

UTREDNING

Hur kan fastighetsnära facility management-tjänster integreras i Samordnade servicetjänster?



Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
1 Bakgrund och syfte	3
1.1 Metod och avgränsning	3
2 Fastighetsnära servicetjänster idag	4
2.1 Organisatoriska strukturer och arbetssätt	4
2.2 Ekonomiska förutsättningar	4
3 Servicemedarbetaren	5
3.1 Roll och förväntningar	5
3.2 Kompetensförsörjning	6
4 Fastighetsansvar med kundperspektiv	6
4.1 Kommunikation	7
4.2 Serviceanmälan	8
4.3 Arbetsorderhantering	9
4.4 Kundbemötande och servicenivå	10
4.5 Samarbetspartner	10
5 Fastighetsnära tjänster kopplat till Samordnade servicetjänster	11
5.1 Breddat uppdrag och smarta överlämningar	11
5.2 Förväntade effekter	12
5.3 Servicetjänster som kan utvecklas	12
5.4 Avtal, avrop respektive samordningstjänster	13
6 Effektivare arbetssätt inom serviceförvaltningen	14
6.1 Fastighetsteam	14
6.2 Snickeri och lekplatser	15
6.3 Ekonomi och internfakturering	15
6.4 Inköp och administration	16
7 Resultat	16
7.1 Hur kan fastighetsnära tjänster integreras i samordnade servicetjänster?	16
7.2 Vilka interna förbättringar krävs för att möjliggöra effektivare arbetssätt?	17
7.3 Kommunikation, samverkan och riskanalys	18
7.4 Ekonomisk påverkan utifrån utredningen	18
7.5 Slutsats	19
8 Avslutande diskussion	21
8.1 Förslag för fortsatt utveckling	21
8.2 Förslag till fortsatt arbete	26
9 Bilagor	27
10 Fastställande	27

SAMMANFATTNING

Denna rapport syftar till att utreda hur fastighetsnära facility management-tjänster kan integreras i samordnade servicetjänster, samt ta fram förslag till interna förbättringar inom serviceförvaltningen för att möjliggöra effektivare arbetssätt. Svensk standard definierar facility management som ”integration av processer inom en organisation för att upprätthålla och utveckla de överenskomna tjänster som stödjer och förbättrar effektiviteten hos kärnverksamheten.”

Genom att servicemedarbetare, tekniker och skötselpersonal arbetar närmre varandra i syfte att effektivisera ärendehantering, förväntas pilotverksamheterna uppleva en bättre och snabbare service. Tekniker och skötselpersonal förväntas uppleva en förenkling av arbetsdagen. För att ytterligare effektivisera kan regelbundna facility management-tjänster läggas in i hyran och därmed minska antalet internfakturor i Lunds kommun som ska produceras och atteras internt.

Projektet ser en stor potential i att utbilda servicemedarbetare till handledare kopplat till arbetsmarknadsinsatser, där handledning av enklare uppgifter som ger en meningsfull vardag samtidigt bidrar till en trevligare arbetsmiljö för kärnverksamheten.

Nedan följer exempel på åtgärder som utredningen föreslår. Samtliga förslag återfinns i avsnitt 7.

- Servicemedarbetare som utbildats till handledare testas och utvärderas hur det fungerar i praktiken. Målsättning att utbilda ytterligare handledare under 2023–2024.
- Berörd personal inom Markentreprenad och Lundafastigheter deltar i servicemedarbetarutbildning. Kompetensutvecklingsinsatser för servicemedarbetares breddade uppdrag kopplat till fastighetsnära tjänster genomförs.
- Utveckla geografiska fastighetsteam som omfattar de professioner som sköter, vårdar och driftsätter fastigheten och komplettera med regelbundna forum för dessa team, där även förvaltare involveras för exempelvis planering av underhåll och fortlöpande tillsyn.
- Arbeta aktivt för ett bättre samarbete med vaktmästarorganisationerna som effektiviserar arbetet för kommunen i sin helhet.
- Genomföra koncept för servicestandard för att skapa en servicekultur som genomsyrar organisationen.

Utredningen är en del av leverans inom Samordnade servicetjänster och utgör underlag för det fortsatta arbetet inom piloten. De interna förbättringsförslagen kommer att bearbetas inom serviceförvaltningen. Förslaget om hur fastighetsnära tjänster kan integreras i samordnade servicetjänster kommer att testas i praktiken under 2023 inom befintliga pilotverksamheter.

1 Bakgrund och syfte

Nulägesanalysen och det förberedande arbetet inför pilotprojekt samordnade servicetjänster identifierade en stor variation i vem som utför olika typer av servicetjänster inom kommunens verksamheter. Servicetjänster i sig är en mycket bred kategori och omfattar det som ofta benämns som hårda och mjuka facility management-tjänster. De mjuka tjänsterna är arbetsplatsknutna tjänster såsom exempelvis lokalvård, växthantering, reception, posthantering, avfallshantering och tvättservice. De hårda tjänsterna är fastighetsanknutna tjänster såsom exempelvis fastighetskötsel, drift, underhåll och vaktmästeritjänster. Svensk standard¹ definierar facility management som "integration av processer inom en organisation för att upprätthålla och utveckla de överenskomna tjänster som stödjer och förbättrar effektiviteten hos kärnverksamheten." Inom Lunds kommun är flertalet hårda tjänster knutna till förvaltningen av fastigheter genom olika hyresavtal och internhyresmodeller.

Pilotprojektet bygger på att genom servicemedarbetare utveckla effektivare arbetssätt med hjälp av serviceteam med kompetenser som kompletterar varandra, för en bättre leverans till lundaborna. Genom att medarbetare arbetar på toppen av sin kompetens och varje förvaltning fokuserar på sitt kärnuppdrag, kan kvaliteten inom kommunen höjas och arbetsmiljön förbättras.

Denna rapport syftar till att utreda hur fastighetsnära facility management-tjänster skulle kunna integreras i samordnade servicetjänster. Utredningen ska också ta fram förslag till interna förbättringar inom serviceförvaltningen för att möjliggöra effektivare arbetssätt, vilka är en förutsättning för utvecklingen av samordnade servicetjänster.

1.1 Metod och avgränsning

Genom att kartlägga serviceförvaltningens fastighetsnära servicetjänster, bildade projektgruppen sig en helhetsbild av tjänsteutbudet. För att minska risken att missa någon väsentlig tjänst har arbetet utgått ifrån "no limits" – det vill säga, allt förvaltningens enheter och avdelningar utför har projektet försökt få upp på bordet. Detta garanterar givetvis inte att det fortfarande kan ha missats områden som skulle kunna anses vara fastighetsnära, men det minskar åtminstone risken markant.

Projektet fokuserar på de fastighetsnära tjänsterna. Det innebär att måltidsservice i sin helhet har avgränsats från utredningen. Även projektavdelningen och bostadsavdelningen inom Lundafastigheter har avgränsats från utredningen.

Tjänsterna kategoriserades som "myndighetskrav", "teknisk förvaltning", "ekonomisk förvaltning", "hyresförvaltning", "sociala åtaganden", "nyproduktion" samt "administrativa tjänster". Totalt landade projektet i över 150 identifierade uppdrag och tjänster, stort som smått. Dessa sållades sedan

¹ SIS SS_EN 15221-1 2006

ned av projektgruppen utifrån sin karaktär för att identifiera de för utredningen relevanta servicetjänster att arbeta vidare med i ett första steg. Utifrån denna sällning avgränsades ytterligare enheter från utredningen, exempelvis transport och service och parkskötsel. Fokus har lagts på relevanta delar inom Lundafastigheters och Markentreprenads uppdrag.

Därefter tog projektgruppen fram intervjuunderlag och identifierade lämpliga personer för att genomföra intervjuer. Totalt genomfördes ett 30-tal enskilda intervjuer med medarbetare från Lundafastigheter, Markentreprenad och serviceförvaltningens stab. Intervjuresultaten sammanställdes och analyserades av projektgruppen och kompletterades därefter med intervjuer av åtta chefer inom de båda affärsområdena.

Parallellt med intervjuerna kartlades befintlig organisatorisk struktur inom serviceförvaltningen, vilka roller, interna samarbeten och beroenden som finns idag samt hur finansiering av de olika tjänster fungerar.

2 Fastighetsnära servicetjänster idag

2.1 Organisatoriska strukturer och arbetsätt

Förarbetet till denna utredning visar att Lunds kommun köper lokalvård via antingen privata upphandlade aktörer, serviceförvaltningen eller genom att anställa lokalvårdare till den egna förvaltningen. Detsamma gäller nyttjandet av vaktmästeritjänster - vilka antingen köps genom privata upphandlade aktörer, via serviceförvaltningen eller genom att anställa medarbetare med vaktmästerikompetens. Förarbetet ger en tydlig och samstämmig bild över den stora variation som finns inom kommunen när det gäller utförande av servicetjänster. Variationen går också igen när det gäller vem som utför olika typer av servicetjänster inom kommunens verksamheter. Avsaknad av enhetliga arbetsätt i utförandet kommunövergripande skapar en obalans i kravställandet, vilket kan påverka kvaliteten på utförda tjänster för medborgarna inom Lunds kommun. Inom Lunds kommun förvaltas dessutom fastigheter och/eller egna inhyrningar av flera olika förvaltningar, vilket i sin tur kan ge ökad risk för brister i samstämmighet och samsyn i leverans.

2.2 Ekonomiska förutsättningar

Utredningen omfattas av Lundafastigheters avdelning teknik och service och förvaltningsavdelningen samt Markentreprenads teknikgrupp och grönyteskötsel.

Internhyresmodellen bygger på debitering av olika kostnadsslag: driftschabloner, kapitalkostnader och eventuell hyra från extern part.

Hyra från extern part säger sig självt vad det är, även om gränsdragningen kan variera kraftigt mellan olika inhyrningar. Kapitalkostnader utgår från värden i förvaltningens anläggningsregister. Varje komponent som finns i anläggningsregistret genererar räntekostnader och avskrivningar och dessa debiteras ut på hyreskontrakten. Basåret är 2021 då alla kontrakt skrevs om

och därefter justeras kapitalkostnaderna utifrån hur totalen rör sig i anläggningsregistret.

Det sista kostnadsslaget är driftschabloner. Det finns nio typer av schabloner: värme, el, vatten/avlopp, sophämtning, tillsyn och skötsel, felavhjälpande underhåll, planerat underhåll, administration och försäkring. Dessa delas i sin tur upp på olika objektenhetstyper: gymnasieskolor, skol- och fritidshemslokaler, kontor- och förvaltningslokaler, förskolor, idrott- och fritidsanläggningar, kultur- och bibliotekslokaler, daglig vårdverksamhet, social verksamhet och gruppboenden med personal.

Felavhjälpande underhåll, planerat underhåll, administration och försäkring delas inte upp på objektenhetstyp, utan är samma för alla. Försäkringen delas däremot beroende på om det är en inhyrning eller en byggnad som kommunen äger.

Markentreprenad finansieras genom avtal och målsättningen är att alla internavtal baseras på självkostnaden. Markentreprenad har inget resultatkrav, utan avtalen ska täcka kostnaderna för verksamheter. De kommunala beställarna tar ibland in externa offerter/priser som Markentreprenads avtal måste matcha, vilket genererar avtal som är underfinansierade. Inom grönyteskötsel är det främst tekniska förvaltningen och Lundafastigheter som är beställare tillika samarbetspartner. Den vanliga grönyteskötseln utgör en intäktsmassa om cirka 22 mnkr årligen där drygt 80 % utgörs av avtal och resterande är löpande beställningar. Totalhyran omsätter 21 mnkr och har ungefär samma fördelning på avtal och beställningar.

Teknikgruppen använder sig i nuläget av en äldre prislista framtagen av Markentreprenad, men ny prislista baserad på dagens självkostnad för verksamheten ska tas fram under 2023. Omsättningen uppgår till 17 mnkr, där endast cirka 20 % avser avtal och resterande 80 % utgörs av löpande beställningar. Den varierade volymen gör att budgetering och planering är mycket svår.

3 Servicemedarbetaren

3.1 Roll och förväntningar

I bilaga 1 finns rollbeskrivning för två olika typer av servicemedarbetare, det projektet har valt att kalla generalist respektive specialist.

Servicemedarbetarrollen är i nuläget tänkt som en roll inom olika professioner, som innebär att man utifrån rollens uppdrag arbetar i nära samarbete med den verksamhet man utför tjänster på, med en ökad flexibilitet och breddad kompetens. Gemensamt för de båda definierade servicemedarbetarrollerna är att servicemedarbetaren arbetar med olika typer av serviceuppgifter inom sitt uppdrag och ska vara en naturlig del i verksamheten där uppdraget utförs. Ett gott bemötande och en hög servicekänsla är väsentligt för rollen som servicemedarbetare.

Det är viktigt att den breddade kompetensen är logisk för ett effektivt utförande och som möjliggör attraktiva, varierade tjänster med god rekryteringsmöjlighet. Det är alltså inte rimligt att kombinera olika uppdrag som normalt är väldigt långt ifrån varandra. Rollens fokus ligger på verksamhetens behov, effektivt resursnyttjande och utförande, god arbetsmiljö och attraktiva tjänster som möjliggör att arbeta på toppens av sin kompetens.

Rollen som servicemedarbetare generalist omfattas normalt sett av flera olika tjänsteområden som servicemedarbetaren regelbundet utför på ett eller ett fåtal verksamheter, medan specialistrollen omfattar ett eller ett fåtal tjänsteområden som utförs på flertalet verksamheter.

3.2 Kompetensförsörjning

Inom ramarna för samordnade servicetjänster och en eventuell förflyttning från rollen som lokalvårdare till servicemedarbetare bör kompetensutvecklande insatser beaktas i såväl de individuella utvecklingsplanerna (vilka skapas i samband med medarbetarsamtalen) som genom affärsområdesövergripande insatser.

Då rollen som servicemedarbetare innebär ett något komplexare uppdrag med flertalet olika inslag i arbetet i vardagen och ett grundläggande krav att upprätthålla en hög servicenivå och ett gott bemötande – kan fokus på service och bemötande ses som en affärsområdesövergripande insats kopplat till kompetensutveckling för berörda.

Ytterligare adekvata insatser på affärsområdesövergripande nivå kommer att framgå först efter utformningen av de individuella utvecklingsplanerna. Av vikt är dock att insatser kopplat till förflyttningar bör ske över tid för att säkerställa att organisationen mäktar med och berörda chefer och medarbetare ges möjlighet till löpande uppföljning och dialog.

4 Fastighetsansvar med kundperspektiv

Genom förvaltningsuppdraget av fastigheterna kommer ett stort ekonomiskt ansvar för kommunalt kapital. Det är av vikt att fastigheterna och byggnaderna vårdas och underhålls på ett klokt sätt för att minimera risken för kapitalförstöring. Planerat underhåll tillsammans med fortlöpande tillsyn är en mycket viktig del i fastighetsägaransvaret som har en stor påverkan både på byggnadernas livslängd och verksamheternas möjlighet att nyttja lokalerna utan störning. Det är ett av få sätt som felavhjälpande underhåll kan minskas. Genom att utföra rätt åtgärder i rätt tid kan antalet ”brandsläckningsinsatser” på grund av upprepad problematik och brister, som är tidsdrivande irritationsmoment för såväl verksamhet som fastighetspersonal, minska. Det kommer aldrig vara möjligt att helt förebygga fel och brister, men genom ett proaktivt arbete kommer felavhjälpande åtgärder i större utsträckning utgöras av oförutsedda fel, handhavandefel, skadegörelse eller kvalitetsbrister. Det är brister som behöver ett annat fokus och som kan arbetas med på andra sätt, när de synliggörs.

Fastighetsansvar med ett kundperspektiv syftar till att det inte bara räcker att säkerställa byggnadernas livslängd och undvika kapitalförstöring. I kommunens lokaler bedrivs samhällsviktig verksamhet som har en direkt påverkan på samhällets funktionalitet och välmående. Detta är verksamheter som har egen planering, egna behov, egna förutsättningar och i förvaltningsuppdraget krävs en förståelse för detta och ett kundinriktat förhållningssätt. Många åtgärder påverkar eller riskerar att påverka hyresgästen och den verksamhet som bedrivs. Dessa åtgärder behöver kommuniceras tydligt och med framförhållning för att hyresgästen ska hinna anpassa sin verksamhet i syfte att minimera störningen. Samhällsviktiga verksamheter ska upprätthålla sin verksamhet i så hög utsträckning som möjligt oavsett kris. För att detta ska vara möjligt krävs fungerande lokaler i lika hög utsträckning.

4.1 Kommunikation

Intervjuerna tyder på att det är en varierad inställning till hur mycket kommunikation som krävs med verksamheten. Det är idag uttryckt att man ska informera verksamheten innan ankomst. *Hur* är inte definierat, inte heller i hur god tid eller om det ska bokas ett exakt klockslag exempelvis. På så sätt lämnas utrymme för olika medarbetare att göra på olika sätt och det blir både svårt för verksamheten att veta vad de kan förvänta sig och det blir svårt för personalen att möta förväntningarna.

Samtidigt uppger många av de intervjuade om svårigheten att nå den som gjort serviceanmälan, exempelvis för att boka tid, få kompletterande information eller liknande. Dels beror det på en identifierad systembrist, där resurser har svårt att ändra sina egna uppgifter, dels är det inte sällan att den som gjort serviceanmälan antingen har uppdrag som gör dem svåra att nå eller inte själva har upptäckt felet utan fått det rapporterat till sig.

Vikten av nåbarhet hos verksamheten måste beaktas när krav på kommunikation ställs. Projektet ser att man behöver göra en avvägning huruvida det är rimligt att förvänta sig telefonkontakt i alla lägen, eller om det är mer tidseffektivt med en information i arbetsordern (likt återkoppling under arbetets gång), om inte arbetet förväntas medföra någon större störning. Även här behöver det vara tydligt för samtliga involverade vilka krav och förväntningar som finns.

Genom intervjuerna framgår att det ibland finns högre förväntningar från verksamheterna än vad serviceförvaltningen har tid, medel och resurser till. Totalhyresmodellen upplevs missuppfattad där verksamheterna många gånger anser att allting ska ingå. Gränsdragningslistan är omfattande och man upplever att den lämnar tolkningsutrymme och därmed också utrymme för missuppfattningar, diskussioner eller i värsta fall konflikter. Därtill har inte alla förvaltningar totalhyra, vilket gör att tekniker behöver ha koll på olika typer av gränsdragningar beroende på verksamhet. En enhetlighet i hyresmodellerna bör eftersträvas och det har redan gjorts flera insatser för att nå en högre likvärdighet.

4.2 Serviceanmälan

En serviceanmälan behöver innehålla detaljerad information för att en tekniker ska kunna åtgärda felet snabbt. Det ställer i sin tur oftast krav på en viss teknisk kompetens hos anmälaren. Anmälaren förväntar sig att felet som är anmält ska åtgärdas inom några dagar, på sin höjd inom ett par veckor. Om serviceanmälan drar ut på tiden och kanske också kräver flera besök av olika tekniker eller externa utförare, blir det en negativ påverkan på verksamheten och en dålig upplevelse av utförandet. Likaså om teknikern behöver leta igenom flertalet platser i byggnaden/på fastigheten för att överhuvudtaget hitta felet. Ett tydligt exempel som kom fram under intervjuerna är ett ärende om ett fel på ett tak – men vilket av fastighetens fjorton olika tak framgick inte i anmälan.

Hantering av en serviceanmälan påverkas i hög grad av informationen i anmälan, felets komplexitet och eventuella leveranstider. De två sistnämnda är svåra att påverka, medan det förstnämnda styr den som skriver serviceanmälan över.

Systemet för ärendehantering måste vara användarvänligt och anpassningsbart för att minimera risken för serviceanmälningar som saknar information.

Kontaktinformationen till anmälan behöver vara lättillgänglig och enkel att ändra vid behov. Enkla stödfunktioner som att bilägga foton och obligatorisk detaljerad platsangivelse som krävs för att kunna skicka in anmälan behöver finnas. Vid intervjuerna framkommer systembrister kopplat till ärendehantering, som försvårar arbetet och ökar risken för irritation.

Systemstödet för serviceanmälan är idag endast tillgänglig för kommunala hyresgäster, vilket gör att övriga hyresgäster ringer eller e-postar in sina anmälningar. Historiken är tillgänglig under 30 dagar för hyresgästen, därefter finns den endast tillgänglig för serviceförvaltningens medarbetare.

Anmälningssidan upplevs inte speciellt användarvänlig och det krävs flertalet klick för att kunna se eventuella återkopplingar.

Parallellt med Samordnade servicetjänster pågår projektet En väg in² och de båda projekten arbetar samarbetar med varandra. Arbetet med systemstöd för ärendehantering, tjänstekatalog och utveckling av en kundportal omfattas av det projektet. Ur ett kundperspektiv finns det uppenbara brister i systemstödet. Det finns lösningar som hade varit väsentligt mer kundorienterade, exempelvis en kundportal som hade samlat all information, alla ärenden, beställningar, kontaktuppgifter, information om myndighetsbesiktningar etcetera kopplat till den aktuella hyresgästen. Projektet En väg in arbetar med uppbyggnad och implementering av en digital kundportal där kommunala verksamheter på ett enkelt sätt kan registrera ärenden och beställningar till serviceförvaltningen. Kundportalen förväntas tydliggöra och säkerställa den information som kommer från verksamheterna, vilket genererar att korrekt information kring ärendet tillgängliggörs utföraren. Kundportalen är dessutom en viktig del för att ge kommunens förvaltningar en möjlighet att få tydlig överblick av tjänster vid

² Utvecklingsprojekt inom serviceförvaltningen

en uppskalning av Samordnade servicetjänster. Standardisering till trots, kommer anpassningar utifrån verksamhetens behov alltid att krävas.

4.3 Arbetsorderhantering

Arbetsorderhantering är en extremt viktig del i förvaltningsprocessen. Den har en direkt påverkan på kundrelationen och skapar förutsättningar för ekonomisk effektivitet. En korrekt arbetsorderhantering bidrar till goda kundrelationer, stödjer det planerade underhållet av fastigheterna, möjliggör effektiv återkoppling och ger viktig statistik för både uppföljning, budgetering, resursplanering och information för annalkande lokalinvesteringsbehov. Både Lundafastigheter och Markentreprenad arbetar i fastighetssystemet Xpand som ärendehanteringssystem idag. Arbetet med upphandling av nytt systemstöd för fastighetsförvaltning är uppstartat, ett omfattande arbete som inkluderar upphandling och implementering av eventuellt nytt fastighetssystem. Arbetet beräknas pågå under flera år, under tiden kommer arbetet i Xpand att fortlöpa. Affärsområdena har sina egna delar i programmet för uppföljning av ekonomi med mera. Idag skapas kopplade arbetsorders för att skicka från det ena affärsområdet till det andra, detta kommer inom kort justeras bort och hela arbetsordern skickas istället över.

Genom intervjuerna blev det tydligt att arbetsorderhanteringen skiljer sig, både mellan enheter och individer. Markentreprenad har en samordnare som vid behov kompletterar arbetsordern från Lundafastigheter, prioriterar och fördelar dem och bistår även med avropsstöd för underentreprenörer. Där finns samordnande roller även inom Lundafastigheter, men med den stora skillnaden att avrop åligger teknikerna själva samt att arbetsordern går direkt till ansvarig tekniker. Flödet för ärenden via inloggad kommer inom kort att ändras till att dessa i första hand hanteras av kundtjänst för eventuell komplettering innan ärendet skickas vidare till korrekt utförare.

Båda affärsområdena registrerar tid på arbetsorder. Det är ett viktigt verktyg för resursplanering, bemanning, områdesfördelningar och generell fastighetsstatistik. Markentreprenads målsättning är att registrera all tid (100 %) i systemet och kontroll av enhet teknik och snickeri visade att de rapporterade 94 % av tiden under september månad och enhet totalhyresskötsel 73 %. Lundafastigheters tekniker (drift, fastighet och reparation) har som målsättning att registrera 75 % av arbetstiden. Driftteknikerna har nått långt i det arbetet och registrerade i september 100 %. Det kvarstår arbete för fastighetstekniker och reparationsgruppen, som registrerat i snitt ca 44 % i september, för att nå önskad tidsregistrering. Inom Markentreprenad skötselavdelning och Lundafastigheters driftgrupp har arbetet med registrering av tid följts upp mycket noggrant och kravställt tydligare. Siffrorna visar hur viktigt det är med regelbunden uppföljning och tydlighet vid implementering av nya arbetssätt för att nå önskvärt resultat.

Återkoppling på arbetsorder är en oerhört viktig del ur flera perspektiv – dels för att verksamheten ska veta hur det går med ärendet, dels för att minska personberoendet vid exempelvis sjukdom eller annan frånvaro. Det är det enklaste sättet att möjliggöra stöd från exempelvis kundtjänst eller kollegor,

som då snabbt kan svara på frågor gällande ärendet. Under intervjuerna framkommer det att det varierar hur mycket, ofta och hur bra man återkopplar i arbetsordern. Eftersom uppföljning kräver att man går in i varje enskilt ärende blir det främst stickprovsuppföljning som är möjlig, något som är tidskrävande och administrativt betungande och görs därmed i alltför låg utsträckning.

4.4 Kundbemötande och servicenivå

Den generella bilden är att serviceförvaltningens medarbetare överlag har ett gott bemötande, men där förekommer ibland individuella utmaningar som behöver hanteras. Serviceförvaltningen har genom undersökningar fått till sig en varierad bild av kundernas erfarenheter genom åren, innehållandes både ris och ros vad gäller bemötande och servicenivå. Under intervjuerna med cheferna framkom att service och bemötande oftast inte är någonting som diskuteras specifikt eller regelbundet i arbetsgrupperna, varför några uttalade målbilder eller utvecklingsområden inte finns framtagna. Professionaliteten ska genomsyra arbetets utförande och bemötandet. Detta ställer krav på att organisationen definierar vad som är lämpligt bemötande, vilka krav på professionalism som ställs i mötet med verksamheten och också tydliggöra förväntning på servicenivå.

Serviceförvaltningen har för avsikt att ta fram en servicestandard, vilken i grund och botten handlar om att skapa en servicekultur där det interna och externa servicelöftet formuleras för verksamheten. Bilagt utredningen (bilaga 2) finns Samordnade servicetjänsters förslag till koncept för servicestandard, vilket kommer lyftas till serviceförvaltningens förvaltningsledning. Genom att bryta ner Lunds kommuns servicelöfte och förtydliga vad det innebär för förvaltningens olika avdelningar och enheter kommer de generella servicenivåerna definieras. Det ska då också tydliggöras vad medarbetare förväntas leverera gentemot övriga förvaltningar, liksom vad som behövs från de andra förvaltningarna för att serviceförvaltningen ska kunna leverera med rätt servicenivå. De interna servicelöften ser projektet ska handla om hur förvaltningens medarbetare bemöter, samarbetar och samspelar med varandra. Det är viktiga förutsättningar både för effektivt arbete, arbetsglädje och ett gott kundbemötande utåt. Inom arbetet med tjänstekatalog kommer tjänstespecifika servicenivåer att definieras. Detta arbete pågår i samarbete med projektet Morgondagens arbetsplats³ och En väg in.

4.5 Samarbetspartner

Inom många verksamheter i kommunen finns olika former av vaktmästarroller, serviceenheter och liknande verksamhetsnära stöd placerat inom respektive förvaltning. Ibland omfattar dessa tjänster en hel del verksamhetsnära stöd som serviceförvaltningen inte alls tillhandahåller, men i de flesta fall tangerar uppdragen varandra på ett eller annat sätt. Vaktmästarrollen är en betydelsefull roll för både verksamheterna och serviceförvaltningen. Många gånger är det den roll som ansvarar för serviceanmälan, gör en initial felsökning, tar emot

³ Kommunövergripande projekt där flera förvaltningar arbetar tillsammans kring att utveckla kontorsmiljöer och arbetssätt för att skapa attraktiva moderna arbetsplatser

tekniker, löser mindre fel och brister direkt på plats eller spärrar av i väntan på tekniker. I samband med totalhyresmodellens införande fanns delade uppfattningar kring huruvida totalhyresmodellen påverkade behovet av vaktmästare på verksamheten eller ej. På vissa håll övergick vaktmästeritjänsten till något annat, någon övergick till tjänst inom serviceförvaltningen, andra behöll vaktmästartjänsten med vissa justeringar och en del ersattes inte vid pensionsavgång. Samtidigt ersatte aldrig totalhyresmodellen vaktmästeritjänsterna fullt ut och fortfarande är både verksamheterna och serviceförvaltningen i stort behov av det stöd en vaktmästare ger i det dagliga arbetet.

Samarbetet mellan kommunens vaktmästarorganisationer och serviceförvaltningen är ganska varierat och genom intervjuerna blir det tydligt att det finns ett stort behov av att stärka samarbetet med vaktmästarna. Med ett bättre samarbete minskar risken för att serviceanmälan görs på sådant som en vaktmästare, eller servicemedarbetare, snabbare och billigare kan utföra. Med ett bättre helhetstänk inom kommunen finns det både tid och pengar att spara.

5 Fastighetsnära tjänster kopplat till Samordnade servicetjänster

5.1 Breddat uppdrag och smarta överlämningar

Det breddade servicemedarbetaruppdraget skulle både kunna avlasta kärnverksamheten och omfatta att utföra, förbereda eller underlätta för utförandet av fastighetsnära tjänster.

Genom att kompetensutveckla servicemedarbetaren till att kunna ta ansvar för enheters serviceanmälan samt enkla åtgärder som exempelvis viss tillsyn, energirond, enklare stopp i avlopp, initial felsökning eller justeringar av gångjärn, trycken med mera. Då skulle kärnverksamheterna få snabbare service och de fel som kräver en fastighetsteknikers kompetens får större fokus.

Samtidigt skulle servicemedarbetaren kunna underlätta för verksamhetens personal genom att de skulle kunna stödja verksamheten med enklare vaktmästeritjänster där vaktmästare saknas, så som lysrörsbyten, byte av toalettsits eller dylikt. Det kräver att det finns utrymme för detta inom ramen för servicemedarbetarens uppdrag i form av tid till kringtjänster som kan prioriteras utifrån verksamhetens behov.

Förutom utförande eller förberedelser inför utförande av fastighetsnära tjänster, skulle servicemedarbetaren kunna vara teknikernas kontaktperson och den som också kan visa det anmälda felet eller ta emot entreprenörer efter överenskommelse. Servicemedarbetaren skulle också kunna agera länk för serviceförvaltningens personal om de behöver hjälp att följa upp ett pågående arbete eller kontrollera om ett arbete är slutfört och tillfredsställande slutstädat exempelvis. Därtill skulle servicemedarbetaren kunna utbildas att göra vissa avläsningar och rapportera till rätt resurs inom serviceförvaltningen.

5.2 Förväntade effekter

Genom att servicemedarbetare, tekniker och skötselpersonal arbetar närmre varandra i syfte att effektivisera ärendehantering förväntas verksamheterna uppleva en bättre och snabbare service och serviceförvaltningen kan öka den interna effektiviteten.

Bedömningen är att kommunen i stort snabbt skulle spara in kostnaden för den extra tid som skulle krävas för servicemedarbetaren, genom färre transporter, minskad internfakturering, minskad risk för att flera personer behöver kontrollera samma fel, snabbare utförande av arbetsorders och en förbättrad arbetsmiljö för både verksamheter och serviceförvaltningens medarbetare.

Det krävs att servicemedarbetarna får den kompetensutveckling som behövs för utökningen av arbetsuppgifter och ansvar, liksom att de har tid att utföra uppgifterna. Regelbunden dialog med berörda servicemedarbetare inom piloten är nödvändig för att säkerställa att de har tiden som krävs och att arbetet fungerar i vardagen, liksom följa hur mycket tid som krävs för att kunna utföra de tänkta uppgifterna.

Det kommer vara svårt att se några mätbara skillnader i ekonomi och tid så länge pilotprojektet bara omfattar ett fåtal verksamheter. Ekonomiska vinster och tidsvinster förväntas uppnås först när arbetssättet skalas upp och piloten syftar endast till att testa själva arbetssättet med breddade uppdrag, förenklad kommunikation och smarta överlämningar.

I kombination med arbetet som parallellt pågår inom En väg in, förväntas pilotverksamheterna uppleva en generell förbättring i samarbetet med serviceförvaltningen i stort. Kommunikationsvägarna ska bli tydligare och ärendehanteringsprocessen kommer att bli effektivare där tekniker får mer stöd och arbetsorderhanteringen ges större plats i uppdraget. I kombination med servicemedarbetarens breddade uppdrag, väntas dessa åtgärder bidra till effektivare leveranser till kärnverksamheterna. Genom servicemedarbetarutbildningen och det föreslagna arbetet med servicestandard, väntas kollegornas servicenivå tydliggöras och servicen på sikt levereras mer jämnt och mindre personbundet.

5.3 Servicetjänster som kan utvecklas

Serviceförvaltningen skulle kunna ansvara för samordningen av flertalet kungemensamma servicetjänster som även fortsättningsvis utförs av externa upphandlade leverantörer. Exempel på detta är tvätt av entrémattor, skötsel av inomhusväxter, flyttjänster, eller vid behov av externa leverantörer av fönsterputs, lokalvård etcetera. I samordningsansvaret bör ingå planering, genomförande av avrop och uppföljning av tjänsters utförande och kvalitet, liksom dialog med leverantör vid avvikelser.

Hela eller delar av befintliga tjänster som exempelvis receptionstjänster, konferensservice och kontorsservice skulle kunna utföras av servicemedarbetare i större utsträckning där sådant behov finns.

En välfungerande intern kommunikationen inom serviceförvaltningen är en förutsättning för att överlämningar ska kunna ske smidigt. Servicemedarbetaren måste få den information som är nödvändig för att kunna utföra uppdraget på plats, arbetsorderhanteringen måste flyta på och information och återkoppling vara tydlig. Förvaltare behöver involvera servicemedarbetare vid exempelvis renoveringar i lokalerna så att tjänster kan anpassas.

Alla dessa åtgärder skulle effektivisera serviceförvaltningens felavhjälpande underhåll och förebyggande arbete samtidigt som kärnverksamheten skulle avlastas. För att maximera den kommunala nyttan behöver administrationen kring dessa uppdrag minimeras. Det blir inte ekonomiskt hållbart att kalkylera, offerera och teckna avtal för varje liten del som respektive verksamhet har behov av. Det måste till ett helhetsgrepp för respektive förvaltning och en finansieringsmodell som inte belastar varje enskild verksamhet.

Slutligen skulle serviceförvaltningen vilja stärka möjligheten till handledning kopplat till arbetsmarknadsåtgärder. Servicemedarbetare som utbildas till handledare, skulle kunna öppna upp möjligheter för fler personer att komma in på arbetsmarknaden. Serviceförvaltningen arbetar redan idag med handledning för bland annat feriepraktik och har även pågående samarbeten i form av gemensamma insatser kring att få ut arbetsmarknads- och socialförvaltningens klienter i anställning. Serviceförvaltningen har flera ur deras målgrupp som har haft eller har en pågående kommunal arbetsmarknadsanställning på heltid under 6 månader. Fördelen är att dessa personer blir mer rustade, får färsk referenser, lär sig nya områden, får nya kollegor och blir mer motiverade samt mer delaktiga i samhället och i arbetslivet. Flera av dessa personer har fått vikariat eller annan anställning inom serviceförvaltningen efter avslutad kommunal arbetsmarknadsanställning.

Projektet ser en stor potential i att låta servicemedarbetare handleda personer att utföra enkla uppgifter som kan ge en meningsfull vardag och samtidigt bidrar till en trevligare arbetsmiljö för kärnverksamheten. Dessutom är det en positiv utvecklingsmöjlighet för de servicemedarbetare där ett handledaruppdrag är intressant. Det kommer inte vara ett krav för servicemedarbetare utan en möjlighet till utveckling. Ska det bli ett bra utbyte mellan handledare och den som ska handledas är det viktigt att handledaren är rätt för uppdraget och vill ha den typen av uppdrag. Serviceförvaltningen har inom kort en färdigutbildad handledare bland de servicemedarbetare som är aktiva i pilotprojektet.

5.4 Avtal, avrop respektive samordningstjänster

Idag tecknas avtal med varje verksamhet för sig, antingen genom hyresavtal eller genom ett offert- och beställningsförfarande med signerade avtal, för alla uppdrag som är fortlöpande. Det är administrativt tungrovt när det kommer till servicetjänster och kräver många timmars arbete för både serviceförvaltningens personal och verksamheternas personal.

Förvaltningarna gör också beställningar eller avrop på enstaka extrainsatser som inte ingår i avtalet. Det kan exempelvis handla om verksamhetsanpassningar, utökade tillfälliga behov eller särskilda arrangemang och dessa faktureras separat till beställande förvaltning. Avropstjänster kommer vara nödvändigt för att kunna stötta verksamheterna utifrån behov som uppstår.

Det behövs ett tydligt samordningsuppdrag för servicetjänster där förvaltningsöverenskommelser tecknas med respektive förvaltning. I en sådan överenskommelse budgeteras för förvaltningarnas totala behov av löpande tjänster som tillhandahålls och serviceförvaltningen utför tjänsterna till självkostnadspris. Genom ett tydligt samordningsuppdrag för servicetjänster frigörs tid för kommunens alla olika beställare inom kärnverksamheterna. Därtill minskar tid och kostnad för kalkylering, administration och internfakturering. På så sätt kommer en effektivisering kunna uppnås och på sikt också kvalitetsmässig likvärdighet för kommunen i stort samtidigt som det går att säkerställa en högre avtalstrohet.

6 Effektivare arbetssätt inom serviceförvaltningen

6.1 Fastighetsteam

Genom intervjuerna med både medarbetare och enhetschefer blev det tydligt att samarbetet mellan Lundafastigheters och Markentreprenads personal utvecklats till det bättre under de senaste åren. Trots detta finns det fler vinster att hämta genom ytterligare samarbetsförstärkande insatser.

För att fastigheterna ska fungera tillfredsställande krävs bland annat fastighetstekniker, drifttekniker, skötselpersonal och lokalvård. Oavsett organisatorisk tillhörighet, skulle geografiska team kunna bildas som ansvarar för ett särskilt område och därmed inom gruppen kunna lösa arbetsorder på ett bättre sätt med ett bättre flöde. Det behövs en teamledare och gemensamma arbetssätt och strukturer för att skapa trygghet i ett sådant team.

Geografiska fastighetsteam har möjlighet att förenkla både samarbetet internt för de som utför arbeten och samarbetet med förvaltare som har det övergripande ansvaret. Det skulle möjliggöra en bättre helhetsbild av fastigheternas status invändigt och utvändigt som skulle vara gynnsam både inom planering av fastighetsunderhåll, kartläggning av exempelvis skadegörelse och ge en starkare redundans inom gruppen, där de kan stödja varandra på ett effektivare sätt i sina respektive uppdrag. Genom att inkludera lokalvårdens servicemedarbetare i teamen kan vissa enkla serviceanmälningar hanteras direkt av dem, eller effektivisera arbetet för teknikern genom att bistå med initial felsökning, foton, kompletterande information eller tillträde till rätt plats exempelvis. På sikt bör målsättningen vara att även en vaktmästarorganisation ingår i fastighetsteamerna.

6.2 Snickeri och lekplatser

Idag finns snickare inom både Lundafastigheter och Markentreprenad. Till viss del samarbetar dessa båda enheter redan idag, men detta skulle kunna förbättras för att bli effektivare. Lundafastigheters snickare arbetar primärt invändigt och på uppdrag av antingen Lundafastigheter själva eller beställningar från verksamheterna. Markentreprenads snickare utför uppdrag dels på beställning av Lundafastigheter, dels på beställning av främst tekniska förvaltningen och Visit Lund AB. För att dra större nytta av kompetenserna, planera och samordna insatser bättre, bör organiseringen av de båda enheterna ses över. Samorganisering av dessa funktioner skulle förenkla fastighetsteamens arbete.

Markentreprenad utför funktionskontroller⁴ på samtliga allmänna lekplatser inom deras skötselområde åt tekniska förvaltningen regelbundet. Idag utförs endast säkerhetsbesiktning av extern besiktningsman en gång per år på Lundafastigheters objekt och därefter beställs åtgärder på de anmärkningar som framkommer. Funktionskontroll av lekplatser är ett effektivt sätt att förebygga såväl personskador som skador på lekutrustning och kan förlänga livslängden på utrustningen. Dessutom är det ett viktigt stöd till det planerade underhållet för utemiljön och funktionskontroll bör vara standard även för Lundafastigheters objekt.

6.3 Ekonomi och internfakturering

Genom att centralisera både mjuka och hårda facility management-tjänster⁵ uppnås en större tjänstevoly, vilket medför möjlig optimering av verksamheten. Det i sin tur bidrar till kostnadsänkning för kommunen. Med en större personalstyrka kan personalen både specialisera sig inom vissa områden och vidareutvecklas för att öka bredden i sitt arbete. Att ha verksamhetskunniga arbetsledare och chefer bidrar också till en större förståelse för verksamheten, kvalitetssäkring och bättre resursnyttjande. Denna typ av centralisering kommer ge en likvärdig standard som kommunen sätter tillsammans med beställarna.

Vid ett samordningsansvar av alla fastighetsnära tjänster uppnås en stor vinning genom egen personal som bas kompletterat med upphandlade leverantörer och entreprenörer. Vid dessa inköp/upphandlingar finns erfarenhet internt som kan säkerställa att arbetena utförs i enlighet med avtal.

För att ytterligare effektivisera kan regelbundna fastighetsnära tjänster läggas in i hyran och därmed minska antalet internfakturer i Lunds kommun som ska produceras och atteras internt. Det enda som bör ligga utanför är verksamhetsanpassningar och skadegörelsekostnader.

Därtill bör det inom serviceförvaltningen interna flödet av fakturer som genereras mellan Markentreprenad och Lundafastigheter samt

⁴ SS-EN 1176-7:2020

⁵ Mjuka tjänster såsom lokalvård, tvätteritjänster, reception, måltid och catering. Hårda tjänster avser det fastighetsnära, såsom exempelvis invändig och utvändigt fastighetsskötsel, drift, underhåll och vaktmästeri

vidarefaktureringar inom Lundafastigheter mellan exempelvis tekniker och förvaltare ses över och optimeras. Interna transaktionskostnader är inte värdehöjande utan utgör endast onödig kostnad för den offentliga organisationen.

6.4 Inköp och administration

Idag saknas ett inköpsverktyg för digitala avropsbeställningar inom serviceförvaltningen och det saknas också möjlighet för externa entreprenörer att ge återkoppling direkt i arbetsorder. Även om det är möjligt att hitta arbetssätt för att kringgå bristen på digitala system, innebär avsaknaden av systemstöd mer administrationstid och större risk för fel och ärenden som faller mellan stolarna.

Utredningen visar att det avropsstöd som samordnare inom Markentreprenad tillhandahåller sin personal är mycket uppskattad. Inom Lundafastigheter pågår redan ett arbete kallat "Effektivare flöden", vilket syftar till att effektivisera olika moment i medarbetarnas arbetsvardag. Ett av dessa arbeten gäller hantering av avrop för varor och tjänster under 100 tkr. Målsättningen är att förenkla den administrativa hanteringen, säkerställa en korrekt avropshantering samt minska fastighetsteknikernas administrativa tid kopplat till avrop. Teknikernas primära uppdrag är utförande av serviceanmälningar och fortlöpande tillsyn. Resurs som avlastar från tidskrävande administrativa uppgifter, såsom avrop av varor och tjänster, skulle vara mycket positivt och dessutom kvalitetssäkra avropen.

7 Resultat

7.1 Hur kan fastighetsnära tjänster integreras i samordnade servicetjänster?

Nedan sammanfattas de åtgärder som föreslås testas för att integrera fastighetsnära tjänster i pilotprojekt Samordnade servicetjänster. I avsnitt 5 går att läsa mer om fastighetsnära tjänster kopplat till projektet.

- All personal som utför fastighetstekniska uppgifter kopplat till aktiva pilotverksamheter 2023 involveras i arbetet och definierar aktuella uppgifter och överlämningar i samråd med pilotverksamheten. Uppgifterna kommer behöva variera mellan de olika pilotverksamheterna, men bör omfatta exempelvis enklare vaktmästeritjänster, ansvar för serviceanmälan, viss tillsyn och initial enkel felsökning. Linero bibliotek undantas med anledning av att verksamheten sitter i inhyrda lokaler där det mesta går direkt via extern fastighetsägare och servicemedarbetaren endast är på plats 1,5h per dag.
- Fastighetsteam för de aktuella verksamheterna bildas och kommunikationsvägar tydliggörs.
- Servicemedarbetare agerar länk mellan pilotverksamhet och utförare av fastighetstekniska tjänster.

- Servicemedarbetare som utbildats till handledare testar och utvärderar hur det fungerar i praktiken. Planering inleds inom det snaraste med målsättning att starta upp ett försök under 2023.
- Berörda tekniker och skötselpersonal inom Lundafastigheter och Markentreprenad deltar i nästa servicemedarbetarutbildning, vilken anpassas utifrån den breddade målgruppen.
- Kompetensutvecklingsinsatser för servicemedarbetare gällande identifierade uppgifter genomförs.
- Uppföljningsstruktur för att mäta upplevd effekt av arbetssättsförändringen sätts upp.

7.2 Vilka interna förbättringar krävs för att möjliggöra effektivare arbetssätt?

Nedan sammanfattas de interna förbättringsförslag som utredningen genom intervjuerna kommit fram till. I avsnitt 6 går att läsa mer om det som framkommit och som föranleder förbättringsförslagen. Arbeten som redan pågår är till största delen bortplockade, med ett fåtal undantag där utredningen ändå vill poängtera vikten av dessa förbättringsbehov.

7.2.1 Organisationsmässiga förbättringsförslag

- Utveckla geografiska fastighetsteam som omfattar de professioner som sköter, vårdar och driftsätter fastigheten. Komplettera med regelbundna forum för dessa team, där även förvaltare involveras för exempelvis planering av underhåll och fortlöpande tillsyn.
- 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, det är inte en åtgärd som är möjlig att genomföra ensidigt.
- Genomför koncept för servicestandard (se bilaga 2) för att skapa en servicekultur som genomsyrar organisationen.
- Överväg organisationsförändringar för att underlätta samarbete och maximerad nytta inom det fastighetsnära teknikområdet. Se avsnitt 8.1.

7.2.2 Utförandemässiga förbättringsförslag

- 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 där det är lönsamt för kommunen i stort.
- All tillsyn gällande utemiljö bör uppdras till Markentreprenad att utföra alternativt samordna. Om resurser saknas bör Markentreprenad ansvara för att avropa extern resurs.
- Inför funktionskontroll av lekplatser även inom Lundafastigheters objekt. Genom interna funktionskontroller förebyggs anmärkningar och på sikt genererar det kostnadsbesparingar för kommunen.

7.2.3 Styrande och stödjande förbättringsförslag

- Stärk uppföljningen av kvalitet och utförande, möjliggör mätningar som inte är alltför komplexa att utföra. Ta fram verksamhetsnära nyckeltal som följs regelbundet över tid.
- 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.
- Rätt systemstöd för verksamheten, med korrekt information i databas och funktioner som stödjer verksamheten – inte minst inom ärendehantering, kundkommunikation, inköp, planerat underhåll och myndighetsbesiktningar - är av allra största vikt att det faller på plats skyndsamt. Gemensamma arbetsätt med tydliga strukturer för systemens användning krävs för att kvalitetssäkra leveranserna.

7.3 Kommunikation, samverkan och risk- och handlingsplaner

Denna utredning har framför allt tittat på intern och extern kommunikation kopplat till felanmälan och ärendehantering. För att skapa förtroende och förståelse för projektet är det givetvis också viktigt att förankra processen och på vilket sätt detta är värdeskapande för beställande förvaltning eller samarbetspartners. Under pilotförsöken med samordnade servicetjänster har projektet, utöver samverkansprocessen, satsat på att informera och utbilda servicemedarbetare samt att informera personal i verksamheten. Det gäller både de som förväntades ha direktkontakt med servicemedarbetarna och de som inte bedömdes ha det. Parallellt i detta arbete har en löpande dialog tillsammans med fackliga organisationer ägt rum där bland annat status i projektet har lyfts.

De småskaliga pilotförsöken hjälper projektet att snabbt kunna testa och justera både tjänstemässigt och organisatoriskt för att hitta de strukturer som krävs. Pilotförsöken ger även värdefull input över vilket behov det finns av kommunikation, respektive lämplig nivå på kommunikationen, inom olika kategorier medarbetare som projektet kommer i kontakt med.

Inför att beslut fattas med utgångspunkt i framtagna förslag på interna förbättringsmöjligheter ska risk- och handlingsplaner genomföras tillsammans med fackliga organisationer. Dessa risk- och handlingsplaner bör innehålla analys av risker kopplat till organisatoriska strukturella förändringar men också risker kopplat till förändrade arbetsätt.

7.4 Ekonomisk påverkan utifrån utredningen

Den faktiska ekonomiska påverkan utifrån utredningen beror uteslutande på vilka åtgärder som slutligen utförs. Flertalet av åtgärderna är av sådan karaktär att det främst handlar om kostnader för intern arbetstid inom serviceförvaltningen.

Den största ekonomiska påverkan uppkommer om serviceförvaltningen genom ett helhetsansvar når en ökad volym och därmed får möjlighet att effektivisera

mer inom fastighetsnära tjänster. Det finns också ekonomiska vinster att hämta när kunniga medarbetare är med i upphandling av tjänster och kan kontrollera och följa upp att avtalen efterlevs och rätt kvalitet levereras.

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. Det ger ekonomiska vinster och Lunds kommun i sin helhet kan spara pengar med bibehållen kvalitet och en god arbetsmiljö.

7.5 Slutsats

Denna rapport syftar till att utreda hur fastighetsnära facility management-tjänster skulle kunna integreras i samordnade servicetjänster. Utredningen ska också ta fram förslag till interna förbättringar inom serviceförvaltningen för att möjliggöra effektivare arbetssätt, vilka är en förutsättning för utvecklingen av samordnade servicetjänster.

Rapportens avsnitt 5 redogör för hur fastighetsnära facility management-tjänster kan integreras i samordnade servicetjänster och avsnitt 7 beskriver hur pilotprojektet avser att testa dessa arbetssätt med start under 2023.

Utredningen har genom intervjuerna identifierat områden där effektiviseringar är möjliga att uppnå. Rapporten redovisar under avsnitt 6 och avsnitt 7 för vilka interna förbättringar som krävs för att möjliggöra effektivare arbetssätt.

De traditionella rollerna som beställare och utförare är förlegade och fyrkantiga. Som utförare ska entreprenören göra det som är beställt, varken mer eller mindre. Men om beställaren inte besitter den kompetens som krävs för att avgöra vad som faktiskt behöver utföras, eller inte tar sig tiden att göra en bra beställning, uppstår snabbt ett bekymmer och resultatet kommer både vara kostsamt och otillfredsställande.

Genom att istället arbeta med samverkan och att se varandra som samarbetspartners kan man uppnå väsentligt bättre resultat och en högre nöjdhet. En ökad förståelse, ett närmre samarbete och tydliga kommunikationsvägar blir möjligheterna till bra dialog, effektivt arbete och goda relationer väsentligt större.

För den som sedan utför arbetet, är det viktigt med fastställda standarder och nivåer, fungerande rutiner, god uppföljning och tydlig kommunikation genom organisationen. Allt detta kräver ett tryggt och stabilt ledarskap som kan bidra till den robusta organisation som eftersträvas. Serviceförvaltningen har de senaste två åren arbetat med det som kallas en hållbar organisation. Hållbar organisation är ett paraply med alla insatser som förvaltningen under flera år

utfört och kommer att utföra för att stärka ledarskapet och ge verksamheterna bättre förutsättningar att nå långsiktiga mål. Arbeta smartare tillsammans, sätta tydliga, utmanande mål och skapa förutsättningar för ett hållbart ledar- och medarbetarskap utifrån Lunds kommuns vision och förhållningssätten lyssna, lära, leda. Ett arbete för ett öppet, tillåtande klimat. Det är viktiga förutsättningar för att både vara en professionell samarbetspartner med nöjda kunder och vara en attraktiv arbetsgivare.

Förändringsledning är en nödvändig kunskap för att utveckla och förändra verksamheten. Det är ett arbete som måste omsättas till praktisk handling, där arbetet behöves föregås av rätt resurser som har rätt kompetens – att leda förändring genom kommunikation och föregå med gott exempel. 2023 startar serviceförvaltningen en strategisk och långsiktig satsning på ledarutveckling, vilken kommer att skapa förutsättningar att nå högt uppsatta mål i ett arbetsliv med ökad förändringstakt och komplexitet. Genom en långsiktig satsning på en stark chefslinje som driver utveckling ges verksamheterna bättre förutsättningar att nå sina långsiktiga mål.

Serviceförvaltningen kommer med detta utveckla en organisation som har en stark gemensam kultur över affärsområdesgränserna och som har ett ledarskap som är rustat och står tryggt i den sannolika tillväxt som väntar, där chefer/ledare och medarbetare är redo att anta den utmaningen.

Alla kommunala processer ska vara värdeskapande processer. En del löper inom den egna förvaltningen, medan många processer på olika sätt både kombineras och dockar i andra förvaltningars processer. För att kommunen i sin helhet ska vara effektiv, behöver man granska processerna och vad kommunen utför, till vilken kvalitet och kostnad. SKR (Sveriges kommuner och regioner) beskriver effektivitet så här:

$$\text{Effektivitet} = \frac{\text{Kvalitet} \times \text{Volym}}{\text{Resurs}}$$

Det är förståelsen av samspelet mellan dessa faktorer som är nyckeln för att kunna öka effektiviteten. Finns det processer som inte är värdeskapande? Processer som utförs dubbelt, kanske trippelt, inom kommunens förvaltningar? 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. Serviceförvaltningen kan – och kommer – göra interna förbättringar som bidrar till detta, både inom ledning och i arbetssätt. Men för att nå hela vägen måste Lunds kommun i sin helhet ta ett samlat grepp och driva i samma riktning.

8 Avslutande diskussion

I de följande avsnitten beskrivs projektets syn på det fortsatta arbetet, dels hur projektet ser att serviceförvaltningen och Lunds kommun skulle kunna utvecklas framåt, dels hur utredningen och dess slutsatser kommer hanteras.

8.1 Förslag för fortsatt utveckling

8.1.1 Samordningsansvaret

Projektet ser att samarbetet internt inom serviceförvaltningen kan utvecklas för att nå en högre effektivitet och dra nytta av synergier och likartade kompetenser. Idag finns samma typ av roll inom olika affärsområden, liknande uppdrag men olika arbetssätt. Olika finansieringsmodeller av tjänster, kravställning som skiljer sig åt och varierade uppföljningsmöjligheter av verksamheten. Projektet ser att det finns flera stora utmaningar som behöver hanteras för att kunna nå målbilden med en serviceförvaltning som genom samordning av servicetjänster levererar en god och likvärdig kvalitet till kärnverksamheterna och når en förbättring av arbetsmiljön.

Ska förvaltningen 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. Idag ser det ut så. Varje verksamhet och varje förvaltning ansvarar för att hantera sitt eget och uppgifter som skulle kunna utföras smartare blir istället varje verksamhetschefs eget ansvar att lösa.

Utan en förändring i reglementet och ett kommungemensamt tillika politiskt uttalat samordningsansvar kommer ingen förändring ske. Det är givetvis ett mycket omfattande uppdrag att ta över på ett bräde och ingenting som sker i en handvändning. Ett samordningsansvar bör byggas upp successivt över tid för att inte riskera att kvalitet eller kärnverksamhet påverkas negativt.

8.1.2 Serviceförvaltningens organisation

Serviceförvaltningen behöver anpassa sin organisation för att bättre möta kärnverksamheternas behov av servicetjänster. För att bli effektivare krävs gemensamma arbetssätt och en smartare samordning internt - och det krävs dedikerade uppdrag för kommunikation och sammanhållning av servicetjänster. Inte minst om det samordningsansvar som förvaltningen eftersträvar blir verklighet. Organisationens uppdelning av enheter och avdelningar mellan affärsområdena Lundafastigheter och Markentreprenad kommer att genomlysas för att gynna samarbeten och synergier. Det finns vissa begränsningar i samarbetet som sannolikt orsakas av den distans som

affärsområdesindelningen utgör. Internfaktureringar, interna beställningar, interna avtal och olika arbetssätt minskar det kollegiala samarbetet och bidrar istället till en utförar- och beställarroll som inte är gynnsam för förvaltningen.

Utredningen ser att likt samordning av servicetjänster, finns det stora vinster i att hitta kommungemensamma överenskommelser även för hyresmodeller och gränsdragningar. Det skulle underlätta i samverkan mellan förvaltningarna och i utförandet av tjänster, samtidigt som det ökar likvärdigheten för kärnverksamheterna.

Utredningen ser också vinster med att överväga samorganisering av Markentreprenads enhet "teknik och snickeri" med Lundafastigheters avdelning teknik och service. De föreslagna fastighetsteamerna är inte dock avhängigt organisationsförändringar, men det kräver ett väsentligt tätare samarbete än det som finns idag.

Projektet ser en vinst i en förvaltningsorganisation som utgår från uppdragen, arbetssätten och de tjänster som ska levereras. Ska serviceförvaltningen kunna avlasta kärnverksamheterna och vara det stöd som projektet eftersträvar, behöver det också finnas resurser för att se till att det fungerar även i praktiken. Om serviceförvaltningen ges möjlighet till att skala upp projektet och får samordningsansvaret för servicetjänster, kommer förvaltningen att behöva resurser som specifikt är kopplade till kunddialog, kundvård och tjänsteutformning. Man kan likna rollen vid en key account manager (nedan KAM), som blir kärnverksamheternas kontaktperson för alla frågor rörande servicetjänster. Serviceförvaltningens uppdrag är brett, vilket idag gör att varje verksamhet har kontakt med flertalet chefer i olika frågor. Ett tydligt exempel kan tas ifrån lokalvården, där verksamheten har kontakt med en enhetschef när det gäller daglig lokalvård och en annan enhetschef när det gäller specialstäd som fönsterputsning och storstädning. Med en roll likt KAM skulle verksamheten kunna lyfta sina behov eller frågeställningar kring båda dessa tjänster – och fler därtill – med *en* person och kan sedan släppa frågan tills KAM återkommer med svar. Det blir istället KAM som vänder sig till de olika enheterna internt inom serviceförvaltningen, löser frågeställningarna eller behoven för att därefter återkomma till verksamheten med ett samlat svar. Liknande tankesätt pågår inom arbetet med morgondagens arbetsplats, där man ser behov av resurs som ansvarar för hela intendenturen, det vill säga internservicen. För en enhetlig hantering, likvärdighet och kvalitetssäkring, behöver antalet kontaktytor begränsas och en sammanhållande roll skapas som har helhetsperspektivet och länkar ihop tjänsterna.

Samordningsansvaret som serviceförvaltningen eftersträvar omfattar inte enbart tjänster som utförs i egen regi – det kommer vara omöjligt för förvaltningen att själva utföra alla uppdrag med egen personal. Upphandlade avtal på olika tjänster och tjänsteområden kommer även fortsättningsvis vara nödvändigt. Upphandlingsenheten genomför upphandlingar som inte utgör entreprenader. De kommunövergripande ramavtalen följer upphandlingsenheten upp, däremot följer de inte upp förvaltningsspecifika avtal som de utför på uppdrag åt en förvaltning. Sådana avtal ansvarar

beställande förvaltning för, både själva förvaltningen och uppföljningen av avtalet. 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. Serviceförvaltningen bör få ett samordningsuppdrag för servicetjänster och kommer då säkerställa arbete med uppföljning, avvikelse och kvalitetssäkring, kontroll samt förvaltning av avtal kopplat till servicetjänster. Allt för en effektivare kommun.

8.1.3Handledning

Genom arbetsmarknadsinsatser för personer som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden, arbetar man med individen så att denne kan 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. Det är ett viktigt sätt att kunna skapa intresse för yrken i den kommunala organisationen. 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. Feriepraktik är en bra provotid för ungdomar innan det riktiga arbetslivet börjar. För att lyckas med insatserna krävs det handledare som kan engagera sig och bidra till en positiv upplevelse.

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. Inom vissa verksamheter är behovet av "extra ögon och öron" stort, något som också skulle kunna tillgodoses på ett bra sätt genom arbetsmarknadsinsatser.

8.1.4 Parallella organisationer

I syfte att frigöra resurser för den kommunala kärnverksamheten väljer många kommuner att arbeta med effektivisering av service- och stödverksamhet, vilket omfattas av exempelvis lokalvård, vaktmästerifunktioner, fastighetsskötsel,

receptioner, IT och kostverksamhet. Ernst & Young konstaterar i en fördjupad granskning av hanteringen av Ystads stödprocesser 2014, att kommunerna på många håll väljer att låta serviceverksamheten ingå i den förvaltning som den servar, och att risken då finns att serviceverksamheten inte ägnas den uppmärksamhet som krävs för att bedrivas effektivt. Revisionens syfte var att granska huruvida kommunstyrelsen säkerställer att stödprocesserna hanteras på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Revisionen konstaterar att kommunens rutiner och processer för gemensamma metoder avseende stödverksamheten kan utvecklas, i synnerhet vaktmästeriet. De bedömer att det finns betydande risker för att servicenivåerna skiljer sig åt mellan de olika verksamheterna. Utifrån de i revisionen ställda frågorna konstaterar Ernst & Young att flertalet servicetjänster såsom lokalvård och kost är placerade inom samma serviceenhet och att ändamålsenligheten skulle öka om fler stödfunktioner organiserades under en och samma ledning. Framför allt ansågs vaktmästerifunktionen kunna utvecklas genom gemensam styrning. De konstaterar också att det förekommer att en del serviceverksamhet genomförs av medarbetare med andra uppgifter än lokalvård och vaktmästeri, något som de bedömer som tveksamt om det är effektivt. De uppger att serviceenheten istället skulle kunna inbegripa fler stödfunktioner. På samma sätt ser projektet att Lunds kommun kan utveckla sin organisation och öka ändamålsenligheten.

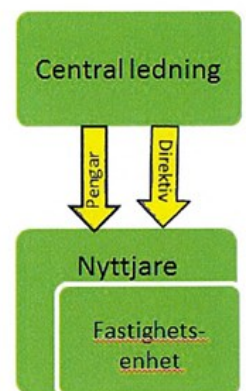
När det inom den kommunala verksamheten finns parallella organisationer som utför samma eller likvärdiga uppgifter, eller i värsta fall konkurrerar med varandra, uppnås inte någon effektivitet. Både skolverksamheter, kulturfastigheter och vårdboenden har behov av stöd genom vaktmästeritjänster. Gränsdragningsproblematiken mellan vaktmästare och fastighetstekniker blir snabbt uppenbar och risken är stor att uppgifter faller mellan stolarna eller att uppgifter blir fördröjda på grund av oklara gränsdragningar. Parallella serviceorganisationer genererar dubbelarbete, olikheter och bäddar för såväl suboptimering som konflikter. På många håll runt om i landet samorganiserar vaktmästeritjänsterna med fastighetsskötsel för att optimera, effektivisera och ge ett likvärdigt stöd. Luleå kommun uppgav att två år efter samorganiseringen av vaktmästeri till deras fastighetsorganisation, sparade de in 8 mnkr åt deras skolnämnd, samtidigt som kompetensnivån hos vaktmästare höjdes. Vaktmästarna fortsatte att utgå från respektive enhet vilket gjorde att skolverksamheten i sig inte märkte någon skillnad rent resursmässigt. Besparingarna låg i att många vaktmästare som hade en heltidstjänst, inte egentligen hade uppdrag för heltid. När skolan istället kunde köpa en viss procent av vaktmästeritjänsten, kunde resterande del av tjänsten fyllas upp med fastighetstekniska åtgärder såsom tillsyn och skötselåtgärder, avläsningar eller att stödja närliggande förskola/skola. 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 vikariat tillsättning kan säkras på ett helt annat sätt, än när varje verksamhet ska lösa sin egen organisation.

Organisationsförändringar är dock inte nödvändigtvis det enda sättet att hitta lösningar för att kunna se servicetjänster ur ett helhetsperspektiv. Samorganisering är sannolikt det kraftfullaste verktyget för att likrikta och kvalitetssäkra leveranserna, men likt de föreslagna fastighetsteamerna går det att hitta arbetssätt som kan ge likvärdiga resultat när det gäller professionen vaktmästare. Genom att arbeta i en processorganisation spelar den organisatoriska tillhörigheten mindre roll. Istället är det en processägare och processledare som ansvarar för helhetsperspektivet och tjänsteleveransernas utförande. Processorganisationen kräver mycket tydliga mandat, samverkansöverenskommelser och beslutad kammungemensam viljeriktning. Att driva verksamhet i en processorganisation där resursägare inte längre fullständigt styr över sin egen personal innebär en hel del utmaningar som behöver utredas och för- och nackdelar behöver vägas mot varandra.

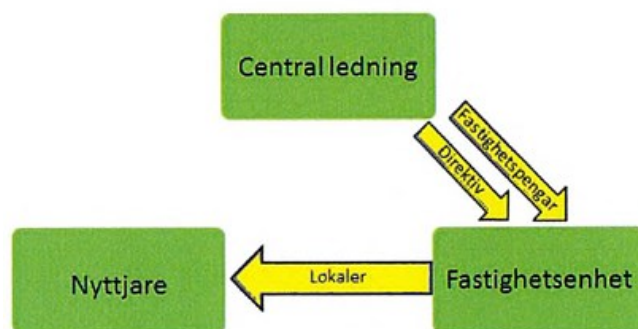
8.1.5 Internhyran

Det finns flertalet sätt att utforma internhyressystem. Ljungby kommun beskriver i sin utredning gällande förslag till nytt internhyressystem 2020 att det finns tre typmodeller kopplat till förvaltning och utveckling av verksamhetsfastigheter. Utredningen kring internhyressystemet i sig är inte likställd arbetet med Samordnade servicetjänster och internhyresmodellen i Lunds kommun är dessutom nyligen förändrad. Beskrivningen och de olika för- och nackdelarna med de olika typmodellerna ger dock en bild av förhållandet mellan de olika aktörerna inom den kommunala organisationen som är applicerbar även på fastighetsnära tjänster. Tjänster som lokalvård och vaktmästeri är möjliga att inkludera i hyran utan att det i sin tur påverkar skolpengen. Det finns fördelar med att finansiera denna typ av tjänster genom internhyran på samma sätt som felavhjälpande underhåll och drift av fastigheten, för att på så sätt lyfta bort risken att stödtjänsterna nedprioriteras till förmån för kärnverksamheten, likt situationen beskriven i den första typmodellen nedan. Möjligheterna till god kompetensutveckling och organisatorisk redundans begränsas när varje enskild verksamhet ska reda sig själv och effektiviseringsmöjligheter uteblir. Istället bör den som effektivast kan leverera tjänsten också vara den som utför den, utifrån gemensamma synsätt, standarder och servicenivåer.

Den första modellen är en enkel modell som förr utgjorde utgångspunkten för flertalet offentliga verksamheter med ett större bestånd av verksamhetsfastigheter. Modellen tillämpades bland annat för försvarsfastigheter före 1994 och styrkan ligger i de korta beslutsvägarna och det inneboende incitamentet till lokaleffektivisering. Men prioriteringen av kärnverksamheten resulterade i svaga fastighetsorganisationer med otillräckliga resurser för fastighetsförvaltning och följden blev ett eftersatt underhåll.

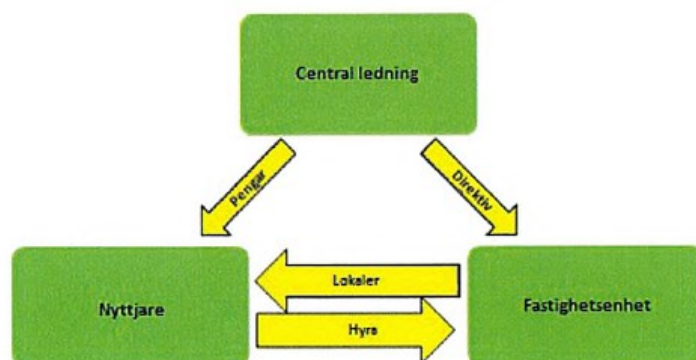


Den andra modellen försökte råda bot på bristerna genom skapandet av en självständig fastighetsorganisation. Modellen skapade en professionell fastighetsförvaltning, men avsaknad av incitament till lokaleffektivisering hos både hyresgäst och hyresvärd gav oönskade resultat för den gemensamma huvudmannen. Istället resulterade modellen i stadigt ökande kostnader för verksamhetsfastigheterna.



Den tredje modellen är den typmodell som uppges föreskriven inom staten och även den som Lunds kommun tillämpar. Modellen tillämpas, enligt utredningen, av alla större kommuner och de flesta medelstora kommuner i Sverige.

Fördelen med den tredje modellen är att den ger förutsättningar för en professionell fastighetsförvaltning samtidigt som den ger incitament och möjlighet för både hyresvärd och hyresgäst att effektivisera sina verksamheter. Den nackdel som uppges är att det finns en risk för onödiga och ökande interna transaktionskostnader mellan nyttjaren och fastighetsorganisationen.



Oavsett organisatorisk tillhörighet behöver tjänsteleveranserna kvalitetssäkras och vara likvärdiga för kommunens verksamheter. Verksamhetsstödet en lärare får från en vaktmästare ska inte skilja mellan en skola i östra Lund jämfört med södra Lund. Renligheten på en förskola i södra Lund ska inte skilja mot de i norra Lund. Förutsättningarna för en god arbetsmiljö och fokus på omvårdnad bör vara lika för alla undersköterskor i kommunen. Likställighetsprincipen i Kommunallagen säger att kommuner ska behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för annat. Lunds kommun ska kunna stå för likställighetsprincipen, där varje verksamhet håller likvärdig kvalitet med ett likvärdigt utförande oavsett verksamhetsområde.

8.2 Förslag till fortsatt arbete

Utredningen är en delleverans inom Samordnade servicetjänster som utgör underlag för det fortsatta arbetet inom piloten.

Utredningen kommer att delges initialt Samordnade servicetjänsters styrgrupp, kontaktpersonerna på pilotverksamheterna, serviceförvaltningens förvaltningsledning samt Servicenämnden. Kontaktpersonerna kommer parallellt erbjudas att intervjuas utifrån kundperspektivet, likt en remissrunda, vilket kompletteras utredningen och rapporteras i den första utvärderingen av pilotprojektet i januari. Den kompletterade utredningen och utvärderingen

kommer utgöra viktigt underlag till det förslag som kommer arbetas fram under 2023 avseende fortsatt arbete efter pilotprojektets avslut.

De interna förbättringsförslagen kommer att bearbetas inom serviceförvaltningen. Förvaltningsledning och affärsområdesledningarna behöver besluta eller avslå de olika förslagen samt prioritera och avsätta resurser för de åtgärder som beslutas.

Förslaget om hur fastighetsnära tjänster kan integreras i samordnade servicetjänster kommer att testas i praktiken under 2023 inom befintliga pilotverksamheter. Kompetensutvecklingsinsatser, gränsdragningar, arbetsbeskrivningar och rutiner för de uppgifter som berörs ska tas fram i samråd med enhets- och avdelningschefer. Uppgifterna påverkas av pilotverksamheternas specifika förutsättningar, det vill säga vilka fastighetsnära tjänster som krävs på det specifika objektet. Löpande uppföljning av hur arbetssättet fungerar ska ske under hela 2023 samt vid pilotprojektets andra utvärdering.

9 Bilagor

Bilaga 1 – Rollbeskrivning och kompetensförsörjning
servicemedarbetare

Bilaga 2 – Beskrivning av koncept för servicestandard

10 Fastställande

Denna utredning har fastställts av

Pål Svensson, 2022-11-10