

Samordnade servicetjänster

Förslag till beslut

Servicenämnden beslutar

- att nulägesbilden över omfattningen av nuvarande servicetjänster i Lunds kommun är mottagen och gjord i enlighet med det beslut som servicenämnden fattade vid sitt sammanträde den 10 mars.
- att förvaltningen får i uppdrag att, med nulägesanalysen som grund, ta fram förslag på genomförande av ett pilotprojekt kring samordnade servicetjänster tillsammans med några förvaltningar i kommunen. Målet är att skapa förutsättningar för en mer kostnadseffektiv verksamhet med god och likvärdig kvalitet.

Sammanfattning

För att fortsatt kunna ge invånarna i Lunds kommun en kostnadseffektiv service med hög kvalitet och säkra välfärden framöver, finns behov av effektivare arbetssätt samt ökat samarbete inom kommunen. Det har bland annat slagits fast i ekonomi- och verksamhetsplanen för Lunds kommun 2021-2023. Genom att samla servicetjänster ökar möjligheterna till en mer likvärdig service inom kommunen.

Servicetjänster handlar om de tjänster som ska fungera som stöd för att den kommunala verksamheten ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet. Det gäller till exempel lokalvård, skötsel av inre och yttre miljö, förvaltning av byggnader, transporter och måltidstjänster. Fördelen med samordnade servicetjänster är att man skapar förutsättningar för en kostnadseffektiv serviceorganisation med god och likvärdig kvalitet som också ger förvaltningarna möjlighet att fullt ut fokusera på sitt kärnuppdrag för bättre leverans till lundaborna. Allt tillsammans leder till en långsiktig, bättre välfärd.

2021-05-28

Diarienummer

SN 2021/0083

I den nulägesanalys som gjorts framgår det att servicetjänster inom kommunen idag hanteras mycket olika. Det sker både av förvaltningarna själva, av privata leverantörer samt av serviceförvaltningen. Det saknas ett helhetsperspektiv vilket kan leda till betydligt sämre möjligheter att uppnå målet om att skapa ökad likvärdighet i servicen som kommunen levererar.

Serviceförvaltningen har inlett samtal med några förvaltningar kring att utveckla konceptet med att samla och utveckla servicetjänster mellan förvaltningarna.

Underlag för beslutet

- Serviceförvaltningens tjänsteskrivelse 2021-05-28 Samordnade servicetjänster
- Bilaga - Nulägesanalys omfattning av servicetjänster inom Lunds kommun, maj 2021
- Serviceförvaltningens tjänsteskrivelse 2021-02-26 Samordnade servicetjänster
- Verksamhetsplan 2021 (servicenämnden), 2021-01-20
- Ekonomi- och verksamhetsplan med budget 2021-2023 för Lunds kommun

Ärendet

Bakgrund

Servicenämnden gav vid sitt sammanträde i mars förvaltningen i uppdrag att ta fram en nulägesanalys över omfattningen av servicetjänster inom Lunds kommun. Analysen skulle kunna ligga till grund för att utreda möjligheter till ett första pilotprojekt hösten 2021 eller våren 2022.

Bakgrunden är bland annat att servicenämnden i verksamhetsplanen för 2021 har tagit upp att det bland annat finns behov av att utveckla och samla gemensamma tjänster (intraprenader) och samordna resurserna för ett effektivt utnyttjande inom kommunen.

Nämnden ska aktivt under perioden utveckla dialogen med kunderna i en "Ett-Lund-anda" för att skapa förflyttning av dagens utförarroll till en samarbetsroll. Under 2021 kommer kundnöjdheten att mätas på ett likartat sätt inom hela nämnden och i kunddialogen ska gemensamma strategier för att höja kvaliteten och servicenivån tas fram.

2021-05-28

Diarienummer

SN 2021/0083

Föredragning

I ekonomi- och verksamhetsplanen för Lunds kommun (EVP) 2021-2023 som kommunfullmäktige fattat beslut om, har kommunfullmäktige bland annat slagit fast att det finns behov av effektivare arbetsätt samt ökat samarbete inom kommunen. Det finns också behov av att se över vem som gör vad samt att utveckla förändrade arbetsätt och utveckla organisationen enligt devisen "Ett Lund".

I servicenämndens verksamhetsplan för 2021 har nämnden beslutat om två utvecklingsmål; skapa hållbara värden för kommunen samt effektiv förvaltning. Båda dessa mål har bäring på den utveckling som nämnden ser som viktig för att fortsatt kunna leverera kostnadseffektiva tjänster med god kvalitet till lundaborna. Nämnden har därför satt igång olika uppdrag som har många beröringspunkter med varandra.

Särskilt uppdrag till nämnden från kommunfullmäktige

Ett av uppdragen kommer från kommunfullmäktige. I samband med kommunfullmäktiges övergripande styrdokument Ekonomi- och verksamhetsplan för Lunds kommun 2021-2023 gav kommunfullmäktige servicenämnden tillsammans med tekniska nämnden och kultur- och fritidsnämnden ett särskilt uppdrag att samplanera utförandet av uppgifter som skötsel och underhåll av kommunens anläggningar och parker. Detta uppdrag har serviceförvaltningen tagit initiativ till att driva ihop med de övriga förvaltningarna.

Ett projektdirektiv är framtaget och beslutat av styrgruppen som består av förvaltningsdirektörerna inom respektive förvaltning. En nulägesbeskrivning har också gjorts. Den omfattar vad som görs, vem som gör det samt hur det utförs för att sedan förvaltningarna och nämnderna tillsammans ska kunna effektivisera utförandet. Genom att samplanera och samordna utförandet ökar möjligheterna till bättre kostnadseffektivitet och kvalitet i leveranserna och framför allt undviks parallella organisationer som istället medför att kostnaderna ökar. Att samplanera innebär också att förutsättningarna för ständiga förbättringar och utveckling blir bättre då förvaltningarna får ökad kunskap och genom det drar nytta och lär av varandra. Nu fortsätter arbetet genom att med nulägesbeskrivningen som grund ta fram en genomförandeplan med aktiviteter.

2021-05-28

Diarienummer

SN 2021/0083

Nulägesbild av servicetjänsterna inom kommunen

För att få ett mer effektivt utnyttjande av kommunens resurser skulle likartade uppdrag/tjänster inom flera nämnder kunna samordnas. Det gäller inte minst servicetjänster inom kommunen. Genom att samla servicetjänster ökar möjligheterna till en mer likvärdig och professionell service inom kommunen.

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, skötsel av inre och yttre miljö, förvaltning av byggnader, transporter och måltidstjänster.

Utan samordning av servicetjänster finns många negativa konsekvenser som bland annat kostnadsdrivande parallella organisationer, avsaknad av helhetstänk och likvärdighet i kvalitet och standard samt att organisationen blir mer sårbar.

För att få en bättre kunskap om helheten kring nuvarande omfattning av servicetjänster inom kommunen har en nulägesbild tagits fram av serviceförvaltningen. Förvaltningen valde med tanke på rådande pandemi att göra en grov nulägesbild för att inte belasta förvaltningarna med alltför omfattande arbete.

Nulägesanalysen omfattar en enkät som skickades ut till sju av kommunens elva förvaltningar. De sju förvaltningarna är de som har störst omfattning av servicetjänster. När det gäller måltidstjänster hämtades underlaget från utredningen av måltidsorganisationen som gjordes hösten 2020.

I nulägesanalysen framgår att servicetjänster inom kommunen hanteras mycket olika. Servicetjänsterna utförs både av förvaltningarna själva, av privata leverantörer samt av serviceförvaltningen (se bilaga Nulägesanalys - omfattning av servicetjänster inom Lunds kommun, maj 2021). Det saknas ett helhetsperspektiv vilket kan leda till betydligt sämre möjligheter att uppnå ökad likvärdighet i servicen som kommunen levererar.

Inom några av förvaltningarna har man dessutom, eller är i färd med att bygga upp, egna serviceenheter där man hanterar tjänster inom bland annat måltid, lokalvård och vaktmästeri.

En del av skolorna inom utbildningsförvaltningen anser att nuvarande upplägg med att medarbetare inom den egna skolan utför

2021-05-28

Diarienummer

SN 2021/0083

servicetjänster fungerar mycket väl och är kostnadseffektivt. Dessutom lyfter man fram att en skolas servicefunktioner måste vara en del av skolan och dess uppdrag. Detta då serviceuppgifterna också lyder under läroplanen och kräver specialkunskaper kring skolan.

Utmaningar som uppmärksammas

I arbetet med nulägesanalysen har några ytterligare utmaningar i arbetet med samordnade servicetjänster uppmärksammas

- Overheadkostnadsmodellen i kommunen
- Heltid som norm
- Servicenämndens reglemente

Rätt ekonomiska förutsättningar behövs för effektiva servicetjänster

Servicenämnden har stort fokus på att serviceförvaltningen arbetar med ständiga förbättringar för att kunna erbjuda verksamheterna kostnadseffektiva, hållbara tjänster med hög kvalitet. Det som krävs framöver är dock att ekonomistyrningen klargörs. Den nuvarande overheadkostnadsmodellen är schabloniserad och prissättning görs inte utifrån nyttjandegrad. Konsekvenserna blir att serviceförvaltningens priser upplevs som dyrare än andra leverantörers priser, något som också har framförts av förvaltningarna i samband med nulägesanalysen. Det gör att förvaltningarna ofta väljer att upphandla tjänsterna i stället för att anlita serviceförvaltningen.

För att servicenämnden ska kunna leverera tjänster krävs att prissättningen utgår från en rättvisande självkostnadsmodell och att den är jämförbar med konkurrerande leverantörers modeller. Samtal har därför inletts med kommunkontoret kring nuvarande overheadkostnads-modell.

Heltid som norm – införandet i kommunen

Just nu pågår arbetet med att införa Heltid som norm i kommunen. Det omfattar alla förvaltningar och Heltid som norm innebär en rättighet för medarbetare med deltidsanställning att få en heltidsanställning. Förvaltningarnas förutsättningar ser olika ut. Det som ofta tas upp är att en stor del av lösningarna till att kunna erbjuda heltid är att lägga på olika typer av servicetjänster till grundtjänsten inom respektive förvaltning, vilket i sin tur påverkar möjligheten negativt till att samordna servicetjänsterna inom kommunen. Serviceförvaltningen har påtalat detta och förhoppningsvis kan det fortsätta arbetet med att införa heltid som norm beakta denna aspekt. Genom att samordna servicetjänsterna kan förvaltningarna istället fokusera på arbetsuppgifterna inom kärnuppdraget.

2021-05-28

Diarienummer

SN 2021/0083

Nämndens reglemente

Den tredje utmaningen handlar om servicenämndens nuvarande reglemente. I det står bland annat att nämnden, efter beställning, ska tillgodose övriga förvaltningars och de kommunala bolagens behov av markarbeten, transporter och måltidstjänster. Det står inget om servicetjänster. Inte heller finns det med någon skrivning om att nämnden ansvarar för kommungemensamma stöd- och servicefunktioner, utan det är enbart efter beställning av övriga förvaltningar. När det råder en otydlighet i uppdraget leder detta till en försvårad planering samt att resurserna i kommunen inte nyttjas optimalt.

I till exempel servicenämnden inom Region Skåne finns däremot detta inskrivet i reglementet. Där står det dessutom att nämnden ansvarar för upphandlingar inom nämndens ansvarsområde samt att funktionerna ska drivas på ett rationellt och kostnadseffektivt sätt till gagn för kärnverksamheten.

Servicenämnden har tidigare lyft fram att det behövs en aktiv utveckling av dialogen med kunderna i en "Ett Lund-anda" för att skapa en förflyttning av dagens utförarroll till samarbetspartner. Samtidigt finns det också behov av att rollen som intern utförare och intraprenad behöver tydliggöras. Det behöver ske en förflyttning till ett utvecklat partnerskap och att nämnden får en förstärkt rådgivande roll samt ett ansvar för att samordna servicetjänsterna inom kommunen.

Det finns redan nu goda exempel på utveckling av samordnade tjänster inom kommunen som serviceförvaltningen har genomfört. Mobilitetsservice är ett av dessa exempel. Verksamheten har utvecklats i snabb takt och flera fordonspooler i kommunen är igång. I nulägesanalysen har det också visat sig ett större intresse från flera förvaltningar till ett ökat samarbete kring olika servicetjänster.

Förslag om att starta ett gemensamt pilotprojekt

Fördelen med att skapa samordnade servicetjänster är bland annat att det möjliggör en kostnadseffektiv serviceorganisation med god och likvärdig kvalitet som också ger förvaltningarna möjlighet att fullt ut fokusera på sitt kärnuppdrag. Allt tillsammans leder till en bättre välfärd.

Utifrån resultatet av nulägesanalysen föreslår förvaltningen att nämnden ger förvaltningen i uppdrag att fram förslag på

2021-05-28

Diarienummer

SN 2021/0083

genomförande av ett gemensamt pilotprojekt tillsammans med några förvaltningar i kommunen inom ett geografiskt avgränsat område. I inledningen av projektet görs en fördjupad kartläggning av vilka servicetjänster som är lämpliga att samordna under pilotprojektet. Projektet bör också innefatta hur serviceleveranserna kan utvecklas och optimeras utifrån verksamheternas behov. Det innebär att bortse från dagens stuprör och istället se hur verksamhetsnära servicetjänster kan hanteras framöver. Genom att utveckla arbetssätt ökar det möjligheterna till att varje yrkesgrupp kan arbeta på toppen av sin kompetens. Utvecklingsarbetet ska ske i nära samverkan med de fackliga organisationerna.

Målet med pilotprojektet är att uppnå en mer kostnadseffektiv samt god och likvärdig kvalitet i den service som levereras till verksamheterna och lundaborna. Därför är det viktigt att tidigt i projektet, tillsammans med berörda förvaltningar, identifiera de bärande nyckeltalen och att dessa stäms av kontinuerligt under projekttiden för att uppnå bästa möjliga resultat.

Beredning

Ärendet har beretts i förvaltningens ledningsgrupp.

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 att ta fram förslag till genomförande av pilotprojekt sker inom befintlig ram.

Pål Svensson
Servicedirektör

Katarina Persson
Stabs- och ekonomichef

Beslutet skickas till

För kännedom:

Förvaltningsledningen