

Pilotprojekt Samordnade servicetjänster

Förslag till beslut

Servicenämnden beslutar

- att projektbeskrivning pilotprojekt samordnade servicetjänster är mottagen och gjord i enlighet med det beslut som fattades 2021-06-09
- att godkänna projektdirektiv för samordnade servicetjänster och uppdra till serviceförvaltningen att genomföra pilotprojekt i enlighet med direktivet

Sammanfattning

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.

Servicenämnden gav vid sitt sammanträde i juni 2021 förvaltningen i uppdrag att ta fram förslag på pilotprojekt för att, tillsammans med några andra förvaltningar inom ett geografiskt avgränsat område, testa samordnade servicetjänster. Förslaget till pilotprojekt har under hösten 2021 utarbetats tillsammans med representanter för barn- och skolförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen, utbildningsförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen. Totalt föreslås sju verksamheter utgöra pilotverksamheter i projektet.

För att kunna leverera tjänster krävs att prissättningen utgår från en rättvisande självkostnadsmodell som är jämförbar med konkurrerande leverantörers modeller. Det behövs ett ekonomiskt helhetsperspektiv gällande servicetjänster för att säkra en likvärdig och god kvalitet i hela kommunen och ett reglemente som möjliggör optimering av verksamheten.

Med ett tydligt reglemente där servicenämnden ges ansvar att tillhandahålla stöd- och servicetjänster i egen regi antingen genom intraprenad eller genom upphandlad verksamhet, hade

2021-11-19

Diarienummer

SN 2021/0083

serviceförvaltningen kunnat planera verksamheten, arbeta resurs- och kostnadseffektivt liksom säkerställa en likvärdig kvalitet på servicetjänster för alla kommunala verksamheter. Servicenämnden bör få en stärkt rådgivande roll och ett helhetsansvar för att samordna servicetjänster inom kommunen.

Underlag för beslutet

- Serviceförvaltningens tjänsteskrivelse 2021-11-19
Pilotprojekt Samordnade servicetjänster
- Förslag till projektdirektiv Samordnade servicetjänster – pilotprojekt (inkl. bilagor)
- Projektbeskrivning pilotprojekt Samordnade servicetjänster
- Servicenämndens beslut (2021-06-09 §38) Samordnade servicetjänster
- Nulägesanalys samordnade servicetjänster maj 2021
- Servicenämndens beslut (2021-03-10 §18) Samordnade servicetjänster
- Ekonomi- och verksamhetsplan med budget 2022–2024 för Lunds kommun

Ärendet

Bakgrund

Servicenämnden gav vid sitt sammanträde i juni 2021 förvaltningen i uppdrag att ta fram förslag på pilotprojekt för att testa samordnade servicetjänster tillsammans med några andra förvaltningar inom ett geografiskt avgränsat område. Detta efter att serviceförvaltningen, på nämndens uppdrag, tagit fram en nulägesanalys över omfattningen av servicetjänster inom Lunds kommun. Denna visade att servicetjänster inom kommunen hanteras mycket olika. Servicetjänsterna utförs både av förvaltningarna själva, av privata leverantörer samt av serviceförvaltningen. Det saknas ett helhetsperspektiv vilket kan leda till betydligt sämre möjligheter att uppnå en ökad likvärdighet i servicen som kommunen levererar.

I ekonomi- och verksamhetsplan för Lunds kommun (EVP) 2022–2024, som kommunfullmäktige fattat beslut om, har kommunfullmäktige avsatt en budgetpost för samordnade servicetjänster under 2022 och 2023.

Förslaget till pilotprojekt har under hösten 2021 arbetats fram tillsammans med representanter för barn- och skolförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen, utbildningsförvaltningen och vård-

2021-11-19

Diarienummer

SN 2021/0083

och omsorgsförvaltningen. Totalt föreslås sju verksamheter utgöra pilotverksamheter i projektet.

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.

Föredragning

I servicenämndens verksamhetsplan för 2022 återfinns verksamhetsmålet "professionell samarbetspartner" som är ett viktigt led i nämndens arbete att kunna leverera kostnadseffektiva tjänster med god kvalitet till Lundaborna liksom utveckla organisationen i enlighet med "Ett Lund".

Nämnden ser att projektet gynnar Lunds kommun och Lundaborna när varje förvaltning kan fokusera på sitt respektive kärnuppdrag. Lunds kommun kan bli en modernare, attraktivare arbetsgivare där medarbetare kan arbeta på toppen av sin kompetens och där Lundaborna inte bara kan förvänta sig likvärdig och god kvalitet utan också upplever det. Där Lunds kommun har en resurseffektiv organisation utan suboptimeringar.

Servicetjänster handlar om de tjänster som fungerar som stöd för att den kommunala verksamheten ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet. Det gäller till exempel lokalvård, kontorsservice, konferensservice, posthantering, transporttjänster och måltidstjänster. Även fastighetsnära facility management-tjänster utgör servicetjänster, så som skötsel av inre och yttre miljö och förvaltning av byggnader.

Förslaget till pilotprojekt har omfattats av enskilda dialoger och workshops med respektive pilotverksamhet. Detta för att lyssna in och utgå från de olika verksamheternas uppdrag, deras utmaningar och behov. Genom workshops har respektive pilotverksamhets behov och önskemål om servicetjänster ringats in. Fokus har lagts på dels de servicetjänster de redan idag får utförda, dels utvecklade servicetjänster som kan avlasta verksamhetens personal och möjliggöra mer tid och fokus på deras respektive kärnuppdrag.

Intressent- och SWOT-analyser och workshops har genomförts tillsammans med respektive pilotverksamhet. Detta för att identifiera de effekter pilotverksamheterna vill uppnå, fastställa nyckeltal kopplade till dessa effekter och därigenom säkerställa att projektet når de önskade resultaten. Att regelbundet mäta effekten av servicetjänsterna genom kvalitativa och ekonomiska nyckeltal är en väsentlig del i uppföljningen av pilotprojektet.

2021-11-19

Diarienummer

SN 2021/0083

Genom pilotprojekt samordnade servicetjänster skapas en ny profession inom kommunen, servicemedarbetaren. Pilotprojektets servicemedarbetare spelar en nyckelroll i utformningen av ett framtida arbetssätt med samordnade servicetjänster, vilket kommer att bidra till en bättre arbetsmiljö och bättre arbetssituation för anställda i Lunds kommun. Servicemedarbetaren kommer att ha en bred kompetens inom de tjänsteområden som är aktuella och arbeta i nära samverkan med den verksamhet de utför servicetjänster på. Det handlar om att stärka verksamheterna i kommunen och frigöra resurser för att ge verksamheterna bästa möjliga förutsättningar att leverera likvärdig kvalitet och därmed också bästa möjliga leverans till Lundaborna. De fackliga organisationerna är, och ska även fortsättningsvis vara, delaktiga och välinformerade om projektet och dess påverkan på organisation, arbetssätt och medarbetare.

Möjliga effekter

Genom servicemedarbetarens stöd och avlastning från servicetjänster, behöver inte längre serviceuppgifter ta tid och fokus från kärnuppdraget. Det kommer att minska arbetsbelastningen och sänka stressnivån hos de medarbetare som blir avlastade, sänka personalomsättning och minska sjukfrånvaron. Samtidigt skapar bredden på servicemedarbetarens uppdrag variation inom deras profession, vilket är gynnsamt för deras arbetssituation. Uppdraget och tillhörigheten ger utvecklings- och karriärmöjligheter för servicemedarbetaren som annars kan vara en utmaning inom en enskild verksamhet.

De enskilda verksamheternas ekonomi riskerar idag att påverka kvalitet och utförande av servicetjänster. Med samordnade servicetjänster och genom ett helhetsansvar för utförandet av dessa tjänster ökar istället möjligheterna till likvärdighet och ekonomisk effektivitet inom kommunen.

Områden som ersättarplanering, kompetensutveckling för servicemedarbetare och uppföljning av utförda servicetjänster gynnas av att samordnas. Beställning, inköp och upphandling av servicetjänster är många gånger mycket komplext och kräver detaljerad kunskap inom området för att få ett bra resultat.

Genom att medarbetarna arbetar med fokus på kärnuppdraget kan utfyllnadsuppdrag, som riskerar att försvåra rekryteringar, undvikas. Arbetet blir mer motiverande när medarbetaren kan arbeta på toppen av sin kompetens och Lunds kommun kan erbjuda attraktiva tjänster som lockar talanger och kompetenser till kommunen.

Grundtanken är att säkerställa en likvärdig nivå som lever upp till de krav och förväntningar som ställs på respektive kommunal

2021-11-19

Diarienummer

SN 2021/0083

verksamhet. Genom att dra nytta av standardiseringens och samordningens effektiviseringsvinster skapas utrymme för verksamheternas behov i vardagen.

Utmaningar

I arbetet med såväl nulägesanalysen som i arbetet med att ta fram förslag till pilotprojekt har utmaningar uppmärksammats.

- Ekonomistyrningen i kommunen
- Servicenämndens reglemente
- Heltid som norm

Ekonomistyrningen i kommunen

Serviceförvaltningen strävar efter att kunna erbjuda verksamheterna kostnadseffektiva, hållbara tjänster med god kvalitet. Den nuvarande overheadkostnadsmodellen är schabloniserad och prissättning görs inte utifrån nyttjandegrad. Detta medför konsekvensen att serviceförvaltningens priser upplevs som dyrare än andra leverantörers priser och det kan upplevas fördelaktigare att upphandla tjänsterna istället för att anlita serviceförvaltningen.

För att kunna leverera tjänster krävs att prissättningen utgår från en rättvisande självkostnadsmodell som är jämförbar med konkurrerande leverantörers modeller.

Samtidigt har det i arbetet med pilotprojektet upprepat lyfts att det är en ekonomisk utmaning att finansiera alla de servicetjänster som verksamheterna egentligen har behov av, utan att riskera att behöva avstå från exempelvis anställning av en pedagog eller undersköterska. Genom att låta den egna personalen utföra servicetjänster, på bekostnad av tid och möjlighet att utföra sitt huvuduppdrag, integreras servicetjänsterna i befintliga roller och kostnaderna för utförandet blir inte tydliga. Många gånger hinns inte dessa tjänster med att utföras alls, alternativt stressas personal för att klara hantera det som åligger dem, trots att det egentligen inte ligger inom deras profession. Det behövs ett ekonomiskt helhetsperspektiv gällande servicetjänster för att säkra en likvärdig och god kvalitet i hela kommunen.

Servicenämndens reglemente

Det nuvarande reglementet anger att nämnden, efter beställning, ska tillgodose övriga förvaltningars och de kommunala bolagens behov av markarbeten, transporter och måltidstjänster. Reglementet anger ingenting om servicetjänster och det finns inte heller med någon skrivning om att nämnden ansvarar för kammungemensamma stöd- och servicefunktioner, utan det är upp till beställande förvaltningar att själva avgöra om de vill anlita extern leverantör, anställa egna

2021-11-19

Diarienummer

SN 2021/0083

resurser, bygga upp egna serviceorganisationer eller anlita serviceförvaltningen. Detta leder till en försvårad planering och resurserna i kommunen nyttjas inte optimalt.

Serviceämnden inom exempelvis Region Skåne anger bland annat att nämnden *ska* ansvara för Region Skånes fastighetsförvaltning, fastighetsunderhåll och lokalförsörjning (inklusive externa hyresavtal). Nämnden *ska* därutöver ansvara för regiongemensamma stöd- och servicefunktioner i enlighet med riktlinjer från regionstyrelsen.

Region Halland uppger att driftnämnden Regionservice *ska* genom interna överenskommelser tillhandahålla försörjnings- och stödfunktioner som ur regionens perspektiv ger bästa service till regionens verksamheter varigenom dessa kan fokusera på sina kärnverksamheter.

Serviceämnden i Halmstads kommun har ett reglemente som anger att "nämnden *ska* mot ersättning tillhandahålla beställande nämnder och bolag kompetens och tjänster – i egen regi, genom intraprenad eller genom upphandlad verksamhet...".

Ett annat exempel är Varbergs kommuns reglemente, där serviceämnden *ska* samordna och utveckla effektiva stödfunktioner för övriga nämnder. Detta för att säkerställa att samordningsvinster tas tillvara. Därigenom kan kommunens verksamheter fokusera på sina kärnverksamheter och ge effektivare kommunal service.

Med ett tydligt reglemente där serviceämnden ges ansvar att tillhandahålla stöd- och servicetjänster i egen regi, genom intraprenad eller genom upphandlad verksamhet, hade serviceförvaltningen kunnat planera och optimera verksamheten, arbeta resurs- och kostnadseffektivt liksom säkerställa en likvärdig kvalitet på servicetjänster för alla kommunala verksamheter. Serviceämnden har tidigare lyft fram att det behövs en förflyttning från dagens utförarroll till ett utvecklat partnerskap med kommunens förvaltningar. Serviceämnden behöver få en starkt rådgivande roll och ett helhetsansvar för att samordna servicetjänster inom kommunen.

Heltid som norm

Arbetet med att införa heltid som norm i kommunen pågår och omfattar samtliga förvaltningar. Heltid som norm är en rättighet för medarbetare med deltidsanställning att få en heltidsanställning, och förvaltningarnas förutsättningar ser olika ut. Inte sällan lyfts att en möjlig lösning till heltid är att lägga på olika typer av servicetjänster till grundtjänsten inom respektive förvaltning. Detta påverkar möjligheterna att samordna servicetjänsterna inom kommunen

2021-11-19

Diarienummer

SN 2021/0083

negativt, samtidigt som det skapar tjänster med utfyllnadsuppdrag som sannolikt inte uppfattas attraktiva eller tillfredsställande för den enskilde och leder till suboptimering av kommunens resurser och verksamhet. Genom att serviceförvaltningen samordnar servicetjänsterna kan övriga förvaltningar istället fokusera på arbetsuppgifterna inom kärnuppdraget.

Pilotprojektet

Projektdirektivet för pilotprojektet omfattar inte bara utförande av servicetjänster på de sju pilotverksamheterna, utan även direktiv om att utreda hur fastighetsnära facility management-tjänster kan integreras i samordnade servicetjänster, uppdrag att ta fram tjänstekatalog för förvaltningens tjänsteutbud med kategorisering, definition och prissättning, fastställa rollbeskrivning för servicemedarbetaren och ta fram kompetensplan liksom ta fram tillvägagångssätt för att kunna skala upp projektet om resultatet är positivt.

Pilotprojektet kommer att följas upp löpande genom uppföljning av de nyckeltal som pilotverksamheterna och serviceförvaltningen har fastställt. Det kommer också tas fram uppföljningsrapporter avseende projektets påverkan på serviceförvaltningens ekonomi. Rapporterna följer ordinarie tidpunkt för delårsrapporteringar, novemberprognoser samt årsanalyser.

De sju pilotverksamheternas deltagande är avhängigt att överenskommelse kan tecknas. En av verksamheterna är klara för uppstart per den 1 januari 2022, för övriga verksamheter pågår arbete med lösningsförslag och offerter ännu. Förhoppningen är att samtliga pilotverksamheter ska starta under första kvartalet 2022. Pilotprojektet bör kunna vidareutvecklas under pilotens gång för att omfatta fler servicetjänster eller verksamheter, efter dialog med styrgrupp, berörda förvaltningar, fackliga organisationer och HR. Pilotprojektet bör också inkludera småskaliga tester av effektiviserande digitaliseringsåtgärder, så som olika typer av sensorer, robotisering eller andra tekniska och digitala hjälpmedel.

Projektet vill ge förvaltningarna möjlighet att fullt ut fokusera på sitt kärnuppdrag för bästa möjliga leverans till lundaborna genom att testa konceptet med samordnade servicetjänster och parallellt arbeta fram de förutsättningar som krävs för att kunna skala upp projektet att på sikt omfatta hela kommunen. Genom pilotprojektet kan en gedigen grundstomme för arbetssätt och organisation byggas upp och tydliggöras samtidigt som regelbunden effektmätning utförs för att säkerställa att de önskvärda resultaten uppnås.

2021-11-19

Diarienummer

SN 2021/0083

Beredning

Ärendet har beretts inom serviceförvaltningen.

Barnets bästa

Barnets bästa ska beaktas i utvecklingen av samordnade servicetjänster. Det är viktigt att kommunens resurser används på ett ändamålsenligt sätt så att barnens intresse skyddas.

Ekonomiska konsekvenser

Arbetet med ledning och uppföljning av pilotprojektet hanteras inom befintlig ram tillsammans med beslutade medel från Kommunfullmäktige. Samordnade servicetjänster har tilldelats en (1) mnkr för år 2022 och en (1) mnkr 2023 i ekonomi- och verksamhetsplan (EVP) 2022–2024 för utveckling och genomförande av pilotprojektet. Utförande av servicetjänster inom ramen för pilotprojektet bekostas av respektive beställande förvaltning.

Pål Svensson
Servicedirektör

Katarina Persson
Stabs- och ekonomichef

Beslutet skickas till

För verkställighet eller motsvarande åtgärd:

För kännedom:
Samtliga nämnder i Lunds kommun