastställa indikatorer som i olika avseenden speglar verksamheternas effektivitet. Detta avser exempelvis andel frågor/ärenden som löses vid första kontakten, andel nöjda kunder samt produktivitet. I takt med att staden och nämnden utvecklar systemstöden kommer det att bli möjligt att ytterligare utveckla indikatorer och mätningar.




Förvaltningen ska i samråd med stadsledningskontoret också utreda möjligheten att ta fram indikatorer som fångar nämndens effektivitet som helhet. Bedömningen är att underlag för att analysera nämndens effektivitet främst bör bygga på sammanvägningar av flera olika mätningar, indikatorer och uppgifter.


Förberedelser för att implementera ärendehanteringssystem inom nämndens verksamheter pågår. Kundportal och ärendehanteringssystem ska delvis vara integrerade varför utveckling och införande kommer att ske parallellt. Ärendehanteringssystemet beräknas gå i drift under hösten.

Kommunstyrelsen har fått i uppdrag att utvärdera servicenämndens intäktsmodell. Det är viktigt att priserna avspeglar den arbetsinsats som görs för respektive tjänst samt att det finns en transparens som medför att det blir tydligt för kunderna vad de betalar för.

Kommunstyrelsen har även fått i uppdrag att i samråd med servicenämnden inrätta ett strategiskt råd avseende i huvudsak verksamhetsområdena ekonomi, lön, upphandling och kontaktcenter. Syftet är att utveckla en strategisk dialog om den fortsatta samordningen av verksamhetsstöd och administration inom staden och med detta som utgångspunkt utveckla nämndens verksamheter.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
 Nämndens budgetföljsamhet efter resultatöverföringar	100%	100%	Tertial
 Nämndens budgetföljsamhet före resultatöverföringar	100%	100%	Tertial
 Nämndens prognossäkerhet T2	+/-1%	+/-1%	År

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
 Servicenämnden ska formulera nämndindikatorer som mäter effektivitet för respektive verksamhet och på aggregerad nivå för nämnden som helhet	2016-01-01	2016-12-31
 Servicenämnden ska fortsätta implementeringen av ärendehanteringssystem inom hela nämnden	2016-01-01	2016-12-31
 Kommunstyrelsen ska i samråd med servicenämnden genomföra en utvärdering av nämndens intäktsmodell	2016-01-01	2016-12-31

	Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
	Kommunstyrelsen ska i samråd med servicenämnden inrätta ett strategiskt råd avseende i huvudsak verksamhetsområdena ekonomi, lön, upphandling och Kontaktcenter	2016-01-01	2016-12-31

Nämndmål:

### **Kontaktcenter Stockholm ska erbjuda stadens invånare och övriga intressenter god tillgänglighet till effektiv och kvalificerad service**

#### *Förväntat resultat*

Kontaktcenter Stockholm ska erbjuda stadens invånare och övriga intressenter en service med god tillgänglighet. Verksamheten ska vara en enkel och tydlig kanal för snabb information och kvalificerad service. Minst 90 % av stockholmarna ska vara nöjda med service och bemötande och minst 80% av de inkommande frågorna ska lösas vid första kontakten (genomsnitt för hela verksamheten). För enskilda svarsgrupper kan lösningsgraden dock variera beroende på hur gränssnittet för kontaktcentrets uppdrag ser ut.

Verksamheten ska utvecklas med utgångspunkt från invånarnas behov. Kontaktcenter Stockholm ska vara den självklara samarbetspartnern när staden har projekt eller verksamheter som ställer krav på kommunikation med invånarna.

#### *Inriktning och utveckling*

Kontaktcenter Stockholm ger service om äldreomsorg och funktionsnedsättning, förmyndare/god man/förvaltare, förskola och skola, sommarkoloniverksamhet, kulturskola, parkeringstillstånd, hälsoskydd, bokning av tillfälliga försäljningsplatser och loppisplatser, ansökan om serveringstillstånd för alkohol, information och frågor om utsatta EU-medborgare och flyktingar, företagslots och evenemangslots samt allmänna frågor om Stockholms stad. Vidare ges service om fakturafrågor angående tomträttsavgälder och inloggningssupport avseende stadens e-tjänster. Inom verksamhetsområde

kontaktcenter finns en webbredaktion som på uppdrag av stadens förvaltningar och utför webbredaktörstjänster.

Verksamheten omfattar också systemägarskap, förvaltning och utveckling av den stadsövergripande e-tjänsten för synpunkter och klagomål, Tyck till.

Utbyggnaden av kontaktcenters verksamhet fortsätter under året. Bland annat kommer uppdraget åt trafikkontoret att vidareutvecklas. Webbredaktion Stockholm får kontinuerligt nya uppdrag och även denna funktion kommer att fortsätta att utvecklas. Det finns i sammanhanget ett behov av att aktivt informera och kommunicera om fördelarna med att använda redaktionens tjänster. Därutöver utvecklas samarbetet med flera förvaltningar inom ramen för befintliga uppdrag

Som ett led i att utveckla stadens service via webben ska webbredaktionen fortsätta att utvecklas.

Under 2016 kommer kontaktcenter att arbeta aktivt med att informera stadens förvaltningar och bolag om de tjänster som erbjuds. Detta omfattar såväl information om hur kontaktcenter arbetar tillsammans med kunderna som hur verksamheten finansieras och intäktsmodellens utformning. Dessa insatser har som mål att fler förvaltningar och bolag väljer att anlita kontaktcenter. Därigenom kan fler invånare och de företag som vill verka i staden få en enklare och tydligare kanal för information och lättillgänglig service. Här kommer kontaktcenter även att framhålla de möjligheter till ökad kunskap och underlag till verksamhetsutveckling som kunden kan få med hjälp av den statistik som kontaktcenter regelbundet levererar.

Stockholmarna ges så långt det är möjligt språkliga förutsättningar att förstå informationen och ta del av samhällsservicen. Detta sker genom att kontaktcenter erbjuder information och vägledning på många språk såsom exempelvis engelska, finska, spanska, turkiska och arabiska. Det finns även möjlighet att få information på engelska redan i talsvaret.

I budgeten för 2016 anges att personer med funktionsnedsättning på ett enkelt sätt kunna kommunicera med Stockholms stad och att det därför är viktigt att kontaktcenter har kunskap och kompetens om de tekniska hjälpmedel som används av personer med funktionsnedsättning. Förvaltningen kommer under året att fortsätta att öka kunskapen om dessa hjälpmedel.

Serviceämnden ansvarar för den stadsgemensamma e-tjänsten Tyck till. Här kan stadens invånare lämna synpunkter, beröm och idéer avseende stadens verksamheter.

### *Organisation och arbetssätt*

Verksamheten är organiserad i tre enheter (sammantaget omkring 70 medarbetare) och lokaliserad till Husby centrum. Kontaktcenters verksamhet växer och utvecklas fortlöpande. Många nya uppdrag har tillkommit under det senaste året vilket har inneburit att antalet medarbetare har ökat. Under våren kommer därför lokalytan att utökas med ca 200 kvm.

Målen för verksamheten ska uppnås genom att medarbetarna har god kunskap inom de olika områdena. Inkommande ärenden till kontaktcenter ska tas om hand snabbt och såväl invånare som förvaltningar ska vara trygga med att den information som kontaktcenter Stockholm lämnar är korrekt. Kommunikationen mellan verksamhetsområdet och uppdragsgivarna ska vara proaktiv.

För att säkerställa tjänsternas kvalitet satsar kontaktcenter på kontinuerlig kompetensutveckling avseende verksamhetskunskap, serviceattityd och bemötande. Det sker bland annat genom utbildningsinsatser, coaching och medlyssning.

### *Uppföljning*

Som ovan har nämnts ska genomföras en medborgarundersökning vilket sker vid flera tillfällen under året. Under våren kommer även en kundundersökning genomföras vilken riktas till förvaltningar och bolag som är uppdragsgivare till kontaktcenter.

Verksamheten genomförs också regelbundet återkommande kundmöten med förvaltningar och bolag då man tillsammans följer upp serviceavtal, gränssnitt, statistik och rutiner. Dessa möten är mycket viktiga för att skapa förståelse för varandras uppdrag och för att tillsammans utveckla servicen till stockholmarna.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
Andel inkommande frågor till	80%		Tertial



Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicit et
kontaktcenterverksamheten som löses vid första kontakten			
Andel inkommande samtal som besvaras inom en minut	85%		Tertial

Nämndmål:

### **Servicenämnden ska effektivisera stadens ekonomiadministration**

#### *Förväntat resultat*

Ekonomiadministrationen ska erbjuda stadens förvaltningar och bolag tjänster av hög kvalitet till fördelaktiga priser. Målet är att tillsammans med kunden förbättra och utveckla de ekonomiadministrativa processerna och frigöra ytterligare resurser för kundernas kärnverksamhet. Verksamheten ska ge den service som utlovas i serviceavtal enligt gällande gränssnitt och priserna ska vara konkurrenskraftiga.

Ekonomiadministrationens tjänster ska vara attraktiva för stadens förvaltningar och bolag, ha hög tillgänglighet och inom ramen för uppdraget anpassas till kundernas behov. Dialogen med kunderna och formerna för samverkan ska utvecklas. Andelen kunder som är nöjda med tjänsterna och servicen som helhet ska öka.

#### *Inriktning och utveckling*

Ekonomiadministrationen tillhandahåller tjänsterna kundreskontra, inköp till betalning (leverantörsreskontra och inköp), kassa/bank, viss löpande systemförvaltning gällande ekonomisystemet Agresso M4 samt hyresadministration av andrahandsuthyrning till brukare exklusive försöks- och träningslägenheter. Inom ramen för E-handel utförs all anslutning av leverantörer till Svefaktura och inköpsmodulen, även för stadens bolag.

Från och med 2016 är också avgiftshantering för kommunala förskolor och fritidshem en obligatorisk tjänst för samtliga stadsdelsförvaltningar och utbildningsförvaltningen. En samordnad avgiftshantering medför en säker och enhetlig hantering och lika behandling för alla vårdnadshavare inom Stockholms stad. Uppdraget innebär att hantera föräldraavgifter inklusive årlig inkomstkontroll för samtliga vårdnadshavare folkbokförda i Stockholms stad med barn inom kommunal förskola och fritidshem. Det nya arbetssättet innebär bland annat

en ökad användning av stadens e-tjänst Min barnomsorg och att kommunikationen med vårdnadshavarna i högre grad sker via e-post och SMS.

Under året kommer ett arbete att starta som syftar till att hitta former för att kunna erbjuda avgiftshantering för förskola och fritidshem även till fristående utförare.

Verksamheten erbjuder också ekonomiadministrativa tilläggstjänster samt möjlighet att köpa utbildning i Agresso självservice. Till tjänsteutbudet hör också stöd till EU-projekt och EU-redovisning vilket erbjuds enligt beslutat gränssnitt.

Även stadens bolag erbjuds att köpa ekonomiadministrationens tjänster. I samband med att alla stadens bolag ansluts till Agresso M4 möjliggörs att bolagen kan köpa alla de ekonomiadministrativa tjänster som erbjuds.

Om kunderna utöver ovan beskrivna tjänster har specifika önskemål finns utrymme för diskussion för att hitta effektiva kundanpassade lösningar, exempelvis inom funktioner där sårbarheten är stor och det kan vara svårt att upprätthålla kompetensen lokalt.

E-handel innebär att ekonomiadministrationen ansvarar för att ansluta förvaltningarnas och bolagens leverantörer till inköpsmodulen i Agresso och till Svefaktura. Målet är ett effektivare inköpsarbete och enklare fakturering för leverantörer genom övergång från skannade fakturor till helt elektronisk fakturering. Verksamheten deltar i breddinförandet av Effektivt inköp och svarar för utbildningen av stadens rekvirenter. E-handel ekonomi inom ekonomiadministrationen hanterar löpande driftsfrågor och utgör andra linjens support till e-handelssupporten som organiseras under verksamhetsområde upphandling.

Arbetet med att utveckla de ekonomiadministrativa processerna ska fortsätta i samråd med stadsledningskontoret och i dialog med kunderna. De möjligheter som det nya ekonomisystemet kan erbjuda ska utnyttjas för exempelvis minskad manuell hantering. Implementering av ny och förbättrad funktionalitet sker löpande vilket kan påverka rutiner och arbetssätt.

Under året kommer stadens bolag att få information om ekonomiadministrationens verksamhet och vilka möjligheter som finns att använda tjänsterna.

Prismodellen har inför verksamhetsåret setts över och kompletterats med en prismodell för avgiftshanteringen. Prissättningen syftar till att styra stadens förvaltningar mot mer effektiva arbetssätt och stimulera till en hög betalningsmoral med färre påminnelser, inkassokrav osv. Differentierad prissättning tillämpas för att stimulera förvaltningarna att styra om sina flöden till elektronisk hantering, anpassa sina rutiner för att minska kostnaderna och minska kontanthanteringen i verksamheterna. Kostnaderna för leverantörsanslutningar ska följas noga för att hitta en bra modell för prissättning och finansiering av dessa tjänster.

Verksamheten genomför kompetensutveckling för medarbetarna för att kunna erbjuda professionell vägledning och service till alla kunder. Intranätet och samarbetsytor ska användas för information och kommunikation med kunderna. Riktade informations- och utbildningsinsatser genomförs i samarbete med kunder efter behov och önskemål. Lean-metodiken är etablerad och används för ständiga förbättringar av verksamheten där målet är ökat värde för kunden.

I samarbetet med kunderna ska fokus ligga på gemensamma utvecklingsmöjligheter. Gränssnitt och arbetssätt ska utvecklas med målet att hitta lösningar som bättre svarar mot kundernas behov och innebär effektiva ekonomiprocesser.

### *Organisation och arbetssätt*

Verksamheten omfattar drygt ett hundratal medarbetare och är organiserad i fem enheter som vardera har ansvar för servicen gentemot ett antal kunder, d v s förvaltningar och bolag. Varje enhet leds av en kundansvarig enhetschef som ansvarar för enhetens mål, budget och personal samt för att enhetens del av ingångna serviceavtal uppfylls. Regelbundna och strukturerade kundmöten genomförs. Enheterna har också en ansvarig kontaktperson för respektive förvaltning till vilken man i första hand ska vända sig med frågor och synpunkter.

Enhetschefen ansvarar också för minst en av de tjänster/processer verksamhetsområdet erbjuder. Ansvaret innebär att leda

processutvecklingen i syfte att förbättra och utveckla gemensamma arbetssätt.

Verksamheten ska fortsätta arbetet med att se över organisationsstruktur och roller. Detta med syftet att skapa bra förutsättningar för utförandet av befintliga och kommande uppdrag.

Ekonomiadministrationen deltar i ett antal samverkansforum för ekonomifrågor, ekonomiprocesser och strategiska utvecklingsbehov vilka leds av stadsledningskontoret. För processerna hyresadministration och avgiftshantering finns forum för stadens gemensamma principer och policyfrågor vilka leds av serviceförvaltningen.

### *Uppföljning*

Avtalsuppföljning sker i dialog med kunderna, bland annat i samband med regelbundet genomförda kundmöten. Produktiviteten mäts månatligen vad gäller antalet kundfakturer respektive antalet leverantörsfakturer per handläggare. Vidare följs tillgängligheten per telefon upp genom telefonistatistiken. Verksamhetsrådets mål följs upp i samband med tertialrapporter och verksamhetsberättelse.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
Andel nöjda kunder gällande ekonomiadministrationens tjänster	90%		År
Antal kundfakturer per årsarbetare och månad, genomsnitt	5 300		Tertial
Antal leverantörsfakturer per årsarbetare och månad, genomsnitt	3 300		Tertial

Nämndmål:

**Servicenämnden ska effektivisera stadens försörjning av varor och tjänster**

### *Förväntat resultat*

Servicenämndens mål är en effektiv, ändamålsenlig och rättssäker försörjning av varor och tjänster för stadens verksamheter. Hög kvalitet ska erbjudas till ekonomiskt

fördelaktiga villkor. I enlighet med stadens budget ska nämnden också använda offentlig upphandling som ett styrmedel för att driva samhällsutvecklingen i hållbar riktning.

Nämnden ska inom ramen för avtalsförvaltningen verka för att ingångna avtal följs. Förvaltningarna och bolagen ska inom gemensamma och enskilda uppdrag erbjudas kvalificerat stöd för att kunna genomföra upphandlingar av hög kvalitet.

Verksamheten ska i alla sammanhang uppfattas som en effektiv och affärsmässig samarbetspart för såväl uppdragsgivare som leverantörer. Centrala upphandlingar ska, som utgångspunkt, genomföras av nämnden. Andelen kunder som är nöjda med de centrala avtalen och med servicen ska öka.

### *Inriktning och utveckling*

Upphandlingsverksamheten utgör stadens funktion för genomförande av koncerngemensam upphandling och avtalsförvaltning. På uppdrag av stadsdirektören genomförs centrala upphandlingar inom varu- och tjänsteområden som omfattas av kommunfullmäktiges beslut. Verksamheten svarar också i många fall för samordning och koordinering av upphandlingsarbetet inom varu- och tjänsteområden där stadens nämnder väljer att ingå i en gemensam upphandling samt för upphandlingar och upphandlingsrelaterade tjänster på uppdrag av enskilda nämnder. I övrigt svarar verksamheten även för att information om gällande centrala avtal finns tillgänglig i stadens gemensamma avtalsdatabas samt för viss handhavandesupport till stadens användare.

För att stadens leverantörer ska kunna bidra med innovativa lösningar för stadens behov ska kommunstyrelsen tillsammans med servicenämnden kartlägga och pröva tidiga dialoger vid offentlig upphandling. Upphandlingsverksamheten har sedan tidigare erfarenhet av denna form av dialoger och avser att under året pröva metoden i högre grad jämfört med tidigare.

Som ovan har nämnts har ett arbete inletts med att utreda förutsättningarna för samlastning av stadens egna varuleveranser vilket sker i samarbete med trafikkontoret. En lägesrapport ska lämnas till kommunstyrelsen under våren.

Nämndens upphandlingsverksamhet ska ställa krav på samhällsansvar när detta motiveras av upphandlingens art. Detta

är fallet när det finns en risk att grundläggande ansvarstagande inte iakttas inom det aktuella avtalsområdet, exempelvis vad gäller anställdas rättigheter (se också punkt 4.8 nedan).

Kommunstyrelsen ska i samarbete med servicenämnden påbörja upphandling och implementering av ett nytt centralt avtalssystem, som kan kopplas ihop med inköpssystemet, för stadens nämnder och bolagsstyrelser.

Upphandlingsverksamheten deltar i stadens projekt Effektiva inköpsprocesser som syftar till att (genom införandet av gemensamt IT-stöd) nå ökad avtalstrohet och minskade kostnader för verksamheterna. Härmed ges förbättrade möjligheter till uppföljning av ingångna avtal samt ökad tillgång till inköpsinformation och statistik. Verksamheten ansvarar även för en supportfunktion för effektivt inköp som startade under hösten 2015. Funktionen kommer under året att utveckla och bredda det serviceutbud som erbjuds.

Verksamheten ska också delta i avtalsuppföljningsgruppen för implementationsprojektet av SUNE (stadens upphandling av ett nytt ekonomisystem).

Därutöver kommer verksamheten att ansvara för övergripande systemförvaltning och behörighetsadministration för ett stadsgemensamt upphandlingssystem. Uppdraget regleras i särskild förvaltningsplan.

Servicenämnden ska delta i äldrenämndens arbete med att fastlägga en strategi för trygghetslarm i särskilt boende, inkl upphandling av dessa larm.

### *Organisation och arbetssätt*

Verksamhetens organisation omfattar i huvudsak upphandlare samt i övrigt avtalsförvaltare, e-handelssamordnare m fl. Upphandlingsfunktionen ska stärkas för att öka den strategiska styrningen av de centrala upphandlingarna, men även för att möta ett utökat centralupphandlingsuppdrag samt ökad efterfrågan på operativt upphandlingsstöd från stadens nämnder. Under 2016 uppskattas att ytterligare personalresurser därmed behöver rekryteras, vilket avser dels upphandlare, dels kompetens för att bygga upp en driftorganisation för e-handel.

Verksamheten ska vidareutveckla arbetet med lean-metodiken i syfte att öka medarbetarnas delaktighet och inflytande samt öka effektivitet och kundvärde.

### *Uppföljning*

Som tidigare har nämnts kommer en kundundersökning att genomföras under året vilken ska riktas till de personer inom staden som verksamheten har direktkontakt med.

Liksom tidigare kommer verksamheten att genomföra uppföljning av respektive upphandlingsuppdrag med hjälp av enkäter och dialog direkt med berörd uppdragsgivare.

<b>Indikator</b>	<b>Årsmål</b>	<b>KF:s årsmål</b>	<b>Periodicitet</b>
Andel nöjda kunder avseende avtal (centrala ramavtal)	80%		År
Andel nöjda kunder avseende tillgänglighet, information och service	90%		År
Andel nöjda kunder avseende genomförande av uppdrag	100%		År

Nämndens mål:

### **Serviceämnden ska effektivisera stadens löne- och pensionsadministration**

#### *Förväntat resultat*

Löne- och pensionsadministrationens tjänster ska utföras med god kvalitet, till konkurrenskraftiga priser och på ett kostnadseffektivt sätt. Produktiviteten ska fortsatt vara hög och andelen kunder som är nöjda med service och tjänster gällande löne- och pensionshantering ska öka.

Verksamheten ska sträva efter ständig utveckling av löne- och pensionsadministrationen i samråd med uppdragsgivare och kunder för att möta förändrade behov inom ramen för nämndens uppdrag och serviceavtal.

#### *Inriktning och utveckling*

Löne- och pensionsadministrationen erbjuder stadens förvaltningar och bolag administration av lön samt handlägger pensions- och försäkringsfrågor. Tjänsterna omfattar bl.a. registrering av anställningsuppgifter vid nyanställning och avslut, avvikelser och tidrapportering samt manuell registrering av underlag som inte omfattas av elektronisk självregistrering.

Pensionsadministrationen innefattar handläggning och godkännande av kommunala ålders- och efterlevandepensionsförmåner samt stadens del av avtalsförsäkringarna.

Inom verksamheten samordnas rapporteringen kring arbetsställekoder till Statistiska centralbyrån (SCB). Till tjänsteutbudet hör även administration av Stockholms stads hedersbelöning.

Tjänsterna ovan är obligatoriska att köpa för stadens förvaltningar medan de är frivilliga för bolagen. Därutöver erbjuds förvaltningarna tilläggstjänster såsom exempelvis administration av roll- och organisationsregister samt utbildningar gällande försystemet Lisa självservice och effektiv lönehantering. Förvaltningarna kan även sluta avtal om beräkning av anställningstid för hedersbelöning.



Kundsamverkan och informationsutbyte med kundförvaltningar är en viktig grund för att kunna leverera en effektiv service med hög kvalitet som kunderna är nöjda med. Ett viktigt led i detta är att utveckla gemensamma arbetssätt och rutiner inom staden vilket sker bl. a med utgångspunkt från kontinuerliga kundmöten och i dialog med stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning. Verksamheten eftersträvar standardiserade arbetssätt och processer samtidigt som variationer avseende olika behov hos kunderna så långt det är möjligt ska tillgodoses.

Kundbemötande och information till användarna av tjänsterna är fortsatt prioriterat. Löne- och pensionsinformationen på intranätet ska utvecklas bl.a. inom ramen för serviceförvaltningens utvecklingsarbete med kundportal och ärendehanteringssystem. I samarbete med kunderna genomförs riktade utbildningsinsatser till chefer och assistenter, exempelvis avseende effektiv lönehantering samt om hantering och minskning av kostnader för löneskulder.

Verksamheten bidrar även med insatser och stöd för att öka kunskapen och kompetensen när det gäller elektronisk lönerapportering. Detta syftar till att minska felrapportering och dubbelarbete hos förvaltningarna. Därutöver genomförs insatser även för att effektivisera hantering av de manuella löneunderlagen.

Administrationn av lön och pension förändras från att tidigare till stor del omfatta maskinell registrering till att alltmer handla om service och information. Förändringen av tjänsternas karaktär i riktning mot mera service och rådgivning påverkar verksamhetens organisering och arbetssätt. Vidare medför det nya arbetsinnehållet och inriktningen också andra krav jämfört med tidigare vad gäller medarbetarnas kompetens och yrkesutbildning. Förändringarna föranleder vidare en uppdatering av prismodellen för tjänsterna med utgångspunkt från vad priset för en lönespecifikation ska innefatta. Detta ska beaktas i samband med den ovan nämnda översynen av nämndens prismodell.

Löne-och pensionsverksamheten ska fortsätta det sedan tidigare etablerade arbetet med daglig styrning av verksamheten samt med Lean som metod för att öka effektivitet, kvalitet och kundvärde. Kompetensutveckling sker bl.a. med coaching kring bemötandefrågor enligt Talkmap-metoden samt vid

kompetensinsatser gällande kundfokus och professionellt förhållningssätt, Lean med mera.

Förutom intern kompetensutveckling uppmuntras medarbetarna till att kvalitetssäkra sin kompetens genom det program för certifiering till auktoriserad lönekonsult som finns inom lönebranschen. Medarbetarna erbjuds även att delta vid olika externa utbildningstillfällen gällande såväl lön som pension. Ett väletablerat samarbete med yrkesutbildningsinstituten kring praktikplatser ger också verksamheten del av nyheter inom området.

### *Organisation och arbetssätt*

Verksamheten är organiserad i tre enheter och omfattar totalt omkring 60 medarbetare. Varje enhet leds av en kundansvarig enhetschef som ansvarar för enhetens mål, budget och personal samt för att följa att ingångna serviceavtal uppfylls.

Enhetschefen har ansvar för kommunikation och uppföljning med respektive förvaltning och för genomförande av kontinuerliga kundmöten. Som stöd till detta finns för varje förvaltning och bolag löneadministratörer med uppdrag att verka för att arbetssätt och förhållningssätt till kunderna kvalitetssäkras och utvecklas.

Inom varje enhet har administratörer/handläggare gemensamt ansvar för servicen till ett antal förvaltningar och/eller skolor. Vidare finns tre särskilda team vilka avser pensionsfrågor, lön till stadens bolag samt chefsstöd lön.

Verksamheten har även en kundservicefunktion via ett gemensamt telefonnummer med tre val vilka hanterar enklare lönefrågor, chefsstöd/lönefrågor respektive pensions- eller försäkringsfrågor.

### *Uppföljning*

Som ovan har nämnts ska en kundundersökning genomföras under året vilken omfattar alla förvaltningar. Avtalsuppföljning görs bland annat i samband med regelbundet genomförda kundmöten.

Produktiviteten följs via nyckeltal för hanterade lönespecifikationer per årsarbetare och månad.

Tillgängligheten per telefon och lösningsgraden för ärenden inom löneservice och chefsstöd lön följs kontinuerligt upp. Vidare följs även fastställda processer och arbetssätt upp fortlöpande enligt en fastlagd plan. Därutöver genomförs uppföljning av verksamhetens åtaganden och aktiviteter i samband med tertialrapporter och verksamhetsberättelse vid vilken samtliga medarbetare deltar.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
Andel nöjda kunder gällande löneadministrationens service och tjänster	90%		År
Antal löner per årsarbetare och månad, genomsnitt	1010		Tertial

*Nämndmål:*

**Servicenämnden ska bidra till att effektivisera och höja kvaliteten gällande stadens rekryteringar**

*Förväntat resultat*

Kvaliteten i stadens rekryteringar ska öka och rekryteringsprocesserna ska kvalitetssäkras och bli effektivare för alla inblandade parter. Cheferna inom stadens förvaltningar och bolag ska uppleva att verksamhetens tjänster utgör ett viktigt stöd som avlastar dem och säkerställer att de gör bra rekryteringar. Alla kandidater ska få en professionell hantering av sin ansökan vilket stärker stadens varumärke.

*Inriktning och utveckling*

HR-service ska erbjuda stadens förvaltningar och bolag effektiva och professionella rekryteringstjänster. HR-service ska vara det självklara alternativet när stadens chefer har behov av professionellt stöd i rekryteringsprocesser.

Verksamheten ska utvecklas med utgångspunkt från stadens bolag och förvaltningars behov av stöd inom rekryteringsområdet. Priserna ska vara konkurrensmässiga och bygga på självkostnadsprincipen. Ett fortsatt ökande behov av verksamhetsområdets tjänster förväntas i takt med att kännedomen om verksamheten ökar.

HR-service ska verka för att en kompetensbaserad rekrytering används i staden vid rekrytering och att gällande lagstiftning (exempelvis diskrimineringslagen) som berör rekryteringsområdet beaktas i varje uppdrag. HR-konsulterna kommer i ökad utsträckning testa och utvärdera att driva rekryteringsprocesserna med så känd oidentifierat urval. Detta innebär att kandidaternas kön, ålder och namn inte presenteras i samband med det första urvalet.

Verksamheten ska under 2016 implementera egna upphandlade test- och urvalsverktyg för att kunna ge en utökad service.

Verksamheten har en kontinuerlig dialog med stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning för att säkerställa att tjänsterna stämmer överens med det behov och den inriktning av verksamheten som staden efterfrågar. HR-service är också delaktig i processen att upphandla ett nytt rekryteringsverktyg för staden inför 2017.

Ett nytt projekt för utbildningsförvaltningen gällande rekrytering av lärare i några skolområden kommer att genomföras. Projektet förväntas omfatta ca 250 rekryteringsuppdrag vilka ska förberedas med utbildningsinsatser under februari och sedan utföras under perioden mars-oktober.

### *Organisation och arbetssätt*

Verksamheten omfattar 13 HR-konsulter. För att möta den fortsatt ökande efterfrågan på tjänsterna från stadens förvaltningar och bolag ska ytterligare personal rekryteras under året.

Under året prioriteras utbildning av HR-konsulterna gällande test- och urvalsverktyg samt att implementera dessa verktyg i arbetssättet. Medarbetarna kommer också att få en utbildning om diskrimineringsfrågor vilken ges av stadsledningskontorets arbetsrättsjurister. Detta för att ytterligare stärka kompetensen på området och kunna bidra till att diskriminering inte sker i någon form i samband med stadens rekryteringar.

### *Uppföljning*

Förvaltningarnas/bolagens uppfattning om tjänsternas kvalitet följs upp genom en webbenkät som skickas till rekryterande chef efter varje genomfört uppdrag.

Ambitionen är också att under året systematiskt börja följa upp rekryteringsuppdragen med rekryterande chef 6-12 månader efter att kandidaten anställts samt att följa upp kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen. Detta för att skapa möjligheter till ytterligare utveckling och kvalitetssäkring av tjänsterna.

Annonserade rekryteringar (indikator i tabellen nedan) kan vardera gälla rekrytering av fler än en person. Som en jämförelse kan nämnas att verksamheten under 2015 har medverkat i 300 uppdrag.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
Andel nöjda uppdragsgivare	95%		Tertial
Antal av stadens annonserade rekryteringar som HR-service har medverkat i (exkl pilotprojekt för utbildningsförvaltningen)	475		

Nämndmål:

**Serviceämnden ska bidra till att effektivisera och höja kvaliteten gällande stadens hantering av lokal-och fastighetsfrågor**

*Förväntat resultat*

Serviceförvaltningen Lokalplanering stärker staden som beställare av verksamhetslokaler och i rollen som hyresgäst. Lokalplanering erbjuder en verksamhet dit förvaltningar och bolag kan vända sig i lokalfrågor och känna sig trygga i att de blir professionellt och korrekt utförda.

*Verksamhetens inriktning och utveckling*

Lokalplaneringsverksamheten överfördes 2015 till serviceämnden från socialnämnden. Verksamheten kommer under året att präglas av utveckling och uppbyggnad.

Bedömningen är att det finns ett stort behov av tjänster gällande lokalfrågor inom staden. Under året ska verksamheten göra en inventering för att få en mer detaljerad bild av hur dessa behov ser ut. Vidare ska en dialog föras med stadsledningskontoret om

verksamhetens strategiska inriktning. Med detta som utgångspunkter ska förvaltningen bedöma och ta ställning till vilka tjänster som ska tillhandahållas, hur verksamheten ska organiseras, dimensioneras och utvecklas under året samt vilken typ av kompetenser som eventuellt behöver tillföras.

### *Organisation*

Verksamheten omfattar för närvarande sju projektledare och en verksamhetschef.

Medarbetarnas kompetenser omfattar olika arkitekt – och ingenjörskompetenser, fastighetsekonomi, samhällsplanering med mera.

### *Uppföljning*

Former för uppföljning av verksamheten ska utvecklas under året. Förvaltningen avser att återkomma till nämnden avseende förslag till indikator(-er) för området.

KF:s inriktningsmål:

## **4. Ett demokratiskt hållbart Stockholm**

Nämnden ska medverka till att infria målet genom kontaktcenter som erbjuder service som görs tillgänglig och anpassas till olika medborgares behov och förutsättningar, exempelvis vad gäller funktionsnedsättning, språk med mera. Vidare ska nämnden bidra till att uppfylla målet genom att vid upphandling verka för utveckling av staden i hållbar riktning. Insatser för att uppfylla målet omfattar också jämställdhetsintegrering och beaktande av mänskliga rättigheter i verksamheterna samt i det interna arbetet med medarbetararbetet med medarbetarinflytande och med att skapa en god arbetsmiljö.

KF:s mål för verksamhetsområdet:



### **4.1 Stockholm är en jämställd stad där makt och resurser fördelas lika**

Servicenämnden ska under året arbeta med att jämställdhetsintegrera förvaltningens verksamheter samt med att utreda och pröva möjligheterna till genusbudgetering. Förvaltningen har bildat en arbetsgrupp vars primära uppdrag är att utveckla ett helhetsgrepp inom förvaltningen och stödja verksamheterna i dessa frågor.

Inledningsvis ska en kartläggning och analys genomföras av hur arbetet ska genomföras på förvaltningen. Ambitionen är att ett jämställdhetsperspektiv i ökad grad ska genomsyra förvaltningens verksamheter i planering, beslutsfattande och utförande.

En målsättning är också att utveckla och använda könsuppdelad statistik och analysera resursfördelning utifrån kön som övergripande indelningsgrund där så är möjligt. Exempel där kön kan användas som indelningsgrund är personalfrågor i form av sjukfrånvaro, personalomsättning och kompetensutveckling.

För att verka för jämställda löner och minska risken för diskriminering ska förvaltningen fortsätta att arbeta med kompetensbaserad rekrytering och årliga lönekartläggningar.

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
 Servicenämnden ska mäta och analysera den statistik som relaterar till individer uppdelad efter kön	2016-01-01	2016-12-31
 Servicenämndens verksamhet ska jämställdhetsintegreras i syfte att synliggöra effekten av nämndens beslut och resursfördelning utifrån kön	2016-01-01	2016-12-31

KF:s mål för verksamhetsområdet:

## 4.2 Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor

Nämnden ska aktivt verka för att medarbetarna ges goda arbetsvillkor och en bra arbetsmiljö. Arbetsklimatet ska kännetecknas av öppenhet och respekt. Olikheter ses som en tillgång och det finns ett intresse för och en vilja att förstå andras perspektiv.

Medarbetarna ska ges goda möjligheter till delaktighet och inflytande samt till att utvecklas och ta ansvar i arbetet. En kompetent och engagerad personal skapar förtroendefulla möten med medborgare och kunder. Medarbetarnas professionella kunnande ska aktivt tas tillvara i arbetet med att utveckla tjänsterna och verksamheten. Kompetensutveckling genomförs med utgångspunkt från verksamhetens mål och resurser samt medarbetarnas behov.

Cheferna ansvarar för att verksamheten uppnår förväntade mål och resultat. Ledarskapet skapar tydlighet och trygghet vad gäller verksamhetens uppdrag och mål. Ledarskapet utövas genom dialog och ska stödja medarbetarnas förmåga till problemlösning, ansvarstagande och utveckling.

Arbetsmiljön ska vara trygg och funktionell så att medarbetarna kan göra ett bra arbete, få möjligheter utveckla medarbetarskapet och medverka till utveckling enligt ovan. Cheferna och medarbetarna tar i samverkan ett gemensamt ansvar för arbetsmiljön, utifrån sina givna roller. Det bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete vilket närmare beskrivs under ”Särskilda redovisningar” nedan.






Nämnden genomför fortsatta insatser för att främja hälsa och minska sjukfrånvaron. Detta handlar dels om aktiva åtgärder för att förebygga ohälsa och sjukdom, dels att cheferna är aktiva i arbetet med att stötta och följa upp de medarbetare som inte är närvarande på arbetet på grund av sjukdom. För att främja hälsa och förebygga sjukfrånvaro erbjuds medarbetarna en mängd olika friskvårdsinsatser varav kan nämnas en friskvårdstimme på betald arbetstid om arbetet så tillåter, subventionerad massage, fri tillgång till träningslokal samt en friskvårdspeng. Ett projekt bedrivs tillsammans med företagshälsovården vilket syftar till att genom tidiga insatser motverka långtidsfrånvaro.

Jämställdhets- och mångfaldsperspektiven ska prägla hela organisationen. Alla ska ha samma möjligheter och behandlas likvärdigt i fråga om arbetsförhållanden och anställningsvillkor. En mångfald vad gäller medarbetarnas kompetenser, språk, bakgrund m m ska eftersträvas och diskriminering får inte förekomma. All rekrytering ska vara kompetensbaserad och förvaltningen avser att pröva aidentifierade första urval vid ett antal rekryteringar.

Som framgår ovan ska verksamheterna jämställdhetsintegreras vilket också berör frågor gällande löner, arbetsmiljö m m. Se i övrigt nämndens jämställdhets- och mångfaldsplan (bilaga 4).

Resultatet från den årliga medarbetarundersökningen är ett viktigt underlag för att säkerställa och utveckla nämndens insatser inom ramen för detta mål. Utifrån resultatet av 2015 års undersökning förs en diskussion om eventuella förbättringsområden som är generella för hela förvaltningen och vilka insatser som i så fall behöver göras under året.



Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
 Aktivt Medskapandeindex	83	83	År
 Andel medarbetare som inte upplever sig diskriminerade på sin arbetsplats	100%	100 %	År
 Index Bra arbetsgivare		fastställs 2016	År
 Index Psykosocial arbetsmiljö		fastställs 2016	År
 Sjukfrånvaro	5,8%	tas fram av nämnden	Tertial

### **4.3 Stockholm är en stad som lever upp till mänskliga rättigheter och är fritt från diskriminering**

Nämnden ska gå igenom och analysera hur FN:s allmänna förklaring och konventioner om mänskliga rättigheter är styrande för och anknyter till verksamheterna. Med detta som grund ska insatser ske för att öka medvetenheten om detta inom organisationen samt verka för rättighetsfrämjande och antidiskriminerande förhållningssätt och åtgärder. Detta kan avse exempelvis sociala rättigheter, etnisk mångfald, hbtq-frågor samt normkritik.

Rättighetskonventionerna omfattar även jämställdhet samt barns rättigheter. Nämndens arbete på dessa områden redovisas under mål 4.1 och 4.4. Vidare anknyter även insatserna om en tillgänglig stad under mål 4.6 till rättighetsfrågorna.

KF:s mål för verksamhetsområdet:


### **4.4 Stockholm är en stad som respekterar och lever upp till barnets rättigheter i enlighet med barnkonventionen**

En genomgång och analys av hur barnkonventionen styr och anknyter till verksamheterna ska göras på samma sätt som beskrivs ovan under mål 4.3. Med utgångspunkt från analysen genomförs eventuella åtgärder.

KF:s mål för verksamhetsområdet:

### **4.6 Stockholm är en tillgänglig stad för alla**

Nämnden uppfyller målet genom kontaktcenter Stockholm som så långt det är möjligt tillhandahåller information och service som görs tillgänglig och anpassas till olika medborgares behov och förutsättningar, exempelvis vad gäller funktionsnedsättning, språk med mera.

<b>Indikator</b>	<b>Årsmål</b>	<b>KF:s årsmål</b>	<b>Periodicitet</b>
 Andel invånare som är nöjda med service och bemötande hos kontaktcenter Stockholm	90%	tas fram av nämnden	Tertial

Nämndmål:

### **Servicenämnden bidrar till att Stockholm är en tillgänglig stad för alla**

Nämnden uppfyller målet genom kontaktcenter Stockholm som så långt det är möjligt tillhandahåller information och service som görs tillgänglig bland annat för personer med funktionshinder. Vidare erbjuds information och vägledning på flera språk såsom exempelvis engelska, finska, spanska, turkiska och arabiska.


KF:s mål för verksamhetsområdet:



### **4.8 Offentlig upphandling utvecklar staden i hållbar riktning**

Nämndens upphandlingsverksamhet ska vid upphandlingar ställa krav på samhällsansvar när detta är motiverat av upphandlingens art. Vidare kommer nämnden att delta i kommunstyrelsens arbete med att utreda hur staden ska kunna använda Vita jobb-modellen i upphandlingar. Ett pilotprojekt på området kommer att genomföras under året.

Nämnden kommer att delta i kommunstyrelsens arbete med att upphandla och implementera ett nytt centralt avtalssystem.

Sedan tidigare har nämndens prövat att tillämpa så kallad tidig dialog inför centralupphandlingar. Under året kommer verksamheten också att medverka i kommunstyrelsens arbete med att kartlägga och pröva användningen av sådana dialoger.

Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Periodicitet
 Andel elektroniska inköp	80%	Tas fram av nämnden	Tertial

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
 Kommunstyrelsen ska i samarbete med servicenämnden påbörja upphandling och implementering av ett centralt avtalssystem	2016-01-01	2016-12-31
 Kommunstyrelsen ska tillsammans med servicenämnden kartlägga och pröva tidiga dialoger vid offentlig upphandling	2016-01-01	2016-12-31


Nämndmål:

### **Servicenämnden ska i samband med upphandling bidra till att utveckla staden i hållbar riktning**

Nämndens upphandlingsverksamhet ska ställa krav på samhällsansvar när detta motiveras av upphandlingens art. Detta är fallet när det finns en risk att grundläggande ansvarstagande inte iakttas inom det aktuella avtalsområdet, exempelvis vad gäller anställdas rättigheter. Utgångspunkten är att krav ska föregås av en analys så att ställda krav blir effektiva och i enlighet med gällande lagstiftning. Ett förväntat resultat för året är att kravställning sker i alla prioriterade och relevanta upphandlingar samt att detta bidrar till att staden utvecklas på ett hållbart sätt.

Förutsättningar för att ställa samhällskrav vid upphandling styrs av EU-rättsliga principer och nya direktiv på upphandlingsområdet vilka ska implementeras i svensk lagstiftning senast under 2016. De nya direktiven innebär möjligheter att ställa sociala krav vid upphandling och förvaltningen kommer under året att följa utvecklingen på området.

Nämnden deltar i kommunstyrelsens arbete med att utreda hur staden ska kunna använda Vita jobb-modellen i upphandlingar. Ett pilotprojekt kommer att genomföras under året vilket därefter ska utvärderas

<b>Indikator</b>	<b>Årsmål</b>	<b>KF:s årsmål</b>	<b>Periodicitet</b>
Andel prioriterade och relevanta upphandlingar i vilka sociala krav ställs enligt stadens tillämpningsanvisningar	100%		År
<b>Aktivitet</b>	<b>Startdatum</b>	<b>Slutdatum</b>	
 Servicenämnden deltar i kommunstyrelsens arbete med att utreda hur staden ska kunna använda Vita jobb-modellen i upphandlingar. Ett pilotprojekt kommer att genomföras under året vilket därefter ska utvärderas	2016-01-01	2016-12-31	

### **Nämndens ekonomiska förutsättningar**

I det följande redovisas serviceförvaltningens ekonomiska förutsättningar för 2016.

Utöver ärendet redovisas i bilaga 1 (blanketter) nämndens budget, kostnadsanalys, omslutningsförändringar, investeringar, samt resultatenheter. Vidare redovisas nämndens prislista i bilaga 2.

### ***Budgetförutsättningar***

Verksamheterna är intäktsfinansierade och nämnden är definierad som en resultatenheter vilket innebär att det ekonomiska resultatet vid årets slut kan överföras till nästkommande år enligt gällande regelverk. Detta skapar förutsättningar för nämnden att ha en långsiktig ekonomisk planering.

Dock innebär en ekonomisk planering för en helt intäktsfinansierad verksamhet en del utmaningar. Serviceförvaltningen ska vara en flexibel organisation som ska kunna utföra nya uppdrag med kort varsel vilket ställer särskilda krav. Med detta menas att de ekonomiska förutsättningarna kan ändras vid flera tillfällen under budgetåret.

De totala kostnaderna för 2016 är beräknade till 220,0 mnkr. Finansieringen sker främst genom intäkter reglerade i avtal mellan servicenämnden och respektive övrig nämnd samt vissa bolag. I avtalen framgår de tjänster som omfattas samt priserna för dessa. Inklusiva tilläggstjänster beräknas intäkterna enligt följande:

- försäljning av lön-och pensionsadministration om 45,8 mnkr
- försäljning av ekonomiadministration om 74,7 mnkr
- försäljning av kontaktcentertjänster om 49,5 mnkr
- försäljning av upphandlingstjänster om 29,2 mnkr
- ersättning för tjänst gällande LIS-datalagret/BO-support om 0,9 mnkr
- försäljning av rekryteringstjänster om 12,7 mnkr
- försäljning av lokalplaneringstjänster om 7,2 mnkr

En stor del av de beräknade intäkterna är volymbaserade. Inom lön-och pensionsadministration prognostiseras att antalet registrerade löner ökar 2016 jämfört med 2015. För ekonomiadministration bedöms antalet kund- och leverantörsfakturer på helårsbasis öka i förhållande till föregående år.

### ***Personalomkostnadspålägg***

Personalomkostnadspålägget är förändrat i förhållande till 2015 från 43,4% och uppgår till 40,5% för år 2016.

### ***Budget per verksamhet***

För nämnden gäller att budgeten skall redovisas i tabellform uppdelat per verksamhetsområde enligt stadens centrala krav på redovisning.

<b>Budget per verksamhet 2016 (belopp i mnkr)</b>			
Nämndens budget	Kostnader	Intäkter	Netto
Nämnd och administration	42,6	-0,9	41,7
Lön-och pension	36,8	-45,8	-9,0
Upphandling	24,6	-29,2	-4,6
Kontaktcenter	39,6	-49,5	-9,9
HR Service	10,4	-12,7	-2,3
Ekonomiadministration	58,7	-74,7	-16,0
Lokalplanering	6,2	-7,2	-1,0
Avskrivningar och internränta	1,1	0,0	1,1
<b>Summa</b>	<b>220,0</b>	<b>220,0</b>	<b>0,0</b>

I "nämnd och administration" ingår kostnader för nämnd, förvaltningsdirektör, administrativa avdelningen samt gemensamma kostnader. De gemensamma kostnaderna omfattar exempelvis IT-och telefonikostnader.

#### Ekonomiska förändringar mellan åren 2014 till 2016

<b>Ekonomiskt utfall</b>	<b>År 2014(bokslut)</b>	<b>År 2015(prognos)</b>	<b>År 2016 Budgetförslag</b>
Kostnader	183,6	202,4	220,0
Intäkter	-191,3	-206,1	-220,0
Resultat före disposition	-7,7	-3,7	0,0

Ökningen mellan 2015 och 2016 beror till största delen på ökade uppdrag för verksamhetsområde upphandling. Verksamhetsområde HR-service har ökat ytterligare under 2015 vilket är en förklaring orsak till ökningen från 2015 till 2016.

#### Omslutningsförändringar

Omslutningen om 220,0 mnkr är beräknad utifrån köp och försäljningar mellan servicenämnden och stadens nämnder och bolag (se bilaga 1).

#### Investeringar

Servicenämnden har tilldelats 1,0 mnkr i investeringsmedel från kommunfullmäktige avseende investeringar i maskiner och inventarier (se bilaga 1).

## Särskilda redovisningar

### *Medarbetarfrågor*

#### Samlad bedömning av personal-och kompetensförändringar

Nämndens verksamheter bedöms fortsätta att utvecklas under 2016. Tjänsteområdena kommer huvudsakligen att vara desamma jämfört med 2015 men en viss breddning av verksamheten och tjänsteutbudet kommer att ske, exempelvis när det gäller upphandling och e-handel. För några av verksamheterna förväntas ett ökat antal uppdrag och större arbetsvolym vilket medför behov av personalförstärkning.

Verksamheterna har relativt stort behov av rekryteringar under året. Detta med hänsyn taget dels till pensionsavgångar och annan personalomsättning, dels av skälet att nya uppdrag och verksamhetsförändringar medför behov av kompetensförstärkning.

Det finns flera exempel på kompetenser som är kritiska för verksamheten och som samtidigt i varierande grad är svår att rekrytera. Detta gäller exempelvis stöd och omsorg inom kontaktcenter, viss upphandlarkompetens och viss kompetens inom löneadministration. I dessa fall kan det bli aktuellt med särskilda ansträngningar för att hitta rätt personal i samband med rekryteringar. Vidare sker kompetensförsörjning inom verksamheterna även genom kompetensutveckling av befintlig personal.

Det råder inom vissa verksamheter/funktioner viss oklarhet om personal-och kompetensbehovet under året. Det är exempelvis svårt att bedöma hur mycket resurser e-handel och projekt effektivt inköp kommer att kräva. Detsamma gäller arbetet med de bolag som ansluts till stadens nya ekonomisystem.

Säkerställande av systematiskt arbetsmiljöarbete och en god arbetsmiljö som främjar hälsa och kontinuitet i verksamheten och förebygger sjukfrånvaro

Syftet med det systematiska arbetsmiljöarbetet är att uppnå en god arbetsmiljö genom att förebygga ohälsa och olycksfall på arbetet. I det dagliga arbetet ska såväl de fysiska som de psykiska förhållandena uppmärksammas så att nödvändiga åtgärder kan



vidtas vid behov. För att skapa en god arbetsmiljö inom serviceförvaltningen följer cheferna tillsammans med sina medarbetare kontinuerligt upp hälsofrågorna och arbetsmiljön. Ett naturligt forum för detta är den månatliga arbetsplatsträffen (APT). Chefen har ett ansvar för att medarbetarna ges goda förutsättningar till att kunna medverka till sunda hälso- och arbetsmiljöförhållanden på arbetet – detta bl a genom att medarbetarna ges tillräcklig information om frågorna. Det ska dock betonas att medarbetaren också har ett eget ansvar gällande att aktivt bidra till en god arbetsmiljö.

### **Kvalitetsarbete**

Nämnden följer stadens integrerade ledningssystem (ILS) och stadens program för kvalitetsutveckling. Enheterna/avdelningarna (samtliga medarbetare och chefer tillsammans) tar i det årliga arbetet med verksamhetsplanering fram sina mål med utgångspunkt från kommunfullmäktiges och nämndens mål samt i beaktande av kundernas/medborgarnas behov och önskemål. Därmed förtydligas syftet med verksamheten samt de viktigaste kvalitetsaspekterna för medborgarna/kunderna vilket ger riktning för verksamhetens kvalitetsarbete.

I förhållande till målen formuleras sedan de arbetssätt som används för att säkerställa att målen uppnås. Vidare beskrivs verksamhetens resursanvändning såsom exempelvis hur medarbetarnas kompetenser används, systemanvändning, bemanning med mera. Dessa aspekter beskrivs då de är viktiga för att målen och den rätta kvaliteten ska uppnås samtidigt som de har stor betydelse även när det gäller produktivitet och ekonomiskt utfall. Därutöver ingår i verksamhetsplanerna avsnitt om budgeten samt om enhetens/avdelningens planerade uppföljning och analysarbete samt utvecklingsarbete under året.

Med verksamhetsplanen som grund gör verksamheterna sedan uppföljningar i samband med årets tertialrapporter och vid verksamhetsberättelsen. Stor vikt läggs vid uppföljning och utvecklingsarbete. Samtliga enheter/avdelningar genomför kund- eller medborgarundersökningar och några av verksamheterna använder en strukturerad metod för värdering av måluppfyllelse och identifiering av förbättringsområden.

Verksamheterna använder också Lean som förhållningssätt och metod för att engagera alla medarbetare i att arbeta smartare och mer effektivt samt höja kvaliteten och kundvärdet. Här ingår ofta

moment som exempelvis daglig styrning, problemlösning, genomförande av förbättringsförslag i ”stort och smått”, standardisering av processer och rutiner med mera. Lean-arbetet anknyter till verksamhetsplanerna och kompletterar det kvalitetsarbete som beskrivs ovan, särskilt med avseende på ständiga förbättringar och effektiviseringar i vardagsarbetet.

---

### **Bilagor**

1. Blanketter
2. Servicenämndens prislista
3. Väsentlighets- och riskanalys med internkontrollplan
4. Jämställdhets- och mångfaldsplan
5. Plan för upphandling