



LUNDS
KOMMUN

Slutrapport
Samordnade servicetjänster

Dokumenttyp:	Beslutsinstans:	Beslutsdatum:	Diarienummer:
Slutrapport	Projektägare	2024-01-29	SN 2021/0083
Dokumentansvarig:	Framtagen med: Projektgrupp		Senast reviderad:
Annelie Thögersen			2024-02-06

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	2
2. Viktiga händelser	3
3. Planerat kontra verkligt utfall.....	6
3.1. Effektmål	6
3.2. Leveranser	7
3.3. Ekonomi.....	10
3.4. Projektets intäkter och kostnader	12
4. Erfarenheter och lärdomar.....	14
4.1 Projektets lärdomar.....	15
4.2. Projektets övergripande slutsatser	18
4.3. Projektets organisation och bemanning	19
4.4. Kommunikation och genomförande	20
5. Återstående leveranser	23
6. Överlämning och uppföljning	23
6.1. Överlämning till linjen och uppföljning	23
6.2 Projektets erfarenheter genererar lärande.....	24
Bilagor.....	25
Fastställande	25

1. Sammanfattning

Det finns behov av att hitta effektivare arbetsätt och öka samarbetet inom kommunen för att kunna ge lundaborna en kostnadseffektiv service med rätt kvalitet i alla led. Med bakgrund av detta har pilotprojekt Samordnade servicetjänster genomförts.

Syftet med pilotprojektet har varit att testa och utvärdera modellen med samordnade servicetjänster, där serviceförvaltningen bidrar till att skapa en bättre arbetsmiljö och ett effektivare resursnyttjande. Kommunens verksamheter ska kunna fokusera på sina respektive kärnuppdrag genom att de får kvalitativt stöd med de servicetjänster som inte ingår i verksamheternas ordinarie kompetensområden. Projektets effektmål bedöms uppfyllt inom ramen för den avgränsade omfattning som projektet består av, utifrån de leveranser, uppföljningar, undersökningar och utvärderingar som projektet har genomfört.

Pilotprojektets syfte har inte varit att påvisa kostnadseffektiviseringar under den korta tid som projektet pågått, utan att hitta arbetsätt som möjliggör kostnadseffektiviseringar. Ett projekt med ett fåtal pilotverksamheter uppnår inte en tillräcklig volym i sig för att kunna påvisa några ekonomiska vinster för vare sig serviceförvaltningen eller kommunen i sin helhet, utan fokus har varit att hitta arbetsätten och förhållningssättet som gör det möjligt att skala upp arbetet. Ekonomisk effektivisering är möjlig att uppnå, men det krävs ett helhetsgrepp, Ett Lundperspektiv och en gemensam långsiktig riktning för kommunen.

Projektets intäkter från pilotverksamheterna har totalt uppgått till 11 785 000 SEK. Serviceförvaltningen upptäckte under det första projektåret en felkalkylering avseende specialstäd för Spyken, vilket innebar en ökad kostnad om cirka 200tkr/år för serviceförvaltningen som inte täckts av avtalet. Projektets totala resultat för 2022–2023 uppgår därmed till – 342tkr, vilket ger en differens mot självkostnad om 2,9 %.

På uppdrag av kommunstyrelsen driver kommunledningskontoret fem stora utredningar, samlat under namnet "En effektiv tjänstemannaorganisation". Dessa utredningar är direkt kopplade till serviceförvaltningens uppdrag och flera av dem tangerar de frågeställningar som projektet drivit. Förhoppningen är att utredningarna också tar erfarenheterna från projektet i beaktande.

Ska kommunen kunna dra nytta av standardisering och stordriftsfördelar, är det nödvändigt att också ha ett uttalat ansvar för samordningen av servicetjänster i sin helhet. Först med en volymökning är det möjligt att planera och samordna på ett sätt som ger ekonomiska resultat. När servicetjänster organiseras under ett och samma paraply, öppnas många möjligheter för såväl heltid som norm som kollegialt utbyte och en robust organisation där kompetensförsörjning och vikariatillsättning kan säkras på ett helt annat sätt, än när varje verksamhet ska lösa en egen organisation. Lokalvårdens roll i arbetet med den civila beredskapen är viktig att belysa. Utan en fungerande och flexibel lokalvård, kan inte samhällsviktig verksamhet bedrivas i händelse av kris eller krig.

Projektet har slutfört följande delleveranser:

- Tjänstekatalog
- Utredning fastighetsnära tjänster
- Rollbeskrivning servicemedarbetare
- Intern serviceutbildning
- Lokalvårdsstandard (ej ännu fastställd)
- INSTA800-utbildning, nordisk standard för kvalitetssäkring av lokalvård
- Fem uppföljningsrapporter
- Två utvärderingar från pilotverksamheterna själva

Samordnade servicetjänster har också lyft in delar av det särskilda uppdraget gällande samplanering underhåll och skötsel av anläggningar och arbete pågår tillsammans med kultur- och fritidsförvaltningen för ett stärkt samarbete för att tydliggöra och renodla gränssnitten. Det stärkta samarbetet syftar till att, med start 2024, optimera arbetsflöden och resurser, effektivisera servicetjänsterna och nyttja stordriftsfördelarna för att sänka kostnaderna för kommunen i sin helhet. Förvaltningarna kan fokusera på sina respektive kärnuppdrag och leverera rätt kvalitet, där servicenämnden tar ett större helhetsgrepp om förvaltning och skötsel av fastigheterna samtidigt som kultur- och fritidsnämnden kan utveckla och optimera den föreningsnära servicen och kultur- och idrottslivet i Lund.

Arbetet med kultur- och fritidsförvaltningen har resulterat i följande konkreta leveranser:

- Kultur- och fritidsförvaltningens övergång till en totalhyresmodell per den 1/1 2024.
- Gränsdragningslista för idrotts- och ungdomslokaler är framtagen och fastställd i lokalgrupp.
- Förvaltningsöverenskommelse mellan serviceförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen är framtagen och signerad av respektive förvaltningsdirektör.
- Strategiskt, taktiskt och operativt forum för styrning och uppföljning av arbetet.

2. Viktiga händelser

Syftet med pilotprojektet är att testa och utvärdera modellen med samordnade servicetjänster, där servicetjänster från serviceförvaltningen skapar en bättre arbetsmiljö och ett effektivare resursnyttjande. Kommunens verksamheter ska kunna fokusera på sina respektive basuppdrag genom att de får kvalitativt stöd med de servicetjänster som inte ingår i verksamheternas ordinarie kompetensområden. Målet med samordnade servicetjänster är att skapa förutsättningar för en kostnadseffektiv serviceorganisation med god och likvärdig kvalitet, som också ger förvaltningarna möjlighet att fullt ut fokusera på sina huvuduppdrag för bättre leverans till lundaborna. Allt tillsammans leder till en långsiktig, bättre välfärd.

Pilotverksamheter

För projektet har det hela tiden varit viktigt att skapa goda relationer, bra kommunikation och delaktighet med pilotverksamheterna. Samtliga pilotverksamheter hade olika utgångslägen och förutsättningar och, utifrån verksamhetstyperna, också olika behov. Inledningsvis genomfördes flera workshoppar med piloterna, vilket var ett viktigt sätt att lära känna verksamheten och börja bygga en bra grund till den goda relationen.

Pilotverksamheterna utsågs av direktörerna i styrgruppen och projektets upplevelse var att samtliga pilotverksamheter var positivt inställda till projektets syfte och mål.

Under hela projektets gång har regelbundna avstämningar skett med respektive pilotverksamhet, där leveransskvalitet, utmaningar och möjligheter har kunnat diskuteras. Alla servicetjänster som utförts har varit baserade på de behov och prioriteringar som piloterna själva haft. Undersökningarna som har utförts har varit anpassade utifrån de olika piloternas önskemål.

Utredning

De så kallat mjuka facility management-tjänsterna¹ är naturligt mer verksamhetsnära genom dess direkta påverkan på arbetsmiljö och det kontinuerliga utförandet. Samtidigt fanns ett tydligt behov av att utreda möjligheter till förbättring och integrering av de hårda facility management-tjänsterna i projektet.

Projektet beslutade sig för att intervjua medarbetare och chefer från både Markentreprenad, Lundafastigheter och serviceförvaltningens stab. Det är medarbetarna som utför arbetet som har den absolut tydligaste bilden av vad som fungerar och inte fungerar i praktiken. Genom att lyssna in och vara nyfikna, fick projektet ett gediget underlag som belyser både det som fungerar bra och områden med utmaningar, förslag på förbättringar och önskemål om förändring.

Utredningen blev en viktig pusselbit i mer än bara projektet, i och med den fortsatta utvecklingen inom serviceförvaltningen; genomlysning av organisation och efterföljande organisationsförändringar inom Markentreprenad och Lundafastigheter. Utredningen lyfter fram förslag på fortsatt arbete och flera av förslagen är genomförda eller under genomförande.

Benchmark

Två år är en förhållandevis kort tid för att hitta arbetssätt som i förlängningen skulle kunna resultera i en stor omställning av organisation, och uppdrag – därför har det varit särskilt viktigt att ödmjukt lyssna in erfarenheter från andra. Projektet har varit i kontakt med flera andra kommuner och regioner, bland annat Halmstad kommun, Varbergs kommun, region Halland och Västra Götalandsregionen. Projektledningen är oerhört tacksamma för allt de har delat med sig, det har varit mycket nyttigt och lärorikt.

Sommaren 2022 deltog projektet i Almedalsveckan. Ett rundabord-samtal genomfördes i Lundahuset, med deltagare från hela Sverige. Det blev ett givande och engagerande samtal med många kloka reflektioner och erfarenhetsutbyten. Nyckeltal, arbetsmiljö, kompetensförsörjning, ekonomisk påverkan, organisatoriska förutsättningar, digitalisering, system, kommunikation och ledarskap var ämnen som varvades om varandra.

Under 2023 har projektet kontaktats av andra kommuner, som hört talas om projektet. På så sätt har projektet fått möjlighet att föra erfarenheter vidare till andra som har resan framför sig.

Lokalvårdsstandard

Redan 2017 diskuterades behovet av en kommungemensam lokalvårdsstandard, i syfte att säkerställa rätt kvalitet på lokalvård oavsett utförare. Kommunfullmäktige beslutade att ge serviceförvaltningen i uppdrag att ta fram en kommungemensam lokalvårdsstandard och under

¹ Facility management avser strategisk ledning och styrning av de resurser och tjänster som krävs för att en byggnad eller fastighet ska fungera effektivt. Facility managementtjänsterna indelas ofta i två kategorier; fastighetsanknutna tjänster ("hårda tjänster", exempelvis fastighetsservice, energioptimering, säkerhet) och arbetsplatsanknutna tjänster ("mjuka tjänster", exempelvis lokalvård, tvätterier, reception och posthantering).

hösten 2022 påbörjades planeringen för detta uppdrag. Serviceförvaltningen beslutade att utöka projekt samordnade servicetjänster med uppdraget och skapa delaktighet och förankring med hjälp av projektets styrgrupp. Projektet arbetade fram ett första utkast, baserat på kommunala styrdokument, lagar och förordningar och goda exempel på andra lokalvårdsstandarder. Genom styrgruppen utsågs en arbetsgrupp och projektet bekostade en extern konsult som höll samman det fortsatta arbetet med lokalvårdsstandarderna.

Arbetsgruppen vidareutvecklade utkastet utifrån respektive verksamhetsområdes krav, behov och förutsättningar. Därefter fick en referensgrupp, bestående av bland annat representanter från upphandlingsenheten, miljöstrategiska och ytterligare kollegor från förvaltningarna, inkomma med synpunkter som arbetades in i underlaget.

Arbetsgruppen har slutfört leveransen och det finns ett färdigställt förslag till kommungemensam lokalvårdsstandard. Underlaget har dock inte kunnat fastställas, med anledning av att ett par av förvaltningarna bedömer att standarden innebär ofinansierade kvalitetshöjningar. För att kunna fastställa underlaget krävs att den kompletteras med en kostnadsberäkning avseende eventuella kvalitetshöjningar. Servicedirektör kommer undersöka möjligheten att få stöd med en sådan beräkning från kommunledningskontoret.

För att uppnå en likvärdig kvalitetssäkring har arbetsgruppen valt att basera detta på den nordiska standarden för kvalitetssäkring av lokalvård, INSTA800². Det är en vedertagen standard som är välkänd i branschen och som förväntas möjliggöra kostnadseffektiviseringar på sikt genom en ökad behovsstyrning. Trots att lokalvårdsstandarderna inte beslutats, valde projektet att bekosta digital utbildning i INSTA800. Licenser till utbildningarna erbjuds förvaltningarna, för en möjlighet att kunna starta upp en mer likvärdig kvalitetssäkring.

Stärkt samarbete

Ytterligare ett särskilt uppdrag, om att samplanera utförandet av uppgifter som skötsel och underhåll av kommunens anläggningar och parker, har under 2022 och 2023 haft stort fokus. Med start 2023 lyftes den del av uppdraget som rörde serviceförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen in under projekt samordnade servicetjänster.

Det stärkta samarbetet syftar till att, med start 2024, optimera arbetsflöden och resurser, effektivisera servicetjänsterna och nyttja stordriftsfördelarna för att sänka kostnaderna för kommunen i sin helhet. Förvaltningarna kan fokusera på sina respektive kärnuppdrag och leverera rätt kvalitet, där servicenämnden tar ett större helhetsgrepp om förvaltning och skötsel av fastigheterna samtidigt som kultur- och fritidsnämnden kan utveckla och optimera den föreningsnära servicen och kultur- och idrottslivet i Lund. Effektivisering kommer uppnås bland annat genom stärkt geografisk planering, minskat antal transporter och samnyttjande av maskinparker. En kostnadseffektivisering ska uppnås till utgången av 2026.

Det stärkta samarbetet mellan kultur- och fritidsförvaltningen och serviceförvaltningen är en viktig progression i arbetet och det fortsatta uppföljningsarbetet och styrstrukturen kommer ge värdefull information om vilka effektiviseringar som uppnås genom förändringen.

² SS-INSTA800-1:2018

3. Planerat kontra verkligt utfall

3.1. Effektmål

Följande effektmål definierades för pilotprojektet:

Syftet med pilotprojektet är att testa och utvärdera modellen med samordnade servicetjänster, där servicetjänster från serviceförvaltningen skapar en bättre arbetsmiljö för både serviceförvaltningens och kommunens övriga förvaltningars verksamheter och ett effektivare resursnyttjande. Kommunens verksamheter ska kunna fokusera på sina respektive basuppdrag genom att de får kvalitativt stöd med de servicetjänster som inte ingår i verksamheternas ordinarie kompetensområden.

Slutrapporten är baserad på projektets och serviceförvaltningens upplevelse av dialoger, uppföljningar, utvärderingar och avstämningar med pilotverksamheterna liksom reflektioner och erfarenheter från genomförandet och pilotverksamheternas återkopplingar. Det är viktigt att komma ihåg att pilotprojektet är avgränsat och har genomförts i mycket liten skala i förhållande till hela kommunorganisationen. De olika förvaltningarnas komplexitet och förutsättningar återspeglas inte fullt ut i pilotprojektet, utan det finns många faktorer som projektet inte berörts av och därmed inte heller beaktat. De olika förvaltningarna är också olika stora och har helt skilda ekonomiska förutsättningar.

Lagstiftning kopplat till arbetstid och kommunens viljeriktning om heltid som norm har en stor påverkan på vilka förutsättningar, utmaningar och möjligheter som respektive förvaltning har när det gäller servicetjänster. Styrgruppen lyfter att servicetjänster i egen regi är ett sätt att kunna säkerställa resurser inom verksamheterna och möta kraven som finns. Både vård- och omsorgsförvaltningen och barn- och skolförvaltningen är stora förvaltningar med ett mycket stort antal enheter och mycket personal. Den kostnadsräddande utmaningen och otydliga gränssnittet mellan kärnuppdrag och servicetjänster har återkommande lyfts under projektets gång, där man också inom dessa förvaltningar ser fördelar med att kunna möta de behov som uppkommer i verksamheten och kombinera uppdrag med den egna personalen för att hålla kostnaderna nere.

De olika förvaltningarnas verksamheter, förutsättningar och behov skiljer sig mycket åt, liksom vilka tjänster som har utförts inom ramen för projektet. Det är därför viktigt att poängtera att det finns variationer i effektopplevelsen mellan förvaltningarna, särskilt när det gäller arbetsmiljövinster och resurseffektiviseringar. Som exempel visar undersökningarna som genomförts hos vård- och omsorgsförvaltningens pilotverksamhet att medarbetarna upplever mindre negativ stress, en förbättrad arbetsmiljö och mer tid för omvårdnad. Samtidigt lyfter verksamhetscheferna att man inte ser motsvarande positiva resultat i medarbetarundersökningen eller i sjukskrivningsstatistiken, och att man inte vet vad den frigjorda arbetstiden läggs på.

I rapporten omnämns begrepp som helhetsperspektiv och helhetsgrepp. För projektet innebär begreppen ett synsätt utifrån kommunorganisationen och lundaborna, där man ser förbi förvaltningsgränser. Begreppen kärnverksamhet och kärnuppdrag baseras på den verksamhet och/eller uppdrag som beskrivs i reglementet. De olika förvaltningarna har olika syn på vad som ingår i kärnuppdraget. Förvaltningscheferna lyfter att de olika förvaltningarna har olika förutsättningar och verksamhetskrav, vilket gör att begreppet kärnuppdrag i verkligheten är

komplexare än bara reglementet. Det råder därför olika syn på vilka servicetjänster som inte ingår i verksamheternas ordinarie kompetensområden.

Med ovan i beaktande anses effektmålet ändå uppfyllt, inom ramen för den avgränsade omfattning som projektet består av. Modellen med samordnade servicetjänster har testats och utvärderats. De undersökningar som genomförts påvisar, i den begränsade skala som ingått, olika grad av förbättring av arbetsmiljö och avlastning, rätt kvalitet på utförande av tjänster och att arbetet bidrar till ett ökat samarbete mellan förvaltningarna. För mer information, analys, undersökningsresultat och löpande redogörelse från pilotverksamheterna, se uppföljningsrapporter och utvärderingar (bilaga 1).

3.2 Leveranser

Nedan beskrivs projektets leveranser och dess utfall i kursivt.

- Löpande uppföljningsrapporter.
Initialt planerades för totalt åtta rapporter, minskades först till sex stycken rapporter då rapport vid novemberprognos snabbt kändes överflödigt. Minskades slutligen till totalt fem uppföljningsrapporter.
- Digital tjänstekatalog.
Digitaliseringen av tjänstekatalogen överläts till SF projekt En väg in och utgick därför från Samordnade servicetjänsters uppdrag. Leverans av tjänstebeskrivningar är slutförd och överlämnade till projektledaren för En väg in (SF) för fortsatt hantering.
- Rollbeskrivning servicemedarbetare inkl. kompetensutvecklingsplan och fastställande av grundutbildning service och bemötande för alla servicemedarbetare.
Leveransen är utformad tillsammans med HR och slutförd. Utgör ett stödunderlag. Kompetensutvecklings-planen bedömdes behöva vara individuell och endast en generell skrivning är utformad tillsammans med HR. Intern service-utbildning finns framtagen och överlämnad till Markentreprenad.
- Utredning avseende hur projektet ska integrera fastighetsnära facility management-tjänster i Samordnade servicetjänster.
Leveransen är slutförd och utredningen är beslutad i servicenämnden 221208.
- Projektbeskrivning Samordnade servicetjänster i utökad skala, inkl. digitaliseringsåtgärder för effektivare och smartare arbetssätt.
Casebeskrivning stärkt samarbete med kultur- och fritidsförvaltningen ersatte denna leverans. I casebeskrivningen föreslås en robotiserings- och digitaliseringsplan att tas fram under 2024. Casebeskrivningen överlämnas till strategiskt och taktiskt forum för fortsatt arbete.
- Två utvärderingar av pilotprojekt Samordnade servicetjänster.
Leveransen är slutförd enligt plan.
- Slutrapport av pilotprojekt samordnade servicetjänster.
Detta dokument utgör den sista leveransen inom ramen för projektet

Något ytterligare politiskt ärende eller förslag till projektdirektiv har inte blivit aktuellt. Kommunstyrelsen har parallellt initierat flertalet utredningar under projektet Effektivare tjänstemannaorganisation, avseende bland annat gränssnitt och köp och sälj. Utredningarnas resultat kan komma att påverka kommunens fortsatta riktning avseende servicetjänster.

Följande leveranser har tillkommit under projektets gång, utfall anges i kursivt:

- Koncept för servicestandard (för serviceförvaltningen).
Koncept framtaget men ej beslutat av förvaltningsledning eller genomförd.
- Kommungemensam lokalvårdsstandard (uppdrag från KF).
Förslag till standard är framtagen men ej fastställd.
- INSTA800-utbildning, nordisk standard för kvalitetssäkring av lokalvård.
Pågår.
- Övergång till totalhyresmodell för kultur- och fritidsförvaltningens lokaler.
Genomförd per den 1/1 2024.
- Gränsdragningslista för idrotts- och ungdomslokaler.
Fastställd i lokalgrupp, trädde i kraft per den 1/1 2024 och ska revideras efter 1 år.
- Förvaltningsöverenskommelse mellan serviceförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen. Inklusivt bilagor avseende volym och undantag samt riktade uppdrag för 2024.
Framtagen och signerad av respektive förvaltningsdirektör.
- Modell för styrning och uppföljning (strategiskt, taktiskt och operativt forum), beskrivs i förvaltningsöverenskommelse.
Modell fastställd. Taktiskt forum uppstartat hösten -23. Strategiskt forum startat januari -24, ersätter samarbetets styrgrupp.

Utöver detta lyfte utredning av fastighetsnära tjänster flertalet åtgärder i utvecklingssyfte. Dessa delades in i två områden – förslag på åtgärder för att integrera fastighetsnära tjänster i pilotprojektet samt förslag på interna förbättringar för att möjliggöra effektivare arbetsätt.

- All personal som utför fastighetstekniska uppgifter kopplat till aktiva pilotverksamheter 2023 involveras i arbetet och definierar aktuella uppgifter och överlämningar i samråd med pilotverksamheten.
Avgränsning gjordes och de pilotverksamheter som blev aktuella för den fortsatta utvecklingen var Spyken och till viss del Blåtunga förskola.
- Fastighetsteam för de aktuella verksamheterna bildas och kommunikationsvägar tydliggörs.
Med anledning av avgränsningen valde projektet att bilda ett gemensamt fastighetsteam för dialog och utveckling, istället för två olika.
- Servicemedarbetare agerar länk mellan pilotverksamhet och utförare av fastighetstekniska tjänster.
Insats har framför allt genomförts på Spyken.
- Servicemedarbetare som utbildats till handledare testar och utvärderar hur det fungerar i praktiken.
Arbetet är igång och Spyken har en deltagare, vilken tillsatts via ASF, under handledning av servicemedarbetare.
- Berörda tekniker och skötselpersonal inom Lundafastigheter och Markentreprenad deltar i nästa servicemedarbetarutbildning, vilken anpassas utifrån den breddade målgruppen.
Genomfört. Erfarenheterna från denna utbildning ligger också till grund för den interna service-utbildningen.

- Kompetensutvecklingsinsatser för servicemedarbetare gällande identifierade uppgifter genomförs.
Har genomförts samt ytterligare insatser planerade under början av 2024.
- Uppföljningsstruktur för att mäta upplevd effekt av arbetsättsförändringen sätts upp.
Återstående leverans.
- Utveckla geografiska fastighetsteam som omfattar de professioner som sköter, vårdar och driftsätter fastigheten.
Lundafastigheter bildar serviceteam i samband med omorganisation per den 1/1 2024. Därefter behöver arbetet vidareutvecklas för att uppnå de önskvärda samarbets effekterna, med exempelvis servicemedarbetare, grönyta och förvaltare.
- Arbeta aktivt för ett bättre samarbete med vaktmästarorganisationerna som effektiviserar arbetet för kommunen i sin helhet. Detta kräver engagemang och gemensam målbild från samtliga berörda förvaltningar, åtgärd som är möjlig att genomföra ensidigt.
Återstående leverans. Inom taktiskt forum kopplat till stärkt samarbete med kultur- och fritid planeras insatser i denna linje.
- Genomför koncept för servicestandard för att skapa en servicekultur som genomsyrar organisationen.
Koncept framtaget men ej beslutat av förvaltningsledning och därmed inte heller genomfört.
- Överväg organisationsförändringar för att underlätta samarbete och maximerad nytta inom det fastighetsnära teknikområdet.
Genomlysning av Lundafastigheter och Markentreprenad genomfördes under 2023, organisationsförändringar genomförs med start 1/1 2024.
- Säkerställ likartat arbetssätt för arbetsorderhantering, avrops- och faktureringsstöd samt fördelning och prioritering av arbetsorder för att minimera risken för överflödiga verksamhetsbesök. Tydliggör prioritering av uppdrag för hantverksarbeten. Säkerställ att underentreprenörer används i rätt sammanhang utifrån kommunnyttan.
Delar har genomförts inom ramen för SF projekt En väg in. Arbeta bedöms återstå, i synnerhet utifrån organisationsförändringarna.
- All tillsyn gällande kommunala utemiljöer bör uppdras till Markentreprenad att utföra alternativt samordna. Om resurser saknas bör Markentreprenad ansvara för att avropa extern resurs.
Utveckling pågår delvis genom det stärkta samarbetet med kultur- och fritidsförvaltningen.
- Inför funktionskontroll av lekplatser även inom Lundafastigheters objekt. Genom interna funktionskontroller förebyggs anmärkningar och på sikt genererar det kostnadsbesparingar för kommunen.
Genomfört. Lundafastigheter beställer numera funktionskontroll av lekplatser.
- Stärk uppföljningen av kvalitet och utförande, möjliggör mätningar som inte är alltför komplexa att utföra. Ta fram verksamhetsnära nyckeltal som följs regelbundet över tid.
Återstående leverans. Arbeta pågår för uppföljning av kvalitet och mätning samt framtagande av verksamhetsnära nyckeltal.
- Definiera och kravställ tydligt vilken kommunikation som är nödvändig inför ett besök hos en verksamhet ur ett kundperspektiv och resursmässigt möjligt, utifrån kommunnyttan. Ta fram en rutin för kommunikationen och förankra med

verksamheterna samt följ upp arbetet vid kunddialogerna.

Återstående leverans.

- Rätt systemstöd för verksamheten, med korrekt information i databas och funktioner som stödjer verksamheten. Gemensamma arbetssätt med tydliga strukturer för systemens användning krävs för att kvalitetssäkra leveranserna.

Återstående leverans. Upphandling av nytt verksamhetssystem som ersätter befintligt fastighetssystem pågår.

3.3. Ekonomi

Prissättningen för serviceförvaltningens tjänster bygger på en självkostnadsprincip då serviceförvaltningen inte har ett resultatkrav utan intäkterna ska täcka kostnaderna. Avtalen indexeras utifrån en av kommunledningskontoret fastställd procentsats.

Overheadkostnaderna utgör en stor del av timpriset och är mycket svår för förvaltningen att påverka själva. Volymen är avgörande för att overheadkostnaderna inte ska påverka priset i lika stor procentuell andel.

Nyckeltal som kronor per kvadratmeter och avverkningsgrad³ påverkas bland annat av avtalade frekvenser, material och skick på ytskikt, ålder på byggnad, möblering med mera, men också av huruvida avtalet inkluderar kringtjänster, storstädning, fönsterputsning. För att göra dessa siffror mer jämförbara behövs en standardisering att utgå ifrån och ett fastställande avseende vilken eller vilka delar av kostnaderna som ska tas med i nyckeltalet.

Under 2023 inledde serviceförvaltningen ett arbete med att identifiera och fastställa kvalitets- och effektivitetsmått inom relevanta områden, som ska följas över tid och analyseras. Målsättningen är också att identifiera nyckeltal som kommer vara jämförbara mellan kommuner. I förslaget till kommungemensam lokalvårdsstandard lyfts flera av dessa nyckeltal in som en del i kvalitetssäkring och uppföljning av lokalvård.

Den ekonomiska faktorn har varit ett återkommande orosmoment för pilotverksamheterna, där flera anger att de ser tydliga vinster både i kvalitet och arbetsmiljö genom att servicemedarbetare utför servicetjänsterna – men så länge den enskilda budgeten påverkas är det svårt att prioritera den kostnaden i önskad omfattning. Verksamheterna mäter inte hur mycket tid som läggs på att ordna vikarier, beställa förbrukningsmaterial, kompetensutveckla medarbetare, lönesamtal, medarbetarsamtal, rehabilitering, arbetsledning och kvalitetskontroller. Det mäts inte heller hur mycket det kostar verksamheten, i dolda kronor.

Med samordning kommer volym, med volym kommer synergier och med synergier kommer ekonomiska vinster. Pilotprojektets syfte har inte varit att påvisa kostnadseffektiviseringar på den korta tid som projektet löpt, utan att hitta arbetssätt som möjliggör kostnads- effektiviseringar och samtidigt frigöra tid för kärnverksamheten att fokusera på sitt uppdrag. Se mer om effektivitet och volym på sidan 16. Effektiviseringar kan uppnås genom ett aktivt arbete med resurssättning och planering utifrån kompetens och uppdrag. Den ekonomiska faktorn kommer alltid att spela en avgörande roll och för en långsiktighet kommer vägval behöva göras.

- Minsta möjliga påverkan på kostnaderna – personal inom olika yrkeskategorier har olika lönenivåer. Det är mer logiskt att servicemedarbetare sköter lokalvård och tar över

³ Avverkningsgrad är ett nyckeltal som visar antal kvadratmeter utförd lokalvård per timme.

andra serviceuppgifter som exempelvis vårdpersonal har utfört. Men för att nå minsta möjliga kostnadspåverkan för, i det här exemplet vård- och omsorgsförvaltningen, innebär det samtidigt att man behöver minska antalet omvårdnadspersonal för att balansera mot kostnaden för servicemedarbetaren. Kvarvarande personal får mer tid för omvårdnad genom avlastningen från servicemedarbetaren. En utbildad, erfaren lokalvårdare utför servicemedarbetaruppgifterna snabbare och med rätt kvalitet.

- Förbättra arbetsmiljö, höja kvaliteten och öka trivseln hos beställande verksamhet genom att endast tillföra servicemedarbetare som utför servicetjänster. Med bibehållen personalstyrka kommer då kostnaderna för verksamheten att öka, samtidigt som kvaliteten höjs liksom möjlighet till en förbättrad arbetsmiljö och arbetsituation. Precis som i föregående alternativ; genom att lägga över exempelvis lokalvård och andra servicetjänster från omvårdnadspersonal till servicemedarbetaren, får omvårdnadspersonalen mer tid till omvårdnad vilket rimligen bör öka kvaliteten för vårdtagaren.
- Sänka kostnaderna. Kortsiktigt är den enklaste vägen att minimera mängden lokalvård och andra tjänster, baka in det i befintliga tjänster eller eventuellt köpa in tjänsterna från billiga, externa aktörer. Långsiktigt är det dock många gånger ett mycket kostsamt alternativ. Beställning, ersättningsplanering, arbetsledning, uppföljning, kvalitetskontroll och kompetensutveckling för områden som ligger utanför kärnverksamhet är inte sällan tidskrävande och kostsamt, även om det är svårt att beräkna i kronor. Likaså är sjukskrivningar och hög personalomsättning orsakade av en dålig arbetsmiljö och bristande trivsel, eller fastighetsskador på grund av felaktigt utförd lokalvård, svåra att sätta en prislapp på.

Ett projekt med ett fåtal pilotverksamheter uppnår inte en tillräcklig volym i sig för att kunna påvisa några ekonomiska vinster för vare sig serviceförvaltningen eller kommunen i sin helhet, utan fokus har varit att hitta arbetssätten och förhållningssättet som gör det möjligt att skala upp arbetet. Ekonomisk effektivisering är möjlig att uppnå, men det krävs ett helhetsgrepp, Ett Lund-perspektiv och en gemensam långsiktig riktning för kommunen.

I den tredje uppföljningsrapporten rapporterade projektet följande ekonomiska lärdomar från genomförd benchmarking, som är väl värda att påminnas om:

- Uppstartskostnaderna, tillika första året med ett nytt avtal/ny verksamhet, är alltid mer kostnadsdrivande.
- Övertag av personal är kostnadsdrivande för övertagande förvaltning initialt och 1-3år framåt beroende på de enskilda förutsättningarna.
- Samtliga genomförda erfarenhetsutbyten med kommuner och regioner poängterar samma sak; Rent ekonomiskt tar det *minst* två år att börja se effektiviseringsvinst, oftast ännu längre. Detta eftersom det initialt krävs investeringar i form av tid, kompetenshöjande insatser, materiel, maskiner, relationsutvecklande insatser med mera. Men i samtliga kontakter har effektiviseringar och kostnadsänkningar uppnåtts för kommunen/regionen i stort på sikt.
- Overhead-kostnader är en utmaning i prissättningen när avtalsvolymen är varierande och svårprognostiserad. Om overheadkostnaderna hade delats över fler avtal, hade den procentuella påverkan snabbt blivit avsevärt lägre och inte påverkat priset i samma omfattning.

3.4. Projektets intäkter och kostnader

Projektets intäkter från pilotverksamheterna uppgick under 2022 till 5 576 000 SEK, varav endast Spyken omfattade ett fullt verksamhetsår. År 2023 var samtliga pilotverksamheter igång ett helt verksamhetsår och intäkterna uppgick till 6 209 000 SEK.

Totalt har intäkterna inom projektet uppgått till 11 785 000 SEK och når en självkostnadsdifferens om mindre än + 0,5 %.

Serviceförvaltningen upptäckte under slutet av 2022 att Spykens fönsterputs, höghöjdskostnader och tvätt av klädda möbler var för lågt kalkylerade. Det innebär att i verkligheten har serviceförvaltningen ett negativt resultat om ca 400tkr för åren 2022–2023 för Spyken och på totalen ger det – 342 000 SEK utifrån projektets totala intäkter, vilket ger en differens mot självkostnad på – 2,9 %. Markentreprenads målsättning är att maximalt ha en differens mot självkostnad om +/- 3 %, därmed uppnås målet trots felkalkyleringen.

Pilotverksamhet	Resultat 2022	Resultat 2023	Kommentar
Spyken	-6 000 SEK	-27 000 SEK	Resultatet år 2022 och 2023 är exklusive merkostnader om ca 200tkr per år för fönsterputs och höghöjdsstäd som serviceförvaltningen hanterat inom befintlig ram. Nuvarande avtal löper ut per 31/12 2024 och avtalet kommer att arbetas om gemensamt med Spyken inför 2025.
Linelyckan och Linegården	+21 000 SEK	+ 30 000 SEK	Avtalskostnaden har sänkts från 230101 och även reglerats ytterligare under okt-dec för att balansera resultatet bättre mot självkostnad. Mycket lite materialinköp har krävts under året jämfört med föregående år.
Linero bibliotek	- 7 000 SEK	+ 20 000 SEK	2022 års resultat avser april-dec. Overheadkostnaderna har sjunkit med 10tkr för år 2023 jämfört med 2022. Materialinköp belastade år 2022 i högre utsträckning, vilket har bidragit till det positiva resultatet för 2023. Differensen mot självkostnad totalt under projektets tid motsvarar drygt 600kr/månad.
Blåtunga	+ 14 000 SEK	-1000 SEK	Lönekostnaderna har ökat jämfört med 2023. Differensen mot självkostnad är ytterst marginell.
Habo Gård	+ 6 000 SEK	+ 8 000 SEK	2022 års resultat avser maj-dec. Differensen mot självkostnad motsvarar drygt 600kr/månad.
Totalt	+ 28 000 SEK	+ 30 000 SEK	+0,49 % mot självkostnad

Nedan redovisas en jämförelse av respektive pilotverksamhets totala kostnad för år 2021 (före projektet) och för år 2023. Samtliga pilotverksamheter hade olika ingångslägen. Gemensamt för samtliga är att kostnader för exempelvis arbetsledning av lokalvård inte ingår i kostnaderna för 2021. I kostnadsbilden för 2023 ingår all arbetsledning, kompetensutveckling, vikarietillsättning, administration med mera, men ej verksamhetens förbrukningsmaterial så som toalettpapper, två med mera.

Pilotverksamhet	Kostnader 2021	Kostnader 2023	Kommentar
Spyken	3 507 228 SEK	2 877 000 SEK	2021 års kostnader inkluderar ej kostnad för arbetsledning men innefattar kostnader för förbrukningsmaterial såsom toalettpapper, tvål mm. Kostnaderna för förbrukningsmaterial ingår inte i avtalspriset och tillkommer därför till angivet belopp för 2023. Däremot ingår arbetsledning i avtalet och därmed i angivna kostnader för 2023. Serviceförvaltningen övertog sju medarbetare från Spyken och uppdraget utförs av fem servicemedarbetare på heltid plus resurser från specialstäd för de särskilda insatserna med bland annat höghöjdsstädning och fönsterputs. Serviceförvaltningen går med förlust på befintligt avtal med ca 227tkr, vilket beror på felkalkylering från serviceförvaltningens sida vid ingånget avtal. Även om man skulle addera den felkalkyleringen, har kostnaden sänkts för Spyken.
Linelyckan och Linegården	825 000 SEK	1 876 000 SEK	Linehuset hade under 2021 tre lokalvårdare, men kostnad för två lokalvårdare. Kostnaderna för 2021 innefattar inte arbetsledning, städ- eller förbrukningsmaterial.
Linero bibliotek	151 295 SEK	132 000 SEK	Kostnaderna för 2020 låg på 122tkr och det är sannolikt pandemin som påverkat kostnaderna extra mycket under 2021. Jämförbar siffra bör därför motsvara snittet av år 2020 och år 2021, dvs 136tkr. Kostnaderna har därmed ändå sänkts jämfört med tidigare extern leverantör och biblioteket får mer avlastning genom behovsanpassning och särskilda kringtjänster. Kostnaden för förbrukningsmaterial, såsom toalettpapper och tvål, är exkluderat för både år 2021 och 2023.
Blåtunga	609 358 SEK	620 000 SEK	Kostnadsökningen beror på indexering av avtalet. Det var serviceförvaltningen som utförde lokalvården även 2021 hos Blåtunga. Dock har effektiviseringar utförts inom ramen för avtalet som möjliggjort utökning med 1h kringtjänster per dag utan kostnadsökning för förskolan. Kostnaden för förbrukningsmaterial, såsom toalettpapper och tvål, är exkluderat för både år 2021 och 2023.
Habo Gård	248 000 SEK	704 000 SEK	2021 års kostnader innefattar ett lönebidrag om 211 tkr. Den jämförbara kostnaden utgjorde därmed 459 tkr exklusive arbetsledning (vilket ingår i avtalskostnaden för 2023). Därtill innefattar årets kostnader även badstäd och duschutrymme varje vardag, samt kringtjänster som inte utfördes av tidigare lokalvårdare, vilket frigör tid för personal på Habo gård (som tidigare utförde badstädet). Föregående lokalvårdare utförde dock städning av omklädningsrum, likt befintligt avtal också innefattar. Kostnaden för förbrukningsmaterial, såsom toalettpapper och tvål, är exkluderat för både år 2021 och 2023.

Pilotprojektet bedrivs genom reserverade medel i EVP från kommunfullmäktige. Under åren 2022–2023 tilldelades projektet totalt 2 mnkr för att bekosta projektledning och diverse omkostnad inom projektet. Projektet har valt att genom de tilldelade medlen även bekosta diverse extra tjänster, tidsstudier, kompetensutveckling samt utveckling och test av nya tjänster hos pilotverksamheterna.

Projektet har också bekostat extern konsult för stöd i framtagandet av lokalvårdsstandard. Därtill har projektet bekostat en introduktion till den nordiska standarden INSTA800 för arbetsgruppen som jobbade fram det slutliga förslaget av lokalvårdsstandard samt direktupphandlat en digital kompetensplattform för utbildning i grundläggande städmetodik och INSTA800 nivå 1 och 2, där de berörda förvaltningar som varit intresserade har fått ta del av licenserna. Projektets förhoppning är att kunna sänka tröskeln för att gå över till mer behovsstyrd lokalvård och en likvärdig kvalitetssäkring och gemensam nomenklatur genom INSTA800, för att på så sätt bidra till en kostnadseffektivisering för kommunen. Genom att nyttja delar av de tilldelade projektmedlen behöver inte den ekonomiska aspekten utgöra hinder för att påbörja utbildningsinsatserna som krävs.

Beskrivning	Kostnad, cirka
Serviceutbildningar inklusive konferenslokal	120 000 SEK
Tjänster till pilotverksamheter, särskilda lönekostnader, mertid- och övertidsersättning, timersättning mm	385 000 SEK
Projektledning och projektutveckling	1 017 000 SEK
Inköp utrustning (ex namnskyltar, robotdammsugare, stativ för iPads, Svensk standard, material fastighetsnära tjänster med mera)	41 000 SEK
Konsult lokalvårdsstandard, introduktion och kompetensplattform utbildning INSTA800	437 000 SEK
Totalt	2 000 000 SEK

4. Erfarenheter och lärdomar

Erfarenheterna i projektet har varit många. En av de viktigaste framgångsfaktorerna är kommunikation och delaktighet med projektdeltagare och pilotverksamheter. Det har gjort arbetet mycket givande och lärorikt samtidigt som samarbetet över förvaltningsgränser har stärkts, åtminstone på verksamhetsnivå.

På uppdrag av kommunstyrelsen driver kommunledningskontoret fem stora utredningar, samlat under namnet "En effektiv tjänstemannaorganisation". Dessa utredningar är direkt kopplade till serviceförvaltningens uppdrag och flera av dem tangerar också de frågeställningar som projektet drivit. Förhoppningen är att utredningarna också tar lärdomar och erfarenheter från projektet i beaktande.

I kommande avsnitt beskrivs några av de viktigaste erfarenheterna och lärdomarna som projektet har medfört.

4.1 Projektets lärdomar

Organisatoriska förutsättningar

För att bli effektivare krävs gemensamma arbetssätt och en smartare samordning internt. Internfaktureringar, interna beställningar och avtal, minskar det kollegiala samarbetet och bidrar till en utförar- och beställarroll som inte är gynnsam för kommunen. Projektet ser att det finns stora vinster i att skapa förvaltningsöverenskommelser. Det skulle underlätta i samverkan mellan förvaltningarna och i utförandet av tjänster, samtidigt som det ökar likvärdigheten för kärnverksamheterna.

Detta testas nu inom ramen för det stärkta samarbetet med kultur- och fritidsförvaltningen, men är inte någonting som projektet själva hittat på utan är arbetssätt som används i andra kommuner och regioner. Arbetssättet ligger mycket väl i linje med det tillitsbaserade förhållningssättet och öppnar upp möjligheter för mer behovsstyrda tjänster och minskad administration.

Serviceförvaltningens uppdrag är brett, vilket idag gör att varje verksamhet har kontakt med flertalet chefer i olika frågor. Med en "intern kundansvarig" skulle verksamheten kunna lyfta sina behov eller frågeställningar kring serviceförvaltningens olika tjänster med *en* resurs, som i sin tur vänder sig till de olika enheterna internt inom serviceförvaltningen. För en enhetlig hantering, likvärdighet och kvalitetssäkring, behöver antalet kontaktytor begränsas och en sammanhållande roll skapas som har helhetsperspektivet och länkar ihop tjänsterna.

Samordningsansvaret bör inte enbart omfatta tjänster som utförs i egen regi – det kommer vara omöjligt för en förvaltning att själva utföra samtliga uppdrag med egen personal. Upphandlade avtal på olika tjänster och tjänsteområden kommer även fortsättningsvis vara nödvändigt. Ett upphandlat avtal behöver följas upp på flertalet olika nivåer beroende på klassificering av avtal, exempelvis genom möten med leverantör och beställare rörande exempelvis kvalitet och kundnöjdhet. Hantering och uppföljning av avvikelser, eventuella viten, genomförande av kvalitetskontroller och stickprovskontroller, ekonomi, skatter, skulder, brottslighet med mera. Det är ett omfattande arbete som definitivt gynnas av samordning. Ett större helhetsgrepp möjliggör minskning av antalet direktupphandlingar och det är inte mycket mer tidskrävande att följa upp ett avtal där tjänsteleveranser utförs på flera verksamheter, än det är att följa upp ett avtal som omfattar en eller ett fåtal verksamheter. Allt för en effektivare kommun.

Det finns flertalet sätt att utforma internhyresmodeller, förvaltningsöverenskommelser och reglementen för att utforma den kommunala verksamheten. Det finns också för- och nackdelar med de flesta modellerna. Tjänster som lokalvård och vaktmästeri är möjliga att inkludera i hyran utan att det i sin tur påverkar skolpengen. Genom att finansiera denna typ av tjänster genom internhyran, minskar risken att servicetjänster nedprioriteras och det ökar möjligheterna att bedriva effektiv fastighetsservice genom att kompetensutveckla vaktmästare att utföra exempelvis fortlöpande tillsyn och andra enklare fastighetstekniska åtgärder.

Möjligheterna till god kompetensutveckling och organisatorisk redundans begränsas när varje enskild verksamhet ska reda sig själv. Likställighetsprincipen⁴ i Kommunallagen säger att kommuner ska behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för annat. Oavsett

⁴ Kommunallag (2017:725) 2 kap 3 §

organisatorisk tillhörighet behöver tjänsteleveranserna kvalitetssäkras och vara likvärdiga för kommunens alla verksamheter.

Tjänstemässiga förutsättningar

Några av de mer praktiska lärdomar som projektet erfarit, är kopplade till i synnerhet det förberedande uppstartsarbetet, kommunikation och till personalplaneringen.

Det förberedande uppstartsarbetet innefattar bland annat vikten av att bedöma ingångsläget för en tillkommande verksamhet. Man behöver bedöma huruvida det krävs initiala extrainsatser för att nollställa städning, golv eller liknande till rätt nivå, säkerställa rätt utrustning och förutsättning för exempelvis mopptvätt finns från start. Eftersom det inte finns något samlat ansvar för frågorna idag, är kvalitetsnivåerna och förutsättningarna för ett effektivt lokalvårdsutförande mycket varierade.

En annan viktig lärdom är att anpassa tiden för utförandet utifrån verksamheternas faktiska öppettider. Städbehovet och planering av utförandet påverkas enormt beroende på om det är en verksamhet som exempelvis bedrivs dygnet runt alla dagar om året, eller det är en verksamhet som endast är bedrivs under dagtid vardagar. Det är inte bara själva städbehovet i sig som påverkas av öppettider och antal besökare, utan även möjligheterna till effektivt utförd lokalvård.

För att bäst möta verksamheternas behov behöver utförandetider, arbetstider och möjlighet till exempelvis skiftarbete vidareutvecklas, fortsätta arbetet med robotisering som en effektiviseringsåtgärd liksom se över det totala behovet av lokalvård och göra en behovsmässig och affärsmässig avvägning vad som bör utföras i egenregi kontra extern leverantör.

Eftersom servicemedarbetarrollen är en flexibel roll där arbetsbeskrivning och uppdrag varierar utifrån kärnverksamhetens behov, är det särskilt viktigt med en god kommunikation för att undvika missförstånd. Servicemedarbetaren ska inte utföra uppdrag som ligger inom verksamhetens kärnuppdrag, som att utföra omvårdnad eller pedagogiska insatser. Men genom att stötta med de behov av servicetjänster som uppstår i verksamheten, finns goda möjligheter till avlastning och frigjord tid. Ett typexempel är lokalvård i brukarrum, vilket utförts på Linegården och Linelyckan inom pilotprojektet. Undersköterskor och vårdbiträden får en direkt avlastning. Inom ramen för projektet har också rengöring av hjälpmedel genomförts vid två tillfällen, vilket vårdboendena uppgett är mycket svårt att få tid till i ordinarie verksamhet.

Ett annat exempel är avlastningen från tvätt av madrasser, kuddar och personalkläder på förskola, där pedagogerna får mer tid till barnen. Ibland uppstår också oförutsedda händelser som behöver hanteras omgående. Ett exempel är när en frys hade gått sönder på det naturvetenskapliga programmet på Spyken, med följden att blod runnit ut över golvet och en enorm stank spred sig i lokalerna. Servicemedarbetaren utförde sanering iklädd skyddskläder och gasmask, och hyllades av lärarna efter genomförandet. En sådan sanering kräver både särskild kompetens och specifik utrustning, något som kan vara svårt att tillhandahålla för en enskild verksamhet. Däremot finns förutsättningar för att säkerställa rätt kompetens och utrustning i en samlad lokalvårdsorganisation.

Slutligen är det också viktigt att poängtera att servicemedarbetarrollen ställer högre krav på medarbetaren än ett ordinarie lokalvårdsuppdrag. Det krävs mer kommunikation och anpassningsförmåga, egna initiativ och förmåga att planera i högre utsträckning. Det krävs också mer regelbunden kontakt med verksamhet, brukare, barn och elever och mer delaktighet i

verksamheten än vid ett ordinarie lokalvårdsuppdrag. Därför är det viktigt att servicemedarbetarna får den utbildning som behövs för uppdraget. Dels utbildning för att skapa förståelse för uppdraget, en serviceutbildning, dels kompletterande utbildning om det behövs för uppdraget. Exempelvis har medarbetare fått introducerande demensutbildning som komplement vid arbete på vårdboende med demensavdelningar. Det är också oerhört viktigt att chef, servicemedarbetare och verksamhet har en samsyn för rollen och uppdraget för att inte skapa diskussioner eller ökad stress.

Handledning

Genom arbetsmarknadsinsatser för personer som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden, arbetar man med individen för att denne ska kunna komma ut i arbetslivet. Det kan handla om personer med varaktigt försörjningsstöd eller långvarigt sjukskrivna, eller unga personer som inte kunnat ta sig in på arbetsmarknaden. Utbildade handledare är en förutsättning för att nå resultat med arbetsmarknadsinsatserna. På många håll ökar behovet av handledare när allt fler behöver rekryteras för att trygga kompetensförsörjningen, inte minst inom vården. Kommunen är en stor arbetsgivare och viktig aktör som har möjlighet att tillhandahålla arbetstillfällen och feriearbeten som kan bidra till att fler personer på sikt blir självförsörjande.

Ett exempel på hur man genom Samordnade servicetjänster kan skapa förutsättningar för fler personers inträde på arbetsmarknaden är genom så kallad "arbetsdifferentiering". Utbildad personal fokuserar på de arbetsmoment som kräver formell kompetens och får avlastning genom någon som utför de arbetsuppgifter som inte kräver någon formell kompetens. Med en servicemedarbetares handledning kan kommunens verksamheter få mer service och avlastning samtidigt som fler personer kan komma ut i arbetslivet. Genom insatserna kan också fler få upp ögonen för yrken med rekryteringsbehov, vilket kan leda till att man söker vidareutbildningar och så småningom når en anställning. En av servicemedarbetarna på Spyken är utbildad handledare och under hösten -23 tillsattes en deltagare genom arbetsmarknads- och socialförvaltningen för handledning av servicemedarbetare. Detta fortsätter även efter projektets avslut och den respons som projektet fått hittills om arbetet är mycket positivt.

Effektivitet

Sveriges Kommuner och Regioner beskriver att effektivitet i offentlig sektor är en beskrivning av hur kommuner och regioner, så långt det är möjligt, kan omvandla tillgängliga resurser till tjänster med hög kvalitet för brukare, patienter, kunder med flera. Även hur stor volym av tjänster som levereras påverkar effektiviteten. Effektivitet kan beskrivas genom en formel;

$$\text{Effektivitet} = \text{kvalitet} \times \text{volym} / \text{resurs}$$

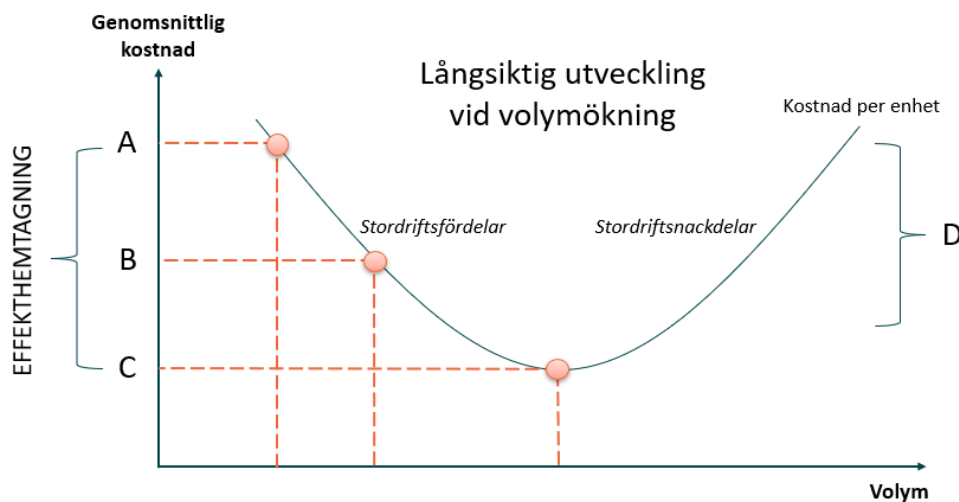
En ökad effektivitet kan därmed erhållas genom att man ökar volymen, minskar resurserna eller genom att man behåller både resurs och volym men hittar sätt att öka kvaliteten för brukaren.

Det är förståelsen av samspelet mellan dessa faktorer som är nyckeln för att kunna öka effektiviteten. Strävan i kommuner och regioner för att bli effektivare, blir att minska resursinsatsen (det vill säga kostnaderna), öka produktionsvolymerna eller höja kvaliteten på tjänsterna som levereras. Ledningens agerande kopplat till organisering, styrning och ledning är en del för att nå en ökad effektivitet. Den andra delen är hur verksamheten förändrar sitt arbetssätt. Det krävs en gemensam målbild och tydlig riktning för att kunna bli effektiva. För att nå hela vägen måste Lunds kommun i sin helhet ta ett samlat grepp och driva i samma riktning.

Volym

Stordriftsfördel uppstår när kostnaderna per enhet sjunker kraftigt i samband med volymökning. Det är genom volymökning som en förflyttning, enligt grafen nedan, kan ske. Förflyttningen från A till C ger effekthemtagning. När punkten C nås, är kostnadsutvecklingen proportionerlig med volymen och de mycket fördelaktiga ständiga stordriftsfördelarna uppnås.

Om volymen därefter fortsätter att öka, uppstår ökade kostnader utifrån tillväxten. Det kan exempelvis vara behov av större lokaler, nya investeringar, organisationsförändringar med mera. Kostnaderna ökar då igen och det som kallas stordriftsnackdelar uppnås (D). Eftersträvan är att balansera volymen för att nå ständiga stordriftsfördelar, där överskjutande volym istället handlas upp externt.



Graf över den långsiktiga utvecklingen av kostnader vid volymökning

4.2. Projektets övergripande slutsatser

Initiala kostnader

En viktig lärdom från den benchmark som projektet genomfört med kommuner och regioner, är att kostnaderna alltid ökar de första åren vid en förändring av arbetssätt och/eller organisation. Det krävs kompetensutvecklingsinsatser, relationsbyggande insatser, arbetstid och kostnader kopplade till arbetstagare och deras behov. Inköp av inventarier, utrustning med mera kopplat till det utökade uppdraget är också nödvändigt. I de flesta fall ser man en tydlig vändning efter cirka tre år, då organisationen landat i arbetssätt, strukturer och relationer. Då har de initiala kompetenshöjande insatserna genomförts, samarbets- och kommunikationsvägar tydliggjorts och arbetet kan utföras effektivt.

Parallella organisationer

När det inom den kommunala verksamheten finns parallella organisationer som utför samma eller likvärdiga uppgifter, eller i värsta fall konkurrerar med varandra, uppnås inte någon effektivitet. Parallella serviceorganisationer genererar dubbelarbete, olikheter och bäddar för såväl suboptimering som konflikter. När servicetjänster organiseras under ett och samma paraply, öppnas många möjligheter för såväl heltid som norm som kvalitetssäkring, kollegialt utbyte och en robust organisation där kompetensförsörjning och vikarietillsättning kan säkras på ett helt annat sätt, än när varje verksamhet ska lösa en egen organisation.

Lokalvårdens roll i arbetet med den civila beredskapen är viktig att belysa. För att säkerställa att samhällsviktig verksamhet kan bedrivas oavsett kris, är fungerande lokalvård nödvändig. Det är också viktiga funktioner att ha tillgång till för snabb omställning utifrån rådande förutsättningar, något som blev uppenbart under pandemin. Serviceförvaltningens lokalvårdare utbildades att utföra smittstäd och stöttade upp med utökad lokalvård på exempelvis vårdboenden och för att säkerställa utdelning av mat till elever. Utan en fungerande och flexibel lokalvård, kan inte samhällsviktig verksamhet bedrivas i händelse av kris eller krig.

Ska kommunen kunna dra nytta av standardisering och stordriftsfördelar, är det nödvändigt att också ha ett uttalat ansvar för samordningen av servicetjänster i sin helhet. Först med en volymökning är det möjligt att planera och samordna på ett sätt som ger ekonomiska och kvalitetsmässiga resultat. Respektive förvaltning ska inte själva behöva tillhandahålla chefer och ledare - eller beställare - som förutom kompetens inom den kärnverksamhet de är aktiva inom, också måste ha kompetens inom lokalvård, utemiljö eller fastighetsteknik. Respektive förvaltning kan inte själva behöva tillhandahålla vikariepooler för bemanning vid sjukfrånvaro, eller säkerställa rätt kompetens och kompetensutveckling för personal vars profession inte ligger inom kärnverksamhetens uppdrag.

4.3. Projektets organisation och bemanning

Projektorganisationen har förändrats under projektets gång, utifrån organisatoriska förutsättningar och de behov som har uppstått i projektet. Utifrån kommunfullmäktiges särskilda uppdrag Samlade servicetjänster, beställde servicenämnden pilotprojekt Samordnade servicetjänster med servicedirektör som projektägare. Styrgruppen har bestått av förvaltningsdirektörerna från serviceförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen, barn- och skolförvaltningen, utbildningsförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen samt affärsområdeschef för Markentreprenad.

Projektorganisationen har bestått av en projektledare, en projektgrupp med olika professioner från serviceförvaltningen, en utökad projektgrupp som bidragit med det verksamhetsnära perspektivet och specialistkompetensen, samt referensgrupp med fackliga representanter. Därtill har kontaktpersonerna från pilotverksamheterna utgjort en mycket viktig del i projektet.

På grund av personalförändringar har vissa medarbetare bytts ut under projektets gång, men majoriteten av deltagarna har ändå varit med under hela projektet. Redan tidigt i projektet sågs ett behov av att säkerställa regelbundna avstämningar med lokalvården, vars verksamhet utgjort grundstommen i projektet.

Det har varit en styrka att bemanna projektet med resurser som har olika kompetenser och uppdrag. Det har gjort att utmaningar och möjligheter fortlöpande har kunnat belysas ur flera perspektiv. Dock har det varit svårt för flera projektdeltagare att avsätta den tid som projektet egentligen hade krävt eftersom projektet varit ett utökat uppdrag ovanpå befintliga uppgifter.

Projektet har varit så pass omfattande och komplext, att det hade varit mycket gynnsamt med två ansvariga projektledare som hade delat på uppdraget och kunnat stötta varandra. Det har varit mycket sårbart med endast en projektledare som har haft helhetsbilden över projektet. Samtidigt har det inte funnits utrymme att sätta in projektgruppen i den utsträckning som hade behövts för att minska sårbarheten, med hänsyn till ordinarie uppdrag.

4.4. Kommunikation och genomförande

Information, dialog och möten

Den mesta regelbundna kommunikationen med serviceförvaltningens deltagare i projektorganisationen har förts via Teams, vilket generellt har fungerat bra även om det inom förvaltningen finns en variation över vanan att arbeta aktivt med Teams som samarbetsyta. Genom det skriftliga flödet i Teams har alla kunnat ta del av samma information samtidigt och faktiska möten har fokuserat på dialog, diskussion, möjliggöra delaktighet och säkerställa förståelse och samsyn. Det har ställt krav på projektorganisationen att själva aktivt ta del av information, läsa in sig och bidra med sin kompetens, men har också möjliggjort för fler att kunna både hålla sig informerade och vara delaktiga i projektet löpande.

Utöver den regelbundna kommunikationen via Teams, med bland annat veckosammanfattningar och planering framåt, har avstämningsmöten genomförts löpande cirka varannan vecka med projektgrupp samt med lokalvården. Projektet har också haft avstämningsmöten med respektive pilotverksamhet löpande. Dessa regelbundna avstämningsmöten har varit nyckeln till att upprätthålla en hög delaktighet, snabba insatser och justeringar, lösa problem som uppstått - och möjlighet att kunna reflektera över möjligheter och utmaningar. Därtill har möten och workshops med utökad projektgrupp genomförts regelbundet under hela projektets gång, liksom möten med styrgrupp och referensgrupp. Intervallerna har varierat utifrån behov som uppstått.

Veckosammanfattningarna var ett önskemål från projektgruppen, då det upplevdes utmanande att hänga med i allt som skedde inom projektet parallellt med ordinarie uppdrag. Genom veckosammanfattningarna skapades en form av dagbok över hela projektet, där projektledare löpande summerat insatser, planer, firat framsteg men också delgett bakslag och lärdomar. Även om den ursprungliga tanken var att sammanfattningarna skulle skrivas varje vecka, har intervallerna i verkligheten varierat, beroende på tid som funnits till att summera och hur mycket som funnits att återkoppla. Trots detta tycks sammanfattningarna ha bidragit till att ge en samsyn och helhetsbild över var projektet står och har framför sig.

Projektet har påverkat serviceförvaltningen på olika sätt och det har därför också funnits olika behov av inkludering, involvering och delaktighet. Arbetet har kantats av mycket benchmark för information och lärande av andra, workshops, avstämningar, intervjuer, avstämningar, uppföljningar och rapporteringar. Projektledare har vid löpande informerat om arbetet och projektet internt inom förvaltningen på olika sätt, vid digitala och fysiska möten, genom filminspelningar och artiklar på intranät och i nyhetsbrev. Eftersom projektet har involverat flera andra förvaltningar, har deltagande i övriga förvaltningars ledningsgrupper och samverkansgrupper också varit en del i arbetet. Under hela projektet har även möten med fackliga representanter genomförts, liksom rapportering till servicenämnden.

Vanan att aktivt använda sig av Teams i vardagen varierar inom serviceförvaltningen, vilket gör att det finns en risk för upplevelse av brist på kommunikation eller information. Samtidigt bedömde projektet att fördelarna med Teams som kommunikationsplattform och samarbetsyta vägde över eventuella nackdelar och delaktigheten har under projektets gång upplevts som god. När signaler om eventuella kommunikationsbrister eller avsaknad av information har kommit, har detta hanterats skyndsamt genom dialog och extra möten.

Uppstart av projekt

Initialt lades mycket fokus på att involvera kärnverksamheterna, lägga planen för projektet och säkerställa att projektet startade. Våren 2021 genomfördes en enkel nulägesanalys på uppdrag av servicenämnden och utifrån den började projekttankarna ta form.

I EVP-processen för 2022–2024 lyftes pilotprojekt Samlade servicetjänster som ett särskilt uppdrag från kommunfullmäktige. Projektet tilldelades 2mnkr, fördelat på två år, som projektmedel för att finansiera projektledning, utveckling och genomförande.

Projektledare tillsammans med servicedirektör presenterade idén som Samordnade servicetjänster för den tänkta styrgruppen efter sommaren 2021 och fick där klartecken att gå vidare. Styrgruppen bildades och utsåg pilotverksamheterna och den blivande projektgruppen påbörjade planering och involvering, bland annat genom olika workshops. Detta lade grunden till projektdirektivet.

I december 2021 fattade servicenämnden beslut om föreslaget projektdirektiv och den första pilotverksamheten, gymnasieskolan Spyken, startade per den 1 januari 2022. Därefter följde uppstart av Blåtunga förskola, Linegården, Linelyckan (särskilda boenden för äldre) och Linero bibliotek per den 1 april 2022, samt Habo gård per den 1 maj 2022.

Löpande uppföljning och avstämning pilotverksamheter

Projektledare har, tillsammans med ansvarig enhetschef inom lokalvården och ofta även områdesansvarig, genomfört löpande avstämningsmöten med respektive pilotverksamhet. Detta har varit en viktig del i att bygga en god relation med piloterna, få en bra förståelse för deras verksamhet och behov samt att underlätta en snabb och enkel kommunikation. När det inträffar oförutsedda händelser krävs ofta snabba förändringar för att bistå kärnverksamheten på bästa sätt. Då behöver kommunikationen vara smidig och tilliten hög. Som utförare krävs en förmåga att snabbt ställa om och vara lösningsorienterade. Under dessa två år har projektet fått uppleva ett behov av snabb omställning vid flera tillfällen, utifrån situationer som uppstått som varken projekt eller kärnverksamhet haft full rådighet över. Där har den goda kommunikationen och relationen till pilotverksamheterna varit mycket värdefull. Det är också situationer som är enormt lärorika.

Under projektet har totalt fem uppföljningsrapporter tagits fram. Dessa rapporter har varit likvärdiga i sin karaktär och utformning och redovisat resultat från de undersökningar som genomförts med pilotverksamheterna. Rapporterna har också innefattat analyser och diskussioner som varit aktuella för tidpunkten och utifrån det pågående arbetet och/eller resultaten från undersökningarna. Analyserna är baserade på de faktiska siffror i kombination med den information och upplevelse som pilotverksamheterna lyft på avstämningsmötena. Analyserna har stämts av med pilotverksamheterna inför rapporternas fastställande för möjlighet till justering och komplettering. Ursprungligen skulle 8st uppföljningsrapporter ha tagits fram, men i samråd med projektägare beslutades om att sänka den ambitionen. I efterhand kan konstateras att det känns fullt tillräckligt med de fem uppföljningsrapporterna.

Inför projektets uppstart genomfördes workshops med respektive pilotverksamhet, för att ringa in tankar, behov, förhoppningar och farhågor. Det genomfördes också SWOT-analyser med respektive pilotverksamhet. Varje pilotverksamhet var delaktiga i att utforma hur upplevelseundersökning skulle genomföras, frågeställningar, mätfrekvens, till vem och hur undersökningarna skulle skickas. Det resulterade i att samtliga pilotverksamheters undersökningar ser lite olika ut, utskick har skett olika många gånger och på olika sätt.

Det är inte att rekommendera att lägga upp undersökningsarbetet på ett sådant sätt. Dels innebär det väldigt mycket mer arbete för den eller de som genomför undersökningarna rent administrativt, dels minskar jämförbarheten mellan de olika verksamheterna och deras upplevelser. Projektet rekommenderar att man fastställer en undersökningsmetod med viss frekvens och viss målgrupp i förväg som gäller för samtliga. På så sätt ökar jämförbarheten, administrationen blir mindre omfattande och om det är samma respondenter under hela projektet kan förändringar i upplevelse enklare härledas, styrkas eller undersökas vidare.

Pilotverksamheternas egna utvärderingar

Vid två tillfällen under projektet har projektet bitt pilotverksamheterna om att utvärdera deltagandet i projektet. Utvärderingarna har skrivits av kontaktpersonerna för respektive pilotverksamhet och har sedan bilagts till uppföljningsrapport 3 och uppföljningsrapport 5. Uppföljningsrapporter och utvärderingarna biläggs slutrapporten i sin helhet.

Generellt kan utifrån utvärderingarna konstateras att pilotverksamheterna över lag är nöjda eller mycket nöjda med den kvalitet och de tjänster som levererats. Genomgående likvärdig kvalitet upplevs som positivt, inte minst utifrån brukarperspektivet. Utvärderingarna lyfter också fram vikten av kontinuitet och god kommunikation mellan förvaltningarna.

I den första utvärderingen uppger enhetschef på vårdboende att vid intervjuer/nyanställningar har projektet upplevts attraktivt av tänkta medarbetare. Flera av pilotverksamheter uppger att de ser en vinst arbetsmiljömässigt och att personalen får frigjort tid samt fördelarna med servicemedarbetarnas flexibla uppdrag. Biträdande rektor på Blåtunga uppger i utvärderingen att stressnivån för personalen har sjunkit tack vare avlastning från servicemedarbetare och att personalen har kunnat fokusera mer på det pedagogiska arbetet. Även enhetschef för vårdboende lyfter i utvärdering att omvårdnadspersonal avlastas och får tid frigjord, men upplever en osäkerhet gällande vad den frigjorda tiden sedan läggs på. Spyken beskriver bland annat den fortsatta utvecklingspotentialen kopplat till fastighetsnära tjänster för att ytterligare avlasta kärnverksamheten och effektivisera tjänsteutförandet.

Ekonomi har varit en återkommande oro för flera av pilotverksamheterna. Initialt lyftes den ekonomiska frågan som en farhåga, exempelvis att kostnaderna skulle öka och/eller att ekonomin inte skulle medge en fortsättning med servicemedarbetare och servicetjänster efter projektets avslut. Ekonomi är uteslutande det största orosmomentet för såväl pilotverksamheter som för serviceförvaltningen och detta lyfts också på olika sätt även i utvärderingarna.

Pilotverksamheterna uppger att flexibilitet, bra samarbete och servicemedarbetarnas förmåga att ta egna initiativ är några av de faktorer som gör skillnad för verksamheten. Servicemedarbetarna själva har också upprepat poängterat att de uppskattar och värdesätter det nära samarbetet med pilotverksamheterna och att det hjälper dem kunna ge bättre service.

5. Återstående leveranser

Projektet har genomfört i princip samtliga leveranser enligt plan, dock har vissa modifieringar genomförts på grund av förändrade omständigheter. Tre leveranser kvarstår;

- Tjänstekatalog, leveransen avgränsades att omfatta endast framtagande av gemensam mall, identifiering av tjänster samt tjänstebeskrivningar. Därefter överlämnades underlaget till serviceförvaltningens projekt En väg in för fortsatt arbete. Ansvarig är projektledaren för projekt En väg in, tillika enhetschef för IT och administration.
- Kommungemensam lokalvårdsstandard, återstår att kostnadsberäkna eventuella kvalitetshöjningar för att därefter kunna fatta beslut om fastställande och implementering. Ansvarig för att säkerställa kostnadsberäkning är servicedirektör. Därefter är det berörda förvaltningsdirektörer som beslutar om fastställande.
- Intern serviceutbildning, kvarstår att utse internutbildare inom serviceförvaltningen och göra en utbildningsplan för förvaltningens berörda medarbetare. Ansvarig är serviceförvaltningen avdelningschef för lokalservice.

Utöver dessa återstående leveranser, finns ett antal förslag till åtgärder från utredning av fastighetsnära tjänster. Detta är främst åtgärder som åligger Lundafastigheter och Markentreprenad att arbeta vidare med och bör taktas med de omorganiseringar som genomförs under 2024.

- Fortsatt utveckling av fastighetsteam/serviceteam och fastighetsnära tjänster som utförs av servicemedarbetare, inklusive uppföljning av upplevd effekt.
- Fortsatt arbete för bättre samarbete mellan vaktmästare och fastighetstekniker.
- Fortsatt arbete med servicemedarbetare som utbildas till handledare för arbetsmarknadsinsatser. Arbete pågår mellan enhet för social hållbarhet och arbetsmarknads- och socialförvaltningen.
- Säkerställ servicestandard, likartade arbetssätt för exempelvis arbetsorderhantering och fakturering, tillsyn av utemiljö med mera, samt stärk uppföljning av kvalitet och utförande.
- Utveckla kommunikation och kunddialoger.
- Rätt systemstöd för verksamheten, upphandlingsförberedelser pågår separat från projektet, i dialog med övriga förvaltningar.

6. Överlämning och uppföljning

Nedan beskrivs hur projektet överlämnas till linjen samt hur projektets erfarenheter kommer generera lärande.

6.1. Överlämning till linjen och uppföljning

Projektet övergår inte till ett nytt projekt utan till förvaltningsdrift. Det var dock inte någon självklarhet från början. Initialt fanns ett fortsättningsprojekt med som ett alternativ, men under projektets gång utvecklades resan mot att eftersträva ett utvecklingsprojekt som successivt fördes över till linjen allt eftersom konkreta resultat påvisades. Pilotprojektet har hela tiden drivits i hög delaktighet med linjen för att det inte skulle riskera att bli ett projekt vid sidan av ordinarie uppdrag. Till skillnad från projekt som drivs som ett separat spår för att utvärderas

inför en eventuell implementering, hoppas projektledningen att detta ger stora chanser för en smidig och effektiv övergång till förvaltningsdrift. Alla nyckelpersoner för att driva vidare de utvecklade arbetssätten, förhållningssättet och relationerna, är redan högst involverade. Tjänsterna och arbetssätten som utvecklats tillsammans med pilotverksamheterna fortsätter även efter projekts avslut.

Den löpande kommunikationen, delrapporteringar och möjlighet till transparens och delaktighet genom Teams förväntas underlätta övergången till förvaltningsdrift. Den största skillnaden framöver är att berörda enhetschefer blir mer drivande i arbetet medan projektgrupp och projektledare fasas ut. Eftersom projektet direkt innefattat flera delar av serviceförvaltningen, kommer ansvar för det fortsatta arbetet att åläggas såväl Markentreprenad som Lundafastigheter.

Genom det stärkta samarbetet med kultur- och fritidsförvaltningen, fortsätter arbetet och utvecklingen av de arbetssätt och förhållningssätt som projektet eftersträvat. Inom ramen för det stärkta samarbetet har två forum för styrning och uppföljning bildats; strategiskt forum och taktiskt forum. Det strategiska forumet är övergripande ansvarigt för det fortsatta arbetet och beslutar om ekonomiska frågor, större förändringar och ärenden från taktiskt forum samt fastställer framtida tjänstebehov.

Det taktiska forumet hanterar tjänsteleveransfrågor och bereder ärenden till strategiskt forum. Forumet beslutar också om förändringar inom internbudget, säkerställer uppföljning av ekonomi, kvalitet och avvikelser samt kan eskalera ärenden till strategiskt forum. Det taktiska forumet ansvarar för regelbunden uppföljning och mätning av effekt av det stärkta samarbetet utifrån arbetets syfte och målsättning.

Ett tredje forum, det operativa forumet, kommer att initieras framöver. Det är det taktiska forumet som beslutar om/när det operativa forumet ska bildas, och resursätter då detta. Det operativa forumets tänkta uppdrag innefattar att hantera frågor som uppkommer i den dagliga driften kopplat till exempelvis tjänstebehov, servicenivåer, kvalitetsfrågor och arbetsmiljöfrågor.

6.2 Projektets erfarenheter genererar lärande

Nedan summeras några av de viktigaste projektledningsmässiga lärdomarna.

- En tydlig målbild är inte tillräckligt för att uppnå förståelse och förändring. Det krävs en hel del förankringsarbete och genuin delaktighet för att skapa förståelse för målbilden och därmed också kunna uppnå förändring. Med en faktisk förståelse för helheten blir det mycket enklare att kunna bidra till utvecklingen på ett positivt sätt.
- Man behöver göra en rimlig avvägning mellan önskan om att vara till lags och att styra ensidigt. En alltför stor önskan om att vara till lags blir snabbt en tidstjuv, samtidigt som lyhördhet och flexibilitet är nödvändigt för att skapa engagemang och vilja att vara delaktig. Ett exempel är undersökningarna, till framtida projekt bör man definitivt styra undersökningarnas utformning, utskick och frekvenser mer för att effektivisera och öka jämförbarheten.
- Stora utvecklingsprojekt kräver dedikerade resurser. Projektledningen är helt beroende av stöd för att säkerställa att förändringarna förankras inom ledarskapet genom hela organisationen. Det kan också konstateras att det är alltför sårbart med endast en

projektledare vid stora förändringsprojekt. En förändring som innebär påverkan på förhållningssätt och arbetssätt sker inte över en natt, utan ställer höga krav på kontinuerligt arbete på bred front. Det är viktigt att hela den berörda ledningen är mycket väl införstådd i målbilden och arbetet för att också kunna stötta organisationen i förändringen. Det faktum att projektet av många uppfattats som ett "serviceförvaltningens projekt" är negativt för framdriften. En förändringsresa som involverar flera av de kommunala förvaltningarna kräver en genuin förankring och gemensam riktning från även kommunledning för att nå sin fulla potential.

- Projektet begränsades delvis utifrån respektive förvaltnings ekonomiska förutsättningar. De tilldelade projektmedlen har till viss del använts för att utveckla och utföra tjänster, men två miljoner hade inte räckt långt för att finansiera de utförda tjänsterna för samtliga pilotverksamheter. Det hade varit gynnsamt för projektutvecklingen och skapat en trygghet för pilotverksamheterna, om finansieringen för pilotverksamheterna hade fastställts inför projektet.
- Kommunikation är svårt och kräver långt mycket mer engagemang och tid än man tror, men det är också genom kommunikation som samarbete, relationer och utveckling skapas. Lagg tid och omsorg på bra och ömsesidig kommunikation!

Slutrapporten med dess bilagor kommer att tillgängliggöras på intranätet efter fastställandet.

Bilagor

1. Uppföljningsrapporter och utvärderingar
2. Utredning fastighetsnära tjänster
3. Rollbeskrivning servicemedarbetare
4. Förslag servicekoncept
5. Förslag kommungemensam lokalvårdsstandard
6. Förvaltningsöverenskommelse mellan kultur- och fritidsförvaltningen och serviceförvaltningen

Fastställande

Denna rapport har fastställts av

Therese Fällman

2024-01-29

Komplettering av text gällande effektmålet genomfört efter fastställande, efter synpunkter från styrgruppen.