

RGS Standardisering Tjänsteleveranser  
Fas 3 Omställningsfas

Diarienummer  
DNRGS200017

Datum  
2020-01-28

Version  
1.0

Planerat startdatum:	2019-04-20
Planerat slutdatum:	2019-12-31
Beställare:	Torbjörn Svanberg, Förvaltningschef
Projektledare:	Ulla Sundberg, Avdelningschef RGS Utvecklingsavdelning

## Slutrapport- RGS Standardisering Tjänsteleveranser Fas 3 Omställningarbete

### Innehållsförteckning

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Bakgrund.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Syfte.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Mål .....</b>	<b>4</b>
4.1. Projektmål.....	4
4.2. Effektmål.....	4
4.3. Måluppfyllnad.....	5
<b>5. Redovisning - aktivitets- och tidsplan .....</b>	<b>5</b>
<b>6. Redovisning - resurser .....</b>	<b>6</b>
6.1. Projektbudget.....	6
6.2. Personella resurser.....	6
<b>7. Redovisning - kommunikation .....</b>	<b>7</b>
<b>8. Redovisning - riskanalys .....</b>	<b>7</b>
<b>9. Redovisning - resultatet.....</b>	<b>7</b>
9.1. Restpunktlista .....	8
9.2. Framtida idéer.....	8
<b>10. Lärdomar från projektarbetet .....</b>	<b>9</b>
10.1. Tillvägagångssätt.....	9
10.2. Projektorganisation .....	9
10.3. Erfarenheter.....	9

RGS Standardisering Tjänsteleveranser Fas 3 Omställningsfas	Diarienummer DNRGS200017	Datum 2020-01-28	Version 1.0
----------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------	----------------

<b>11. Slutsats</b> .....	<b>10</b>
<b>12. Rekommendation</b> .....	<b>10</b>
12.1. Förvaltningsorganisation.....	10
12.2. Uppföljning av effektmål.....	10
12.3. Restpunktlista .....	11
<b>13. Övrigt</b> .....	<b>11</b>
<b>14. Fastställande</b> .....	<b>11</b>



RGS Standardisering Tjänsteleveranser Fas 3 Omställningsfas	Diarienummer DNRGS200017	Datum 2020-01-28	Version 1.0
----------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------	----------------

## 1. Sammanfattning

Projektdirektivet för RGS Standardisering av tjänsteleveranser pekar på att genomförandet sker i två olika skeden. Denna slutrapport gäller projektet för omställningsfasen, skede 2 (fas 3). Som input till själva projektet ligger resultatet från skede 1 (fas 1 och 2) vilket omfattar design av ett FM-koncept och förberedande av omställningsfasen. Koppling och beroenden finns även till ett parallellt projekt "RGS Standardisering – Leveransomställning".

Standardiseringsprojektet hittills har omfattat leveranser inom RGS verksamhet Städ, VNS, Kost, Logistik samt Teknisk service (exklusive leveranser till Regionfastigheter). Projektet har i stort följt överenskomna arbetsformer och uppnått de uppsatta målen.

Leverablerna för projektet är dels denna slutrapport samt fysiska dokument i form av

- sex stycken påskrivna överenskommelser med resp partner/förvaltning
- dokumenterade arbetssätt vilka omfattar arbetsformerna i kommande förvaltningsfas (projektet har tagit fram förslag på uppsatta arbetsformer vilka sedan vidareutvecklats inom RGS linjeverksamhet under ledning av RGS förvaltningschef)

## 2. Bakgrund

Bakgrunden till projektet är att Region Halland går igenom en förändring där man i större utsträckning vill dra nytta av skalfördelar inom sin stöd- och serviceverksamhet. I den omställningen spelar Regionservice (RGS) är en viktig del vilket ställer krav på RGS verksamhet att vidareutvecklas för att bättre och mer aktivt stödja förändringsresan.

RGS är i hög grad präglad av sin historia och de förutsättningar som gällde när RGS tjänster etablerades för 20 år sedan. De förutsättningarna uppfyller inte flera av de framgångsfaktorer som finns för att en servicefunktion ska fungera på ett – för alla parter – ändamålsenligt sätt.

För att RGS ska kunna fungera som en uppskattad servicepartner inom Region Halland krävs i väsentligt högre grad tjänster som utförs på ett mer standardiserat sätt. Det kräver dels att RGS agerar på ett annat sätt, men också att övriga förvaltningar är beredda att anpassa sig till ett gemensamt standardiserat tjänsteutbud från RGS.

RGS Standardisering Tjänsteleveranser Fas 3 Omställningsfas	Diarienummer DNRGS200017	Datum 2020-01-28	Version 1.0
----------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------	----------------

En förstudie genomfördes år 2017, med stöd av externt stöd (konsultbolaget PwC). Denna ligger som ett viktigt ingångsvärde till projektet. Utifrån förstudien har även några designprinciper tagits fram som input till gällande projektdirektiv.

Projektdirektivet pekar på att genomförandet sker i olika faser. Denna slutrapport behandlar omställningsfasen, fas 3. Själva leveransomställningen av produktionen har dock hanterats i ett parallellt projekt inom RGS linjeverksamhet.

### **3. Syfte**

Det övergripande syftet har varit att skapa förutsättningar för en utvecklad tjänsteleverans inom Region Halland som ger ökad kostnadseffektivitet med styrbarhet för berörda parter och en transparent prissättning för hela verksamheten.

### **4. Mål**

#### **4.1. Projekt mål**

Projekt målen för detta projekt har varit att ha

- påskrivna överenskommelser med samtliga partners, 6 st förvaltningar, inom Region Halland för relevanta tjänsteleveranser
- bemannade och överenskomna arbetsformer/mötesforum med alla partners
- underlag, i en första version, för att göra en strukturerad uppföljning av FM-leveranserna till partners.
- en fastställd prismodell och struktur för RGS FM-tjänster

#### **4.2. Effektmål**

Effektmålen för projektet har varit att RGS ska kunna styras mot att

- förbättra sin effektivitet samt
- hålla en jämnare kvalitet.

Effekter bedöms kunna uppstå, men kan variera mellan de olika berörda verksamheterna, under första genomförandeåret 2020.

Den största potentialen har dock bedömts kunna uppstå från och med 2021.

Effektmålen har en nära koppling till RGS långsiktiga verksamhetsmål vilka från och med 2019 löpande följs upp inom RGS linjeverksamhet.

RGS Standardisering Tjänsteleveranser Fas 3 Omställningsfas	Diarienummer DNRGS200017	Datum 2020-01-28	Version 1.0
----------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------	----------------

### 4.3. Måluppfyllnad

Samtliga projektmål har uppfyllts.

Vad gäller effektmålen så är det ännu så länge svårt att bedöma den långsiktiga effekten för Region Halland, se punkt 12.2 nedan *Uppföljning av effektmålen*.

## 5. Redovisning - aktivitets- och tidsplan

Projektets olika delprojekt har samtliga, utifrån gällande förutsättningar, levt upp till de mål och tidskrav som fanns i projektplanen. Se mer specifikt respektive delprojekt nedan.

1. *Tecknande av Serviceöverenskommelse*
  - delprojektet omfattade att hantera och sammanställa underlag från övriga delprojekt samt paketera dessa till gällande serviceöverenskommelser för påskrift av respektive partner.  
Uppfyllt till 100%.
2. *Styrning*
  - delprojektet omfattade att bemanna och ta fram arbetsformer per partner.  
Uppfyllt till 100%
3. *Prismodell och Ekonomi*
  - delprojektet omfattade att sätta prismodell och struktur för RGS FM-tjänster samt ta fram underlag till prisbilagor och struktur för resp partner  
Uppfyllt till 100% (i övrigt se Restlista nedan punkt 9.1)  
Att följa upp planerade besparingar inför 2020 hanteras i linjen av RGS ekonomifunktion.
4. *Uppföljning (ej ekonomi)*
  - delprojektet omfattade att ta fram indikatorer/nyckeltal inom resp verksamhet för att kunna följa upp och rapportera dessa till resp partner  
Uppfyllt till 100%  
Själva genereringen av uppföljningsrapporter till partners ligger som en restpost till projektet och hanteras förslagsvis inom RGS Utvecklingsavdelning.
5. *Detaljerade leveransbehov*
  - delprojektet omfattade att utifrån dagens leverans göra en gapanalys för att

RGS Standardisering Tjänsteleveranser Fas 3 Omställningsfas	Diarienummer DNRGS200017	Datum 2020-01-28	Version 1.0
----------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------	----------------

se vad som skiljer dagens leverans från uppsatta standardtjänster. Utifrån gällande förutsättningar är delprojektets mål uppfyllt till 100%. Dock har inte fullständiga underlag från linjeverksamheten kunnat lämnats till delprojektet för att fastställa ett komplett GAP-underlag. Därav ligger som en restpunkt att respektive verksamhet fortsatt kontinuerligt arbetar vidare med detta för att ytterligare fånga och dokumentera gällande leveranser samt att med partner förankra vad som ska levereras.

6. *(Leveransomställning*  
- detta delprojektet omfattade själva leveransomställningen för att möta FM-konceptets tjänsteinnehåll. Delprojektet behandlas ej i denna slutrapport utan hanteras inom RGS linjeverksamhet)
  
7. *Kommunikation/förankring/utbildning*  
- delprojektet omfattade att tillsammans med respektive verksamhet hantera information, utbildning och andra mötesforum för att förankra nytt arbetssätt och regelverk utifrån satta överenskommelser.  
Gäller såväl RGS internt som stöd och underlag till resp partner.  
Delprojektet har utifrån gällande förutsättningar uppfyllt sitt mål till 100%. Erfarenheten säger dock att man aldrig blir färdig med att kommunicera och informera vilket gör att ytterligare aktiviteter inom området kommer att genomföras men då utifrån RGS linjeverksamhet gällande kommunikation.

## **6. Redovisning - resurser**

### **6.1. Projektbudget**

Externt stöd, konsult hjälp, under fas 3 har varit minimalt och ingått i tidigare projektfasens budget. Ingen ytterligare finansiering har behövs. I övrigt utgörs interna kostnader av redan finansierade medarbetare i grunduppdraget.

### **6.2. Personella resurser**

Följande personella resurser har används i projektet:  
Projektledare – AC Ulla Sundberg – 60%

#### **Delprojektledare:**

Lena Petersson – 75%

RGS Standardisering Tjänsteleveranser Fas 3 Omställningsfas	Diarienummer DNRGS200017	Datum 2020-01-28	Version 1.0
----------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------	----------------

Monica Liljeroth – 60%  
Tommy Thorbjörnsson – 60%

#### **Projektdeltagare:**

Resurser från aktuella leveransområden (Städ/VNS, Kost, Logistik, Teknisk service).  
Resurstillsättning i respektive delprojekt har styrts och hanterats av respektive områdeschef

Eva Levin – 40%

Externt projektstöd – E&Y (1 timme var tredje vecka).

## **7. Redovisning - kommunikation**

Ett delprojekt har hanterat området *kommunikation/utbildning och förankring* då detta sågs som en av nyckelfaktorerna för ett lyckat resultat.

Delprojektet har inom RGS arbetat med respektive leveransområdeschef för den interna förankringen samt med respektive partnerföreträdare för den partnerrelaterade förankringen. Respektive partner har dock varit ansvarig för den egna interna förankringen med stöd från RGS och projektet. Tidigare erfarenheter från motsvarande förändringsprojekt har visat att det är komplicerat att få ut information till berörda medarbetare både internt inom RGS och inom partnerverksamheterna. En särskild insats har därav gjorts inom Hallands sjukhus förvaltning med en separat kommunikationsplan med delprojektet Kommunikation som stöd.

## **8. Redovisning - riskanalys**

Ett riskarbete har inom projektet gjorts med kontinuerligt uppföljning vilket inneburit att även ytterligare risker efter hand har kunnat identifierats. Riskarbetet har omfattat samtliga delprojekt inom omställningen dvs även själva leveransomställningen. En lärdom är att än mer aktivt lägga fokus på att minimera identifierade risker.

## **9. Redovisning - resultatet**

Projektets resultat presenteras under punkt 4.3 Måluppfyllnad, se ovan. Då projektets långsiktiga resultat är nära kopplat till det separata projektet för själva produktionsomställningen för relevanta RGS leveransområden rekommenderas även att en separat uppföljning gällande effektmålen görs från och med år 2020.

RGS Standardisering Tjänsteleveranser  
Fas 3 Omställningsfas

Diarienummer  
DNRGS200017

Datum  
2020-01-28

Version  
1.0

### 9.1. Restpunktlista

De restposter som identifierats inom projektet är följande:

Aktivitet	Förslag på hantering	Övrigt
Analys av prissatta tjänster	Ligger inom ansvaret för RGS ekonomifunktion att göra både vad gäller de nu prissatta tjänsterna samt kommande justeringar och kompletteringar.	Viktigt att bedöma effekter och konsekvenser av såväl vald prismodell som satt prisnivå så att en korrekt prisbild erhålls.
Uppföljning av planerade besparingar 2020	Görs av RGS ekonomi	Uppskattad besparing 2020 12,6 MSEK med ytterligare besparingar därefter.
Skapa uppföljningsrapport för månadsvis rapportering till partners	Hanteras av RGS Utvecklingsavdelning	Rapporten förutsätter att data för uppföljningen kommer in i Stratsys verksamhetssystem.
Komplettering av dokumenterat underlag gällande befintlig leverans samt förankring med partner avseende leveransbehov	Hanteras t o m 31.3 2020 av RGS Utvecklingsavdelning. Därefter tas nytt beslut av RGS FC.	Respektive leveransområde tar ansvar för att underlag tas fram för vidare bearbetning och förankring. Omfattande restlista finns inom Städ/VNS området.
Informationsplats om RGS standardiseringsmodell	Hanteras av RGS Utvecklingsavdelning.	Lanseras i jan/feb 2020.
Komplettera med SÖK bilagor för RGS som förvaltning (partner)	Hanteras av RGS Utvecklingsavdelning.	RGS Prisbilaga är klar

### 9.2. Framtida idéer

Då detta projekt varit nära kopplat till själva produktionsomställningen rekommenderas att en uppföljning under 2020 sker vad som verkligen blivit verkställt i form av tänkt omställning inom de relevanta leveransområdena. Detta för att nå så



RGS Standardisering Tjänsteleveranser Fas 3 Omställningsfas	Diarienummer DNRGS200017	Datum 2020-01-28	Version 1.0
----------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------	----------------

stor effekthemtagning som möjligt samt för att identifiera ytterligare potential till effektivisering/besparing.

## **10. Lärdomar från projektarbetet**

### **10.1. Tillvägagångssätt**

Inom själva projektet mellan delprojektledarna har ett bra och kreativt arbetsklimat uppnåtts. För att få full effekt av förändringsarbetet inom RGS skulle ett tätare samarbetssätt kunna etableras mellan RGS Utvecklingsavdelning och RGS chefsled. Viktigt med förankringen hos våra partner samt att löpande arbeta med en intressentanalys och hålla denna uppdaterad.

### **10.2. Projektorganisation**

Inom projektet fanns en tillräcklig tydlighet vad gäller olika roller och ansvar. Viss otydlighet vad som ligger inom ansvar för controllerrollen kontra RGS ekonomi har dock identifierats, se punkt 11 Slutsats.

Väsentligt att på ett aktivt sätt få med alla chefsled inom aktuella leveransområden i projektorganisationen så att naturliga kontaktvägar etableras och enkelt kan nyttjas samt att den interna förankringen smidigt fungerar. Väsentligt även att tidigt få med ekonomerna i projektarbetet.

Utifrån genomförd projektutvärdering pekas på vikten av täta avstämningsmöten och att samtliga berörda känner involvering i projektet - från ledning (förvaltningschef) till medarbetaren längst ut.

### **10.3. Erfarenheter**

Arbetssättet att veckovis ha projektmöten där det även funnits utrymme att diskutera och stödja varandra som delprojektledare har varit lyckosamt. Att kunna bolla och diskutera frågor mellan projektledare och delprojektledarna har varit nödvändigt för att kunna driva arbetet framåt. Att dessutom ha haft gemensamma projektmöten med projektet för produktionsomställningen under ledning av förvaltningschefen har varit nödvändigt och lyckosamt för att skapa förståelse och stöd till varande och varandras utmaningar.

RGS Standardisering Tjänsteleveranser  
Fas 3 Omställningsfas

Diarienummer  
DNRGS200017

Datum  
2020-01-28

Version  
1.0

## 11. Slutsats

Som slutsats kan nämnas att den verkliga nyttan av projektets resultat först kan ses under 2020 när arbetsformer testats och själva produktionsomställningen har skett i en större omfattning.

Följande är väsentligt för att hitta rätt arbetssätt och för att uppnå verklig nytta:

- Att alla ser vikten av att nu i linjeverksamheten följa de arbetsformer som finns beskrivna i den regiongemensamma serviceöverenskommelsen, RSÖK.
- Vikten av tydliggörande att från och med 2020 är det RGS ekonomi som ansvarar för processen för prissättningen av de standardiserade tjänsterna (som en del i budgetprocessen).

## 12. Rekommendation

### 12.1. Förvaltningsorganisation

Projektets resultat ska nu förvaltas och vidareutvecklas för att uppnå största nytta för Region Halland.

Det förutsätter att

- alla berörda av RGS chefer och andra nyckelpersoner förstår struktur, omfattning samt innehåll i de framtagna överenskommelserna. Gäller såväl den regiongemensamma serviceöverenskommelsen som överenskommelserna med alla partners
- alla berörda av RGS chefer förhåller sig till uppsatta och dokumenterade arbetsformer

I projektplanens punkt *Bakgrund* nämns även att RGS framöver behöver kunna agera på annat sätt än tidigare. I det ingår även viss kulturförändring med allt vad det innebär. Inte minst så gäller det att på bästa sätt kunna nyttja befintlig kompetens inom RGS med respekt för allas roller och ansvar. I ett skede med förändringar krävs nära samarbete mellan chefer och nyckelfunktioner med utrymme för stöd och bollplank.

### 12.2. Uppföljning av effektmål

De uppsatta effektmålen har varit att förbättra effektivitet samt att hålla en jämnare kvalitet i leveransen.

Detta behöver strukturerat och kontinuerligt följas upp från och med 2020 vilket



RGS Standardisering Tjänsteleveranser Fas 3 Omställningsfas	Diarienummer DNRGS200017	Datum 2020-01-28	Version 1.0
----------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------	----------------

rekommenderas från såväl ekonomi- som leveransperspektiv. Förslagsvis genom någon form av internrevision.

### 12.3. Restpunktlista

Restlistan bör kunna hanteras utifrån givna rekommendationer i punkt 9.1.

## 13. Övrigt

En workshop genomfördes den 23.1 2020 för utvärdering av projektet (hanterade hela projektiden för RGS standardisering fr o m april 2018 t o m dec 2019) och dess arbetsformer med deltagande från beställaren, projektledare, delprojektledare, berörda chefer och andra nyckelpersoner.

## 14. Fastställande

Undertecknas av beställare och projektledare.

Halmstad 2020-01-30

Beställare  
Torbjörn Svanberg FC RGS

Projektledare  
Ulla Sundberg AC Utvecklingsavdelningen