



Sammanfattning

GAP-analys för Närservice, Västra Götalandsregionen

Januari 2009

Inledning

Närservice är en del av Regionservice inom Västra Götalandsregionen. Närservice levererar tjänster inom städ och vaktmästeri samt utför interna transporter av varor och personer till medarbetare och patienter inom Västra Götalandsregionen. Närservice är uppdelad i fyra geografiska områden; Göteborg, Fyrbodalen, Södra Älvsborg och Skaraborg.

Närservice är en nystartad verksamhet, vilken tog över städ- och vaktmästeriverksamheterna från sjukhusen, tandvården och primärvården inom Västra Götalandsregionen under 2008. Göteborg övergick i Närservice regi 1 januari 2008, medan de övriga områdena övergick i Närservice regi 1 april 2008.

Västra Götalands revisionsenhet har bitt Deloitte utföra en GAP-analys för att identifiera avvikelser mellan Närservices vision och faktiskt nuläge inom följande fyra områden:

- Nöjda kunder och partners
- God ekonomisk hushållning
- En processorienterad verksamhet med effektiva processer
- Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

Då Närservice är en nystartad organisation så har ej rutiner och gemensamma arbetssätt hunnit komma på plats inom organisationen. Organisationens visioner är ej heller fullt fastställda. I vår granskning har vi tagit detta i beaktande, men vi ser ändå en stor nytta för Närservice att göra denna genomgång redan nu. Närservice kan då ta hjälp av utfallet av granskningen i sitt kommande arbete med organisationen och framtida strategier.

Det här dokumentet är en övergripande sammanfattning av vår totala rapport. För en mer detaljerad beskrivning hänvisas till vår totala rapport. I denna sammanfattning berör vi kortfattat följande områden:

- Beskrivning av projektet
- Övergripande rekommendation
- Gap-analys
- Fokusområden

Beskrivning av projektet

Deloitte har utfört en nulägesanalys inom ovanstående fyra områden och jämfört detta med Närservices vision. Granskningen har skett genom nio intervjuer med (områdeschef, områdescontroller, verksamhetschef och distriktschefer för de fyra områdena samt tre sektionschefer inom Närservice). Respektive person har även fått göra en självutvärdering där de har fått poängsätta var de anser att organisationen befinner sig idag samt var de anser att ambitionsnivån för visionerna bör vara. Dessa självutvärderingar har sedan sammanställts i en gemensam GAP-analys.

Nedan återfinns de huvudområden inklusive 29 underområden som har diskuterats under utförda intervjuer samt graderats vid utförda självutvärderingar. Intervjuerna har varit inriktade på att dels kartlägga hur Närservice gör inom respektive underområde idag (nuläge) samt vad Närservices vision är inom respektive område. Visionerna har baserats på ett 3-årsperspektiv, dvs vad som skall vara faktiskt nuläge om 3 år:

Nejda kunder och partners	God ekonomisk hushållning	En processorienterad verksamhet med effektiva processer	Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus
<ul style="list-style-type: none"> • Kundenkäter • Resurser/kompetens/Tjänste-utbud • Ansvarsfördelning mellan kund och närservice • Lagstyrd /praxisstyrd städning • Kommunikation • Avtal/åtagande mot kund 	<ul style="list-style-type: none"> • Prissättningsmodell • Kostnadskontroll • Nyckeltalsuppföljning • Kapacitetsutnyttjande • Underleverantör 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud/åtagande • Egenkontroll • Utvärdering av avvikelser • Resursanalyser • Kvalitetssäkring • Underleverantörer • Avtalskrivning • Ansvarsfördelning organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklingssamtal • Lön och förmåner • Tillhörighet • Organisation • Personalenkäter • Yrkesstolthet • Utvecklingsmöjligheter • Återkoppling av utfört arbete • Kommunikation • Arbetsmiljö och arbetsklimat

Utifrån nedanstående skala har Närservice utvärderats för att avgöra dess nuvarande läge samt gapet till önskat läge för respektive utvecklingsområde. En beskrivning av vad respektive nivå (1-5) innebär avseende de 29 underområdena finns närmare beskrivet under bilaga 1. Det är denna femgradiga skala respektive intervjuperson i sin självutvärdering har poängsatt dels avseende var de tycker att Närservice befinner sig idag samt vad de anser vara en lämplig vision inom ett treårsperspektiv.



Övergripande rekommendation

- Den modell för GAP-analys som vi har använt oss av i vår rapport är en metod för att på ett strukturerat och överskådligt sätt analysera sin verksamhet avseende var organisationen befinner sig idag (nuläge) samt organisationens visioner för respektive område. Vi vill därför rekommendera Närservice att använda modellen i sitt fortsatta arbete med att utveckla sin

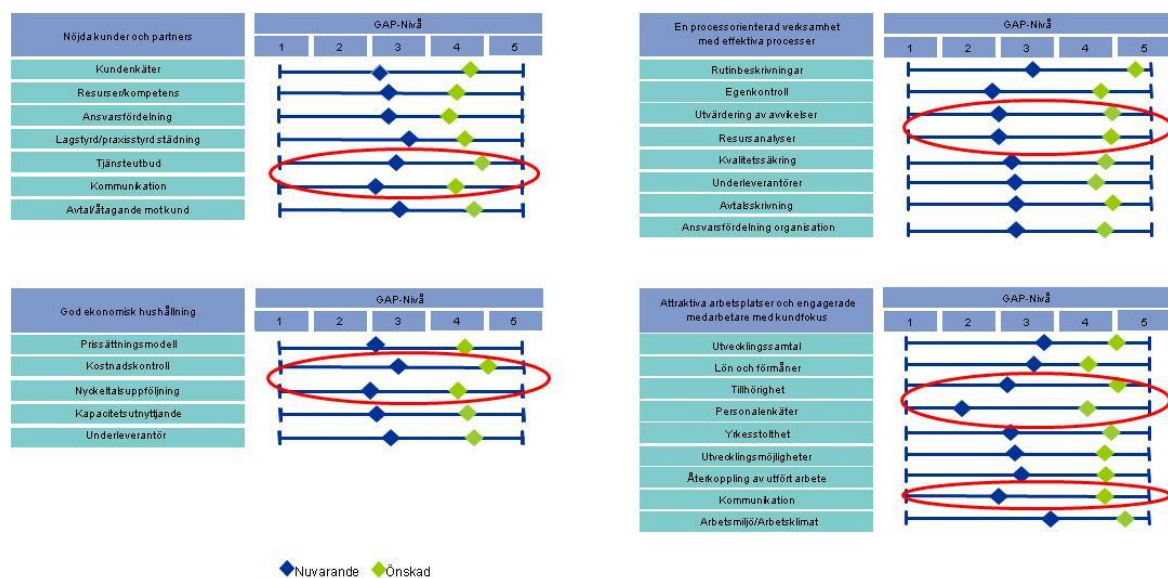
organisation. Närservice kan arbeta vidare och utveckla modellen ytterligare, exempelvis bryta ner områdena ytterligare eller så kan modellen användas för andra områden som inte nämns i vår rapport.

- En av modellens styrkor är att den på ett tydligt sätt definierar nuläge och vision samt att det löpande går att följa upp ifall förbättringar och åtgärder implementerats i organisationen. Modellen kan även utgöra ett underlag för ett gemensamt språkbruk samt enhetliga visioner inom utvalda områden.

GAP-analys – sammanställning av självvärderingar

Baserat på de självvärderingar som de nio intervjuade personerna har utfört för de fyra huvudområdena, Nöjda kunder och partners, God ekonomisk hushållning, En processororienterad verksamhet med effektiva processer samt Attraktiva arbetsplatser med engagerade medarbetare med kundfokus, har nedanstående GAP-analysmodell sammanställts. Sammanställningen har utförts genom att självvärderingarna har sammanvägts och givits ett genomsnittsvärde för samtliga 29 underområden, vilka presenteras i nedanstående tabeller. Poängsättningen har som nämnts på sidan 7 skett utifrån en femgradig skala. Utifrån nedanstående tabeller kan GAPet mellan nuläge och vision utläsas.

För att tydliggöra var de största GAPen mellan nuläge och vision för respektive grupp finns har vi markerat dessa områden med en röd ring. Som framgår av bilderna nedan så visar självvärderingarna att det huvudområde som har flest underområden med ett stort GAP är Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus följt av En processororienterad verksamhet med effektiva processer.



Utifrån utförda självvärderingar kan vi dra följande slutsatser:

- Faktiskt nuläge har i utvärderingarna övergripande fått ett ganska gott betyg med tanke på att Närservice är en nystartad organisation. De flesta underområden har ett genomsnittligt värde på mellan 2,5 och 3. En förklaring till detta kan vara att distrikten skulle fortsätta att arbeta precis som tidigare under 2008 och att dessa områden då har fungerat relativt väl i den tidigare organisationen. Under 2009 och framåt kommer Närservice att utföra en del förändringar för att

harmonisera organisationen, vilket skulle kunna medföra att dessa betyg eventuellt kommer att förändras.

- Det huvudområde där visionen har fått ett högt genomsnittligt värde (4,4 och över har vi ansett som ett högt värde) inom flest underområden är "Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus". "Attraktiva arbetsplatser" har fått 4,4 eller över på sju av de nio underområdena. Detta innebär att nästan 80 % av områdena anses som mycket viktiga av de som har utvärderat. Detta huvudområde är också det område som har flest underområden med ett stort GAP mellan faktiskt nuläge och vision. Intervjugruppen anser alltså att det är huvudgruppen "Attraktiva arbetsplatser" som är viktigast och att det är inom detta område som det behövs flest åtgärder.
- De underområden som har fått högst genomsnittligt värde på visionen och därmed anses som viktigast enligt de intervjuade är:
 - Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud (4,8)
 - Arbetsmiljö (4,6)
 - Tjänsteutbud (4,5)
 - Kostnadskontroll (4,5)
 - Utvecklingssamtal (4,5)
 - Tillhörighet (4,5)
 - Yrkesstolthet (4,5)

Notera att "Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud" anses som det viktigaste området och att GAPet till nuläge är reellt stort. Närservice bör därmed se över och uppdatera befintliga rutinbeskrivningar så att organisationen agerar enhetligt och effektivt.

- Det huvudområde där visionen har fått lågt värde inom flest underområden (4,4 och lägre) i förhållande till totala antal underområden inom gruppen är "God ekonomisk hushållning" och som då anses av intervjupersonerna som minst viktigt av de fyra huvudområdena. Det är enbart ett område av 5 som har fått högre genomsnittligt värde än 4,4. Gapet mellan genomsnittligt faktiskt nuvärde och vision för huvudgruppen "God ekonomisk hushållning" är 1,5 och är den grupp som har minst GAP mellan faktiskt nuläge och vision efter "Nöjda kunder och partners" som har ett genomsnittligt GAP på 1,3.

De underområden som har fått lägst genomsnittligt värde på visionen och därmed anses som minst viktiga enligt de intervjuade är:

- Ansvarsfördelning gentemot kund (3,9)
- Resurs/kompetens (4,0)
- Nyckeltalsuppföljning (4,0)
- Lön och förmån (4,0)
- Personalenkäter (4,0)
- Det är lite förvånande att ansvarsfördelningen gentemot kund inte får ett högre värde på visionen. Eventuellt beror det på att man upplever området som relativt klar

Det är lite förvånande att ansvarsfördelningen gentemot kund inte får ett högre värde på visionen. Eventuellt beror det på att man upplever området som relativt klart.

- En övergripande analys av avvikelserna mellan min- och maxvärdet har utförts för att kunna avgöra om de som har utfört utvärderingarna är samstämmiga avseende vad det faktiska nuläget är samt vad ambitionsnivån för visionen bör vara. Baserat på analysen kan vi konstatera följande:

Faktiskt nuläge

- Avseende faktiskt nuläge så är det 26 underområden av 29 där avvikelserna mellan min- och maxvärdet är mer än 2 graderingar. Vid en närmare analys på dessa områden så är det sju underområden där det är minst två personer som har givit min-värdet och minst två personer som har givit max-värdet för detta område. Det visar att inom dessa områden så är samstämmigheten lägst avseende hur väl områdena fungerar idag inom Närsservice. De sju områdena är följande:
 - Tjänsteutbud
 - Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud
 - Egenkontroll
 - Resursanalyser
 - Kvalitetssäkring
 - Utvecklingssamtal
 - Personalenkäter

Närsservice bör därför se över ovanstående underområden för att mer i detalj kunna analysera varför avvikelserna är relativt stora vad avser faktiskt nuläge.

Vision

- Avseende visionen kan vi konstatera att intervjugruppen är relativt överens om vilka visioner som är mest respektive minst viktiga. Av de 29 underområdena så är det enbart 9 områden där avvikelserna mellan min- och maxvärdet är mer än 2 graderingar. Av dessa 9 områden så återfinns 4 inom "Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus. Om vi tittar lite närmare på dessa områden så är det enbart en eller max två personer som ligger på antingen min- eller maxvärdet vilket medför att övriga personer (6-7 personer) är relativt överens. Sammantaget kan vi konstatera att ambitionsnivån för visionen är mer samstämmig än vad den är för nuläget.

Fokusområden

Utifrån gjorda GAP analyser och övriga analyser utförda på självutvärderingarna så kan vi konstatera att det huvudområde som de intervjuade personerna prioriterar högre än de övriga tre områdena är "Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus". Detta område har fått flest områden med högt genomsnittligt värde. Det är även detta område där GAPet mellan faktiskt nuläge och vision är störst. För att kunna nå sina uppsatta visioner är det därför viktigt att Närservice i sitt fortsatta arbete har en hög prioritet att utveckla detta område.

Vi har även utifrån utförd GAP-analys tittat på vilka underområden inom respektive huvudgrupp (Nöjda kunder och partners, God ekonomisk hushållning, En processorienterad verksamhet med effektiva processer samt Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus) där GAPet är större än för de övriga områdena. Dessa områden är också viktigt att ha fokus på framöver för att kunna utveckla Närservice på ett bra sätt, men framförallt är det områdena inom "Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus" som bör ha det största fokuset då detta område totalt sett har ansetts som det viktigaste området av de personer som intervjuats. Vi har här nedan lyft fram ett urval av de områden som har störst GAP inom respektive huvudområde:

Nöjda kunder och partners

- Tillse att Närservice har bra kundenkäter genom att:
 - upprätta kommunikationsplan där det tydligt framgår med vilken frekvens kundenkäter skall upprättas samt hur de skall utformas
 - ha gemensamma kundenkäter för hela Regionservice vilken då omfattar samtliga servicedelar.
 - förbättra kundenkäterna för att säkerställa en bra svarsfrekvens så att resultat går att analysera
 - säkerställa att kundenkäten når rätt nivå och ej riktar sig för högt upp i organisationen, vilket har varit ett historiskt problem.
- Förbättra kommunikationen med kunden
 - Säkerställa att det är tydligt vem som är kunden.
 - Finna en bra metod för kommunikation med kunden som fungerar för den nya organisationen och som fungerar över hela regionen.
 - Ha klara rutiner för vem som ansvarar för kommunikationen mot kunden och på vilken nivå.
 - Upprätta en övergripande kommunikationsplan samt en kortfattad kommunikationsplan för respektive kund.

God ekonomisk hushållning

- Harmonisera timpriserna så långt det är möjligt, dock kommer de skilja sig åt p g a olika förutsättningar. Dock måste Närservice säkerställa att det är samma pris mot samma kund oavsett vem som levererar tjänsten.
- Införa en enhetlig prissättningsmodell för städ (där detta är möjligt) samt tillse att det finns ett systembaserat system exempelvis – Delta städ.
- Identifiera gemensamma nyckeltal för transportservice som sedan kan ligga till grund för en enhetlig prissättningsmodell.

En processorienterad verksamhet med effektiva processer

- Införa ett gemensam rutin inom Närservice för att ta emot samt utvärdera och hantera avvikelser
 - Tydliggöra vad som anses vara en avvikelse. För detta krävs tydliga avtal och ansvarsfördelningar mellan Närservice och dess kunder
 - Införa ett standardiserat reklamationsblock till varje medarbetare, som kan användas för att rapporterar in reklamationer när kunden inte är nöjd. Alternativt att införa ett systembaserat system, nackdelen är dock att det då troligen kommer rapporteras in färre avvikelser pga av ovana med att hantera datorer.
 - Kartlägga nuläget hur avvikelshanteringen sköts idag inom de olika distrikten för att få en uppfattningen vilka skillnaderna är mellan distrikten
 - Säkerställa att de viktiga avvikelser kommuniceras uppåt i organisationen.

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

- Skicka ut en personalenkät om året. Den skall dock skickas gemensamt med Regionservice.
- Öka känslan av tillhörighet till Närservice och Regionservice för all personal inom Närservice
 - Öka känslan av tillhörighet genom att införa gemensamma arbetskläder.
 - Öka tillhörigheten genom att införa gemensamma samhörighetsdagar och gemensamma utbildningsdagar.
 - Hitta en bra metod för att nå ut till ytterområdena och därigenom öka deras känsla av tillhörighet.
 - Utbilda cheferna så att de kan arbeta inom sina distrikt för att öka känslan av tillhörighet.
- Öka yrkesstoltheten hos samtliga personal inom Närservice
 - Öka yrkesstoltheten genom att införa serviceteam, arbetskläder och begreppet servicemedarbetare.
 - Öka chefernas engagemang och därigenom även en utökad delaktighet från övriga medarbetare.
 - Införa "peppa upp dagar" för att öka yrkesstoltheten.
 - Säkerställa kontinuitet i utbildningar etc för att även det öka yrkesstoltheten.

Deloitte AB

Harald Jagner

Pernilla Lihnell