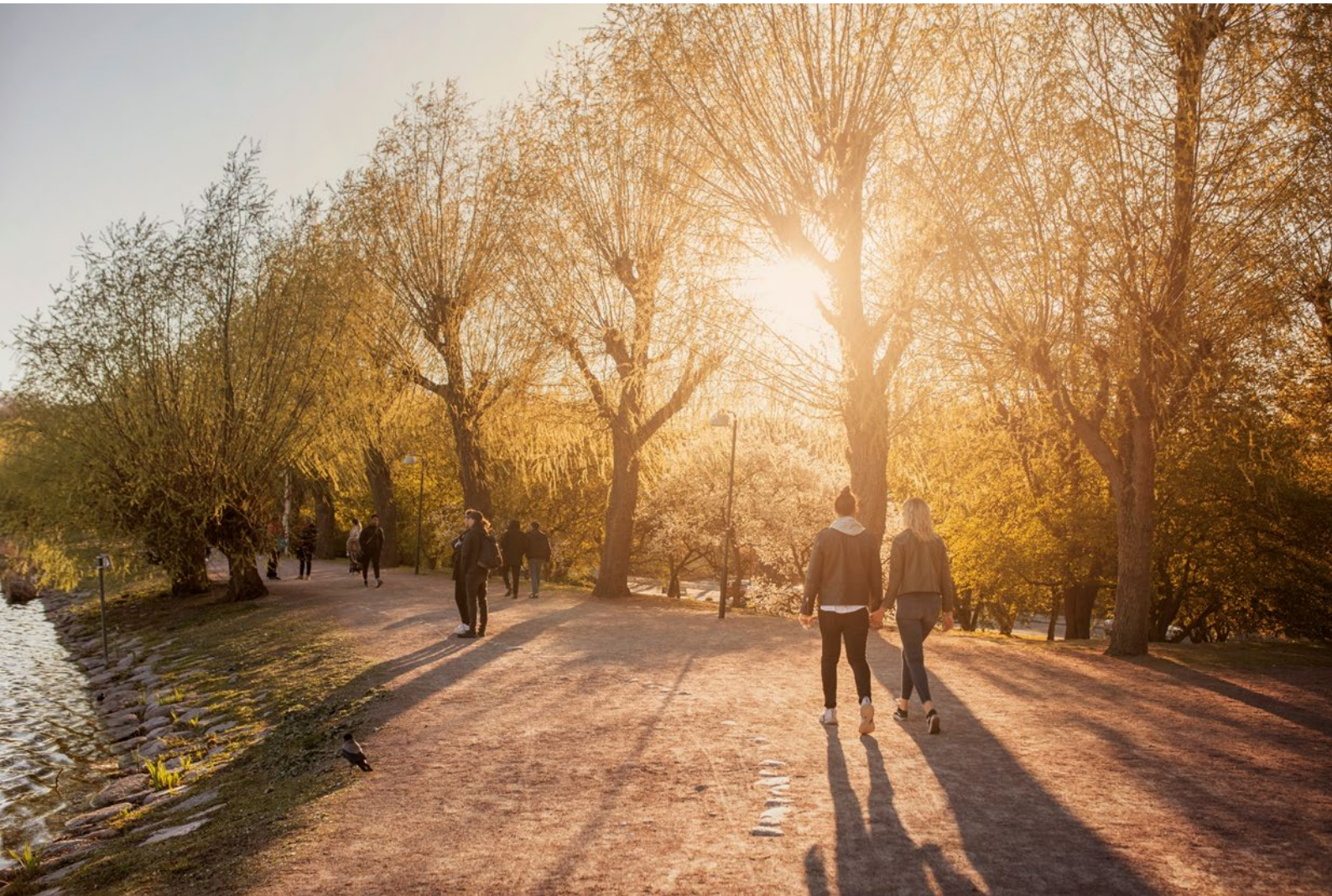


# Nämndsbudget 2023

---

Servicenämnden



## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>Nämndens ansvar .....</b>	<b>3</b>
<b>Plan för verksamheten .....</b>	<b>5</b>
Utveckling av nämndens verksamhet .....	5
Nämndens prioriteringar.....	7
Verksamhetsspecifik planering.....	11
<b>Plan för kommunfullmäktigemål.....</b>	<b>12</b>
Målområde - Utbildning och arbete .....	12
Målområde - Stadsutveckling och klimat .....	13
Målområde - Trygghet och delaktighet .....	15
Målområde - En god organisation.....	17
<b>Plan för ekonomin.....</b>	<b>21</b>
Resultaträkning.....	21
Ekonomiska förutsättningar.....	21
Kommunbidrag .....	22
Intäkter.....	23
Personalkostnader.....	24
Övriga kostnader inklusive lokal- och markhyror.....	24
Kapitalkostnader .....	27
Avskrivningar .....	27
Finansnetto.....	27
Rivning och sanering .....	27
Investeringsram.....	27

Bilaga 1: Resultaträkning 2023 per avdelning och totalt, exkl ram för rivning, sanering och parkeringsköp

## Sammanfattning

I denna rapport beskrivs servicenämndens utmaningar och vilka prioriteringar som görs till följd av detta samt vilken effekt de förväntas få. Rapporten beskriver även plan för ekonomi.

Flera nämnder står inför stora besparingskrav 2023. För att minska effekten av besparingarna och för att servicenämnden på bästa sätt ska utföra uppdraget som Malmö stads interna serviceorgan kommer arbetet med att stärka partnerskapen och kunddialogen fortsätta. Därutöver kräver de yttre faktorerna och utökade uppdrag för förvaltningen nya effektivare arbetssätt. Som en serviceförvaltning ska vi erbjuda effektiva lösningar och metoder för att fortsätta vara relevanta samarbetspartners till stadens övriga förvaltningar.

Servicenämnden har identifierat utmaningar i förhållande till en förändrad omvärld där effekter av pandemin och kriget i Ukraina präglar planeringen av verksamheten. Anpassningar har behövts göras i nämndens arbete utifrån den uppkomna situationen. Energikrisen, hög inflationstakt, ökade livsmedelspriser och stigande räntor har blivit påtagligt den senaste tiden och är en del av de faktorer som direkt påverkar servicenämndens verksamhet. Kostnadsökningen har blivit mest påtaglig och har fått störst konsekvenser för skolrestaurangers och stadsfastigheters verksamheter.

IT-säkerheten fortsätter vara relevant då cyberhot och cyberattacker mot offentlig verksamhet ökar alltmer. Städerna har en nyckelroll i arbetet med att uppnå FN:s mål om ett hållbart samhälle och förändrade klimat leder bland annat till att planeringsförutsättningarna i grönyteskötsel förändras. Samtidigt växer både staden och organisationen, befolkningen ökar och antalet anställda i Malmö stad blir fler. Servicenämnden har de senaste åren fått utökade uppdrag för stadens IT- och digitalisering, kontaktcenter och lokalförsörjning.

För att möta utmaningarna kommer servicenämnden prioritera partnerskap, kunddialog och samverkan. Därutöver sker mycket av nämndens effektiviseringsarbete genom digitalisering och automatisering av manuella arbetsuppgifter. I linje med servicenämndens remissvar på granskning av effektivisering (2022-12-14, § 122), fortsätter arbetet med att strukturera effektiviseringsarbetet under året. Servicenämnden ser även ett behov av att fortsätta prioritera IT-säkerheten och bidra till ett robust Malmö.

Utöver dessa prioriteringar har servicenämnden flera instanser inom målområdet en god organisation. Bland annat pågår en satsning, SEF hälsa, för att bidra till ett hållbart liv både i arbetet och på fritiden. Bra hälsa uppnås genom flera olika faktorer och serviceförvaltningen arbetar med fyra områden: vila och återhämtning, rörelse, relationer och kost.

Serviceförvaltningen arbetar även löpande med kompetensförsörjning och arbetsmiljöfrågor. Ett förändrat arbetssätt, med tillit som ledningsfilosofi, implementeras för att kunna skapa en bättre utformad arbetsplats med möjligheter till flexibla lösningar som stödjer medarbetarnas behov för att kunna utföra sina arbetsuppgifter med ett gott resultat.

Enligt kommunfullmäktiges beslut om budget 2023 har servicenämnden 2023 ett negativt kommunbidrag på -17,7 mnkr, en förändring med 100,6 mnkr i förhållande till budget och prognos 2022. Den största förändringen beror på driftskonsekvenser på 67 mnkr till följd av höga räntenivåer. Kommunfullmäktige har i budget 2023 beslutat om en separat ram för servicenämnden avseende rivning, sanering och parkeringsköp på 26 mnkr.

Servicenämndens intäkter för 2023 är budgeterade till 4 249 mnkr. Intäkterna ökar med 270 mnkr i förhållande till prognos 2022 (oktoberprognos). Stadsfastigheter står för drygt hälften av intäkterna och har även den största delen av ökningen mellan 2022 och 2023. Ökningen kan förklaras med höjda hyror då inflationen varit hög samt nya hyreskontrakt för färdigställda investeringar.

Den av kommunfullmäktige beslutade investeringsramen för servicenämnden uppgår 2023 till 1 800 mnkr. För 2022 är servicenämndens prognos avseende investeringar 1 100 mnkr. Förseningar av bland annat material och utrustning har inneburit att kostnader för projekt har förskjutits i tiden.

## Nämndens ansvar

Syftet med detta avsnitt är att på ett överskådligt sätt ge en bild av nämndens grunduppdrag enligt lagstiftning och reglemente.

Service nämnden underlättar för stadens nämnder och bolag genom att samordna och effektivisera service och tjänster inom nämndens uppdrag som Malmöborna behöver.

Service nämnden ansvarar för förvaltning och byggproduktion av kommunala fastigheter, för kommungemensam IT, för kommungemensamt kontaktcenter, för produktion av förnybar energi samt för myndighetsutövning och administration av färdtjänst och riksfärdtjänst. Nämnden ansvarar för den operativa samordningen av stadens lokalförsörjningsarbete och för att agera som biträde till beställande nämnd i hyresförhandlingar gentemot extern fastighetsägare.

Service nämnden ska beakta ett barnrätts-, jämställdhets- och antidiskrimineringsperspektiv gällande beslut, planering, genomförande, uppföljning och utveckling av verksamhet.

Serviceförvaltningens intäkter regleras via överenskommelser och avtal med övriga förvaltningar och kommunala bolag. Det innebär att förvaltningen generellt sett inte får någon pris- och lönekompensation från kommunfullmäktige.

Serviceförvaltningen är i dagsläget indelad i fem verksamhetsavdelningar: IT- och digitalisering, kommundeteknik, kommundtjänster, skolrestauranger och stadsfastigheter. Förvaltningen har cirka 2 000 anställda, och har totalt sett en jämn könsfördelning. Verksamheten är mycket diversifierad och de anställda omfattar ett 100-tal yrkeskategorier. Serviceförvaltningen leds av en servicedirektör.

Direktören har en stab som består av fyra avdelningar: HR, ekonomi, kommunikation samt kvalitet- och utveckling.

## Plan för verksamheten

I det här avsnittet beskrivs nämndens planering av verksamheten under året. Planeringen utgår från nämndens grunduppdrag och innehåller en beskrivning av utvecklingen av nämndens verksamhet samt prioriteringar som planeras under året. I plan för verksamhet redogörs även för vilken effekt/resultat prioriteringarna förväntas ha på verksamheten och de verksamheten är till för.

### Utveckling av nämndens verksamhet

I avsnittet beskrivs nämndens utmaningar under 2023 och framåt.

Flera nämnder står inför stora besparingskrav 2023. För att minska effekten av besparingarna och för att servicenämnden på bästa sätt ska utföra uppdraget som Malmö stads interna serviceorgan kommer arbetet med att stärka partnerskapen och kunddialogen fortsätta. Därutöver kräver de yttre faktorerna och utökade uppdrag för förvaltningen nya effektivare arbetssätt. Som en serviceförvaltning ska vi erbjuda effektiva lösningar och metoder för att fortsätta vara relevanta samarbetspartners till stadens övriga förvaltningar. Servicenämnden har identifierat följande utmaningar:

- Effekter av pandemin och kriget i Ukraina
- En växande stad och organisation
- Klimathotet och klimatförändringarna
- Cyberhot och cyberattacker

#### Effekter av pandemin och kriget i Ukraina

De senaste åren har präglats av pandemin och sedan februari 2022 av följderna av kriget i Ukraina. Anpassningar har behövts göras i staden och i nämndens arbete utifrån den uppkomna situationen. Energikrisen, hög inflationstakt, ökade livsmedelspriser och stigande räntor har blivit påtagligt den senaste tiden och är en del av de faktorer som direkt påverkar servicenämndens verksamhet. Det har även blivit en påtaglig brist och förseningar i leveranser av vissa produkter såsom komponenter, fordon och visst byggmaterial där tillgången fortsatt är begränsad. Inom vissa yrkesgrupper har även brist på arbetskraft blivit en realitet, bland annat inom transportsektorn.

#### En växande stad och organisation

Staden växer och förtätas och det blir fler invånare. Fram till 2032 förväntas Malmö växa med knappt 47 000 invånare. Vid slutet av 2032 förväntas Malmö därmed ha cirka 398 000 invånare. Totalt sett förväntas Malmö växa med i snitt ungefär 4 200 invånare per år under perioden 2022–2032 (Malmö stads befolkningsprognos 2022–2032). Servicenämndens uppdrag påverkas direkt eller indirekt i takt med att staden växer. Parallellt med detta har servicenämndens uppdrag utökats de senaste åren, exempelvis med ansvar för stadens IT- och digitalisering, kontaktcenter och lokalförsörjning.

Ett exempel på hur befolkningmängden kan påverka planeringen är att renhållningsbehoven i staden successivt ökar. Detta har även blivit extra påtagligt till följd av pandemin då flera väljer att semestra hemma. Soptömningen kräver mer resurser då fyrfackskärnen i staden finns på smala gator, vilket kräver dubbla tömningar. För att nå den kvalitet som ställs i överenskommelserna behövs fler resurser. Detta gör det till en utmaning att vara kostnadseffektiva och samtidigt höja kvaliteten.

Det är inte bara befolkningmängden som ökar, utan även antalet anställda i Malmö stad. Som organisation har Malmö stad ökat med ca 700 anställda medarbetare per år sedan 2012. HR-service, som har det samordnande uppdraget inom det personal- och löneadministrativa området i Malmö stad, är direkt påverkade av hur många anställda det är i staden. Då det inte finns förutsättningar att växa resursmässigt i takt med staden arbetar HR-service med effektiviseringar i det dagliga arbetet.

Serviceförvaltningen har under 2022 arbetat med att utreda framtida arbetssätt samt behovet av olika utrymmen och lokaler, både utifrån en växande organisation men även nya arbetssätt. Lärdomar av pandemin har tagits med i arbetet för att kunna skapa en bättre utformad arbetsplats med möjligheter till flexibla lösningar som stödjer medarbetarnas behov för att kunna utföra sina arbetsuppgifter med ett gott

resultat. Utgångspunkten för arbetet har varit utmaningar med framtida kompetensförsörjning där olika lösningar för att vara en attraktiv arbetsgivare är avgörande för att klara befintliga och kommande behov.

Arbets sättet implementeras 2023 och berör områden såsom arbetsmiljö, medarbetarskap och fortsatt utveckling av att leda och arbeta på distans och bygger på tillit som ledningsfilosofi. En kravspecifikation för att samlokalisera administrativ personal i en framtida lokal är framtagen. För att gå vidare i arbetet inväntas stadens gemensamma arbete med den övergripande lokalförsörjningsplanen. Ett parallellt arbete med effektivt nyttjande av förvaltningens administrativa lokaler har påbörjats i väntan på en samlokalisering. Genom effektivare energianvändning och nytt arbets sätt kan lösningar som leder till minskade kostnader och minskad påverkan på miljön bli möjliga.

Under 2022 tog kommunfullmäktige beslut om lokalförsörjningen i staden, som innebär att servicenämnden, stadsfastigheter är hela Malmö stads lokalförsörjare. Lokalförsörjarprocessen, består av tre grunduppdrag: lokalförsörjning, förvaltning och byggproduktion. I samband med ny lokalförsörjning kommer Malmö stad gå in i en ny internhyresmodell som bygger på andra principer än nuvarande modell och ska ersätta de interna avtalen från och med 2024. För stadsfastigheter innebär det att ställa om sin verksamhet för att möjliggöra effektiv och hållbar lokalförsörjning utifrån den nya processen. Arbetet förutsätter en tät dialog och samverkan mellan förvaltningarna samt att varje förvaltning har en förståelse för det egna ansvaret i processen.

### **Klimatnotet och klimatförändringarna**

Städerna har en nyckelroll i arbetet med att uppnå FN:s mål om ett hållbart samhälle och en hållbar värld. År 2018 godkände kommunstyrelsen Malmö stads strategi för hur FN:s 17 hållbarhetsmål ska omsättas till lokal nivå. Servicenämnden har stor påverkan på klimat och miljö genom transporter, livsmedelsinköp, byggnationer samt drift av lokaler. Klimatförändringar kan ge stora effekter, framför allt när det gäller förändrade nederbördsmonster, temperaturer samt tillgång till livsmedel, men också med avseende på förlust av ekosystemtjänster och biologisk mångfald. Det servicenämnden gör lokalt påverkar globalt.

För att leva upp till Malmö stads mål behöver medvetenheten om hållbarhetsaspekterna ständigt öka. Servicenämndens uppdrag möjliggör ett aktivt arbete för att bidra till att lösa flera av de hållbarhetsutmaningar som finns i Malmö. Genom att klimatanpassa både befintliga fastigheter och nybyggnationer, exempelvis genom skyfallsanpassningar och gröna tak, kan servicenämnden bidra till ett mer robust Malmö.

Ett exempel på klimatförändringarnas konsekvenser är en förlängd grönsäsong. Kostnaderna för stadens drift av grönyteskötsel är beräknade på en sju månadsperiod, på grund av klimatförändringarna löper dock grönsäsongen numera nästan året runt. Detta utsätter driften för högt tryck och kräver mer resurser i form av drivmedel, personal och längre användning av maskiner än tidigare, vilket i sin tur har en påverkan på miljön.

För att möta ovan nämnda utmaningar kommer kommunteknik planera och standardisera arbetet i så stor mån som möjligt. På grund av den förlängda säsongen behöver underhållsarbeten även planeras till högsäsong då det finns mer personal tillgänglig. Vi behöver ha en bättre dialog med våra partners för att få förståelse för varandras utmaningar.

### **IT-säkerhet**

Cyberhot och cyberattacker ökar i frekvens, vilket har större inverkan på aktörer som blir drabbade. Offentlig verksamhet drabbas också av intrång, inte bara företaget. Cyberattacker kan orsaka stora störningar och Malmö stad förvaltar en stor mängd digitala verksamhetssystem som innehåller information som är av känslig karaktär. Verksamhetssystemen och informationen i dessa är kritisk för Malmö stads leveranser av tjänster till sina medborgare såsom försörjningsstöd, hälsa-, vård- och omsorgsstöd. Det är viktigt att organisationer har rätt strategi kring sitt försvar, beredskap samt riskhantering.

I budgetskrivelsen 2023 lyfte servicenämnden vikten av att staden prioriterar arbetet med IT-säkerhet. Behovet har blivit alltmer påtagligt i samband med förändringar i omvärlden såsom kriget i Ukraina och Sveriges NATO-ansökan som ökar hotet mot IT-säkerhet. Nämnden har tillförts medel i Malmö stads

budget 2023 för att möta utmaningarna.

En viktig del i arbetet är att säkerställa en god informations- och IT-säkerhet, i såväl system, plattformar och infrastruktur. Därför krävs ett strukturerat och proaktivt arbetssätt för att informationen alltid ska kunna hanteras på ett säkert sätt.

## Nämndens prioriteringar

I detta avsnitt beskrivs nämndens prioriteringar som planeras under året samt vilken effekt/resultat prioriteringarna förväntas ha på verksamheten och de verksamheten är till för.

Då servicenämndens uppdrag är att underlätta för stadens nämnder och bolag genom att samordna och effektivisera service och tjänster som Malmöborna behöver, är partnerskap och kunddialogen avgörande för verksamhetsplaneringen inför 2023. Därutöver sker mycket av nämndens effektiviseringsarbete genom digitalisering och automatisering av manuella arbetsuppgifter. I linje med servicenämndens remissvar på granskning av effektivisering (2022-12-14, § 122), kommer arbetet med att strukturera effektiviseringsarbetet fortsätta under året. Servicenämnden ser även ett behov av att fortsätta prioritera IT-säkerheten och bidra till ett robust Malmö. Servicenämndens prioriteringar är:

- Partnerskap, kunddialog och samverkan
- IT-säkerhet
- Digitalisering och införande av nya verksamhetssystem

Utöver dessa prioriteringar har servicenämnden flera instanser inom målområdet en god organisation. Bland annat pågår en satsning, SEF hälsa, för att bidra till ett hållbart liv både i arbetet och på fritiden. Bra hälsa uppnås genom flera olika faktorer och serviceförvaltningen arbetar med fyra områden: vila och återhämtning, rörelse, relationer och kost.

Serviceförvaltningen arbetar även löpande med kompetensförsörjning och arbetsmiljöfrågor. Ett förändrat arbetssätt implementeras för att kunna skapa en bättre utformad arbetsplats med möjligheter till flexibla lösningar som stödjer medarbetarnas behov för att kunna utföra sina arbetsuppgifter med ett gott resultat.

### Partnerskap, kunddialog och samverkan

Partnerskap och kunddialogen är avgörande för att servicenämnden ska underlätta för stadens nämnder och bolag genom att samordna och effektivisera service och tjänster som Malmöborna behöver. Dialoger med staden sker kontinuerligt och på olika nivåer.

Servicenämnden strävar efter att utveckla en närmare relation och bidra till de andra förvaltningarnas utveckling och tona ner de skarpa beställare-utförare rollerna som länge präglat relationerna mellan nämnden och dess beställande nämnder. Förvaltningen arbetar med inställningen att vi tillsammans är en smart servicepartner till staden, och har mycket att bidra med, från strategisk planering till utförande.

En partnerskapsdialog krävs såväl inom förvaltningen som med övriga förvaltningar för att minska kostnaderna för andra förvaltningar, exempelvis genom att överväga kvalitetsförändringar där den negativa effekten av lägre kvalitet inte ger alltför stora följd effekter.

*Serviceförvaltningens målbild 2025: tillsammans är vi en smart servicepartner till staden*

Serviceförvaltningen ska erbjuda effektiva lösningar och metoder för att fortsätta vara en relevant samarbetspartner till övriga förvaltningar. Med hjälp av det gemensamma målbildsarbetet skapas förutsättningar för att bättre kunna möta dessa krav och genom kraftsamling kunna dra nytta av hela förvaltningens kompetens och samtidigt minska risken för parallella processer.

Under 2022 har det förvaltningsgemensamma arbetet resulterat i konkreta insatser såsom handbok för partnerskap, riktlinjer för effektiva och meningsskapande möten, en gemensam modell för verksamhetsutveckling som ska främja en mer innovativ kultur, en översyn av befintlig medarbetarstrategi samt en ny gemensam kanal för ledningsinformation: SEF Nytt.

Under 2023 planeras en bredare implementering av dessa insatser vilket kommer kräva resurser och engagemang från hela förvaltningen. Vål på plats kommer arbetet ge effekter på vårt samarbete med övriga förvaltningar, så väl som att stärka en innovativ och tillitsfull kultur inom förvaltningen.

#### *Utökad uppdrag för kommunteknik i drift av utemiljö*

Kommunteknik och stadsfastigheter har fördjupat samarbetet gällande entreprenad av utemiljö med entreprenadstart 2023-01-01. Överenskommelsen kommer att omfatta samtliga förskolor, gymnasier, kontor, kulturfastigheter och hälften av grundskolorna som förvaltas av stadsfastigheter. Detta kommer att innebära en utökning för kommunteknik i förhållande till vad som sköts idag.

#### *Kontaktcenter – en väg in*

Serviceämnden är från våren 2022 ansvarig för kontaktcenters verksamhet, vilket bland annat innebär att överenskommelser och en säker hantering av personuppgifter behöver säkerställas för att reglera förhållandena mellan kontaktcenter och respektive förvaltning. Kontaktcenter ansvarar för serviceprocessen och har i uppdrag att kvalitetssäkra serviceärenden. Under 2023 planerar kontaktcenter att ta nästa steg i detta utvecklingsarbete för att ytterligare förenkla för medborgaren i kontakten med Malmö stad och att få sitt ärende löst.

Dialoger med flera förvaltningar pågår kring såväl mindre som större uppdrag i att utöka kontaktcenters uppdrag inom deras verksamheter genom att styra om så att kontaktcenter är vägen in och kan hantera större delen av frågorna i det första mötet. Kontaktcenters samarbete med Statens Servicecenter (SSC) fortsätter och utökas med platser för fysiska besök på Mobilia och är eventuellt aktuellt även i city. Dialog pågår även kring ett samarbete när det gäller flexibel närvaro på bland annat platser och/eller evenemang.

#### *Ökad samverkan kring serviceresor i staden*

Fastighet- och gatukontoret håller samman en förvaltningsövergripande grupp kring resor som berörs av serviceresors verksamhet (Tekniska nämnden ansvarar för färdtjänstfrågan och är den största verksamheten inom serviceresor). Det har framkommit ett behov av samverkan i staden, som inte tidigare funnits. Diskussionsmöten med rådet för funktionshinderfrågor samt centrala pensionärsrådet hålls två gånger om året avseende färdtjänstfrågor. Serviceresor bidrar även med kompetens inför fastighets- och gatukontorets upphandling av nytt personbilsavtal för färdtjänst.

#### *IT och digitalisering – samverkansmodellen*

I maj 2021 fick serviceämnden uppdraget att leda och samordna stadens IT och digitalisering. Med det samlade ansvaret har nämnden en viktig roll att följa den digitala förändringen och de förväntningar som medborgarna har på stadens verksamheter. Dels handlar det om att i verksamheten satsa, effektivisera och utveckla arbetet med hjälp av digitaliseringens möjligheter. Dels handlar det om att skapa en modern och fungerande stad mot bakgrund av den växande befolkningen och förtätningen av Malmö. IT- och digitaliseringsavdelningen har i uppdrag att tillsammans med stadens förvaltningar ta fram en utvecklingsplan utifrån de behov som finns i staden. Detta görs inom ramen för samverkansmodellen.

Samverkansmodellens syfte är att skapa förutsättningar för en god och effektiv dialog mellan stadens förvaltningar och den kommungemensamma IT- och digitaliseringsorganisationen på serviceförvaltningen. I dialogen ska förvaltningarnas behov och prioriteringar identifieras och omsättas till en prioriterad utvecklingsplan. Planen ska blicka ett antal år framåt för att på så sätt skapa tydlighet och förutsägbarhet, men den ska även innehålla konkreta aktiviteter för det närmsta året. Arbetet med att ta fram en flerårig, verksamhetsstyrd utvecklingsplan är utmanande och mycket beroende på förvaltningarnas olika behov och vana vid långsiktig verksamhetsutveckling vad gäller digitalisering.

Utvecklingsplanen förväntas ge en tydlighet i arbetet och därmed bättre förutsättningar för förvaltningarnas fortsatta arbete med digitalisering. Med en tydlig riktning kan också stadens förvaltningar planera sin digitaliseringsresa långsiktigt vilket skapar större möjligheter för effekthemtagning.

#### *Stadsfastigheter – processorientering*

Stadsfastigheters uppdrag är att vara stadens lokalförsörjare. Det innebär operativ samordning av stadens lokalförsörjningsarbete genom förvaltning och byggproduktion av kommunala fastigheter med tillhörande byggnader samt in- och uthyrning av lokaler. Med de nya principerna behöver stadsfastigheter ställa om



sin verksamhet för att möjliggöra effektiv och hållbar lokalförsörjning. Arbetet förutsätter ett samarbete med lokalnyttjarna och förutsättningsskaparna i Malmö stad.

De nya principerna innebär att stadsfastigheter kommer förenkla arbetssätten så kompetens tillvaratas på bästa sätt och tid för utveckling skapas. Detta sker genom flera metoder: standardisering, synliggörande, digitalisering och automatisering.

Lokaler och fastigheter är stadens gemensamma resurs, och det gäller även informationen om dem. Utifrån ett helhetsperspektiv behövs en transparens i hela lokalförsörjningsprocessen då den påverkar även andra förvaltningar i staden. Genom automatisering av arbetsuppgifter som är lämpliga och ett standardiserat arbetssätt där processbeskrivningar, riktlinjer och rutiner finns samlade och tillgängliga digitalt i våra gemensamma systemstöd, kan handpåläggning och personberoende minska. Stadsfastigheter arbetar även strukturerat med avvikelser. Att arbeta processorienterat kan skapa bättre förutsättningar för en likvärdighet i exempelvis bemötande och leverans, någonting som kan ha god inverkan på jämställdhet, antidiskriminering och barnets rättigheter.

#### *En förändrad skolmåltid*

Sedan det blev känt att livsmedelspriserna drastiskt ökat så har det förts en dialog med skolförvaltningarna kring både vilka utmaningar skolrestauranger står inför och vilka effektiviseringsåtgärder som kan vidtas. En fortsatt tät dialog om åtgärdernas påverkan på meny och bemanning är nödvändig, både i det lokala samarbetet på skolan och utifrån det strategiska genomförandet, för att skapa den bästa möjliga måltidsupplevelsen för skolbarnen.

Skolrestauranger kommer behöva utgå från rådande prisbild i förhållande till målet om en hållbar skolmat. Den förändrade menyn kommer bland annat innebära mindre variation och utbud, färre tillfällen med nybakat bröd samt färre populära rätter. Förändringarna behöver gemensamt kommuniceras till alla som på ett eller annat sätt är berörda av skolmaten.

För att minska kostnaderna inför skolrestauranger vakansprövning i syfte att minska bemanningen. För att säkerställa en god arbetsmiljö kommer skolrestauranger fokusera på insatser som stärker arbetsgrupperna inom verksamheten – bland annat genom hälsofrämjande insatser, ett lösningsfokuserat arbetssätt och tillitsbaserad styrning. Eventuellt kan ytterligare åtgärder behöva vidtas.

Vissa livsmedelsgrupper har blivit så pass dyra att skolrestauranger inte kan servera dem. Detta innebär att det är svårt att leva upp till livsmedelsverkets rekommendationer på en näringsriktig kost. Därutöver påverkar de höjda livsmedelspriserna menyplaneringen på så sätt att eleverna inte kommer kunna ges möjlighet till inflytande lika hög grad. Uppskattade händelser så som högtider och temadagar kommer inte att genomföras i lika stor utsträckning.

#### *Smartare planering leder till ökad nyttjandegrad av maskiner och fordon*

Kommunteknik fortsätter arbetet med att effektivisera verksamheten. Fokus ligger på att se över logistiken kring transporter, användandet av maskiner och få ner energikostnaderna på samtliga arbetsställen. Genom att arbeta smartare med planering av arbetet och schemaläggning av personal kan användandet av lokaler, maskiner och fordon optimeras. Inom det nya samarbetet med stadsfastigheter kommer maskinarbetet på förskolorna och skolorna till stor del utföras på helger. Både för att öka effektiviteten i arbetet, minska antalet maskiner och öka tryggheten för barnen.

Kommunteknik arbetar även med att få ner energikostnaderna på samtliga arbetsställen. Bland annat genom att byta till LED-lampor och byta ut elpannor.

#### **IT-säkerhet**

Malmö Stad förvaltar en stor mängd information som till den allra största delen är digital. Säkerhet i system, plattformar och infrastruktur och inte minst ett strukturerat och proaktivt arbetssätt är avgörande för att informationen ska kunna hanteras på ett säkert sätt. Den ökade hotbilden i omvärlden påvisar att det snarare är en fråga om när, och inte om, Malmö stads viktiga tjänster och leveranser till medborgare kan riskeras att störas ut.

Malmö stads IT-säkerhet håller en god nivå och arbetet med IT-säkerhet har bedrivits under många år. För att möta kommande utmaningar i en föränderlig omvärld görs löpande revideringar av befintliga

rutiner, säkerhetslösningar och förhållningssätt utifrån förändrad lagstiftning, hotbild och riskbedömning. Effekten av arbetet med IT-säkerhet ska på ett strukturerat och effektivt sätt höja IT-säkerheten både operativt och infrastrukturellt. Detta anses bäst kunna samordnas i programform eftersom arbetet sträcker sig över flera förvaltningar och involverar system och infrastruktur i en omfattande skala.

### **Digitalisering och nya verksamhetssystem**

Serviceförvaltningen måste erbjuda effektiva lösningar och metoder för att fortsätta vara en relevant samarbetspartner till stadens övriga förvaltningar. En stor del av detta arbete sker genom digitalisering och införande av nya IT-system som bidrar till att verksamheterna levererar en god service till staden. Framgångsfaktorer för införandet av nya system inkluderar att avsätta tillräckliga resurser för varje del av projektet och möjliggöra för medarbetarnas delaktighet.

När manuella arbetsuppgifter automatiseras och verksamhetssystem uppdateras eller byts ut, frigörs resurser att hantera behov från den växande staden. På detta vis kan förvaltningen axla ett utökat uppdrag och serva flera utan att utöka medarbetare i samma takt som annars behövs. Automatisering och ändamålsenliga verksamhetssystem leder även till att tid frigörs för medarbetare att vara kreativa, innovativa och utveckla sin kärnverksamhet.

Inom förvaltningen kommer flera digitaliseringssatsningar att fortsätta under året. Här kan nämnas förvaltningsövergripande systemstöd som bland annat berör arbetet inom fastigheter, allmän platsmark och lokalvård. Även kontaktcenter, skolrestauranger och serviceseror står inför ett byte av verksamhetssystem under 2023.

I staden kommer arbetet med programmet "Det digitala Malmö" fortsätta, som kommer utge den gemensamma riktningen i stadens digitaliseringsfrågor. En efterfrågad signeringstjänst, E-underskrift och Freja e-tjänstelegitimation, håller på att upphandlas och införs som teknisk lösning för både medborgare och medarbetare.

## Verksamhetsspecifik planering

Avdelning	Nyckeltal	Budget 2023	Utfall 2022	Utfall 2021	Utfall 2020
IT och digitalisering	Antal ärenden IT-support	75 000	76 500	79 592	75 394
Kommunteknik	Driftyta mark, (kvm)	39 274 105	37 964 717	37 812 856	13 240 262
Kommunteknik	Driftyta fastighet (kvm)	942 014	942 014	949 156	930 720
Kommuntjänster	Städyta (kvm)	690 000	690 000	615 000	500 000
Kommuntjänster	Antal färdtjänstillstånd	5 900	5 878	5 678	5 980
Kommuntjänster	Antal resor med färdtjänst	580 000	520 204	491 374	452 000
Kommuntjänster	Antal inkomna ärenden HR-service	130 000	120 048	117 559	108 187
Kommuntjänster	Antal försändelser post och bud	348 375	696 750	720 586	778 172
Stadsfastigheter	Förvaltd yta (kvm)	1 836 000	1 785 590	1 781 823	1 780 678
Stadsfastigheter	Vakansgrad (%)	2,4	2,4	2,5	2
Stadsfastigheter	Drift- och investeringsunderhåll (kr/kvm)	157	143	143	140
Stadsfastigheter	Installerad effekt solceller (kWp totalt)	2 050	1 400	1 370	1 445
Stadsfastigheter	Andel förnybar köpt energi (%)	100	100	100	100
Stadsfastigheter	Egenproducerad vindenergi (MWh/år totalt)	15 700	14 700	14 000	17 200
Stadsfastigheter	Egenproducerad solenergi (MWh/år totalt) i förhållande till stadens totala mängd	1600/130 000	1 365/133 055	1 250/136 878	1 400/137 027
Samtliga avdelningar	Andel medarbetare med utländsk bakgrund (%)	50	49,4	46,7	47

## Plan för kommunfullmäktigemål

Kommunfullmäktiges mål i budgeten ska bidra till en effektiv styrning och god ekonomisk hushållning. De anger ett fåtal utvecklingsområden för hela staden där nämnder och bolag behöver kraftsamla för att åstadkomma en tydlig förflyttning.

Här beskrivs nämndens planerade bidrag till respektive kommunfullmäktigemål och vilken effekt som nämndens bidrag förväntas ha på kommunfullmäktigemålet för mandatperioden. Nämnderna ska planera för en ändamålsenlig uppföljning av nämndens bidrag till kommunfullmäktigemålet och önskad förflyttning för mandatperioden. Nämnden ska övergripande beskriva hur bidragen ska följas upp.

### Målområde - Utbildning och arbete

Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska verka för att öka andelen Malmöbor som är självförsörjande

 4 God utbildning för alla	 1 Ingen fattigdom
 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	 3 God hälsa och välbefinnande
	 5 Jämställdhet
	 10 Minskad ojämlikhet
	 16 Fredliga och inkluderande samhällen
	 17 Genomförande och globalt partnerskap

### Planeringskommentar mandatperiod

Staden fortsätter göra riktade satsningar för att få fler Malmöbor i arbete. Servicenämnden planerar att bidra till kommunfullmäktigemålet genom att:

- erbjuda praktik och arbetsmarknadsanställningar till arbetslösa malmöbor
- erbjuda platser inom stadens olika satsningar så som ung i sommar och arbetsmarknadsanställningar till unga Malmöbor
- ställa krav på sysselsättningskapande åtgärder i större entreprenadupphandlingar

Servicenämnden har lång erfarenhet av att driva arbetsmarknadsinsatser och det finns etablerade rutiner inom förvaltningen för att hantera detta. Därutöver finns över 100 yrkeskategorier, ett brett spektrum av arbetsplatser och arbetsuppgifter som ofta kan vara en bra väg in i arbetslivet. För att skapa en god matchning till platserna och en meningsfull tid på servicenämnden, är dialogen och samverkan med arbetsmarknads- och socialförvaltningen avgörande. Arbetsmarknads- och socialförvaltningen hanterar placering av personer och står för matchningen av individer till platserna. Under mandatperioden kommer serviceförvaltningen fortsätta bidra till att tydliggöra processen från det att en plats skapas på förvaltningen, till dess att en individ placeras för att utföra ett arbete.

Utöver att erbjuda arbetsmarknadsanställningar kommer servicenämnden fortsätta bidra med platser till stadens olika satsningar för att fler ska närma sig arbetslivet. I detta ingår bland annat att erbjuda platser till ung i sommar, som är en del i servicenämndens arbete med att främja barnens rättigheter.

Stadsfastigheter kommer under mandatperioden kravställa så sysselsättningskapande åtgärder ska finnas med i alla större entreprenadupphandlingar. Kravet är utformat som ett dialogkrav och genomförandet sker i nära kontakt med arbetsmarknads- och socialförvaltningen för god matchning mellan kandidater och entreprenörer. Genom att ställa krav i avtal med entreprenörer kan servicenämnden säkerställa att näringslivet bidrar till att minska arbetslösheten. Platserna kommer erbjudas till personer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Alla som har en arbetsmarknadsanställning på serviceförvaltningen har en handledare. Det är stundtals resurskrävande att handleda och säkerställa en utveckling hos enskilda som jobbar inom

arbetsmarknadsåtgärder eftersom det inte finns några extra medel avsatta för handledarskap.

Kunskap i svenska språket är viktigt för att kunna närma sig den reguljära arbetsmarknaden. Språklig förståelse i svenska är en utmaning för många deltagare inom arbetsmarknadspolitiska insatser. Inom de flesta verksamheter finns ett behov av att kandidaterna behöver ha en grundläggande språklig förståelse, vilket inte alltid är fallet och detta ställer höga krav på verksamheten och handledare.

Genom att erbjuda meningsfulla arbeten, som matchar individens yrkesmässiga kompetenser, kan positiva effekter för individen skapas. Det kan innebära att social isolering bryts, en möjlighet till språklig utveckling, självförsörjning och inte minst att personen närmar sig den öppna arbetsmarknaden. För staden innebär bidraget att fler personer arbetar och att färre andel människor är i behov av ekonomiskt bistånd.

Många av nämndens beslut berör barn på ett indirekt sätt. Om arbetslösa föräldrar får en praktikplats eller arbetsmarknadsanställning påverkas barnen i familjen positivt eftersom föräldrarna kan bli självförsörjande och det påverkar barnens uppväxtvillkor.

Bidraget följs upp genom indikatorn för antalet erbjudna praktikplatser och arbetsmarknadsanställningar till arbetslösa Malmöbor. Övriga insatser följs upp genom kontinuerliga rutinmässiga uppföljningar inom respektive satsning (ung i sommar, arbetsmarknadsanställningar till unga Malmöbor och åtgärder i större entreprenadupphandlingar).

Indikator	Önskat utfall 2026
<b>Antalet erbjudna praktikplatser och arbetsmarknadsanställningar till arbetslösa Malmöbor</b>	200 platser
<b>Planeringskommentar</b> Bidraget följs upp genom indikatorn för antalet erbjudna praktikplatser och arbetsmarknadsanställningar till arbetslösa Malmöbor. Servicenämnden höjer det önskade utfallet från 175 platser årligen föregående mandatperiod till 200 platser. Det önskade utfallet är valt utifrån den kapacitet som verksamheten bedöms klara av under mandatperioden. Indikatorn mäter platserna som servicenämnden erbjuder inom den stadövergripande platsbanken samt platser inom satsningar som rör arbetsmarknadsanställningar (inte antalet personer som erhåller en plats).	

## Målområde - Stadsutveckling och klimat

Kommunfullmäktigemål - Malmö ska vara en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser

-  7 Hållbar energi för alla
-  9 Hållbar industri, innovationer och infrastruktur
-  12 Hållbar konsumtion och produktion
-  13 Bekämpa klimatförändringarna
-  3 God hälsa och välbefinnande
-  6 Rent vatten och sanitet för alla
-  11 Hållbara städer och samhällen
-  14 Hav och marina resurser
-  15 Ekosystem och biologisk mångfald
-  16 Fredliga och inkluderande samhällen
-  17 Genomförande och globalt partnerskap

### Planeringskommentar mandatperiod

År 2030 ska Malmö stads organisation, i linje med stadens miljöprogram, ha nettonollutsläpp. Då mycket av stadens produktion finns inom servicenämndens olika uppdrag står verksamheten idag för ungefär en tredjedel av Malmö stads totala utsläpp. I den största utsläppsposten återfinns investeringar så som stadsfastigheters nyproduktion tätt följt av byggnads- och anläggningsförvaltning, reparation och underhåll och konstruktion. Även maskinanvändning utgör en relativt stor post, liksom el och värme. Servicenämnden planerar därför att bidra till kommunfullmäktigemålet genom:

- klimateffektiv nybyggnation
- minskad energianvändning i fastigheterna
- främjad cirkularitet och återbruk i byggnation, förvaltning och drift
- hållbar mobilitet och maskinanvändning

Planerat arbete kommer tangeras flera nämndsövergripande samverkansforum bland annat arbetet som sker inom ramen för Klimatomställning Malmö/KLOM, Miljöprogrammet och Kretsloppsplanen.

Serviceämnden ser vidare stora möjligheter att hitta synergier mellan klimat-/resursoptimering och arbetsmarknadsinsatser. Detta då återbruk och tillvaratagande av befintliga resurser ofta kan vara mer arbetsintensivt men ge stora ekonomiska och ekologiska vinster. Här finns goda möjligheter för ökad samverkan mellan serviceförvaltningen och arbetsmarknads- och socialförvaltningen framåt.

Staden har genom serviceämnden under en lång tid arbetat med klimat- och miljöanpassning av kommunala byggnader. Ett nytt arbetssätt med klimatkalkyler har utvecklats och implementerats under förra mandatperioden, där byggmaterialens klimatpåverkan är i fokus. Klimateffekten av det nya arbetssättet kommer bli synligt först på sikt, eftersom byggprocessen är lång, men den kommer då att vara av stor betydelse för nämnden totala klimatarbete. Stadsfastigheters fortsatta riktning finns i handlingsplan för klimateffektivt byggande som sträcker sig till 2030. Enligt handlingsplanen ska klimatkalkyler göras i all nybyggnation över 50 mnkr från och med 2021. För att ytterligare komma framåt i arbetet ställs även krav på en klimatbudget i nyproduktion över 50 mnkr från och med år 2022. Det innebär att byggprojekten får ett utsläppstak att förhålla sig till vilket säkrar att stadsfastigheter projekterar och bygger med en allt lägre klimatpåverkan, ett arbete som kommer utvecklas under mandatperioden.

Stadsfastigheter har påbörjat arbetet med att ta fram en strategi för hur avdelningen ska kunna öka sin produktion av förnybar energi från solceller samt en strategi för hur lagring med hjälp av batterier kan minska effektoppar och lagra solel. Batterilagring testas nu i ett antal nyproduktionsprojekt. Serviceämnden har därmed möjlighet att rejält öka sin produktion av solel på kommunala fastigheters tak till 2030 och skulle i och med det kunna förse organisationen med en betydande del förnybar energi. Strategin kommer vidare innehålla en plan för hur serviceförvaltningen rent resursmässigt ska kunna ta sig an en sådan satsning, där även finansieringsmodell och ärendegång behöver fastställas. Stadsfastigheter har under 2022 arbetat intensivt med att hitta sätt att minska stadens energianvändning och därmed kostnader för köpt energi. Detta har skett i nära dialog med nyttjande förvaltningar och det samarbetet fortsätter under mandatperioden. Likaså pågår förhandlingar gällande stadens fjärrvärmeavtal med målet att hitta sätt att driva utvecklingen av mer förnybar energi.

Bevarande och återbruk av material och produkter är kostnadseffektiva delar av stadsfastigheters strategi framåt, för ett mer klimateffektivt byggande och förvaltande. Inom ramen för cirkularitet finns också Sysav och serviceämndens gemensamma satsning för återbruk av begagnat byggmaterial, Malmö återbyggdepå. Här kommer kommunteknik fortsätta arbeta och utveckla depån efter de behov som uppstår i staden. Kommunteknik utför även tömning av malmöbornas källsorterade avfall från kärl som finns utplacerade på allmän platsmark, detta inom ramen för driftavtalet med fastighet- och gatukontoret.

Serviceämnden arbetar aktivt med att minska växthusgaserna genom att ställa miljökrav vid egna entreprenadupphandlingar samt att efterleva de miljökrav som staden ställer kring utförande av drift och underhåll. Bland annat har kommunteknik utgångspunkten att alla arbetsmaskiner drivs på HVO och el. Kommunteknik är fossilfri och i valda delar även emissionsfri, då främst när det gäller handhavande arbetsmaskiner. Kommunteknik har även en eldriven sopmaskin samt ett stort antal eldrivna arbetsfordon. Övriga fordon, främst tunga, drivs på 100 procent HVO Bio.

Serviceämnden ska fortsätta att aktivt arbeta med att upphandla, beställa och efterfråga energieffektiva fordon och arbetsmaskiner som drivs av el eller förnybara drivmedel. Verksamheterna ska verka för korrekt och effektivt utnyttjande av kommunens egna fordon genom kompetensutveckling och insatser inom beteendeförändring samt tillämpa och efterleva stadens resepolicy.

Genom att låta avdelningarna stadsfastigheter och kommunteknik arbeta för; klimateffektiv nyproduktion,

minskad energianvändning i fastigheterna, återbruk av material och produkter i byggnation, förvaltning och drift samt med hållbar mobilitet och maskinanvändning, bidrar servicenämnden till minskade utsläpp av växthusgaser i den mycket klimattunga bygg- och fastighetsbranschen. Den förväntade effekten är att utsläppen av växthusgaser succesivt minskar och att organisationen därmed kommer närmare målet med nettonollutsläpp till år 2030.

Kommunfullmäktigemålet följs upp genom stadsfastigheters indikator minskning av den totala mängden köpt energi per kvadratmeter bruttoarea (kWh/kvm) i förhållande till 2022 års användning (normalårskorrigerad). Stadsfastigheter följer upp klimatbudgetar inom nyproduktionen löpande. Vidare avser kommunteknik att genomföra en kartläggning av verksamhetens klimatpåverkan i enlighet med GHG-protokollet (Greenhouse Gas Protocol). Kartläggningen omfattar utsläpp av el, värme, kyla, transporter, tjänsteresor, maskininköp och investeringar enligt GHG-metoden (scope 1–3). Detta för att skapa en basårsmätning som avdelningen sedan kan använda för att följa upp klimatförbättringar av verksamheten. Arbetet påbörjas 2023 och fortsätter in i 2024.

Indikator	Önskat utfall 2026
<b>Minskning av den totala mängden köpt energi per kvadratmeter bruttoarea (kWh/kvm) i förhållande till 2022 års användning (normalårskorrigerad)</b>	11 kWh/kvm
<i>Planeringskommentar</i>	
Indikatorn mäter den specifika minskningen i energianvändningen i förvaltade fastigheter.	
Stadsfastigheter har satt som målvärde för minskning av den totala mängden köpt energi till 121 kWh/kvm BTA (kvadratmeter bruttoarea) år 2026. Det är en minskning av den totala mängden köpt energi med 11 kWh/kvm BTA eller 8 % i förhållande till 2022 års användning (normalårskorrigerad).	

Kommunstyrelsens ges i uppdrag att, tillsammans med berörda nämnder, utreda hur en koldioxidbudget kan inarbetas i stadens övergripande styrmodell.

Stadskontoret kommer, i samarbete med berörda förvaltningar, att utarbeta en planering och process för arbetet. När uppdraget är slutfört kommer det att återredovisas till kommunfullmäktige som ett särskilt ärende alternativt redovisas i samband med budgetberedningen.

## Målområde - Trygghet och delaktighet

Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska verka för att öka tryggheten bland Malmöborna och för att brottsligheten ska minska

- |  |   |
|--|---|
|  11 Hållbara städer och samhällen       |  1 Ingen fattigdom                       |
|  16 Fredliga och inkluderande samhällen |  3 God hälsa och välbefinnande           |
|  |  4 God utbildning för alla               |
|  |  5 Jämställdhet                          |
|  |  10 Minskad ojämlikhet                   |
|  |  17 Genomförande och globalt partnerskap |

### Planeringskommentar mandatperiod

Malmö stad har en omfattande verksamhet inom trygghet och delaktighet, samtidigt finns det områden att utveckla och förbättra. Serviceförvaltningen kommer bidra till kommunfullmäktigemålet genom att:

- kontinuerligt utreda och genomföra brottsförebyggande åtgärder
- höja IT-säkerheten

Stadsfastigheter genomför förebyggande åtgärder för att minska antalet egendomsbrott. Det gäller olika åtgärder på fastigheten, så som undanröjning av stenar för att motverka vandalisering av fönsterrutor, installering av förstärkningsskydd på dörrar för att försvåra inbrott och installering av kamerabevakning

utomhus för att upptäcka brottslig verksamhet. Arbetet sker i tätt samarbete med lokalnyttjarna. Projekteringsanvisningar för nybyggnation utvecklas för att säkerställa minsta möjlighet till brott och vandalisering.

Effekten av de brottsförebyggande åtgärderna följs upp genom indikatorn sänka kostnaderna för skadegörelse på grundskolor och förskolor. Genom proaktivt arbete på förskolor och grundskolor som minskar skadegörelse, bidrar stadsfastigheter till trygghet för staden, minskad miljöpåverkan och långsiktig ekonomisk effektivitet i både förvaltning och byggnation.

Grönstrukturer och parker har många funktioner som är nödvändiga för vårt välbefinnande. För att skapa attraktiva grönområden i Malmö måste grönskans positiva värden för både människor och djurliv förenas med trygghetsskapande åtgärder.

Kommunteknik har uppdraget för all drift och underhåll av park-, gatu- och allmän platsmark i staden samt alla naturområden. Inom detta rymmer ansvaret att ta fram underhållsförslag till fastighet- och gatukontoret, som sedan gör en bedömning och beställer trygghetsbeskrivningar i olika områden. Samma arbetsgång gäller för stadens belysning.

Malmö stad förvaltar en stor mängd information som berör Malmöborna och som till den allra största delen är digital. Säkerhet i system, plattformar och infrastruktur och inte minst ett strukturerat och proaktivt arbetssätt är avgörande för att informationen ska kunna hanteras på ett säkert sätt. För att möta kommande utmaningar och öka tryggheten för Malmöborna görs löpande revideringar av befintliga rutiner, säkerhetslösningar och förhållningssätt utifrån förändrad lagstiftning, hotbild och riskbedömning. Arbetet bedrivs och samordnas i programform eftersom det berör flera förvaltningar och involverar system och infrastruktur i en omfattande skala.

IT-säkerheten följs upp genom kontroller av olika ramverk och tekniska verifieringar. Ett arbete har inletts för att etablera en kontinuerlig strukturerad process för ett återkommande uppföljningsarbete för IT-säkerheten. Den förväntade effekten av arbetet med IT-säkerhet är att på ett strukturerat och effektivt sätt höja IT-säkerheten, både operativt och infrastrukturen kring uppdraget.

Indikator	Önskat utfall 2026
<b>Sänka kostnaderna för skadegörelse på grundskolor och förskolor</b>	8 kr/kvm
<b>Planeringskommentar</b> Genom proaktivt arbete på förskolor och grundskolor som minskar skadegörelse, bidrar stadsfastigheter till trygghet för staden, minskad miljöpåverkan och långsiktig ekonomisk effektivitet i vår förvaltning och byggnation. Det önskade utfallet på 8 kr/kvm är valt utifrån att kostnaderna för skadegörelse på 2020/2021 låg på 13 kr/kvm.	

Tekniska nämnden ges, tillsammans med berörda nämnder, i uppdrag att genomföra en översyn av färdtjänstregelverket, samt utreda förutsättningarna för en beställningscentral för färdtjänst i egen eller regional regi.

En första kontakt med servicereseenheten är tagen och fastighets- och gatukontorets avsikt är att gå upp med ett ärende i tekniska nämnden om hur budgetuppdraget ska hanteras.

Serviceförvaltningens servicereseenhet kommer utifrån sitt utföraruppdrag inom Malmö stad delta i arbetet med uppdraget tillsammans med representanter från Region Skåne.



## Målområde - En god organisation

Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska vara en attraktiv arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar



3 God hälsa och välbefinnande



5 Jämställdhet



8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt



1 Ingen fattigdom



10 Minskad ojämlikhet

### Planeringskommentar mandatperiod

Serviceförvaltningen kommer fortsätta arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare och säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar. Utifrån framtidens utmaningar så som tuffare samhällsekonomi, en stad som växer, digitalisering i växande skala, ser förvaltningen ett behov av att, utifrån ett tillitsbaserat och kommunikativt ledarskap, skapa framtidens arbetsplats och nya effektivare arbetssätt. För att uppnå detta planerar serviceförvaltningen att bidra till kommunfullmäktigemålet genom att:

- skapa framtidens arbetsplats som är flexibel och relationsbaserad där ett hållbart arbetsliv står i fokus
- se över serviceförvaltningens medarbetar- och ledarstrategi
- fortsätta genomföra satsningar för ökad hälsa

Projektet framtida arbetssätt, som genomfördes under föregående mandatperiod, syftade till att skapa förutsättningar för framtidens arbetsplats som är flexibel och relationsbaserad, där ett hållbart arbetsliv står i fokus. Under första halvåret 2023 beräknas implementeringen av det nya arbetssättet vara färdig, sedan är det upp till varje verksamhet att se hur det nya arbetssättet kommer att påverka respektive område. En del av arbetet är att se över och utveckla förvaltningens ledar- och medarbetarstrategi.

Serviceförvaltningens medarbetar- och ledarstrategi kommer att ses över under mandatperioden. Detta för att skapa tydligare ramar för att sträva efter att det individuella handlingsutrymmet ökar och tydligare förhållningssätt för att uppnå ett mer tillitsbaserat arbetssätt.

När det gäller samlokalisering, av de cirka 630 medarbetarna som identifierades i projektet, är förvaltningen beroende av hur staden går framåt i den övergripande lokalförsörjningsplanen. Det innebär att förvaltningen avvaktar med den framtagna kontorslösningen men fortsätter arbetet med anpassning av befintliga lokaler så långt det är möjligt.

Den psykiska ohälsan ökar i samhället och allt fler människor rör sig för lite. Dessa är två av de största riskerna för ohälsa. Fler upplever negativ stress i arbetslivet och återhämtningen saknas. Serviceförvaltningen har under lång tid arbetat för ökad hälsa med ambitionen att skapa ett hållbart arbetsklimat där det finns god balans mellan arbete och fritid. Arbetet utgår ifrån fyra områden; rörelse, relationer, kost samt vila och återhämtning. Förvaltningen kommer också att arbeta vidare med de åtgärder som identifierades i den kvalitativa analysen kring jämställdhet och antidiskriminering som gjordes under föregående mandatperiod.

Genom att kontinuerligt utveckla arbetsplatsen och arbetssätt förväntas det planerade bidraget ge ökad hälsa och arbetsglädje som gör att sjukfrånvaron succesivt minskar.

Serviceförvaltningen använder sig av resultatet av medarbetarenkäten för att säkerställa att förvaltningen lever upp till att vara en god arbetsgivare. Enkäten fokuserar på medarbetarengagemang utifrån Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) koncept Hållbart medarbetarengagemang (HME). Utöver att mäta hållbart medarbetarengagemang följs bidraget upp genom indikatorn andel sjukfrånvaro.

Indikator	Önskat utfall 2026
<b>Resultat av det totala samlingsvärdet av hållbart medarbetarengagemang(HME) i medarbetarenkäten.</b>	81 HME
<p><b>Planeringskommentar</b></p> <p>Malmö stad genomför varje år en medarbetarenkät som mäter HME som står för hållbart medarbetarengagemang. Den valda målindikatorn visar det totala resultatet för förvaltningen.</p> <p>Förvaltningen och dess verksamheter ska arbeta med handlingsplaner efter resultatet från medarbetarenkäten för att säkerställa att medarbetarna har en bra arbetsmiljö och arbetsvillkor.</p> <p>Serviceförvaltningen hade 2022 ett HME-värde totalt 81. Det önskade utfallet för mandatperioden är att bibehålla resultatet på 81 fram till 2026.</p>	

## Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska säkerställa en god kompetensförsörjning



4 God utbildning för alla



8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt



11 Hållbara städer och samhällen



16 Fredliga och inkluderande samhällen



17 Genomförande och globalt partnerskap

### Planeringskommentar mandatperiod

Medarbetarna är kommunens viktigaste resurs. Serviceförvaltningen ska arbeta för att säkerställa en god kompetensförsörjning genom att ha rätt antal medarbetare med efterfrågad kompetens för genomförandet av uppdraget enligt reglemente och mål. För att uppnå detta planerar serviceförvaltningen att bidra till kommunfullmäktigemålet genom att:

- implementera ARUBA-modellen
- fortsätta erbjuda platser till studerande och studenter
- säkerställa en diskrimineringsfri rekryteringsprocess och goda introduktionsprogram
- se över verktygen för medarbetarsamtal och samtal om lön

Grunderna i den strategiska kompetensförsörjningen för serviceförvaltningen ska utgå från ARUBA-modellen. Förmågan att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta (ARUBA-modellen) kompetens är avgörande för en välfungerande kompetensförsörjning. Modellen kan liknas vid en ”medarbetarlivscykel” inom arbetslivet. Förmågan att attrahera och behålla kompetens sker dels genom att erbjuda platser till studerande och studenter. Tillskottet av studenter innebär en kompetensförstärkning för nämnden och ett viktigt arbete för att locka till sig nya medarbetare, som ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare och kunna rekrytera kompetenta medarbetare.

Serviceförvaltningen strävar efter att medarbetarna ska representera den mångfald som finns i Malmö, bland annat genom att arbeta för att rekryteringsprocessen ska vara inkluderande och diskrimineringsfri. För att kunna rekrytera och behålla kompetenta medarbetare behöver serviceförvaltningen ligga i framkant när det gäller utvecklingsfrågor i respektive verksamhet. Bland annat ser serviceförvaltningen ett ökat behov av digitalisering för att kunna skapa förutsättningar för ett flexibelt arbetsliv.

Serviceförvaltningen ser att en bra introduktion för alla nya medarbetare är en förutsättning för att skapa en god kompetensförsörjning. Genom en god introduktion görs medarbetarna redo att på ett professionellt sätt möta de många komplexa behov som finns i verksamheterna. För att skapa goda dialoger mellan chef och medarbetare kommer även verktygen för medarbetarsamtal och samtal om lön att ses över.

Genom serviceförvaltningen prioriterade områden bidrar förvaltningen till att säkerställa en god kompetensförsörjning.

Bidraget följs upp genom att kompetensförsörjningsåtgärder utvärderas och ses över löpande av HR-avdelningen. Genom att implementera ARUBA-modellen kommer HR-avdelningen kunna skapa en helhetsbild av aktiviteter kopplat till behoven av kompetensförsörjningsåtgärder inom respektive område.

Arbetet kommer följas upp två gånger under mandatperioden (2023 och 2025) då kompetensförsörjningsplanen kommer tas fram på förvaltningen och resultatet från personalredovisningen per befattning kommer synliggöra hur arbetet fortskrider och var nya insatser behövs. Därutöver följs arbetet med att erbjuda platser till studerande och studenter upp genom indikatorn antal personer som erhållit plats i utbildningssyfte.

Indikator	Önskat utfall 2026
<b>Antalet personer som erhållit platser i utbildningssyfte till studenter</b>	200 personer
<b>Planeringskommentar</b>	
<p>Nämnden har lång erfarenhet av att erbjuda platser för studenter. Detta har med åren inneburit att det finns etablerade rutiner för förvaltningen.</p> <p>Malmö har en ung befolkning och förvaltningen kan medverka till att dessa får en förankring på arbetsmarknaden. Det kan vara genom att erbjuda praktik i utbildningssyfte eller anställning som studentmedarbetare. Samtidigt innebär tillskottet av studenter en kompetensförstärkning för nämnden och ett viktigt arbete för att locka till sig nya medarbetare.</p> <p>Det önskade utfallet är att totalt erbjuda 200 praktikplatser under hela mandatperioden vilket innebär att 50 personer ska tas emot årligen fram till 2026. Det önskade utfallet är valt utifrån verksamhetens kapacitet.</p>	

Kommunfullmäktigemål - Fler Malmöbor, besökare och samhällsaktörer ska uppleva att Malmö stad levererar en god och likvärdig service genom hög tillgänglighet, professionellt bemötande, rätt kompetens samt genom att ligga i framkant i den digitala utvecklingen

 5 Jämställdhet	 1 Ingen fattigdom
 10 Minskad ojämlikhet	 4 God utbildning för alla
 11 Hållbara städer och samhällen	 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
 16 Fredliga och inkluderande samhällen	 9 Hållbar industri, innovationer och infrastruktur
	 13 Bekämpa klimatförändringarna
	 17 Genomförande och globalt partnerskap

### Planeringskommentar mandatperiod

Servicekommittén bidrar till målet både genom kontakten verksamhet och uppdraget att leda och samordna stadens IT och digitalisering. Servicekommittén planerar att bidra till kommunfullmäktigemålet genom att:

- fortsätta säkerställa och utveckla serviceprocessen i staden
- leda och samordna stadens IT och digitalisering

Kontaktcenter optimerar tillgänglighet, service och bemötande samt stärker möjligheten till likvärdig service i staden. Verksamheten startade 2019 med uppdraget att säkerställa och utveckla serviceprocessen och har sedan dess varit en samarbetspartner till stadens förvaltningar. I uppdraget ingår att informera och vägleda i såväl generella frågor som individärenden utifrån rutin- och regelstyrda beslut i flertalet kanaler. I samband med att servicekommittén fick ansvaret för kontaktcenter våren 2022 fick även kontaktcenter uppdraget att ta fram en utvecklingsplan och en samarbetsprocess för att fastslå inriktningen för de kommande åren. Detta arbete ska ske i nära dialog med förvaltningarna, inom ramen för samarbetsprocessen. I dialogen med förvaltningarna ska serviceprocessen vara utgångspunkten och riktningen för planen grundas i de behov som Malmöborna, besökarna, samhällsaktörerna och företagen har. Som vägen in i Malmö stad fångar kontaktcenter upp många av dessa behov och i dialog med förvaltningarna ska detta så långt det är möjligt säkerställas så att vi tillsammans kan fastslå riktningen för de kommande åren. Både kontaktcenter och IT- och digitaliseringsavdelningen har fått i uppdrag att ta fram utvecklingsplaner, och i den mån det går kommer formerna och riktningarna i dessa att samordnas.

Uppdraget att leda och samordna stadens IT och digitalisering samlades på servicekommittén 2021 som innebär det viktiga ansvaret att följa den digitala förändringen och de förväntningar som medborgarna har

på stadens verksamheter. Flera satsningar för att ange riktningen för den digitala utvecklingen i staden kommer att genomföras under mandatperioden.

Under mandatperioden ska programmet ”Det digitala Malmö 2017–2022” följas upp tillsammans med stadens förvaltningar. Det befintliga programmet anger den gemensamma riktningen i digitaliseringsfrågor och beskriver vilka effekter digitaliseringen ska ha på samhällsservicen för Malmöbor, besökare och samhällsaktörer. Uppföljningen ligger till grund för eventuella justeringar för ett nytt program eller andra förändringar för stadens digitaliseringsarbete. Uppdraget görs i nära samverkan med stadens förvaltningar.

Därutöver ska en utvecklingsplan tas fram tillsammans med stadens förvaltningar och utgå från de behov som finns i staden. Detta görs inom ramen för samverkansmodellen. Syftet med samverkansmodellen är att skapa förutsättningar för en god och effektiv dialog mellan stadens förvaltningar och den kommungemensamma IT- och digitaliseringsorganisationen på serviceförvaltningen.

Genom att ta fram tydliga ramar för samarbetet i staden kan förutsättningar skapas för att utvecklingsplanerna säkrar uppfyllandet av kommunfullmäktigemålet. Utvecklingsplanen för digital utveckling ska skapa en tydlighet i arbetet med digitalisering och därmed bättre förutsättningar för förvaltningarna. Med en tydlig riktning kan också staden planera sin digitaliseringsresa långsiktigt vilket skapar större möjligheter för effekthemtagning. Utvecklingsplanen för kontaktcenter ska, tillsammans med samarbetsprocess, skapa möjligheter att med stadens förvaltningar säkra uppfyllandet av kommunfullmäktigemålet.

Uppföljning av arbetet kommer ske tillsammans med representanter från förvaltningarna. IT- och digitaliseringsavdelningen kommer även utveckla metodiken för att både följa upp kvalitativa aspekter såväl som kvantitativa, exempelvis parametrar som användbarhet och antal publicerade digitala tjänster kommer utvecklas under mandatperioden. Genom indikatorerna kan kontaktcenter fånga upp upplevelsen av service, bemötande och tillgänglighet som är viktiga parametrar som påverkar nöjdheten och upplevelsen av hur enkelt det var att få sitt ärende löst.

Indikator	Önskat utfall 2026
<b>Nöjdhet avseende kontaktcenters hantering av inkommande ärenden på telefon</b>	88%
<b>Planeringskommentar</b> I indikatorn fångas helhetsupplevelsen upp av kontaktcenters hantering av ärendet, där service, bemötande och tillgänglighet är viktiga parametrar som påverkar nöjdheten. Telefon är den övervägande största kanalen in och utifrån det bedöms denna kanal vara en god indikator för att ge en bedömning av upplevelsen av service, tillgänglighet, bemötande, kompetens samt fånga upp hur stadens tjänster och processer fungerar, vilket även då kan bidra till den digitala utvecklingen. Med ett önskat utfall på 88 procent för mandatperioden kan nämnden bibehålla en hög nivå vad gäller nöjdheten.	
<b>Medborgarens upplevelse av hur enkelt det var att få sitt ärende löst</b>	82%
<b>Planeringskommentar</b> I indikatorn fångas upplevelsen kring hur enkelt det är att lösa ärendet. Här fångas kontaktcenters hantering av ärendet upp, såväl som samarbetet med förvaltningarna kring rutiner information och själva ärendeprocessen. Indikatorn täcker även in hur enkelt det är att lösa ärendet genom till exempel e-tjänster eller säkerställande av att ha tillgång till rätt information. Med ett önskat utfall på 82% för mandatperioden kan nämnden bibehålla en hög nivå vad gäller medborgares upplevelse av att få sitt ärende löst.	

## Plan för ekonomin

I detta avsnitt kommenteras de ekonomiska förutsättningarna för 2023 avseende resultaträkning och investeringsram. Prognos 2022 avser den helårsprognos som gjordes per sista oktober 2022.

### Resultaträkning

SERVICENÄMNDEN exklusive rivning, sanering och parkeringsköp			
Tkr	Prognos 2022	Budget 2023	Förändring
Bidrag	11 500	5 000	-6 500
Övriga intäkter	3 967 530	4 244 000	276 470
<b>Totala intäkter</b>	<b>3 979 030</b>	<b>4 249 000</b>	<b>269 970</b>
Lönekostnader	-715 252	-784 100	-68 848
PO-pålägg	-283 798	-348 400	-64 602
Övriga personalkostnader	-1 300	-500	800
<b>Totala personalkostnader</b>	<b>-1 000 350</b>	<b>-1 133 000</b>	<b>-132 650</b>
Lokal- och markhyror	-164 150	-181 200	-17 050
Övriga kostnader	-1 803 201	-1 998 127	-194 926
Avskrivningar	-746 600	-769 500	-22 900
<b>Totala övriga kostnader</b>	<b>-2 713 951</b>	<b>-2 948 827</b>	<b>-234 876</b>
<b>Nettokostnad exkl. finansnetto</b>	<b>264 729</b>	<b>167 173</b>	<b>-97 556</b>
Kommunbidrag	-118 229	-17 673	100 556
Finansiella intäkter	1 200	1 300	100
Finansiella kostnader	-93 700	-150 800	-57 100
<b>Resultat</b>	<b>54 000</b>	<b>0</b>	<b>-54 000</b>
<b>Nettokostnad</b>	<b>172 229</b>	<b>17 673</b>	<b>-154 556</b>

RIVNING, SANERING OCH PARKERINGSKÖP			
Tkr	Prognos 2022	Budget 2023	Förändring
Rivningskostnad	-2 350	-2 350	0
Saneringskostnad	-23 650	-17 650	6 000
Parkeringsköpskostnad	0	-6 000	-6 000
Kommunbidrag	22 000	26 000	4 000
<b>Resultat</b>	<b>-4 000</b>	<b>0</b>	<b>4 000</b>

### Ekonomiska förutsättningar

#### Övergripande förutsättningar för 2023

Serviceämnden finansernas till största delen genom intäkter för utförda uppdrag som regleras via överenskommelser och avtal med övriga förvaltningar. Nämnden får kommunbidrag för en del av verksamheten inom IT- och digitalisering, lokalförsörjning och kontaktcenter.

De senaste åren har präglats av pandemin och sedan februari 2022 av följderna av kriget i Ukraina.

Anpassningar har behövts göras i staden och i nämndens arbete utifrån den uppkomna situationen. Energikrisen, hög inflationstakt, ökade livsmedelspriser och stigande räntor har blivit påtagligt den senaste tiden och är en del av de faktorer som direkt påverkar servicenämndens verksamhet. Det har även blivit en påtaglig brist och förseningar i leveranser av vissa produkter såsom komponenter, fordon och visst byggmaterial där tillgången fortsatt är begränsad. Inom vissa yrkesgrupper har även brist arbetskraft blivit en realitet, bland annat inom transportsektorn. Kostnadsökningen har blivit mest påtaglig och har fått störst konsekvenser för skolrestaurangers och stadsfastigheters verksamheter.

Hur världsläget kommer att utvecklas framöver och vilken effekt det får för stadens verksamheter kan komma att påverka uppdrag och beställningar till serviceförvaltningen under 2023.

Resultaträkning per avdelning, *se bilaga 1*.

## Kommunbidrag

Kommunfullmäktige har i budget 2023 beslutat om att servicenämnden för 2023 har ett negativt kommunbidrag på -17,7 mnkr. Detta är en sänkning med 100,6 mnkr i förhållande till budget och prognos 2022. Förändringen är beslutad av kommunfullmäktige. Den största förändringen är effekter av höjd räntenivå.

Förändringen mot 2022 består av:

- Driftskonsekvenser hög investeringsvolym -6 mnkr
- Driftskonsekvenser komponentavskrivningar 7,9 mnkr
- Driftskonsekvenser, ränteskillnad 67 mnkr (sedan tidigare -266 och -40 mnkr, totalt -239 mnkr)
- Pris- och lönekompensation för kommunbidragsfinansierad verksamhet 11,5 mnkr samt höjt personalomkostnadspålägg för kommunbidragsfinansierad verksamhet 5,7 mnkr
- Servicennämndens ram har för 2023 justerats med 7 mnkr för IT säkerhet och en besparing på -2,5 mnkr samt en tillfällig förstärkning under 2023 med 10 mnkr i väntan på införande av ny internhyresmodell. Besparingen har ej fördelats till skolrestauranger och stadsfastigheter då kostnadsökningen på livsmedel och energi till följd av det rådande världsläget har blivit mest påtaglig och fått störst konsekvenser för skolrestaurangers och stadsfastigheters verksamheter.

Fördelning av kommunbidrag i relation till intäkter 2023 (mnkr)		
Avdelning	Kommunbidrag	Intäkt
IT och digitalisering	223	106
Kommuntjänster	28	409
Stadsfastigheter	-246	2 264
Kommunteknik	-13	1 001
Skolrestauranger	-6	378
Stabsfunktioner	-3	90

Personalomkostnadspålägget (PO) beräknas för år 2023 öka till 44,53% av lönesumman. I förhållande till vad nämnderna tidigare kompenserats för är det en ökning med 4,78 procentenheter. Nämndernas kommunbidrag har justerats för att anpassas till de ökade kostnaderna i kommunfullmäktiges budget 2023. Förslaget till kommunbidragsjustering har beräknats med utgångspunkt från respektive nämnds budgeterade kostnader för PO under 2022 och justerats utifrån beslutade kommunbidragsförändringar. För den del av servicenämndens verksamhet som finansieras genom intäkter från försäljning av tjänster till övriga nämnder, har kommunbidraget justerats i de nämnder som köper tjänsterna. Förändringen innebär därför även att servicenämndens prissättning påverkas.

Kommunfullmäktige har i budget 2023 beslutat om en separat ram och kommunbidrag för servicenämnden avseende rivning, sanering och parkeringsköp på 26 mnkr.

## **Intäkter**

Servicenämndens intäkter för 2023 är budgeterade till 4 249 mnkr. Intäkterna ökar med 270 mnkr i förhållande till prognos 2022 (oktoberprognos).

Stadsfastigheter står för drygt hälften av intäkterna och har även den största delen av ökningen mellan 2022 och 2023. Hyresökningen kan förklaras med höjda hyror då inflationen varit hög samt nya hyreskontrakt för färdigställda investeringar. Se ytterligare förklaring under respektive avdelning.

### **Stadsfastigheter**

Stadsfastigheters intäkter 2023 är budgeterade till 2 264 mnkr. Det är en ökning med 167 mnkr i förhållande till prognos 2022. Den största ökningen avser indexuppräknings av hyrorna då förändring av konsumentprisindex (KPI) ökar med 10,85 % mellan oktober 2021 och 2022. Med olika uppräkningsandelar på hyresavtalen ger indexeringen uppskattningsvis en genomsnittlig höjning på de interna hyresavtalen med cirka 6 % och för de externa hyresavtalen något högre.

Ökningen beror även på nya hyreskontrakt för färdigställda investeringar. Här kan bland annat nämnas helårseffekt avseende till- och ombyggnad av Slottstadens skola, nybyggnation av Hedmätarens LSS och Ärtans förskola. Under 2023 tillkommer det succesivt nya hyreskontrakt för nybyggnationer såsom Nya Högaholmsskolan, Bollens-, Hermodsdalsparkens- och Sifs förskola. I prognosen för 2022 finns även en intäkt för avrop av skador över ett prisbasbelopp, där Rosengårdsskolans brand beräknas generera cirka 14 mnkr för 2022.

### **Kommunteknik**

Kommuntekniks budgeterade intäkter för 2023 är 1 001 mnkr, vilket är en ökning med 30 mnkr i förhållande till prognos 2022. Under 2022 har främst enheterna markanläggning och markskötsel mottagit ökade volymer tilläggsbeställningar, vilket medfört att kommunteknik höjt omsättningsprognosen med 135 mnkr för 2022. En del av denna volymökning av tilläggsbeställningar bedöms vara av engångskaraktär, och räknas därför inte in i en permanent höjning av intäkter för kommunteknik.

Intäkterna ökar till följd av den utökade överenskommelsen med stadsfastigheter gällande utemiljöentreprenaden som startar 23-01-01. Även indexuppräknings mellan 2021 och 2022 bedöms ge ökade intäkter med cirka 65 mnkr för 2023.

De budgeterade intäkterna tar hänsyn till en viss osäkerhet gällande hur Malmö stads övriga förvaltningar hanterar sina budgetar för de underhållstjänster som kommunteknik tillhandahåller, samt hur det påverkar beställningsvolymer och beställningsmönster. Underhålls- och tilläggsarbeten till kommunteknik har normalt en förskjutning mot den senare halvan av budgetåret.

### **Kommuntjänster**

Kommuntjänsters budgeterade intäkter för 2023 är 409 mnkr, en ökning med 34 mnkr i förhållande till prognos 2022. Den största förändringen avser framför allt städservice i form av en helårseffekt för utökad antal städobjekt under hösten 2022. Den årliga uppräknings som är knuten till respektive överenskommelse beräknas ge ökade intäkter för 2023.

Som en konsekvens av digitaliseringen skickar förvaltningarna färre försändelser vilket intern service har märkt genom en minskning av portointäkterna. Verksamheten har tagit detta i beaktan i 2023 års budget men det är det svårt att veta hur detta kommer att utvecklas framöver. Städservice har haft en konstant hög tillväxt sedan start. Hur den fortsatta utvecklingen kommer att bli framöver är osäker till följd av det ekonomiska läget då verksamheten är konkurrensutsatt.

### **Skolrestauranger**

Skolrestaurangers budgeterade intäkter för 2023 är 378 mnkr, en ökning med 21 mnkr i förhållande till

prognos 2022.

Förändringen beror främst på ersättning för pris- och lönekomensation, höjt personalomkostnadspålägg samt en viss volymökning.

### **IT och digitalisering**

IT och digitaliserings intäkter för 2023 uppgår till 106 mnkr, en ökning med 3 mnkr jämfört med prognos 2022. Förändringen beror på förväntade förändringar i volym och pris avseende licenser för 2023. Intäkter för lokala nät minskar något med hänsyn till att vissa anläggningar blivit helt avskrivna under 2022.

Drygt hälften av intäkterna avser debitering av klientlicenser till stadens nämnder. Övriga intäkter är Malmö stadsnätets uthyrning av fiberförbindelser samt ersättning för lokala datanät.

### **Personalkostnader**

Personalkostnaderna är budgeterade till 1 133 mnkr, en ökning med 133 mnkr i förhållande till prognos 2022. Förändringen av personalkostnaderna har främst ett samband med nya eller förändrade överenskommelser, volymförändringar och tillsättning av nya eller vakanta tjänster. Det höjda personalomkostnadspålägget som beskrivs ovan samt förväntade löneökningar i samband med 2023 års löneöversyn finns med i den ökade kostnaden.

Kommunteknik utökar sin organisation på enheterna markanläggning och markskötsel. Detta för att öka kvaliteten i driftuppdragen och säkra utförandet av tilläggsbeställningar men även för att kunna möta den utökade utemiljöentreprenaden med stadsfastigheter.

IT och digitalisering har under 2022 haft ett antal vakanta tjänster. Planen är att dessa ska tillsättas under 2023 och rekryteringar pågår. Utökningen av antalet tjänster görs för att öka förmågan att leverera och utveckla nya IT-tjänster. Exempel på detta är att ytterligare stödja samarbetet med förvaltningarna vid införandet av olika digitala tjänster. Under 2022 inrättades en säkerhetsfunktion som en del av pågående säkerhetsinsatser vilket ökar förmågan till ett proaktivt säkerhetsarbete.

Stadsfastigheter har en utökning av personalkostnaderna. En ny hållbarhetssektion bildas och är ett led i att stärka hållbarhetsarbetet utifrån kommunfullmäktigemålen. I budgeten ingår en helårseffekt av lokalprocessenhetens (LOPE) utökning 2022 för att kunna driva lokalansaffningsprocessen på ett effektivt sätt och kunna uppfylla det utökade uppdraget.

*Text nedan är omarbetad efter uppdrag från arbetsutskottet:*

Skolrestauranger har påbörjat en analys kring bemanningsbehovet för att se effekterna av satsningar och investeringar i köken genom åren. De genomförda ombyggnaderna av kök och investeringar i maskiner och annan utrusning som har genomförts för att förbättra arbetsmiljön och möjliggöra lägre bemanning. Parallellt med detta har kompetensnivån höjts genom nyrekrytering vilket även möjliggjort kompetensöverföring till redan befintliga medarbetare. En satsning har även genomförts för att utveckla delar av den befintliga personalen. Skolrestauranger kommer under våren att göra en djupare genomgång med hjälp av konsult.

För att få en budget i balans 2023 har personalkostnader omfördelats till fördel för livsmedelskostnader motsvarande cirka 18 mnkr. Detta ska ses som en rent budgetteknisk åtgärd. Ökade livsmedelskostnader ska inte finansieras genom sänkta personalkostnader.

### **Övriga kostnader inklusive lokal- och markhyror**

Övriga kostnader inklusive lokal- och markhyror är budgeterade till 2 179 mnkr, en ökning med 212 mnkr i förhållande till prognos 2022. De största kostnadsposterna beskrivs nedan.

#### **Stadsfastigheter**



Stadsfastigheters övriga kostnader är budgeterade till 1 054 mnkr, en ökning med 184 mnkr jämfört med 2022 års prognos. De största posterna som ingår i stadsfastigheters övriga kostnader är värme- och övriga förbrukningsavgifter, akut- och driftsunderhåll samt fastighetservice.

Utifrån rådande världsläget är det ännu mer påtagligt att det är viktigt att fortsätta med satsningen på energibesparingsåtgärder. Stadsfastigheter har under ett antal år satsat på olika energibesparingsåtgärder såsom optimeringar av energianläggningar, investeringar i ny bättre teknik, egen effektiv energiproduktion samt att vid om- och nybyggnation skapa energieffektiva lokaler. Dessa åtgärder har varit och är nödvändiga, både ur ett miljömässigt och ett ekonomiskt perspektiv, då den allmänna prisutvecklingen har ökat mer än vad som varit möjligt att kompensera med hyreshöjningar.

Värmekostnaden och förbrukningsavgifterna för 2023 är budgeterade till 390 mnkr vilket är en ökning med 150 mnkr i förhållande till prognosen. Ökningen beror till stor del på att priset avseende förbrukningsdelen av elkostnaden beräknas ha ett avsevärt högre kilowattpris än tidigare. Även kostnaden för nätavgiften och för gasuppvärmning beräknas öka kraftigt. Den största värmekällan för stadsfastigheters fastighetsobjekt kommer från fjärrvärme och även för fjärrvärmerna har det aviserats för en kraftig ökning av kostnaden. För att mildra konsekvenserna för de höjda energipriserna har stadsfastigheter gjort besparande åtgärder såsom sänkt temperaturen i lokaler med en grad och minskat driftstiden på ventilationen med en timme. Förutom ovanstående åtgärder budgeteras energianvändningen för uppvärmning till 90 % av ett normalår, tidigare år har budgeten baserats på 100 % av ett normalår.

Totalt budgeteras 136 mnkr för fastighetsunderhåll, här ingår akut underhåll, underhåll efter skador samt driftsunderhåll vilket är 26 mnkr lägre än prognos. De kraftigt ökade energipriserna gör att utrymmet för fastighetsunderhållet 2023 är lägre, detta påverkar driftsunderhållet negativt, i stället borde driftsunderhållet ökat då priserna stiger. Om energipriserna kommer att hålla i sig i framtiden, bör ett behov av ökat driftsunderhåll regleras i den nya internhyresmodellen. Detta för att på sikt undvika en underhållsskuld. I samband med införandet av komponentavskrivningar delades det planerade underhållet upp i driftsunderhåll och investeringsunderhåll. Total budget för planerat underhåll år 2023 är 289 mnkr vilket är i samma nivå som 2022. Att den totala nivån är densamma kan förklaras med att ramen för investeringsunderhåll är höjd från och med 2023 för att bland annat kunna möta ökat entreprenadindex som påverkar underhållskostnaderna samt framflyttade åtgärder till följd av pandemin.

Totalt budgeteras 258 mnkr för fastighetservice vilket är 53 mnkr högre jämfört med prognos 2022. Den största posten inom fastighetservice är funktionsavtalen avseende fastighetsdrift av byggnader. Från och med 2023-05-01 är det tecknat nya avtal med externa entreprenörer som berör tre områden: skola 1 och 2 samt boende. Kommunteknik sköter fastighetsdrift avseende de övriga områdena och ett arbete med att se över överenskommelsen har nyligen påbörjats. Från och med 2023-01-01 är det tecknat nya avtal med externa entreprenörer avseende markskötsel som berör tre områden: skola 1 samt boende 1 och 2. Kommunteknik kommer att sköta driften av mark för övriga områden utifrån ett partnerskap. Kommunteknik sköter även andra uppdrag för stadsfastigheter såsom snöberedskap, badanläggningar, säkerhetsanläggningar och storkök.

## **Kommunteknik**

Kommuntekniks övriga kostnader budgeteras till 641 mnkr, en ökning med 4 mnkr i förhållande till prognos 2022.

I normala fall skulle övriga kostnader öka proportionerligt med ökade intäkter. Prognosen i oktober 2022 innehåller en höjning av övriga kostnader på grund av den ökade volymen av tilläggsbeställningar. Den större delen av dessa beräknas vara av engångskaraktär och finns inte med i 2023 års budget på motsvarande sätt som för intäkterna. Att 2023 års budget visar upp en mindre ökning av övriga kostnader uppstår även som en konsekvens av att den egna organisationen och personalstyrkan växer. Detta leder till ett minskat behov att köpa tjänster av externa leverantörer.

De största posterna som ingår i kommuntekniks övriga kostnader är entreprenad- och tjänstekostnader, materialkostnader samt fordons- och maskinkostnader.

## **Kommuntjänster**

Övriga kostnader är budgeterade till 94 mnkr, vilket är en ökning med 7 mnkr i förhållande till prognos 2022. Förändringen i förhållande till 2022 kan främst förklaras med uteblivna hyror 2022 för kontaktcenters samlokalisering med statens servicecenter samt ökat prisläge för bland annat drivmedels- och reparationskostnader för fordon.

Invasionen av Ukraina medför förseningar med leverans av nya fordon till följd av att viktiga komponenter till fordonen tillverkas i Ukraina. Detta medför höga reparationskostnader på befintliga fordon, samt fortsatt höga kostnader för drivmedel. Verksamheterna specialtransporter och post och bud påverkas mest då de är i stort behov av nya fordon. Det har tagits höjd i budgeten för fortsatt höga kostnader, men omfattningen är svår att bedöma. Städservice har ökade kostnader för inköp av förbrukningsmaterial till följd av nya städobjekt.

Kontaktcenter är i behov av nytt verksamhetssystem under 2023. Utifrån de osäkerhetsfaktorer som finns kring upphandlingen har kostnaden för nytt verksamhetssystem inte beaktats i budgeten och det budgetförslag som har presenterats och diskuterats med förvaltningarna. Kontaktcenter har lovat att återkomma till förvaltningarna senast vid halvårsskiftet då fakta kring upphandling, kostnader och implementering är mer kända.

## **Skolrestauranger**

Skolrestaurangers övriga kostnader är budgeterade till 192 mnkr, vilket är en ökning med 4 mnkr i förhållande till prognos 2022.

Den största posten i övriga kostnader är livsmedelskostnader på 121 mnkr. Detta är i samma nivå som helårsprognosen för 2022 där effekten av prishöjningarna fick det stora genomslaget under hösten. Livsmedelskostnaderna steg sammantaget med närmare 30 % under 2022 och en fortsatt höjning beräknas ske under 2023. För 2023 har leverantörerna enligt avtal rätt att göra ytterligare prisregleringar. Livsmedelsbranschen har redan signalerat om prisjusteringar i nivå med 2022 års prisökningar.

Det är nödvändigt att anpassa menyn utifrån rådande prisbild för livsmedel. Överenskommelser med beställande nämnder ger endast möjlighet till prishöjningar enligt stadens pris och lönekomensation. Kompensationen kommer inte att täcka de kostnadsökningarna som effekten av prisökningarna som 2022 ger och ej heller de kostnadsökningar som förväntas under 2023. Detta kommer att medföra att nuvarande meny och kvalitet som motsvarar Livsmedelsverkets krav inte kan bibehållas under 2023. Konsekvenserna av detta beskrivs under rubriken ”Nämndens prioriteringar”.

Även kostnader för transporter, förbrukningsmaterial och förbrukningsinventarier har ökat till följd av världsläget.

## **IT och digitalisering**

Övriga kostnader budgeteras till 176 mnkr, vilket är en ökning med 9 mnkr i förhållande till prognos 2022. Ökningen kan förklaras med ökade volymer och kostnader för licenser och supportavgifter. I detta finns det även kostnader för utökade säkerhetsåtgärder.

I budgeten har det avsatts medel för utvecklingsaktiviteter av nya digitala tjänster såsom e-underskrift och digital post med flera.

De största posterna som ingår i övriga kostnader är support- och licenskostnader för förvaltning av befintliga IT-leveranser samt klientlicenser som motsvarar intäktsnivån och debiteras till nämnderna. Lokalkostnader avser kontorslokaler och nodrum som sammankopplar fibernätet samt markarrende till fastighet- och gatukontoret för nedlagda kablar i gatumark.

## Kapitalkostnader

### Avskrivningar

Avskrivningarna är budgeterade till 770 mnkr, en ökning med 23 mnkr i förhållande till prognos 2022. Ökningen beror främst på färdigställda ny- och ombyggnationer, vilka större objekt detta avser omnämns under rubriken intäkter.

### Finansnetto

Finansnettot är budgeterat till 150 mnkr, vilket är en ökning med 57 mnkr i förhållande till prognos 2022.

Serviceförvaltningen gör i samband med nämnsbudgeten en bedömning att två nya lån för färdigställda investeringar kommer att behöva tecknas under 2023 med en bedömd ränta på 3%. Ett lån på 400 mnkr planeras under våren samt ett lån på 400 mnkr under hösten.

Under 2023 kommer även 15 befintliga lån att räntejusteras varav tre 2023-12-31 som därmed har effekt först 2024.

När ny internhyresmodell införs från och med 2024 kommer modellen med interna lån att upphöra och kommunens internränta kommer att användas även för serviceförvaltningen.

### Rivning och sanering

Nämnd kan vara befriad från resultatansvar för delar av sin verksamhet. Det innebär att nämnden, för dessa verksamheter, inte är ansvarig för det ekonomiska resultat som uppkommer under året. Nämnden har dock ett ansvar att även inom dessa områden bedriva en väl fungerande och effektiv verksamhet och vidta nödvändiga åtgärder.

Sedan några år tillbaka har servicenämnden en separat driftsram för rivning- och saneringskostnader. Ramen omfattar från och med 2023 även kostnader för parkeringsköp. Total beviljad ram för 2023 är 26 mnkr.

### Investeringsram

Typ av investering	Prognos 2022	Budget 2023	Förändring
servicenämnden	1 100 000	1 800 000	700 000
<b>Summa</b>	<b>1 100 000</b>	<b>1 800 000</b>	<b>700 000</b>

Avser Tkr.

### Ny lokalförsörjningsprocess i Malmö stad

Kommunfullmäktige beslutade 22-09-01 om nytt ramverk för hur arbetet med lokalförsörjning i Malmö stad ska fungera. Ramverket består av policy för lokalförsörjning, med därtill hörande ny internhyresmodell, riktlinjer för lokalbank samt gemensam lokalbeslutsprocess. Syftet med ramverket är att bidra till tydlighet och skapa förutsättningar för samarbete mellan stadens nämnder och förvaltningar men även skapa effektiva processer, ett effektivt lokalnyttjande samt säkra den övergripande kommundynan.

Malmö stad växer snabbt vilket ställer höga krav på samverkan både mellan de tekniska förvaltningarna och mellan serviceförvaltningen och de lokalnyttjande förvaltningarna. God samverkan är nödvändig för att i högre grad kunna säkerställa önskad färdigställandetider och tillfredsställa lokalbehov.

Från och med arbetet med budgetskrivelse 2023 samordnar stadskontoret arbetet med att ta fram underlag för kommande behov av investeringsmedel. Detta utifrån ett helhetstänk om stadens lokalbehov, där förvaltningarnas nu inlämnade lokalbehovsplaner ska speglas i stadens investeringsbehov.

Servicenämndens beslutade ram för 2023 uppgår till 1 800 mnkr. Investeringsprognosen för 2022 är 500 mnkr lägre än kommunfullmäktiges beslutade investeringsram för 2022. Den lägre prognosen för 2022 är till följd av effekter av bland annat pandemin och världsläget. Den rådande situationen innebär att det har varit och är fortsatt svårt att få tillgång till bland annat material och utrustning vilket kan påverka kostnaderna och tidplaner för att genomföra projekten. Några projekt har blivit försenade i olika skeden i processen såsom ombyggnationen av Hipp, Slottsstadens skola och Kungshögsskolan samt nybyggnation av Bollens förskola och Mölledals LSS.

### **Omvärldens påverkan på kostnadsbilden**

Omvärldsläget har medfört kraftigt ökade material- och transportkostnader. Entreprenadindex följer kostnaden för flera olika entreprenadgrupper (basgrupper) med utgångsvärde för januari månad år 2011. Kostnaden för att handla upp byggåtgärder ökade under år 2021 för samtliga entreprenadgrupper med i genomsnitt 20 %. Utifrån enskilda materialslag är det bland annat kostnaderna för stål- och trävaror som har ökat mest, under 2021 ökade exempelvis priset för stålbalkar med 55 % och för trävirke 70 %. Bland de material som inte har haft så stor kostnadsökning 2021 återfinns bland annat betongvaror och stenmaterial där prisökningen var 5 %. Orsaken till skillnaderna i ökningen är bland annat materialets energiförbrukning och energislag vid tillverkning samt transportbehovet av den färdiga produkten.

### **Några av de större investeringarna som beräknas vara klara under 2023:**

#### *Skolor och förskolor*

- Nybyggnation av Nya Högholmsskolan Djupadalsskolans idrottshall, Kungshögsskolans om- och tillbyggnad samt ombyggnationen av Pildammsskolan.
- Nybyggnationen av Sifs nya förskola respektive Bollens förskola.

Övriga större investeringsprojekt som planeras att färdigställas under 2023 är om- och tillbyggnad av Hipp, renovering av Henrik Smithsgården och nybyggnationen av Mölledals LSS-boende.

### **Pågående större objektsgodkända projekt**

Några av de större pågående projekten som beräknas bli klara 2024 och framåt är:

- Nybyggnation av Citadellsgymnasiet och Malmö International School, (MIS)
- Tillbyggnad av Lindängeskolan.
- Nybyggnation av Hermodsdalsparkens förskola fd Tomasgården, Stensjöns förskola och Traktorns förskola.
- Nybyggnation av Hyllie sporthall och fritidsgård.

### **Servicenämndens investeringsbehov**

Servicenämndens egna investeringar uppgår totalt till 544 mnkr och ingår i den samlade ramen på 1 800 mnkr, enligt nedan:

- 190 mnkr avser investeringsunderhåll. Ökningen från 2022 till 2023 beror främst på ökat entreprenadindex och framflyttade åtgärder.
- 210 mnkr i egeninvesteringar och reinvesteringar.
- 54 mnkr avser fastighetsrelaterat investeringsbehov för andra hyresgäster, som inte är förvaltningar i Malmö stad, inventarier till skolkök samt inköp av inventarier, maskiner och verktyg för övriga avdelningar inom serviceförvaltningen.
- 25 mnkr i värdehöjande marksaneringskostnader. Då bedömningar baseras på schabloner bedöms ett ökat behov av investeringsmedel för denna typ av åtgärder.
- 65 mnkr för IT- och digitalisering i staden.

### *Servicenämndens egeninvesteringar, reinvesteringar och investeringsunderhåll*

Egeninvestering, reinvestering och investeringsunderhåll är investeringsåtgärder som med nuvarande internhyresmodell inte genererar ökande hyreskostnader för stadsfastigheters hyresgäster. Investeringsunderhåll tillsammans med driftsunderhållet är de samlade resurserna för planerat underhåll av nämndens fastighetsbestånd. Det är resurseffektivt att samordna åtgärderna i så stor utsträckning som möjligt, både ur ett verksamhetsperspektiv och ekonomiskt perspektiv. En hel del av förvaltningens underhållsprojekt är därför samordnade med hyresgästfinansierade åtgärder. Verksamhetsförändringar kräver ofta myndighetsgodkännande och det finns därmed risk att uppskattade tidplaner behöver justeras. Stadens arbete med den nya lokalförsörjningsprocessen kommer att kunna bidra till förutsättningar för en samordnad planering.

Servicenämnden ser ett fortsatt behov av egeninvesteringar, bland annat energibesparande åtgärder, inklusive solcellsinstallationer, som ger lägre energikostnader och bidrar till att nå stadens miljömål, samt myndighetskrav som ställs på hyresvärd. Klimatanpassningsinsatser, i de delar som ska finansieras av hyresvärd, kan med fördel tas i samlat grepp utifrån behovet av att minimera de ekonomiska riskerna och främja användbarheten för verksamheterna.

### *IT- och digitalisering*

IT- och digitaliseringsavdelningen bildades 21-05-01 och påbörjade det samlade uppdraget kring IT och digitalisering. IT och digitalisering bedöms som viktiga områden för utvecklingen av Malmö stads verksamheter. Avdelningen har i uppdrag att leda och samordna IT och digitalisering, så att Malmö stad agerar som en organisation med gemensamma riktlinjer.

Servicenämnden ansvarar för att tillsammans med andra nämnder etablera lokala datanät. Lokala datanät är anläggningar i lokalerna som förhyrs av förvaltningarna. Nämnderna är beställare och står för kapitalkostnaderna som uppstår från etablerade anläggningar. Under 2023 kommer reinvesteringar inom grundskoleförvaltningen och gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen genomföras.

Investeringar för Malmö stadsnäts utbyggnad av fiberinfrastruktur finansieras i huvudsak genom förhyrning till externa kunder såsom mobiloperatörer och andra företag, inklusive villaföreningar. En del av investeringarna avser Malmö förvaltningsnät som ansluter stadens förvaltningar till den centrala IT-miljön. Behovet styrs utifrån efterfrågan och för förvaltningarna innebär det exempelvis om att ansluta nya lokaler eller om att skapa dubbla anslutningsvägar för att minimera avbrott.

Investeringar behöver också göras i nya tekniska plattformar samt reinvesteringar av befintliga IT anläggningar. Tekniska plattformar består i huvudsak av servrar, lagringsplattformar, datakommunikationsutrustning samt televäxelteknik. Under 2023 ska reinvestering göras i delar av serverlagringen och det första steget i reinvesteringar i den centrala datakommunikationsutrustningen kommer att ske.

## Nämndsbudget 2023 - servicenämnden

Bilaga 1

## Resultaträkning per avdelning och totalt, exkl ram för rivning, sanering och parkeringsköp

Tkr	SEF ledning	Stads- fastigheter	Kommun- tjänster	Kommun- teknik	Skol- restauranger	IT och Digitalisering	Totalt service- nämnden
Bidrag (kontogrupp 35)	0	2 300	600	600	1 500	0	5 000
Intäkter (exkl kontogrupp 35)	90 400	2 261 700	408 700	1 000 000	376 600	106 600	4 244 000
<b>Totala intäkter</b>	<b>90 400</b>	<b>2 264 000</b>	<b>409 300</b>	<b>1 000 600</b>	<b>378 100</b>	<b>106 600</b>	<b>4 249 000</b>
Lönekostnader	-43 600	-85 800	-236 700	-237 400	-110 000	-70 600	-784 100
PO- pålägg	-19 300	-38 200	-105 300	-105 400	-49 000	-31 200	-348 400
Övriga personalkostnader	-100	0	0	-400	0	0	-500
<b>Totala personalkostnader</b>	<b>-63 000</b>	<b>-124 000</b>	<b>-342 000</b>	<b>-343 200</b>	<b>-159 000</b>	<b>-101 800</b>	<b>-1 133 000</b>
Lokal- och markhyror (kontogrupp 60)	-1 900	-116 000	-10 700	-13 300	-26 500	-12 800	-181 200
Övriga kostnader (exkl kontogrupp 60)	-21 900	-937 587	-83 613	-627 300	-165 000	-162 727	-1 998 127
Avskrivningar	-400	-700 000	-1 700	-3 500	-19 000	-44 900	-769 500
<b>Totala övriga kostnader</b>	<b>-24 200</b>	<b>-1 753 587</b>	<b>-96 013</b>	<b>-644 100</b>	<b>-210 500</b>	<b>-220 427</b>	<b>-2 948 827</b>
<b>Nettokostnad exkl finansnetto</b>	<b>3 200</b>	<b>386 413</b>	<b>-28 713</b>	<b>13 300</b>	<b>8 600</b>	<b>-215 627</b>	<b>167 173</b>
Kommunbidrag	-3 200	-246 413	27 613	-12 900	-6 100	223 327	-17 673
Finansiella intäkter	0	0	1 300	0	0	0	1 300
Finansiella kostnader	0	-140 000	-200	-400	-2 500	-7 700	-150 800
<b>Resultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nettokostnad</b>	<b>3 200</b>	<b>246 413</b>	<b>-27 613</b>	<b>12 900</b>	<b>6 100</b>	<b>-223 327</b>	<b>17 673</b>