

HandläggareElisabet Wallgren och Malin
Ljungqvist Hols
Telefon:**Till**

Servicenämnden

Underlag för budget 2026 med inriktning 2027 och 2028 för Servicenämnden

Förslag till beslut

Förslag till beslut

1. Servicenämnden godkänner förvaltningens förslag till underlag för budget 2026 med inriktning för 2027 och 2028 med tillhörande bilagor.
2. Servicenämnden överlämnar förslaget till kommunstyrelsen för fortsatt beredning.
3. Paragrafen justeras omedelbart.

Charlotte Goliath
förvaltningschef**Servicenämnden**

Innehållsförteckning

1 Strategisk inriktning	3
2 Lokala utvecklingsbehov	12
3 Planeringsförutsättningar för nämndens verksamhetsområden	12
4 Sammanfattande ekonomisk analys	19
4.1 Drift	20
4.2 Investeringar	21
4.3 Verksamhetsprojekt.....	22
5 Lokalförsörjningsplan.....	22
5.1 Sammanfattning.....	22
5.2 Planeringsförutsättningar.....	22
5.3 Bedömd hyreskostnadsutveckling	23
5.4 Samverkan	24
5.5 Lokalplanering - ej pedagogisk verksamhet.....	24
5.5.1 Nuläge 31 januari 2025	24
5.5.2 Behov och planering av lokaler för år 2026-2033 (första planeringsperioden)	24
5.5.3 Behov och planering för lokaler år 2034-2045 (andra planeringsperioden)	24
5.6 Övrig information.....	24
6 Övriga redovisningar	24

Bilagor

Bilaga 1: Blankettset SN 2026-2028

Bilaga 2: 190 LFP2025 Servicenämnden 1.0

1 Strategisk inriktning

Serviceförvaltningens uppdrag i en föränderlig omvärld

På uppdrag av kommunstyrelsen och andra nämnder eller bolagsstyrelser ska servicenämnden svara för genomförandet av gemensamma administrativa processer för att möjliggöra stordriftsfördelar, kvalitetssäkring av stadsgemensamma processer samt för minskad sårbarhet, något som ger värde för hela kommunkoncernen.

Serviceförvaltningens tjänster och service kommer under perioden fortsätta att utvecklas och förbättras för att möta stadens verksamheters behov. Utvecklingen kommer göras i enlighet med stadens kvalitetsprogramms intentioner genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering och i nära samverkan med processägare och kunder - stadens förvaltningar och bolag. Styrsignalerna i programmet är tydliga ur ett kundperspektiv och förvaltningens fokus är att säkerställa att kunderna får en effektiv och god service. Kundernas synpunkter värdesätts, tas tillvara och utgör en viktig grund för kvalitetsutvecklingen. Detta säkerställs genom fortsatta kundundersökningar, mätning av nöjd kund index (NKI) och undersökningsmetoden NPS, Net Promoter Score.

Som stöd för att säkerställa styrning och samverkan av serviceförvaltningens uppdrag inom de olika verksamhetsområdena, finns en övergripande styr- och samverkansmodell mellan serviceförvaltningen och stadsledningskontoret i rollen som processägare. Under perioden kommer samarbete och struktur inom styr- och samverkansmodellen utvecklas med utgångspunkt från den genomlysning av serviceförvaltningen som genomfördes under 2024, projekt genomlysning av serviceförvaltningen (GAS).

Serviceförvaltningen kommer fortsätta arbetet med att skapa en ändamålsenlig och hållbar organisation anpassad utifrån behov och med förutsättningar för effektivitet i de tjänster som ska levereras. Detta görs bland annat genom flexibilitet och breddning i medarbetarnas uppdrag och arbetsuppgifter. Serviceförvaltningen arbetar också för att utöka samordningsmöjligheterna över avdelningsgränserna, något som även görs för att möta kundernas behov. Samma förhållningssätt gäller för förvaltningens interna administration, i syfte att säkerställa ändamålsenliga OH-kostnader för serviceförvaltningens nuvarande och kommande uppdrag. I samband med att nya tjänster tillkommer kan medarbetare inom den interna administrationen komma att nyttjas, vilket skapar en möjlighet till kostnadstäckning och därmed minskade OH-kostnader.

Demografiska förändringar och dess påverkan

Kommande demografiska förändringar i staden berör serviceförvaltningen indirekt genom bland annat förändrade volymer eller ändrat fokus i uppdrag. Förvaltningen följer kundernas behov men bedömer att Kontaktcenter Stockholm särskilt berörs av de demografiska förändringarna då de möter stockholmaren mer direkt. Stockholmarna behöver kunna erbjudas likvärdig tillgång till tjänster, oavsett vilken stadsdel man bor i. För att möta framtida förväntningar från stadens invånare behöver Kontaktcenter Stockholm och staden erbjuda enkla, tillgängliga och sömlösa kontaktvägar som anpassas efter individens behov. Detta innebär att det är nödvändigt att anpassa kompetensutveckling, arbetsmetoder och systemstöd för att ge förutsättningar för en ökad flexibilitet.

Verksamhetsutveckling inom digitalisering och ny teknik

Serviceförvaltningens verksamhet bedrivs i linje med kvalitetsprogrammets intentioner och har till sin natur ett stort it- och digitaliseringsfokus med uppdraget att ständigt utveckla arbetssätt som ger nytta för hela staden.

Serviceförvaltningen har en viktig roll i stadens arbete med digitalisering och nyttjande av ny teknik. Genom tjänster inom bland annat Digitalisering, it och telefoni (DIT) bidrar förvaltningen till att staden har egen kostnadseffektiv kompetens inom digitalisering. Under perioden kommer tjänsteutbudet inom DIT i samråd med processägare att utvecklas. Kompetensförstärkning och utvecklat tjänsteutbud sker med utgångspunkt i verksamheternas behov och kommer omfatta utvecklade kompetenser inom dataskydd, it-arkitektur/it-säkerhet/informationssäkerhet samt stöd inom systemarkitektur och systemutveckling. Kompetensförstärkningen ska dels kunna ge stöd inom utveckling av e-tjänster men också delta i arbetet att utveckla ett framtida designsystem inom projektet för digital service. Under perioden kommer serviceförvaltningen även utreda fortsatt utvecklat tjänsteerbjudande, som till exempel projektkontor (PMO) och kompetensteam inom stadens fokusområden.

Serviceförvaltningen identifierar vidare att ett modernt Kontaktcenter Stockholm inte bara bör erbjuda personlig service, utan även kunna individanpassa interaktioner utifrån invånarnas specifika behov och preferenser. För att uppnå detta krävs tillgång till anpassade och ändamålsenliga system och plattformar vilket medför möjlighet till en hög grad av digital tillgänglighet. Enkelhet, tillgänglighet och korta svarstider identifieras som framgångsfaktorer för en positiv kundupplevelse. I en framtida kontaktstrategi är det avgörande att staden och Kontaktcenter Stockholm samarbetar för att stärka den digitala närvaron och för att öka tillgängligheten. Invånare förväntar sig att kunna nå staden via en bredd av digitala kanaler som telefon, e-post, chatt, sociala medier och självbetjäningstjänster med AI-stöd. För att möta dessa krav behöver medarbetarna ha gedigen kundservicefärdighet och kunna hantera olika typer av systemstöd och kommunikationsverktyg parallellt.

Kontaktcenter Stockholm har tillgång till bred och djup kunskap om invånarnas frågor och med hjälp av avancerad analys och uppföljning kan staden nyttja data och statistik för att driva kontinuerlig förbättring och verksamhetsutveckling. Investeringar i systemstöd för insamling av synpunkter och feedback är en nödvändig del av stadens fortsatta arbete för kontinuerlig utveckling. Staden och Kontaktcenter Stockholm måste löpande analysera kunddata för att optimera och förbättra sina processer samt säkerställa en god kundupplevelse. Genom ett nära samarbete med stadens verksamheter skapas en flexibel och anpassningsbar organisation som snabbt kan möta förändrade behov på ett kostnadseffektivt sätt. Det kräver robusta systemstöd som effektiviserar arbetsprocesserna och säkerställer att invånarna får snabb och korrekt service.

Serviceförvaltningen rekrytering ser fortsatta möjligheter för staden att utveckla arbetet med ett effektivt volymrekryteringsalternativ som i högre grad nyttjar digitaliseringens möjligheter och effektiviserar stadens stora volymrekryteringar till barnskötare, vårdbiträden och undersköterskor. Till dessa tjänster hanteras stora volymer av sökande kandidater vilka inte alltid får en god kandidatupplevelse, vilket kan påverka kompetensförsörjningen framåt. Serviceförvaltningen ser en potential i att tillsammans med stadsledningskontoret öka

samordningen för att avlasta förvaltningarna och strategiskt arbeta med kompetensförsörjningen till stadens stora verksamheter, till exempel i form av gemensamma marknadsföringsinsatser liknade dem som görs för feriearbete. Serviceförvaltningen rekrytering ser de kommande åren framförallt ökade behov inom rekrytering av sommarvikarier inom äldreomsorgen. Serviceförvaltningen rekrytering stöttar för närvarande tre stadsdelsförvaltningar i större volymrekryteringar och ser att det finns en utvecklingspotential i detta arbetssätt. I nära samarbete med stadsledningskontoret bör arbetet därmed fortsätta för att utnyttja den funktionalitet stadens rekryteringssystem har, samt arbeta för nya digitala lösningar som effektiviserar och kvalitetssäkrar nya arbetssätt.

Kompetensutveckling kopplat till digitalisering

Teknisk utveckling bidrar till effektivisering och kommer också påverka framtida resurs- och kompetensbehov. Stadens strategi/plan för artificiell intelligens (AI) och molnbaserade tjänster är av största vikt för verksamhetens och stadens kommande utveckling. Serviceförvaltningen ser utifrån sin roll ett stort behov av att arbeta nära stadsledningskontoret och att vara involverade i planer för kommande år då detta inte bara påverkar de systemstöd som verksamheten nyttjar utan även verksamhetens framtida kompetens- och resursbehov.

I takt med digitalisering, automatisering och självbetjäning förändras medarbetarnas uppdrag. Utvecklingen innebär att kundernas behov skiftar till att i större utsträckning efterfråga support kring hantering i system vid kontakt med förvaltningen. Detta, samt kraven och efterfrågan på digital ärendehantering, systemkunskap, utbildningar och kommunikation genom digitala kanaler ställer många nya och utökade krav på förvaltningens medarbetare. Kompetensprofilen har förändrats och medarbetare förväntas idag kunna hantera digitala verktyg på en ny nivå. Hög digital mognad, god problemlösningsförmåga och god kommunikativ förmåga är kompetenser som behöver säkerställas när nya medarbetare anställs.

Utvecklingen av serviceförvaltningens uppdrag och kundernas efterfrågan ställer också krav på att chefer har en hög kompetens och kan leda medarbetare i det förändrings- och förbättringsarbete som ständigt pågår. Genom en långsiktig satsning på chefernas utveckling i ledarskap och förmågan att leda i förändring förstärks denna förmåga.

Serviceförvaltningen kommer under perioden även fortsätta utveckla kompetensbreddning inom medarbetargrupper för att säkra en robust organisation med stärkt förmåga att hantera förändrade förutsättningar, efterfrågan och arbetstoppar.

Behov av förändrat och utvecklat tjänsteutbud

I Stockholms stad är varje förvaltning och bolag ansvarig för personuppgiftsbehandlings som sker i den egna verksamheten. Inom varje förvaltning och bolag finns ett utsett dataskyddsombud (DSO) som ger löpande råd och stöd i dataskyddsfrågor som uppstår i det dagliga arbetet. Serviceförvaltningen konstaterar att flera förvaltningar och bolag har både kompetens- och rekryteringsutmaningar inom dataskyddsområdet. Det är roller som inte uppfyller en heltid och därmed är lämpliga att dela inom staden. Serviceförvaltningen ser effektiviseringspotential och kvalitetshöjande möjligheter genom att prioritera och samordna

denna kompetens som stöd till förvaltningar och bolag. Ansvar för personuppgiftsbehandling åligger fortsatt respektive förvaltning och bolag men stöd i hanteringen kan samordnas inom staden. Förvaltningen kommer under perioden, i samarbete med processägare inom stadsledningskontoret, att bygga upp en funktion för dataskyddsombud och erbjuda tjänsten till förvaltningar och bolag.

Serviceförvaltningen ser ett ökat behov inom staden avseende stöd kopplat till förändringsledning, projektledning, processöversyn och kommunikation inom ramen för pågående projekt. Serviceförvaltningen kommer tillsammans med processägare på stadsledningskontoret fortsätta dialogen om formalisering av dessa kompetenser i tjänsteutbudet. Serviceförvaltningen ser många kvalitets- och effektivitetsvinster med att bredda tjänsteutbudet för att kunna stötta i större projekt i sin helhet. Det finns en styrka i att ha kompetens i projektledning och förändringsledning internt i staden där även kunskapen om verksamhet, mål och arbetssätt finns.

Organisering för ett utvecklat miljö- och klimatarbete

Mat och måltider är ett komplext område som berör både folkhälsa, pedagogik, miljö och klimat, beredskap, inköp med mera. Det finns därmed en kraftfull möjlighet att nå flera av stadens mål genom den mat som köps in, tillagas, serveras och äts. Det är i stadens styrande dokument tydligt vilka mål som ska nås men för att ha möjlighet att göra det, behöver stadens förvaltningar vägledning och styrning i utförandet. För att lyckas med det krävs att staden har en ändamålsenlig organisation. Idag saknas funktioner som når hela vägen från kommunfullmäktige till verksamhet, vilket är viktigt för att fånga upp och säkerställa implementering av olika beslut och initiativ som staden tar och säkerställa att de får önskad effekt och att staden når uppsatta mål.

Sedan förra året finns en koststrateg hos stadsledningskontoret, vilket är en viktig funktion för stadens riktning inom området. Strategen ansvarar bland annat för framtagning av en ny matstrategi; *Program för god, hälsosam och hållbar mat*. För att programmets effektmål ska nås krävs en välplanerad implementeringsstrategi då mottagandet påverkar stadens verksamheter.

Det finns koststrategier i flera av stadens förvaltningar vilket är en förutsättning för det fortsatta arbetet, men det skulle behövas strategier hos alla stadens stora inköpare av livsmedel och måltider. En koststrategs ansvar är att säkerställa att verksamheterna serverar näringsriktiga måltider, hur verksamheterna minskar svinn, hur verksamheterna påverkar klimat och miljö och hur påverkan kan minskas, hur livsmedelsberedskap ska säkras etc. Förutom koststrateger bör varje förvaltning dessutom ha en kostsamordnare, som ansvarar för det praktiska arbetet med matprogrammets intentioner, utbildning, vägledning, uppföljning samt har ett nära samarbete med stadens inköpsfunktioner inom livsmedelskategorin.

Staden är en stor organisation och för att inte varje förvaltning ska arbeta på olika sätt ser serviceförvaltningen också behovet av en central kostsamordnare, som kan samordna det koncernövergripande löpande samarbetet mellan stadens alla kostsamordnare samt koststrategen på stadsledningskontoret och avtalsförvaltare. Den centrala kostsamordnaren kan med fördel placeras hos serviceförvaltningen och på så sätt jobba nära kategoriorganisationen samt inköpsorganisationen. Utan en ändamålsenlig kostorganisation

kommer stadens verksamheter ha svårt att nå kommunfullmäktiges mål.

Etablering av återbrukscentral för byggmaterial

För att stödja omställningen till ett cirkulärt samhälle ska staden stödja, etablera och driva återbruk. Serviceförvaltningen kommer, i enlighet med budget, under perioden planera för att etablera en återbrukscentral av byggmaterial för stadens verksamheter. Arbetet sker i nära samarbete med stadsledningskontoret och berörda bolag och fackförvaltningar. I arbetet ingår att planera för en återbrukscentral på kort sikt samt utreda affärsmässig inriktning, placering och styrning för att öka återbrukat byggmaterial inom kommunkoncernen på lång sikt. I utredningsarbetet behöver finansieringsmodellen hanteras då uppdraget inte kan finansieras via serviceförvaltningens ordinarie prismodeller och intäktsströmmar utan kräver särskild central finansiering med långsiktighet.

Arbete med att motverka välfärdsbrott

I stadens program för inköp pekas funktionen inköpsansvarig ut som viktig för att underlätta såväl interna och som externa kontakter gällande inköpsfrågor. För att uppfylla ansvaret inom inköpsområdet i enlighet med programmet ska nämnder och bolag i övrigt utse de funktioner som bedöms nödvändiga.

Även förvaltningarnas inköpssamordnare har en viktig roll för stadens inköpsarbete och för att efterleva stadens inköpsprocess samt bidra till att motverka risken för välfärdsbrott. De har ett nära samarbete med rekvisiter och attestanter och borgar för att staden har en hög avtalstrohet och att systemnyttjandet i stadens inköpssystem ökar. Därför ser serviceförvaltningen att inköpssamordnare borde vara en obligatorisk roll på alla förvaltningar. Serviceförvaltningen kan bidra med att utbilda alla inköpssamordnare i stadens riktlinjer och processer. Det bidrar till en ökad kompetens i stadens decentraliserade inköpsorganisation.

För att ytterligare öka inköpskompetensen och säkerställa att beställningar görs på korrekt sätt och via avtalade leverantörer, vilket i sig kan bidra till att minska risken för välfärdsbrott, föreslår serviceförvaltningen att det ska vara obligatoriskt att gå en inköpsutbildning för att få den behörighet som krävs för att beställa i Agresso inköp. Detta för att öka användarnas förståelse för vikten av att använda upphandlade leverantörer samt för att göra en korrekt beställning. En obligatorisk och kvalitetssäkrad utbildning skulle i så fall för staden innebära att:

- Fakturan kommer att inkomma på korrekt sätt med korrekt uppmärkning (inköpsordernummer) och därmed i högre grad att matchas och betalas med automatik. Vilket innebär mindre manuell hantering och effektivare hantering.
- Leverantören kommer att i större utsträckning att få betalt i tid.
- Staden förhåller sig till tecknade avtal och risken för till exempel viten minskar.
- Nyttjandegraden av inköp gjorda via Agresso inköp kommer öka, vilket underlättar uppföljning av stadens avtal och uppföljning av inköpskategorier.

För att få full effekt av en sådan obligatorisk utbildning behöver denna vara kvalitetssäkrad och skulle med fördel kunna vara en utökning av serviceförvaltningens uppdrag inom e-handelsuppdraget.



Serviceförvaltningen föreslår vidare att fler inköpskategorier startar i syfte att öka stadens inköpskompetens. Om fler inköpskategorier finns för rådgivning inom olika avtalsområden, kommer stadens beställare successivt att öka sin kompetens. Serviceförvaltningen kan med fördel ta sig an flera områden, så som exempelvis persontransporter och medicinskt material. Dessutom bör en genomlysning göras av vad kategorifamiljen förbrukningsmaterial egentligen består av.

Det finns ett fortsatt behov av att utveckla arbetet mot välfärdsbrott genom upphandling och avtalsuppföljning. Serviceförvaltningen ställer idag omfattande krav i samtliga upphandlingar utifrån stadens höga ambitioner inom bland annat miljö, tillgänglighet, arbetsrätt och flertalet andra områden. Samtliga krav som ställs ska följas upp och för att ha en aktiv och effektiv avtalsuppföljning krävs kompetens och resurser. I det fortsatta arbetet med detta efterfrågar serviceförvaltningen ytterligare stöttning, både kunskapsmässigt samt ekonomiskt.

Stärkt civilt försvar och beredskap samt informationssäkerhet

Under de senaste åren har arbetet med civilt försvar accelererats på statlig, regional och kommunal nivå. Med tanke på föreslagna lagförändringar och en orolig omvärld förväntas utveckling fortsätta. Lagen om kommuners och regioners grundläggande beredskap inför fredstida krissituationer och höjd beredskap (LKRB) föreslås träda i kraft den 1 januari 2027. Enligt den nya lagen ska kommuner ha en ändamålsenlig och likvärdig förmåga att upprätthålla sina samhällsviktiga verksamheter under fredstida krissituationer och höjd beredskap.

Serviceförvaltningen har i sin särställning i staden tydliga beroenden till och för andras verksamheter samt påverkar och påverkas av andras processer. Förvaltningen har även två uppdrag, centralt beredskapslager och krisinformation via Kontaktcenter, som är utformade för att stärka stadens totala beredskap. Utveckling av dessa två uppdrag sker i nära samarbete med stadsledningskontoret.

För att möta den generella ambitionshöjningen inom civil beredskap och den nya nationella myndighetsstrukturen har staden sedan ett par år tillbaka skapat en sektorsorganisation för civil beredskap. Sektorsorganisationen är ett nätverk för övergripande planering och utveckling och ersätter inte det arbete som görs av förvaltningar och bolag i staden. Servicenämnden deltar i sektorerna, Transport, Finansiella tjänster och Energiförsörjning och leder arbetet i sektor Livsmedelsförsörjning och dricksvatten. Förändrade lagstiftningar kommer att påverka sektorns uppdrag framåt. De statliga utredningar som ligger närmast i tid som kommer påverka sektorn och hela staden är;

- Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig SOU 2024:65
- Betänkandet Livsmedelsberedskap för en ny tid SOU 2024:8
- Ökad va-beredskap SOU 2024:82

Det kommer att krävas samverkan samt resurser för att omhänderta förändrade lagkrav.

Utifrån det försämrade säkerhetspolitiska läget i kombination med pågående klimatförändringar är det en positiv och nödvändig förflyttning att stärka den nationella förmågan vad avser krig och kris. Dock saknar de flesta statliga utrednings- och lagförslagsinitiativ en övergripande analys av hur den samlade kravbildens påverkar den

administrativa belastningen för landets kommuner och regioner. Att omhänderta dessa förändrade uppdrag kommer sannolikt bli omfattande, men innan föreskrifter på området har meddelats så kvarstår en otydlighet gällande omfattning och resursbehov.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har från regeringen fått i uppdrag att utveckla metodstöd till kommunernas arbete med att stärka det civila försvaret på lokal nivå. MSB ska utveckla och anpassa det metodstöd som finns för kommunernas krisberedskap så att även arbetet med civilt försvar omfattas. I detta ingår att ge relevanta planeringsförutsättningar och exempel på hur arbetet i en kommun kan läggas upp.

I uppdraget ingår också att erbjuda Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) stöd genom att bidra till det metodstöd som SKR tagit fram för att planera och genomföra kommunens civila försvar. Metodstödet från MSB ska vara lättillgängligt för kommunerna, och kunna anpassas efter deras olika förutsättningar. Uppdraget ska redovisas senast den 1 juni 2025.

Serviceförvaltningen efterfrågar samverkan inom staden för att omhänderta och anpassa kommande metodstöd till stadens verksamheter. En samsyn kring hur staden samlat ska arbeta med beredskapsplanering är en förutsättning för verkställighet av lagkraven.

Exempelvis så omnämns kommunernas risk- och sårbarhetsanalyser i flera av förslagen, men i relation till de olika lagförslagen är det otydligt om samma analys kan användas i flera sammanhang eller om krav kommer att ställas på att snarlika analyser ska tas fram för att möta de olika krav som ställs. I syfte att minska den administrativa belastningen vill förvaltningen påvisa behovet av att stadsledningskontoret tydligt koordinerar de krav som ställs på kommunen. Arbetet inom sektorsorganisationen har tydligt visat att stadens metodstöd för risk- och sårbarhetsanalyser används och tolkas olika inom staden.

Vidare vill förvaltningen lyfta att ambitionshöjningar inom livsmedelsberedskap framhävs i de statliga utrednings- och lagförslagsinitiativen. Detta kommer kräva investeringar i lokaler, logistik, informationsinsatser och inköp. Utredningar pekar även på ökat samarbete med näringslivet och privata aktörer. Även detta kommer kräva resurser i form av informationsinsatser och kompetens inom avtalsskrivning och uppföljning. Finansiering för att bygga upp och förvalta en livsmedelsberedskap måste vara långsiktig och kan inte ske med tillfälliga satsningar.

Sedan årsskiftet är det centrala beredskapslagret en funktion inom förvaltningen. Lokalen, som upplåts kostnadsfritt av annan förvaltning, fungerar i stort för nuvarande volymer. Men på grund av höjdrestriktioner uppstår begränsningar i användandet, vilket bland annat försämrar effektiv logistik. Det saknas också en långsiktig plan kring användandet av lokalen, det hindrar fortsatt verksamhetsutveckling och möjliggörande av högre kostnadseffektivt. Till exempel skulle färre anläggningstillgångar behöva hyras till förmån för eget ägande i ett långsiktigt avtalsförhållande avseende lagerlokal. Det finns en minsta insats i form av personal, fordon, arbetsutrustning m.m. för att bedriva en lagerverksamhet.

Driftkostnadskurvan planar ut med ökad storlek på lagret. Även om nuvarande lokal har potential för viss expansion är den av logistiska skäl olämplig att utvidga till den nivå som kan komma att behövas med ny lagstiftning om livsmedelsberedskap.

Säkerhet, kostnadseffektivitet och god logistik bör vara vägledande i utvecklandet av stadens



beredskapslager. Det finns uppenbara fördelar med att tillskapa ytterligare ett beredskapslager. Saltsjö-Mälarsnittet utgör en logistisk sårbarhet och ett tänkbart krisscenario är att fast infrastruktur (främst broar) reduceras eller slås ut. Med ett beredskapslager på var sida om Saltsjö-Mälarsnittet förbättras robustheten markant. Även i ett logistiskt perspektiv finns det fördelar med fler beredskapslager vilket ger kortare transporter m.m. Lämplig plats och lokal för ändamålet behöver studeras närmare. Finansiering för att bygga upp och förvalta beredskapslagren behöver vara långsiktig och kan inte ske med tillfälliga satsningar. Bedömd årskostnad för ett andra beredskapslager är cirka 2 mnkr per år. Beräknad uppstartskostnad av ett nytt beredskapslager uppgår till ca 0,5 mnkr.

Under perioden kommer förvaltningen behöva stärka sin förmåga att arbeta riskbaserat i hantering av informations- och cybersäkerhet i syftet att skapa motståndskraft mot störningar i samhällsviktiga verksamheter. Förvaltningen behöver förstärka kompetens, interna rutiner och implementera åtgärder med utgångspunkt från kommande NIS2 - direktivet och cybersäkerhetslagen. För att upprätta en hög informationssäkerhet i det centralt upphandlade avtalet, ställs höga krav på att varje avtals information klassificeras utifrån en ISO-standard för att säkerställa rätt hantering ur ett säkerhetsperspektiv. Dessa informationsklassningar är resurskrävande och är ytterligare ett arbetsmoment i både kravställning men även i uppföljning som behöver hanteras inom centralupphandlingsuppdraget. Förutom att varje centralupphandling och uppföljning av avtalen tar mer tid i anspråk, behöver också kompetens inom informationsklassning tillföras varje upphandling och uppföljning. En utökning av ersättning för att hantera detta behövs för att leva upp till lagens intentioner.

Kompetensförsörjning för perioden

Serviceförvaltningens verksamhet är beroende av vilka uppdrag stadens förvaltningar efterfrågar och i vilken omfattning. Det innebär att det är svårt för förvaltningen att förutse exakt vilken ny kompetens som kan behövas på längre sikt. I samband med etableringen av det centrala beredskapslagret och under arbetet med att "utreda och planera för en återbrukscentral av byggmaterial" har det blivit tydligt att det finns ett behov av medarbetare med nya kompetenser samt kunskap och erfarenhet från andra områden/branscher än det som hittills ingått i förvaltningens uppdrag. Till del kan nya roller komma att påverka förvaltningens lönestruktur då vissa nyckelkompetenser främst finns att tillgå inom ramen för den privata marknaden där lönenivåerna är högre än inom förvaltningens nuvarande lönestruktur.

Det finns bristyrken på förvaltningen där det är svårt att hitta rätt kompetens, det gäller främst upphandlare. Förfrågningar om upphandlingsstöd till andra förvaltningar och bolag inom staden ligger på en fortsatt hög nivå. I syfte att underlätta kompetensförsörjning inom de verksamheter där det är svårt att rekrytera kompetent personal kommer förvaltningen fortsätta erbjuda kvalificerade praktikplatser som kan leda till arbete efter avslutad praktik. Genom att arbeta med kompetenstrappor med till viss del anpassade arbetsuppgifter kan erbjudande om anställning ges även till nyutexaminerade som med handledning ges möjligheter att växa in i rollen.

Under perioden kommer serviceförvaltningen tillsammans med stadsledningskontoret utreda behov och möjliga alternativ till om förvaltningen skulle kunna få en tydligare roll i stadens

kompetensförsörjning under förutsättning att det bidrar med positiva effekter inom verksamhetsområden som ekonomi och HR, samt förstärkt arbetsgivarvarumärke och ett ökat kandidatintresse.

Breda bolagens nyttjande av serviceförvaltningens tjänster

Serviceförvaltningen ser att det finns en outnyttjad potential inom bolagskoncernen kring nyttjandet av serviceförvaltningens tjänster, med hänsyn till stordriftsfördelar de kan ge för kommunkoncernen. Dialog pågår med Stockholms Stadshus AB för att identifiera vilka områden i serviceförvaltningens tjänsteutbud som kan skapa mest nytta för kommunkoncernen och under perioden kommer aktiviteter genomföras för att öka nyttjandegraden.

Effektiv administration i staden och hållbar finansieringsmodell för serviceförvaltningens tjänster

Under perioden fortsätter förvaltningen i samråd med processägare arbetet med att utreda och införa en långsiktigt hållbar finansieringsmodell och prissättning av serviceförvaltningens tjänster. Förvaltningen ska därmed även utveckla analys av effektiviseringskravet utifrån parametrarna resurser, kvalitet och volym. Vidare deltar serviceförvaltningen i ett arbete tillsammans med kommunstyrelsen att utreda och utveckla uppföljning av effektivitet inom stadens administrativa processer, vilket är betydelsefullt då effektiviteten av stadens administration inte enbart kan mätas utifrån serviceförvaltningens uppdrag.

I syfte att utveckla prissättningen för att öka transparens och möjliggörande av fortsatta effektiviseringsvinster med ändamålsenlig kvalitet fortsätter serviceförvaltningen arbetet med kontinuerliga genomlysningar av prismodellerna.

Under de senaste åren har tillkommande uppdrag från kommunfullmäktige till serviceförvaltningen utmanat förvaltningens intäktsmodell. Detta då de tillkommande uppdragen inte är tjänster som erbjuds staden förvaltningar och bolag och som därmed inte ingår i serviceförvaltningens prislista. Förvaltningen har fått i uppdrag från kommunfullmäktige att driva det centrala beredskapslagret samt att planera för en återbrukscentral av byggmaterial för stadens verksamheter. Inget av dessa uppdrag kan finansieras via ordinarie prismodeller och intäktsströmmar utan kräver särskild central finansiering. Serviceförvaltningen behöver i samråd med stadsledningskontoret hitta en långsiktig finansieringsmodell även för dessa uppdrag för att skapa stabila planeringsförutsättningar för serviceförvaltningens uppdrag och genomförande.

Lokalförändringar med betydande ekonomiska konsekvenser

Inom ramen för kommunfullmäktiges målsättningar att stadens verksamheter ska hyra av stadens fastighetsägande bolag och nämnder kommer serviceförvaltningens huvudkontor att flytta till nya lokaler i en byggnad ägd av fastighetsnämnden med adress Hantverkargatan 3 A-C. När stadens förvaltningar hyr lokaler av fastighetskontoret sker detta enligt självkostnadsprincipen. Det innebär i att alla investeringar till följd av renovering, upprustning, verksamhetsanpassning, övriga kapitalkostnader och avkastningskrav samt drift och underhåll ligger till grund för den hyra serviceförvaltningen ska betala. I det pågående utredningsarbetet har serviceförvaltningen aktivt arbetat för att hålla nere kostnaderna genom

att bland annat begränsa den inhyrda ytan. Trots detta kommer serviceförvaltningens hyreskostnader att öka mycket kraftigt till följd av flytten till Hantverkargatan. Osäkerheterna är dock stora eftersom utredning fortfarande pågår och upphandling inte har genomförts, därmed är uppgifterna preliminära. Under 2025 är förvaltningens samlade lokalkostnader cirka 16,0 mnkr och motsvarande preliminära kostnader för de nya lokalerna bedöms bli cirka 24,5 mnkr per år. Under 2028 kommer även flyttkostnader att uppstå.

2 Lokala utvecklingsbehov

3 Planeringsförutsättningar för nämndens verksamhetsområden

Upphandling och inköp

Hållbarhet i upphandlingar

Förvaltningen och främst verksamheten upphandling och inköp har en viktig och central roll i stadens inköpsorganisation. Upphandlingsverksamheten har under de senaste åren även fått en allt mer strategiskt viktig roll då upphandling ska användas som verktyg för att uppnå flera politiskt prioriterade områden inom framförallt miljö och klimat, men även inom social och ekonomisk hållbarhet och serviceförvaltningen utpekas som en viktig aktör i detta arbete. Uppbyggnaden av verksamhetsområdets hållbarhetsfunktion säkrar att arbetet inom ramen för stadens inköpsprocesser sker utifrån ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Då ytterligare medel har tillförts 2025 möjliggörs att arbetet kan förstärkas med kompetens inom social hänsyn.

Serviceförvaltningens hållbarhetsfunktion finansieras via ökad kostnadsram för servicenämnden om 2,5 mnkr kr för 2025, i enlighet med verksamhet upphandling och inköps uppdragsbeskrivning. För att trygga hållbarhetsfunktionens varaktighet behövs ett beslut om fortsatt finansiering.

Finansiering av uppdrag inom upphandling, inköp och avtalsförvaltning

Serviceförvaltningens upphandlingsverksamhet får löpande nya uppdrag att bidra med kompetens i stadsövergripande uppföljning och utvecklingsfrågor. Dessa uppdrag har under åren behövt inrymmas inom ordinarie verksamhet utan ökad finansiering. För att kunna bedriva utveckling och resultat i enlighet med politiska intentioner behöver varje nytt eller utökat uppdrag finansieras ex, genom avsatta medel i central medelsreserv.

Trots att upphandling pekas ut som ett viktigt verktyg för att nå politiska mål och att upphandlingskompetens krävs i framtagande av flera styrande dokument och stadsövergripande initiativ, kämpar verksamheten för att få finansiering för att kunna genomföra sitt uppdrag på ett kvalitativt sätt. Varje centralupphandling tar längre tid att genomföra, då stadens målsättningar är höga inom ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Detta leder till att varje centralupphandling innehåller en komplex kravställning som sedan också ska följas upp. Upphandling och avtalsförvaltning tar därför längre tid att genomföra och ersättningen för centralupphandlingsuppdraget behöver därför öka för att motsvara denna komplexitet.

Vid uppstart av e-handel i staden (2015/2016) fick verksamheten ersättning för att kunna stötta stadens förvaltningar och bolag med anslutning av avtal till stadens inköpssystem. Denna ersättning var och är fortfarande inte i nivå med den bemanning som behövs för att över tid upprätthålla en stabil e-handelsverksamhet i linje med stadens behov. Därför har en liten del av centralupphandlingsersättningen behövt omfördelas till e-handelsverksamheten och serviceförvaltningen som helhet har därutöver finansierat vissa kostnader för upphandling och inköp.

Om upphandling ska vara ett kvalitetssäkrat och rättssäkert verktyg för att nå politiska mål behöver det också återspeglas i finansieringen. Serviceförvaltningen bedömer att verksamheten idag är underfinansierad med motsvarande 4,0 mnkr.

Även kommande uppdrag i samband med uppbyggnad av civil beredskap och centralt beredskapslager behöver ha en långsiktigt hållbar finansiering för att önskvärda resultat och effekter ska kunna uppnås.

Gemensamma upphandlingar

Det genomförs många samordnade gemensamma upphandlingar i staden, där ansvaret för förvaltning och uppföljning inte är tydligt utpekat bland de deltagande parterna. Det innebär att de deltagande parterna ofta ansvarar för egen uppföljning, förlängning av avtal, prisjusteringar och så vidare. Det är ett ineffektivt sätt att arbeta med ett gemensamt avtal, där det ibland också haltar, det vill säga några gör uppföljning och förlänger enligt avtalet, medan några missar att förlänga.

Alla gemensamma upphandlingar där det är minst fem deltagande förvaltningar/bolag, kan med fördel genomföras av serviceförvaltningen. Serviceförvaltningen tar då ansvar för upphandling, avtalsförvaltning och anslutning till inköpssystemet. Det kommer medföra att avtal finns på plats och är anslutna till stadens inköpssystem. Detta leder till ett högre systemnyttjande och större möjlighet till bättre uppföljning.

Möjligheter till effektiviseringsvinster genom bolagens breddade nyttjande av upphandling och inköps tjänster

Att stadens bolag idag ofta använder egna kontoplaner och att vissa dessutom valt att inte heller arbeta fullt ut i Agresso inköp, medför att bolagen inte helt fullt kan dra nytta av de effektiviseringar i stadens gemensamma inköpssystem som införts. Att ansluta stadens förvaltningar till Agresso inköp görs på ett sätt och att ansluta stadens bolag görs på många olika sätt, beroende på hur varje enskilt bolag vill ha sin uppsättning. Stadens bolag har även olika rutiner kring hur anslutningsarbetet genomförs och förvaltning av inköpssystemets uppsättning, vilket gör arbetet sårbart ur ett resursperspektiv. Det vore därför positivt om bolagens uppsättning i det gemensamma inköpssystemet i större utsträckning blir mer standardiserat.

Ekonomi

Åtgärder för att motverka välfärdsbrott

Under perioden kommer serviceförvaltningen ytterligare bidra till att motverka välfärdsbrottslighet. Ett arbete pågår med att utöka leverantörskontrollerna inom staden som

en ytterligare aktivitet för att motverka välfärdsbrott. Serviceförvaltningen bidrar på uppdrag av stadsledningskontoret i pågående projekt med den rapport som utvecklats för att genomföra mer omfattande och löpande leverantörskontroller. Rapportens driftsättning kommer sannolikt innebära ett ytterligare ökat behov av tät samverkan inom serviceförvaltningens olika verksamhetsområden (ekonomi och upphandling och inköp) och kommer även påverka stadens övriga förvaltningar och bolag. Bland annat kommer stadens övriga förvaltningar och bolag själva ansvara för att utföra kontroller avseende lokala avtal, vilka serviceförvaltningen inte har vare sig insyn eller rådighet i. Rapporten är fortfarande under arbete och vissa beslut har ännu inte fattats avseende exempelvis ansvarsfördelning och kontrollernas omfattning. Detta innebär att det ännu så länge är svårt att bedöma påverkan på resurser. Delar av uppdraget kommer dock med största sannolikhet att utföras på uppdrag av serviceförvaltningen med en direkt påverkan på verksamhetens resursbehov och uppdrag.

Genomlysningar bidrar till effektivisering

Flera genomförda genomlysningar av stadens ekonomiprocesser har utförts av stadsledningskontoret i samverkan med serviceförvaltningen. Genomlysningarna har genererat flera förbättringsförslag, varav många också genomförts. Det finns även förbättringsförslag utanför serviceförvaltningens rådighet som exempelvis kräver systemutveckling och i vissa fall att extern aktör påverkas (exempelvis Försäkringskassan och Skatteverket). Serviceförvaltningen ser ett behov av att tillsammans med stadsledningskontoret sätta en långsiktig färdplan för utveckling för att omhänderta resultatet av genomlysningarna. Både för att uppnå bästa effekt för staden som helhet och för att ge möjlighet att anpassa serviceförvaltningens resurser/kompetens till eventuellt förändrade uppdrag och kommande utveckling.

Möjligheter till effektiviseringsvinster genom bolagens breddade nyttjande av serviceförvaltningen ekonomis tjänster

Att nyttja serviceförvaltningens tjänster inom ekonomiadministration innebär flera fördelar för stadens bolag som t.ex. att slippa personberoende och sårbarhet vid frånvaro och semester, varje bolag kan kravställa tjänster utifrån sina behov. Serviceförvaltningen kan samtidigt utifrån sin expertis i Agresso bidra till att effektivisera bolagens interna hantering, vilket verksamhetens befintliga bolagskunder redan dragit nytta av.

Att stadens bolag idag ofta använder egna kontoplaner och att vissa dessutom valt att inte heller arbeta fullt ut i Agresso, medför att de inte helt fullt kan dra nytta av de effektiviseringar i stadens gemensamma ekonomisystem som införts. Detta påverkar också i viss mån serviceförvaltningens möjlighet att åta sig uppdrag åt dessa bolag. Det vore därför positivt om bolagens uppsättning i det gemensamma ekonomisystemet i större utsträckning blir mer standardiserat. Detta skulle även bidra till effektivisering vid exempelvis motpartsavstämning och konsolidering i koncernen.

Teknisk utveckling och kompetens inom ekonomiområdet

För att framtidssäkra ekonomisystem och fullt ut kunna nyttja framtida möjligheter till automatisering, machine learning (ML) och AI ser verksamheten möjligheter att styra mot en mer enhetlig och standardiserad uppsättning och användning av mallar och strukturer för både

förvaltningar och bolag. Det skulle ge stora effektiviseringsmöjligheter och underlättar uppföljning och framtida införande av AI i stadens koncerngemensamma ekonomisystem.

Med ökad automatisering och på sikt ökad användning av ML och AI är serviceförvaltningens bedömning att vissa mer kvalificerade kompetensbehov kommer öka medan andra kompetensbehov kommer minska. Detta kommer kräva långsiktighet i personalplanering och kompetensutveckling vilket är utmanande då det fortfarande råder viss oklarhet kring stadens hållning och strategi avseende implementering av AI och molnbaserade tjänster. Framtida förändrade resurs- och kompetensbehov utifrån den tekniska utvecklingen både inom ekonomisystem och inom andra systemstöd i det dagliga arbetet, kommer inte heller enbart påverka serviceförvaltningen ekonomi utan även förvaltningar och bolags ekonomiavdelningar.

Att staden ställer tydliga krav på att samtliga stadens leverantörer ska skicka elektronisk faktura i enlighet med lag, bidrar till framtidssäkring och minskar manuell hantering. Önskvärt är att staden i likhet med många andra kommuner, och även serviceförvaltningen i Region Stockholm, inför en fakturaportal. Att införa en fakturaportal kan underlätta efterlevnad av lagkrav om elektronisk faktura framförallt för mindre leverantörer. Här behöver serviceförvaltningen samsyn med stadsledningskontoret kring hur staden ska hantera de leverantörer som trots lagkrav fortsätter skicka pappersfakturer och vad man gemensamt kan göra för att stävja detta.

Utveckling av interna konsulttjänster/kompetensförstärkning inom ekonomiområdet

Serviceförvaltningen ser under planperioden möjlighet att kunna erbjuda olika ekonomroller som konsulttjänst för olika uppdrag, till exempel vid oplanerad frånvaro, placerad helt eller delvis hos verksamhetens kunder. Intern konsult kan då nyttjas istället för rekrytering av exempelvis vikarie, alternativt för att bistå med upplärning av nya ekonomer hos förvaltningarna. För stadens förvaltningar och bolag skulle detta ha flera fördelar:

- Snabb uppstart då behörigheter, systemkunskap, kunskap om stadens mallar och regelverk redan finns på plats.
- Bygger verksamhetsnära kompetens hos serviceförvaltningen, vilket gynnar både kunden och övriga staden.
- Bidrar till ökad användning av stadens gemensamma mallar och strukturer samt effektivisering av interna flöden och arbetssätt.
- Skapar robusthet i staden eftersom möjlighet till ersättare finns hos serviceförvaltningen.
- Utvecklande för förvaltningens medarbetare vilket bidrar till att behålla kompetens.
- Hitta utvecklingsmöjligheter i serviceförvaltningens interna arbetssätt, vilket gynnar hela staden.

En förutsättning för detta är att verksamheten har resurser tillgängliga och att de kan ta uppdrag på ett snabbt och flexibelt sätt för att nyttja resurserna optimalt. Detta samtidigt som alla verksamhetens uppdrag självklart ska utgå från vad som är bäst för staden som helhet.

Lokal- och hyresfrågor

Stockholms stad har en decentraliserad struktur i arbetet med lokaler och hyror. Det innebär att förvaltningarna själva bestämmer hur detta ska organiseras och bemannas. Detta har lett till att dessa frågor hanteras olika där också kompetens varierar. Eftersom det oftast är ett fåtal personer som arbetar med lokaler och hyror på en förvaltning blir det också sårbart och personberoende. Det finns flera exempel där samordning och en enhetlig hantering skulle ge mycket positiva effekter.

Under 2022 gjordes, på uppdrag av kommunfullmäktige, en utredning i form av en förstudie om att inrätta en stadsgemensam servicefunktion för hyresgästers behov av löpande drift och underhåll. Utredningen visade att staden, i sin roll som hyresgäst, skulle kunna göra betydande effektiviseringsvinster och öka kvaliteten genom att inrätta en sådan funktion. Serviceförvaltningen kan konstatera att behovet och fördelarna med en gemensam servicefunktion ökat sedan utredningen gjordes.

Staden är en stor hyresgäst och den årliga hyreskostnaden överstiger 5 mdkr. Staden hyr även ut en stor mängd lägenheter i andra hand i olika bostadsbedömda boenden. Hanteringen och ansvaret för dessa frågor är till stor del decentraliserat till respektive nämnd. Det finns en stor skillnad i hur detta hanteras på de olika förvaltningarna. När gäller hantering av hyresjusteringar av bostadshyror leder det till såväl intäktsbortfall som en urholkning av likställighetsprincipen. Även inhyrningar, beställning av nya eller ombyggnader av befintliga lokaler hanteras olika av de olika förvaltningarna.

Serviceförvaltningen svarar för administration av stadens andrahandsuthyrning av lägenheter för bostadsändamål samt hanterar och administrerar den stadsgemensamma hyresförhandlingsfunktionen på uppdrag av kommunstyrelsen. Dessutom tillhandahåller serviceförvaltningen frivilliga tjänster i olika lokalfrågor.

Serviceförvaltningen bedömer att det finns möjligheter till att både undvika onödiga lokalkostnader och öka hyresintäkterna med en mer enhetlig hantering. Det skulle även bidra till effektivare hantering med en ökad kvalitet.

Av kommunfullmäktigens budget framgår att ”Som tjänst ska servicenämnden erbjuda nämnderna att registrera inhyrningsavtal avseende lokaler och lägenheter i stadens lokaladministrativa system LOIS.” För att LOIS ska fungera som ett effektivt och bra beslutsstöd och att full effekthemtagning kan ske av det pågående införandet av autoattest förutsätts att uppgifterna i systemet är korrekta registrerade. Enligt serviceförvaltningen uppnås det bäst genom att registrering i LOIS blir en obligatorisk tjänst. Eftersom registrering i LOIS ofta är ett enmansarbete på de olika förvaltningarna skulle det även minska sårbarhet och personberoendet.

Kontaktcenter Stockholm

Kontaktcenter Stockholm har sen 2024 genomfört stora förändringar i arbetssätt, översyn av både processer, kompetensprofiler och gränssnitt. Det har lett till att verksamheten nu har kortat väntetider, ärendehanteringstider med fortsatt god kvalitet, hög service och bättre tillgänglighet för stockholmarna än tidigare år. Arbetet har bland annat inneburit kompetensutveckling av medarbetare och införd call back-funktionalitet, där invånare kan bli

uppringda i stället för att vänta i kö.

Omställningen av verksamheten som påbörjats kommer fortsätta under perioden för att anpassa verksamheten till att kunna växa och förändras med nya uppdrag. Arbetet kommer att kräva fortsatt fokus på att utveckla kompetensen hos medarbetare, samt att se över vilka systemstöd som behövs för att kunna erbjuda stockholmarna nya digitala kanaler, sömlösa kundmöten och ökad tillgänglighet. För staden innebär utvecklingsarbetet att Kontaktcenter fortsatt har en verksamhet som lätt kan ställa om samt kan möta framtida förväntningar på att skala upp eller skala ner en verksamhet som behöver anpassa sig till stadens framtida demografi, krav på likställighet och ekonomiska förutsättningar.

Kontaktcenter Stockholm har idag en upparbetad kompetens och viktiga nyckelpersoner som är vana att driva stora Kontaktcenters och som vet vad som är viktigt för att möta framtida krav på digitala tjänster och nya kanaler. Kontaktcenter har idag bra system för att ta fram underlag till att göra analyser av trafik och planera framtida prognoser på trafik. Med kompetenta medarbetare som kan realtidsstyrning och bemanning, arbetar verksamheten ännu mer kostnadseffektivt än tidigare. Under 2025 ingår Kontaktcenter i en pilot som testar SVEA GPT för att se hur det kan stötta verksamheten till ett effektivare stöd i vardagen. Arbetet med fortsatt digitalisering är ett fokusområde under perioden.

Kontaktstrategi och ny socialtjänstlag som grund för utveckling av Kontaktcenters uppdrag

Kontaktcenter Stockholm blir ofta kontaktade av stadens förvaltningar som ser fördelarna med att samla all kompetens till ett och samma telefonnummer. Det avlastar den egna verksamheten och samtidigt erbjuds en bättre tillgänglighet för deras målgrupper. Här kan Kontaktcenter Stockholm bidra till staden och invånarna genom att vara en mer kostnadseffektiv lösning. Förvaltningen ser därför ett fortsatt behov av att tillsammans med processägare utreda frågan inom kontaktstrategiarbetet.

Stockholms stad arbetar intensivt med att förbereda sig för den nya socialtjänstlagen som träder i kraft den 1 juli. En del i den nya lagen styr mot en mer lättillgänglig socialtjänst som ska göra det enkelt för invånarna att få information om verksamheten inklusive egna rättigheter samt att ta och ha kontakt med socialtjänsten. Staden arbetar nu för att på sikt göra det möjligt för fler invånare att få insatser utan att socialtjänsten först behöver göra en utredning samt att sänka trösklarna och att socialtjänsten till exempel finns tillgänglig på tider och platser som passar våra invånare. Serviceförvaltningen ser att Kontaktcenter kommer kunna ha en roll i denna utveckling och med ändamålsenliga avgränsningar och uppdrag bidra till en mer tillgänglig socialtjänst.

Rekrytering

Verksamheten har ett gott renommé inom staden och nu finns inga externa leverantörer av rekrytering upphandlade centralt. Ett antal bolag och för vissa roller hos förvaltningarna nyttjas fortfarande externt rekryteringsstöd där serviceförvaltningen skulle kunna vara ett billigare och bättre alternativ. Idag utgör bolagens rekryteringar sju procent av verksamhetens omsättning och bedömningen är att verksamheten hanterar 20 procent av bolagen rekryteringar.

I syfte att utveckla och effektivisera verksamheten testar förvaltningen olika digitala

funktioner i rekryteringssystemet och tillämpningen av screeningtester. Verksamheten har en löpande omvärldsbevakning för att lära hur andra kommuner arbetar och vilka digitala lösningar som finns på marknaden. Utvecklingsinitiativ diskuteras löpande med processägare inom personalstrategiska avdelningen.

I juni 2026 ska EU:s lönetransparensdirektiv börja tillämpas. Serviceförvaltningen inleder tillsammans med stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning, det förberedande arbetet kopplat till påverkan stadens rekryteringar.

Lön och pension

Serviceförvaltningen ska säkerställa att finansiering och prissättning av nämndens tjänster utformas så att kostnadsmedvetenheten ökar och att fortsatta effektiviseringar kan genomföras. Förvaltningen har genomfört förändrade prismodeller för verksamhetsområde ekonomi och Kontaktcenter, i syfte att införa större antal fasta priser och ökad tydlighet och transparens. Kommande översyn avser verksamhetsområde lön och pensions prismodell. Under perioden kommer verksamheten anpassa prissättning, styrning, uppföljning och arbetssätt till ny prismodell för verksamhetsområdet.

Stadens arbete med utredning av möjlighet för stadens anställda att tillgå leasingcyklar pågår. Beroende på utredningens utfall kan det bli en relativt omfattande administrativ hantering för verksamhetsområde lön och pension. De initiala bedömningarna är att verksamheten behöver avsätta två heltidsanställda för tillkommande uppdrag.

Digitalisering, it och telefoni (DIT)

Verksamhetsområdet har under året fortsatt etableringsperioden 2023-2025 avseende den operativa stödfunktionen i enlighet med kommunfullmäktiges beslut. Efterfrågan på verksamhetsområdets konsulter är fortsatt stort, där DIT har haft uppdrag som projektledare och projektresurser hos ett flertal fackförvaltningar. Uppdragen har varierat i omfattning och exempelvis handlat om förstudier, upphandling och införanden av systemstöd inom fack- och stadsdelsförvaltningar, kartläggning av digitaliseringsbehov, löpande stöd och rådgivning, översyn av ramverk för utveckling, uppdrag att främja nyttjandet av IoT-teknik inom staden samt i utvecklingsprojektet Svea GPT, förberedelser inför byte av integrationsmotor på stadens centrala integrationsplattform med mera.

Utifrån verksamheternas behov kommer avdelningen under 2025 initialt fokusera på att utveckla kompetenser inom dataskydd, it-arkitektur, it-säkerhet, informationssäkerhet samt stöd inom systemarkitektur och systemutveckling. Kompetensförstärkningen ska dels kunna ge stöd inom utveckling av e-tjänster men också delta i arbetet att utveckla ett framtida designsystem inom projektet för digital service.

Kompetensförstärkning och utvecklat tjänsteutbud den kommande treårsperioden sker med utgångspunkt i förvaltningar och bolags behov och i nära dialog med processägarna på stadsledningskontoret. Utöver ytterligare förstärkning inom projektledning/verksamhetsutveckling samt systemutveckling och systemarkitektur kommer DIT även utreda ett eventuellt behov av kompetensteam inom stadens fokusområden, tjänster inom förändringsledning, tjänster inom förvaltningsetablering enligt Pm3 med mera.

Webb- och kommunikationsstöd ska undersöka vilka tjänster de erbjuder och hur de



motsvarar behoven hos stadens förvaltningar och bolag. Detta ska ske i nära samarbete med processägaren på stadsledningskontoret. Målet är att säkerställa att verksamheten ger maximal nytta för medborgarna och andra målgrupper. Detta innefattar att utvärdera hur samarbetet, processer och arbetssätt fungerar och om det finns utrymme för utveckling.

Verksamhetsstöd och objektshantering

Objekt Kontaktcenterplattform

Serviceförvaltningen har ansvaret att förvalta och utveckla stadens Kontaktcenterplattform, ett uppdrag som utförs i enlighet med stadens styr- och samverkansmodell för underhåll och utveckling av it-stöd, Pm3. Förvaltningens ansvar innefattar de tre delarna; avtal, process- och systemägande samt budget.

Kontaktcenterplattformen används idag av 13 förvaltningar och bolag inom kommunkoncernen och är ett verksamhetskritiskt verktyg vid kontakten med stockholmarna. Nuvarande avtal, exklusive förlängningsoption, löper ut i april 2026 och serviceförvaltningen kommer under perioden därmed genomföra upphandling och införande av nytt avtal. Kostnad för genomförandet av upphandlingen samt införandet uppskattas till totalt 7 mnkr för 2025-2026, varav 2,5 mnkr för 2025 samt 4,5 mnkr för 2026. Kostnaderna omfattar upphandlings- och införanderesurser, samt övrigt konsultstöd kring bland annat it-säkerhet och informationssäkerhet. Finansieringen för upphandling och införande föreslås att ske av de i eget kapital reserverade medel för verksamhetsutveckling och it som rör projekt SIKT2.

4 Sammanfattande ekonomisk analys

Serviceförvaltningens verksamheter är intäktsfinansierade och nämnden är definierad som en resultatenhet, vilket innebär att det ekonomiska resultatet vid årets slut kan överföras till nästkommande år enligt gällande regelverk. Resultatenheten skapar förutsättningar för nämnden att ha en långsiktig ekonomisk planering vilket ändå är utmanande för en helt intäktsfinansierad verksamhet med volatila volymer. Serviceförvaltningen särredovisar resultatenheten per verksamhetsområde. Det är dock det samlade värdet på resultatenheten som fortsatt kommenteras i stadens planering- och budgetprocess.

Förvaltningen har både en stor bredd i tjänsteutbudet men även ett djup vad det avser särskilda kompetensområden. För att ge kvalificerad service i rätt tid och utifrån kundernas behov har förvaltningen en ständig utmaning med att dimensionera antalet anställda utifrån kundernas efterfrågade inriktning på kompetens.

Serviceförvaltningen har under flera år haft ett effektiviseringskrav på en årlig prissänkning om 1,0 procent för obligatoriska bastjänster. Under de senaste två åren har förvaltningen inte höjt priserna i takt med löneökningar och inflation vilket har lett till att den faktiska effektiviseringsgraden varit större än det uppsatta målet om en procent. Effektiviseringen har hanterats genom utvecklade arbetssätt, kostnadsbesparande åtgärder, återhållsam rekrytering och kompetensutveckling samt en flexibilitet i tjänsteutövning. En årlig effektivisering i linje med löneökningstakt och inflation kommer inte vara möjlig i den omfattning som gjorts 2023 - 2024 för att säkerställa ändamålsenlig kvalitet på de tjänster som tillhandahålls. Under perioden behöver därmed förvaltningen i samråd med processägare utreda och införa en

långsiktigt hållbar finansieringsmodell och prissättning av serviceförvaltningens tjänster där effektiviseringskravet hanteras utifrån parametrarna resurser, kvalitet och volym.

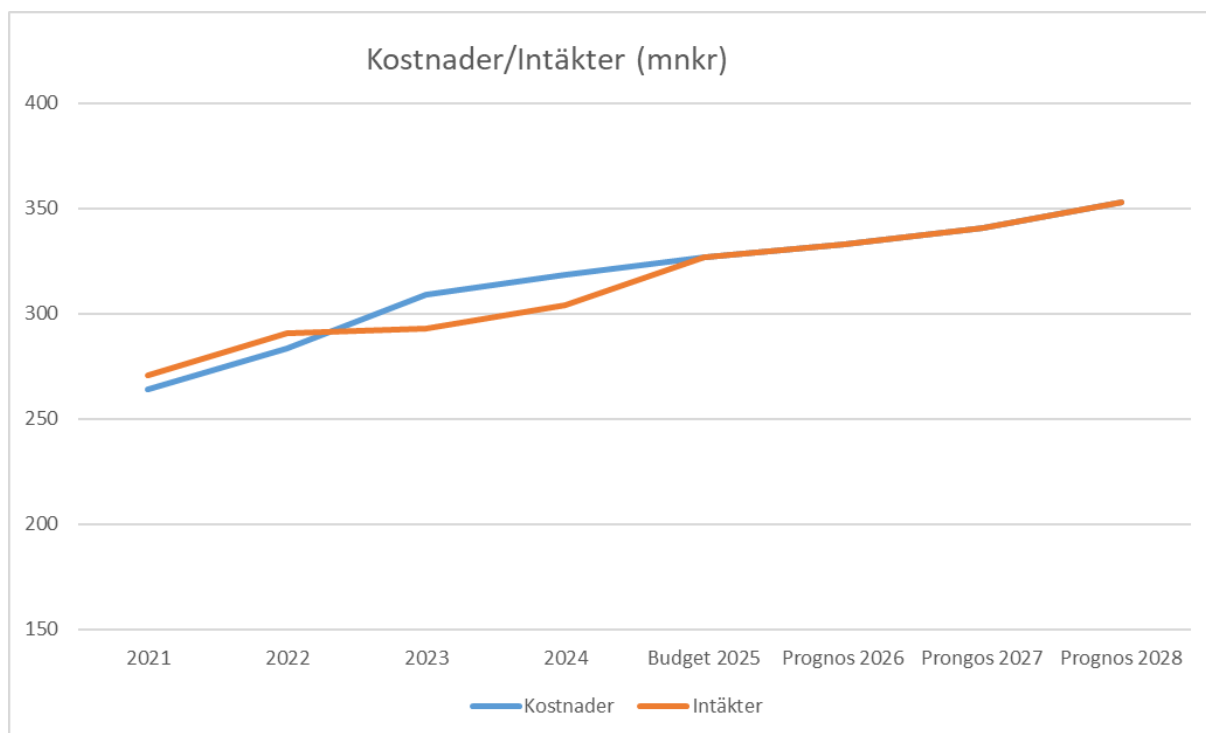
Under de senaste åren har tillkommande uppdrag från kommunfullmäktige till serviceförvaltningen utmanat förvaltningens intäktsmodell. Detta då de tillkommande uppdragen inte är tjänster som erbjuds staden förvaltningar och bolag och som därmed inte ingår i serviceförvaltningens prislista. Förvaltningen har fått i uppdrag från kommunfullmäktige att driva det centrala beredskapslagret samt att planera för en återbrukscentral av byggmaterial för stadens verksamheter. Inget av dessa uppdrag kan finansieras via ordinarie tjänster, dess prismodeller och intäktsströmmar utan kräver särskild central finansiering. Serviceförvaltningen behöver i samråd med stadsledningskontoret hitta en långsiktig hållbar finansieringsmodell även för dessa uppdrag i syfte att skapa stabila planeringsförutsättningar för serviceförvaltningens uppdrag och genomförande.

4.1 Drift

Serviceförvaltningens omslutning har ökat under perioden 2021–2024, främst drivet av större volymer, en ökad efterfrågan på tilläggstjänster samt nya och utökade uppdrag. Ett av de nya uppdragen är avdelningen Digitalisering, IT och telefoni, som etablerades under perioden och 2024 hade en omsättning på cirka 11 mnkr.

Skillnaden i kostnader och intäkter mellan 2023 och 2024, som illustreras i grafen nedan, beror bland annat på tillkommande uppdrag såsom beredskapslager och hållbarhetsfunktion. Skillnaden beror även på att personalomkostnadspålägget har ökat från 41,05 till 46,40 procent under 2023 och 2024. Højningen beror dels på ökade premier i det nya pensionsavtalet som började gälla den 1 januari 2023, dels på en kraftig ökning av prisbasbeloppet och andra faktorer som lett till högre kostnader för den förmånsbestämda pensionen. Dessa kostnadsökningar, liksom de tillkommande uppdragen, har finansierats genom budgetjusteringar och har därmed inte påverkat förvaltningens tjänstepriser.

Samtidigt har förvaltningen haft ett effektiviseringskrav om att sänka priserna motsvarande en procent på bastjänster, vilket har genomförts trots att lönerna ökade med 7,4 procent från 2023 till 2024. Eftersom personalkostnader utgör 85 procent av förvaltningens totala kostnader har det varit en utmaning att balansera kravet på effektivisering med de ökade lönekostnaderna, vilket innebär att den faktiska effektiviseringen varit högre än en procent.



Under planperioden 2026–2028 baseras förvaltningens ekonomiska planering på budgeten för 2025, där kostnaderna justeras enligt PKV (Prisindex för kommunal verksamhet) från SKR (Sveriges Kommuner och Regioner). För att bibehålla självkostnad och ändamålsenlig kvalitet på de tjänster som tillhandhålls pågår en dialog tillsammans med processägare på stadsledningskontoret om en utvecklad beräkningsmodell som bland annat innefattar indexuppräknning, effektivisering samt förändrade volymer och uppdrag.

Förvaltningens planerade flytt till nya kontorslokaler på Hantverkargatan under andra halvåret 2028 innebär en kostnadsökning på cirka 65 procent. För att kompensera detta krävs en justering av förvaltningens priser med cirka 3,1 procent för att fortsatt säkerställa självkostnadsprincipen och en ekonomi i balans.

4.2 Investeringar

Under 2026 och 2027 förväntas nyanskaffningar av maskiner och inventarier vara begränsade. Endast nödvändiga åtgärder kommer att genomföras för att upprätthålla verksamhetens effektivitet och funktionalitet.

Inför 2028 förväntas dock en ökad investeringsram 2,0 mnkr på grund av en planerad flytt av kontorslokalen. Detta kan innebära investeringar i kontorsinventarier samt utrustning för konferensrum och andra nödvändiga anpassningar för att skapa en funktionell arbetsmiljö i de nya lokalerna. Anskaffning av inventarier kommer i första hand göras via Socklet Återbruk.

4.3 Verksamhetsprojekt

5 Lokalförsörjningsplan

5.1 Sammanfattning

Det finns många risker och osäkerheter i serviceförvaltningens lokalförsörjning under de kommande åren. Till följd av förvaltningens huvudkontor ska flytta till nya lokaler under 2028 kommer hyreskostnaderna öka kraftigt. Svårigheterna att bedöma när de nya lokalerna står klara och hur länge befintligt hyresavtal ska förlängas är en stor osäkerhet.

Serviceförvaltningens uppdrag att svara för ett beredskapslager för livsmedelsförsörjning kommer på sikt att innebära ett ökat behov av lokaler.

Serviceförvaltningen har i uppdrag att under 2025 utreda och inrätta ett återbruk för byggmaterial. En sådan verksamhet är ytkrävande varför lokalkostnader kommer att uppstå i takt med att verksamheten växer.

5.2 Planeringsförutsättningar

Huvudkontoret

Inom ramen för kommunfullmäktiges målsättningar att stadens verksamheter ska hyra av stadens fastighetsägande bolag och nämnder kommer serviceförvaltningens huvudkontor att flytta till nya lokaler i en byggnad ägd av fastighetsnämnden med adress Hantverkargatan 3 A-C. För närvarande pågår utredning och planering inför att renoveringen och ombyggnad som därefter ska upphandlas av fastighetskontoret.

Det finns flera osäkerheter och risker med tidplanen för flytten av kontoret. Ett inriktningsbeslut, gemensamt med fastighetsnämnden, för lokalerna på Hantverkargatan 3 bedöms föreläggas servicenämnden före sommaren 2025. Enligt den preliminära tidplanen kommer de nya lokalerna att vara färdigställda efter sommaren 2028. Serviceförvaltningens befintliga hyresavtal med Atrium Ljungberg för lokalerna på Palmfeltsvägen 5 löper till och med 30 juni 2026. Detta avtal måste därför förlängas men på grund av osäkerheterna är det svårt att avgöra tidshorisont. Detta kan antingen leda till att serviceförvaltningen får dubbla hyror eller riskerar att förvaltningen står utan lokaler en period. En annan osäkerhet är att arbetsmarknadsförvaltningen, som är andrahandshyresgäst till serviceförvaltningen, ska flytta till nya lokaler i Tensta. Beroende på när detta sker kan serviceförvaltningen förlora hyresintäkter under en period.

Förhandlingar har inletts med Atrium Ljungberg om förlängning av det befintliga hyresavtalet. Målsättningen är att nå samma hyresnivå som Bostadsförmedlingen i Stockholm AB fick då man nyligen förlängde avtalet. För att säkerställa att förvaltningen inte står utan lokal under en period finns önskemål om ett flexibelt flyttdatum vilket kan påverka hyresnivån.

Då stadens förvaltningar hyr lokaler av fastighetskontoret sker detta enligt självkostnadsprincipen. Det innebär i att alla investeringar till följd av renovering,

upprustning, verksamhetsanpassning, övriga kapitalkostnader och avkastningskrav samt drift och underhåll ligger till grund för den hyra serviceförvaltningen ska betala. I det pågående utredningsarbetet har serviceförvaltningen aktivt arbetat för att hålla nere kostnaderna. Serviceförvaltningen erbjöds att hyra hela byggnaden men har meddelat att man inte önskar hyra det översta våningsplanet och endast mindre delar i källar- och souterrängplanet. Trots detta kommer serviceförvaltningens hyreskostnader att öka mycket kraftigt till följd av flytten till Hantverkargatan. Osäkerheterna är mycket stor eftersom utredning fortfarande pågår och upphandling inte genomförts. Uppgifterna är därför preliminära. Under 2025 är förvaltningens samlande lokalkostnader cirka 16,0 mnkr och motsvarande preliminära kostnader för de nya lokalerna bedöms bli cirka 24,5 mnkr per år.

Beredskapslager

Inom ramen för det initiala uppdraget att etablera ett centralt beredskapslager beslutades att dimensioneringen under 2024 skulle uppgå till beredskap för vissa livsmedel i 7 dygn och för visst förbrukningsmateriel motsvarande 14 dygn, med en ambition att över tid öka förmågan. För att komma upp i initialt beslutad dimensionering behöver ytterligare livsmedelsinköp göras. De ambitionshöjningar inom livsmedelsberedskap som framhävs i de statliga utrednings- och lagförslagsinitiativen kommer att kräva ytterligare lagerutrymmen och att nya lokaler hyrs in och att investeringar i dessa görs.

För närvarande är beredskapslagret inrymt i lokaler som trafikkontoret upplåter vederlagsfritt. Den överenskommelsen sträcker sig till och med 2026. Även om denna lokal har potential för viss expansion så är den av logistiska skäl olämplig att utvidga till den nivå som kan komma att behövas med ny lagstiftning om livsmedelsberedskap.

Ett antagande är därför att ytterligare ett lager behöva inrättas. Hyreskostnaden för en sådan lokal bedöms till cirka 1,5 mnkr per år.

Lokal för återbruk av byggmaterial

Serviceförvaltningen har ett uppdrag att utreda och inrätta ett återbruk för byggmaterial under 2025. Att lagrhålla sådant material är ytkrävande och en bedömning är att ett initialt behov är cirka 5 000 kvadratmeter. Liknande lokaler har en hyresnivå på 1 200 – 1 300 kronor per kvadratmeter vilket motsvarar en hyreskostnad på 6,0 – 6,5 mnkr per år. När verksamheten ökar i omfattning kommer även behovet av lokalyta öka och därmed kostnaden.

5.3 Bedömd hyreskostnadsutveckling

Under 2025 beräknas hyreskostnaderna för de nuvarande lokalerna uppgå till 14,7 mnkr, varav 1,1 mnkr avser ett ombyggnadstillägg. Det befintliga hyresavtalet löper ut i juni 2026.

Förhandlingar pågår om en förlängning av hyresperioden till mitten av 2028, då verksamheten planeras att flytta till nya lokaler på Hantverkargatan. Hyreskostnaden fram till flytten bedöms ligga på samma nivå som 2025, eftersom ombyggnadstillägget vid den tidpunkten är fullt betalt.

Efter flytten till de nya lokalerna beräknas de årliga lokalkostnaderna uppgå till 24,5 mnkr. Förvaltningen har även ett antagande om att inrätta en ny lokal för beredskapslager, med en uppskattad hyreskostnad på 1,5 mnkr per år.

Sammanlagt bedöms de totala lokalkostnaderna från och med 2029 uppgå till 26 mnkr per år.

5.4 Samverkan

Serviceförvaltningens huvudkontor är anpassat efter ett flexibelt och aktivitetsbaserat arbetssätt. Lokalerna delas med arbetsmarknadsförvaltningen som har gemensamma ytor som har arbetsplatser, mötesrum och matsal. Detta har även lett till att gemensamma servicefunktioner.

Serviceförvaltningen tillgängliggör lokaler och utrustning till valnämndens kansli i samband val.

5.5 Lokalplanering - ej pedagogisk verksamhet

5.5.1 Nuläge 31 januari 2025

Serviceförvaltningens verksamhet är inrymd i Palmfelt Center en kontorslokal på Palmfeltsvägen i Johanneshov. Fastighetsägare är Atrium Ljungberg.

5.5.2 Behov och planering av lokaler för år 2026-2033 (första planeringsperioden)

Behovet av kontorslokaler bedöms vara uppfyllt med de lokaler förvaltning hyr i Palmfelt Center och de lokaler som huvudkontoret flyttar till 2028 med adress Hantverkargatan 3 A-C. Den bedömningen utgår från förvaltningens nuvarande administrativa verksamhet. Tillförs serviceförvaltningen nya verksamheter eller att de befintliga ges en förändrad inriktning kan det påverka lokalbehovet.

Ett ökat lokalbehov finns för beredskapslager för livsmedelsförsörjning sam återvinning av byggmaterial.

5.5.3 Behov och planering för lokaler år 2034-2045 (andra planeringsperioden)

Samma bedömning görs för andra planperioden som den första.

5.6 Övrig information

6 Övriga redovisningar