

GAP-analys för Närservice, Västra Götalandsregionen ●

Dnr Rev 33-2008

Januari 2009

Harald Jagner, Pernilla Lihnell

Innehåll

▪ Bakgrund	2
▪ Syfte, målsättning och metod	3
▪ GAP-analys	5
▪ Diskussionsområde	6
▪ Hur utvärderar modellen utvecklingsmöjligheter för Närservice?	7
▪ Avgränsningar	8
▪ Övergripande rekommendation	9
▪ Nöjda kunder och partners	10
▪ God ekonomisk hushållning	17
▪ En processororienterad verksamhet med effektiva processer	22
▪ Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus	28
▪ GAP-analys – sammanställning av självutvärderingarna	35
▪ Analys av självutvärderingar	39
▪ Fokusområden	43
▪ Intervjupersoner	49
▪ Bilaga 1 – GAP-analysmodell för Närservice	50
▪ Bilaga 2 – Närservice självutvärdering	55

Bakgrund

- 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
 - Fyrbodal
 - Södra Älvsborg
 - Skaraborg
- Närservice är en nystartad verksamhet, vilken tog över städ- och vaktmästeri-verksamheterna från sjukhusen, tandvården och primärvården inom Västra Götalandsregionen under 2008. Göteborg gick över till Närservice 1 januari 2008, medan de övriga områdena gick över 1 april 2008.

Syfte, målsättning och metod

- **Syftet** med granskningen är att utföra en GAP-analys för att identifiera avvikelser mellan Nærservices 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 Nærservice är en nystartad organisation så har ej rutiner och gemensamma arbetssätt hunnit etableras 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 Nærservice att göra denna genomgång redan nu. Nærservice kan då ta hjälp av utfallet av granskningen i sitt kommande arbete med organisationen och framtida strategier.
- **Målsättningen** för genomgången är att utifrån nio intervjuer identifiera förbättringsmöjligheter/utvecklingsmöjligheter inom ovanstående fyra områden, vilka Nærservice kan arbeta vidare med för att förbättra och förtydliga sina verksamhetsmål framöver. En annan målsättning är även att identifiera de områden där avvikelser mellan nuläge och vision är relativt stora.

Syfte, målsättning och metod forts

- **Metoden** har bestått i att utföra en nulägesanalys inom ovanstående fyra områden och jämföra detta med Närservices vision. Granskningen har skett genom nio intervjuer (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.

GAP-analys

- De fyra områdena Nöjda Kunder och Partners, God ekonomisk hushållning, En processororienterad verksamhet med effektiva processer samt Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus har brutits ned i 29 underområden vilka har legat till grund vid genomförda intervjuer. Dessa huvudområden inklusive de 29 underområdena finns presenterade i en bild på nästkommande sida.
- En nulägesbeskrivning samt visioner inom respektive underområde presenteras kortfattat längre fram i rapporten. I den kortfattade sammanfattningen lyfter vi fram de mest väsentliga synpunkterna som kommit fram i samband med intervjuerna.
- Därefter presenteras en GAP-analys där vi har identifierat avvikelser mellan vision och faktiskt nuläge. GAP-analysen har utförts genom att respektive intervjuperson utifrån en femgradig skala fått bedöma var Närvice befinner sig idag samt var de anser att Nærservices vision bör vara. En beskrivning av denna femgradiga skala återfinns längre fram i rapporten.
- I slutet av rapporten sammanfattar vi ett antal fokusområden inom områdena Nöjda Kunder och Partners, God ekonomisk hushållning, En processororienterad verksamhet med effektiva processer samt Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus, vilka Nærservice kan arbeta vidare med för att förbättra verksamheten framöver samt förtydliga sina verksamhetsmål.

Diskussionsområden

- 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:

Nöjda kunder och partners	God ekonomisk hushållning	En processorienterad verksamhet med effektiva processer	Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus
• Kundenkäter • Resurser/kompetens/Tjänsteutbud • Ansvarsfördelning mellan kund och närservice • Lagstyrd /praxisstyrd städning • Kommunikation • Avtal/åtagande mot kund	• Prissättningsmodell • Kostnadskontroll • Nyckeltalsuppföljning • Kapacitetsutnyttjande • Underleverantör	• Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud/åtagande • Egenkontroll • Utvärdering av avvikelser • Resursanalyser • Kvalitetssäkring • Underleverantörer • Avtalsskrivning • Ansvarsfördelning organisation	• Utvecklingssamtal • Lön och förmåner • Tillhörighet • Organisation • Personalkäter • Yrkesstolthet • Utvecklingsmöjligheter • Återkoppling av utfört arbete • Kommunikation • Arbetsmiljö och arbetsklimat

Hur utvärderar modellen utvecklingsmöjligheter för Närservice?

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. För självutvärdering se bilaga 2.

Utvecklingsnivåer



Avgränsningar

- Vår granskningsansats sträcker sig endast till att utföra en GAP-analys av Närservice fyra visionsområden för att identifiera avvikelser mellan vision och faktiskt nuläge samt att därefter identifiera ett antal fokusområden. Vi har vid vår granskning inte verifierat de uppgifter Närservice har lämnat. Vi har dock tagit del av vissa dokument och underlag.
- Den här rapporten bygger endast på de uppgifter och dokument som vi har erhållit i samband med genomförda intervjuer samt de erhållna självutvärderingarna från respektive person vi har intervjuat.

Övergripande rekommendation

- Den modell för GAP-analys som vi har använt oss av i denna 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 denna 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.

Nöjda kunder och partners

Området nöjda kunder och partners har som nämnts tidigare diskuterats vid utförda intervjuer utifrån nedanstående punkter (gråmarkerad ruta). En kortfattad beskrivning avseende vad som framkommit under intervjuerna avseende nuläge samt vision inom detta område kommer kortfattat att beskrivas på nästkommande sidor.

Nöjda kunder och partners	God ekonomisk hushållning	En processorienterad verksamhet med effektiva processer	Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus
• Kundenkäter • Resurser/kompetens/Tjänsteutbud • Ansvarsfördelning mellan kund och närservice • Lagstyrd /praxisstyrd städning • Kommunikation • Avtal/åtagande mot kund	• Prissättningsmodell • Kostnadskontroll • Nyckeltalsuppföljning • Kapacitetsutnyttjande • Underleverantör	• Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud/åtagande • Egenkontroll • Utvärdering av avvikelser • Resursanalyser • Kvalitetssäkring • Underleverantörer • Avtalsskrivning • Ansvarsfördelning organisation	• Utvecklingssamtal • Lön och förmåner • Tillhörighet • Organisation • Personalenkäter • Yrkesstolthet • Utvecklingsmöjligheter • Återkoppling av utfört arbete • Kommunikation • Arbetsmiljö och arbetsklimat

Nöjda kunder och partners

1. Kundenkäter

Nuläge

- Under hösten har det skickats ut en gemensam kundenkät för hela Regionsservice inom Västra Götalandsregionen. Närservice har då ingått som en del av denna enkät och haft specifika frågor anpassade till deras tjänsteområden, städ, tvätt, post, sophantering etc. Mottagarna har varit första linjens chefer hos kunden, exempelvis chef för en vårdcentral. Enkäten har varit relativt komplex och omfattande varför svarsfrekvensen har, enligt uppgift legat runt 60 %
- Historiskt har det funnits kundenkäter inom de olika distrikten. Erfarenheterna har varit blandade. Vissa distrikt anser att de har haft en bra svarsfrekvens, medan andra områden har haft låg svarsfrekvens på sina enkäter.
- Distrikt Göteborg har en kundkommunikationsplan vilken styr hur ofta kundenkäter har skickats ut historiskt. Denna kundkommunikationsplan har fungerat mycket bra.

Vision

- 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 Regionsservice vilken då omfattar samtliga servicedelar. Det är svårt att utvärdera enbart Närservice då det behövs att kunden utvärderar hela kedjan då dessa är så nära sammankopplade, exempelvis närservice, logistik och måltider. Vissa anser dock att en gemensam kundutvärdering för hela Regionsservice blir för generell och går då inte att använda i verksamheten. Det behövs därför tas fram en specifikt för Närservice. Det är därför av största vikt att det sker ett aktivt arbete med att successivt utveckla och förfinas kundenkäterna.
 - 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.

Nöjda kunder och partners

2. Resurser/kompetens/tjänsteutbud

Nuläge

- De flesta kunder är nöjda med de resurser, den kompetens och det tjänsteutbud som Närservice erbjuder idag.
- Utbudet är idag anpassat efter kundens önskemål vilket fungerar bra. Det erbjuds även extratjänster, vid sidan om t. ex dagligstädning.
- På vissa ställen inom regionen har Närservice börjat med att erbjuda serviceteam (ett team som arbetar inom ett hus med både vaktmästeri och städning) vilket har mottagits väl av kunden.
- Kompetensen hos personalen skiljer sig mellan distrikten men även inom distrikten.

Notera dock att i de självutvärderingar som har utförts och vilka presenteras längre fram i rapporten så är GAPet mellan nuläge och vision relativt stort för området tjänsteutbud.

Vision

- Bredare tjänsteutbud:
 - Inrätta serviceteam i större utsträckning då kunden i framtiden troligen kommer vilja ha en servicegrupp som har helhetsansvaret.
 - Kunden kommer efterfråga en annan och bredare kompetens och mer kringuppgifter de närmaste åren för att kunna avlasta sin vårdpersonal.
- Höja medarbetarnas kompetens
 - Tillse att samtliga anställda inom Närservice blir bra servicearbetare.
 - Höja medarbetarnas kompetens genom exempelvis utbildning, då detta troligen kommer att behövas när serviceteam inrättas. Respektive medarbetare måste ha en bredare kunskapsbas.
 - Höja kompetensen inom städ för vissa områden inom distrikten, speciellt gäller detta för den personal som kommer från Tandvård och Primärvård.
 - All personal skall ha genomgått en utbildning och fått en certifiering (SRY) under de närmaste åren.

Nöjda kunder och partners

3. Ansvarsfördelning mellan kund och närservice

Nuläge

- Hur tydlig ansvarsfördelningen är mellan kund och Närservice skiljer sig åt mellan distrikten och mellan kunderna. De flesta anser dock att ansvarsfördelningen är relativt tydlig genom de avtal och överenskommelser som finns idag och att ansvarsfördelningen fungerar bra.
- Hur ansvarsfördelningen ser ut mellan kund och Närservice skiljer sig åt mellan distrikten, men även mellan kunderna inom distrikten.
- Inom de flesta distrikt finns det specifika ansvarsfördelningar framtagna för respektive kund
- Inom vissa distrikt finns idag vissa gränsdragningsproblem mellan kund och närservice där exempelvis undersköterskor utför vissa servicearbeten. Inom vissa distrikt eller delar av distrikt så når ej innehållet i överenskommelserna ut till vårdenheterna, vilket kan innebära viss problematik med förståelse av vad kunden egentligen har köpt.

Vision

- Få en tydligare ansvarsfördelning mellan kund och Närservice:
 - Tydiggöra ansvarsfördelningen inom primärvård, vårdcentraler och tandvård – Vilka tjänster utför Närservice och vad utför kunden själv.
 - Bli tydligare mot kund vilken kvalitet och tjänst de betalar för och därigenom undvika framtida missförstånd.
 - Specifika ansvarsfördelningar skall finnas för respektive kund.

Nöjda kunder och partners

4. Lagstyrd praxisstyrd städning

Nuläge

- Städningen är idag frekvensstyrd och frekvensen beror på vad det är som skall städas.
- Det finns idag dokument framtagna inom de flesta distrikt inom Närservice som beskriver vilka städmoment som skall utföras, exempelvis för dagligstäd. De är dock ej gemensamma för hela Närservice.
- Överenskommelserna och avtalen med kunden är det som slutligen styr frekvensen av städningen. En operationssal har exempelvis en tätare städfrekvens än ett konferensrum.
- Primär- och tandvården saknar idag en fungerande städstandard.
- Inom Göteborg och Skaraborg använder man idag städstandarden INSTA 800. Det är städkvalitet (funktionsstyrt) som styr istället för frekvensen (frekvensstyrt).
- Det finns praxis framtagna även för transportservice som styr deras arbete.

Vision

- Att implementera INSTA 800 inom hela Närservice
 - För att kunna implementera INSTA 800 inom hela Närservice så krävs det ett omfattande utbildningsprogram, då exempelvis INSTA 800 utgår från vilken renhetsnivå städningen skall hålla istället för frekvensen av städningen.
 - Närservice kommer då övergå från frekvensstyrd städning till funktionsstyrd städning. Dvs det är vilken kvalitet kunden vill ha på städningen som styr istället för frekvensen.
- Att samtliga medarbetare skall ha tillgång till en egen fickdator där medarbetaren har tillgång till all information om vad som skall städas och även kan rapportera in vad som har städats.

Nöjda kunder och partners

5. Kommunikation

Nuläge

- Kommunikationen mellan kund och Närservice fungerar på lägre nivåer inom organisationerna, medan den fungerar sämre högre upp i organisationerna.
- Kommunikationen fungerar sämre idag än var den gjorde i den "gamla" organisationen.
- Den nya organisationen ställer högre krav på kommunikation. Tidigare var kommunikationen mer intern, eftersom städ och vaktmästeri då var anställda av t ex sjukhus, vårdcentral.
- I den nya organisationen är det ibland oklart vem det är som är kunden och vem det är Närservice skall ha dialog med.
- Inom vissa områden har man kundmöten med återkommande intervall, där sektionschefen träffar vårdenhetschefen.

Vision

- 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.

Nöjda kunder och partners

6. Avtal åtagande mot kund

Nuläge

- Avseende 2008 har det inte upprättats några nya avtal/överenskommelser med kunden i och med bildandet av Närservice, utan allt har fortsatt enligt de tidigare gjorda avtalen/överenskommelserna.
- Det finns ramöverenskommelser med de 14 största kunderna för 2009. Övriga mindre kunder har Närservice skrivit separata avtal med. För varje område finns det nu en områdesspecifikation och en tjänstespecifikation.

Vision

- Skapa enhetliga avtalsmallar för hela Närservice
- Upprätta en avtalsdatabas inom Regionservice för att säkerställa att det finns en struktur och kontroll över befintliga avtal.
- Bli bättre på att förmedla innehållet i avtalen och överenskommelserna inom Närservice och hos kunden
 - Få bra struktur i överenskommelserna så att överenskommelserna och tjänsteutbudet hänger samman.
 - Att medarbetare och anställda hos kunden längre ner i organisationen får tillräcklig information om innehållet i avtalen och överenskommelserna. Informationen får inte stanna på toppen.
 - Att överenskommelserna skrivs på lägre nivåer i organisationen än idag, exempelvis på sektionschefsnivå/verksamhetsnivå för att de skall bli tydligare och mer konkreta
 - Få kunden medveten om vikten av att sprida informationen och innehållet i överenskommelserna nedåt i organisationen till de som tar emot tjänsten.
 - Tydliggöra vem hos kunden som har rätten att teckna avtal.

God ekonomisk hushållning

Området God ekonomisk hushållning har som nämnts tidigare diskuterats vid utförda intervjuer utifrån nedanstående punkter (gråmarkerad ruta). En kortfattad beskrivning avseende vad som framkommit under intervjuerna avseende nuläge samt vision inom detta område kommer kortfattat att beskrivas på nästkommande sidor.

Nöjda kunder och partners	God ekonomisk hushållning	En processorienterad verksamhet med effektiva processer	Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus
• Kundenkäter • Resurser/kompetens/Tjänsteutbud • Ansvarsfördelning mellan kund och närservice • Lagstyrd /praxisstyrd städning • Kommunikation • Avtal/åtagande mot kund	• Prissättningsmodell • Kostnadskontroll • Nyckeltalsuppföljning • Kapacitetsutnyttjande • Underleverantör	• Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud/åtagande • Egenkontroll • Utvärdering av avvikelser • Resursanalyser • Kvalitetssäkring • Underleverantörer • Avtalsskrivning • Ansvarsfördelning organisation	• Utvecklingssamtal • Lön och förmåner • Tillhörighet • Organisation • Personalkäter • Yrkes stolthet • Utvecklingsmöjligheter • Återkoppling av utfört arbete • Kommunikation • Arbetsmiljö och arbetsklimat

God ekonomisk hushållning

1. Prissättningsmodell

Nuläge

- Regionservice har idag en monopolställning och många av de utförda tjänsterna är anslagsfinansierade och styrs via ramavtal.
- Det finns idag stora skillnader i timpriser mellan sjukhus och närvård samt mellan distrikten. Vissa distrikt har ett systembaserat stöd för uträkning av priser.
- Prissättningsmodellen för transportservice inom Göteborg består av en rörlig del och en abonnemangsdelen. I abonnemangsdelen ingår ett antal besök, ett antal vagnar och ett antal paket, vilka följs upp löpande och räknas av från abonnemangsavgiften. Är abonnemangsdelen förbrukad går det över till att bli rörlig ersättning.

Vision

- Harmonisera timpriserna så långt det är möjligt, dock kommer de skilja sig åt på 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.

God ekonomisk hushållning

2. Kostnadskontroll

Nuläge

- Idag råder det en stor skillnad på kunskapsnivån avseende hur kostnader skall följas upp inom Närservice dels hos sektionscheferna (vilka har ansvaret för att följa upp kostnaderna) men även mellan distrikten.
- Det har under hösten 2008 varit svårt att analysera kostnaderna inom Närservice då Närservice ej har haft full kontroll vilka kostnader som har varit hänförliga till verksamheten. I stort sätt har Närservice fått en summa pengar, men de vet inte riktigt vilka tjänster som ingår och med vilken frekvens tjänsterna skall utföras.

Vision

- Få en bra kontroll över kostnaderna inom Närservice för att därigenom kunna få en balans mellan intäkter och kostnader
 - Att samtliga sektionschefer skall ha en god kontroll över kostnaderna inom sin del och ansvara för budgeten. För att nå dit så krävs det utbildning för att höja kunskapen.
 - Att kartlägga alla kostnader för Närservice för att få en bra bild över vilka kostnader som är hänförliga till organisationen. För att till viss del komma till rätta med detta pågår ett arbete med att försöka fastställa vilken yta Närservice totalt har att städa.

God ekonomisk hushållning

3. Nyckeltalsuppföljning

Nuläge

- Nyckeltalsuppföljningen sker på olika sätt och man har följt upp olika saker inom de olika distrikten. Vissa distrikt har väl inarbetade nyckeltal som följs upp löpande bla via balanserat styrkort.
- Det finns inga bra nyckeltal idag för att följa upp vaktmästeriet. Det är problem att finna nyckeltal som går att jämföra. Vissa nyckeltal används dock inom Göteborg exempelvis antal ambulanslyft, godsmängd, tvättmängd etc.

Vision

- Upprätta gemensamma nyckeltal och uppföljningsmått som skall gälla för hela Närservice.
 - Införskaffa ett gemensamt städsystem under 2009 då detta krävs för att kunna ha gemensamma nyckeltal och uppföljningsmått och inte som idag då det finns många olika system vilka ger olika output.
 - Identifiera relevanta nyckeltal för vaktmästeriet och implementera dessa över hela regionen.

God ekonomisk hushållning

4. Kapacitetsutnyttjande

Nuläge

- Staddelen inom sjukhusen har en bra kontroll över sitt kapacitetsutnyttjande, medan vårdcentraler och folktandvården har sämre kontroll. Vaktmästeriet är svårare att följa upp då de kräver en del ställtider och beredskapstid för att kunna utföra akututryckningar.
- Vissa distrikt har ett systembaserat stöd för att kunna optimera kapacitetsutnyttjandet.

Vision

- Att finna ett system/sätt att kunna ha kontroll på kapacitetsutnyttjandet både inom distriktet, men framförallt mellan distrikten och därigenom optimera resursanvändningen då man kan använda resurser mellan distrikten
 - Införa serviceteam vilket troligen kommer optimera kapacitetsutnyttjandet både inom städ och transportservice.
 - Lägga extra fokus på vårdcentraler och folktandvård för att säkerställa en bättre kontroll av kapacitetsutnyttjandet.

5. Underleverantör

Nuläge

- Det råder en stor skillnad mellan distrikten hur mycket underleverantörer som används i verksamheten.

Vision

- Genomföra analyser för att kontrollera var det är mest effektivt att använda underleverantörer istället för egen personal.
 - Eventuellt skulle det kunna bli aktuellt att lägga ut vårdcentraler och tandkliniker på avlägsna orter på underleverantörer samt även storstäd.

En processororienterad verksamhet med effektiva processer

Området En processororienterad verksamhet med effektiva processer har som nämnts tidigare diskuterats vid utförda intervjuer utifrån nedanstående punkter (gråmarkerad ruta). En kortfattad beskrivning avseende vad som framkommit under intervjuerna avseende nuläge samt vision inom detta område kommer kortfattat att beskrivas på nästkommande sidor.

Nöjda kunder och partners	God ekonomisk hushållning	En processororienterad verksamhet med effektiva processer	Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus
• Kundenkäter • Resurser/kompetens/Tjänsteutbud • Ansvarsfördelning mellan kund och närservice • Lagstyrd /praxisstyrd städning • Kommunikation • Avtal/åtagande mot kund	• Prissättningsmodell • Kostnadskontroll • Nyckeltalsuppföljning • Kapacitetsutnyttjande • Underleverantör	• Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud/åtagande • Egenkontroll • Utvärdering av avvikelser • Resursanalyser • Kvalitetssäkring • Underleverantörer • Avtalsskrivning • Ansvarsfördelning organisation	• Utvecklingssamtal • Lön och förmåner • Tillhörighet • Organisation • Personalkäter • Yrkesstolthet • Utvecklingsmöjligheter • Återkoppling av utfört arbete • Kommunikation • Arbetsmiljö och arbetsklimat

En processororienterad verksamhet med effektiva processer

1. Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud/åtagande

Nuläge

- Inom Göteborg så finns det metodbeskrivningar framtagna som styr ansvar, kompetens, städfrekvens, städmetod etc. Övriga delar inom Närservice har kommit olika långt, framförallt är det inom sjukhusen det finns framtagna bra rutinbeskrivningar både för städ och transportservice.
- Kunden har dock ingen information av vad metod och rutinbeskrivningarna innehåller.

Vision

- Anpassa rutinbeskrivningar så att de blir gemensamma för hela Närservice, där så är möjligt.
 - Även säkerställa att dessa rutinbeskrivningar blir applicerbara även på ytterområdena, dvs inom primär och tandvård
- Tillse att rutin och metodbeskrivningar finns med i framtida avtal och överenskommelser för att tydliggöra tjänstutbudet och undvika missförstånd.

2. Egenkontroll

Nuläge

- Egenkontroll ingår som ett kontrollmoment inom INSTA 800, så för de distrikt som idag har implementerat INSTA 800 så finns denna kontroll. I övrigt saknas oftast en standardiserad egenkontroll.

Vision

- Införa INSTA 800 inom alla områden och därmed även implementera egenkontroll.

En processororienterad verksamhet med effektiva processer

3. Utvärdering av avvikelser

Nuläge

- Rutiner för att hantera, ta emot samt följa upp avvikelser skiljer sig mycket åt mellan de fyra distrikten och även inom distrikten. Vissa distrikt registrerar avvikelser i system andra använder sig av blanketter och vissa har inget uppföljning alls. Vissa distrikt diskuterar uppkomna avvikelser på sina arbetsplatsträffar.
- Medcontrol används idag inom vissa områden för att kunna fånga upp eventuella avvikelser. Systemet är ett vårdsystem och är egentligen inte byggt för den typ av avvikelser som Närservice har.
- Eventuellt kommer en kundtjänst inrättas nästa år för hela regionsservice och då kommer avvikelserna tas emot där för att sedan skickas ut till korrekt person.

Vision

- 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 reklamblock till varje medarbetare, som kan användas för att rapportera 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 avvikelsehanteringen sköts idag inom de olika distrikten för att få en uppfattning om vilka skillnaderna är mellan distrikten
 - Säkerställa att de viktiga avvikelser kommuniceras uppåt i organisationen.

En processororienterad verksamhet med effektiva processer

4. Resursanalyser

- Se punkten kapacitetsutnyttjande

5. Kvalitetssäkring

Nuläge

- För de distrikt som har implementerat INSTA 800 så ingår en kvalitetssäkringsdel. För övriga distrikt så finns i de flesta fall ingen rutin för kvalitetssäkring.
- Kvaliteten kan delas in i två delar dels, vad gör vi – den tekniska kvaliteten och dels hur gör vi – dvs kvaliteten i servicen.

Vision

- Införa INSTA 800 för samtliga områden. Avseende vaktmästeriet är det dock mer oklart då det inte finns något bra sätt att följa upp detta arbete.
- Införa serviceteam som har bättre kontroll av hela flödet från start till mål, vilket kommer medföra bättre kvalitet i levererade tjänster.
- Utse personer som har kvalitetsansvaret mot kund.

En processorienterad verksamhet med effektiva processer

6. Underleverantörer

Nuläge

- Inom distrikt Göteborg finns det idag en metod för att utföra stickprovskontroller av underleverantörerna och därmed säkerställa att de uppfyller de krav som Närservice har satt upp i sina avtal. På övriga områden sker ingen direkt uppföljning av underleverantörerna, utan det blir först om kunden har något klagomål.

Vision

- Införa den metod som används i Göteborg idag för att kontrollera underleverantörer för hela Närservice
- Bli tydligare avseende vilka de fastställda kraven är på underleverantören i kommande upphandlingar och avtal.

7. Avtalsskrivning

Nuläge

- Närservice utför för närvarande en genomgång av befintliga avtal för att skapa sig en total uppfattning om dess innehåll.

Vision

- Ta fram gemensamma avtalsmallar och överenskommelser för hela Närservice.

En processorienterad verksamhet med effektiva processer

8. Ansvarsfördelning organisation

Nuläge

- Idag saknas det en del ledarroller i organisationen i övrigt är ansvarsfördelningen inom organisationen relativt klar.

Notera dock att i de självutvärderingar som har utförts och vilka presenteras längre fram i rapporten så är har ansvarsfördelning organisation fått ett relativt lågt betyg.

Vision

- Säkerställa att samtliga ledarroller i organisationen tillsätts och fungerar.

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

Området Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus har som nämnts tidigare diskuterats vid utförda intervjuer utifrån nedanstående punkter (gråmarkerad ruta). En kortfattad beskrivning avseende vad som framkommit under intervjuerna avseende nuläge samt vision inom detta område kommer kortfattat att beskrivas på nästkommande sidor.

Nöjda kunder och partners	God ekonomisk hushållning	En processorienterad verksamhet med effektiva processer	Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus
• Kundenkäter • Resurser/kompetens/Tjänsteutbud • Ansvarsfördelning mellan kund och närservice • Lagstyrd /praxisstyrd städning • Kommunikation • Avtal/åtagande mot kund	• Prissättningsmodell • Kostnadskontroll • Nyckeltalsuppföljning • Kapacitetsutnyttjande • Underleverantör	• Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud/åtagande • Egenkontroll • Utvärdering av avvikelser • Resursanalyser • Kvalitetssäkring • Underleverantörer • Avtalsskrivning • Ansvarsfördelning organisation	• Utvecklingssamtal • Lön och förmåner • Tillhörighet • Organisation • Personalenkäter • Yrkesstolthet • Utvecklingsmöjligheter • Återkoppling av utfört arbete • Kommunikation • Arbetsmiljö och arbetsklimat

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

1. Utvecklingssamtal

Nuläge

- Samtliga distrikt har en fungerande metod för att hålla och följa upp sina utvecklingssamtal med sina medarbetare. Utvecklingssamtal hålls en gång per år.

Vision

- Ta fram en gemensam mall med gemensamma frågor för utvecklingssamtalen som skall gälla för hela Närservice. Det finns redan idag en mall framtagna av Regionsservice, den är dock implementerad för hela regionen.

2. Lön och förmåner

Nuläge

- Löner och förmåner skiljer sig åt mellan de olika distrikten inom Närservice då personalen har behållit de löner och förmåner som de hade i sin gamla anställning.

Vision

- Gå igenom löner och förmåner för att finna en gemensam struktur för hela Närservice.

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

3. Tillhörighet

Nuläge

- Uppfattningen är att de anställda känner en tillhörighet till exempelvis städservice och transportservice men inte till Närservice och Regionservice.
- Inom ytterområdena exempelvis folktandvård och primärvård är uppfattningen att de känner en lägre tillhörighet till Närservice.

Vision

- 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.

4. Organisation

Nuläge

- Organisationen finns på plats schematisk och den är relativt tydlig.

Vision

- Inget specifikt noterat

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

5. Personalenkäter

Nuläge

- Det har under året skickats en personalenkät till samtliga chefer inom Närservice. I övrigt har inga personalenkäter skickats ut.

Notera dock att i de självutvärderingar som har utförts och vilka presenteras längre fram i rapporten så är har personalenkäter fått ett relativt lågt betyg.

Vision

- Skicka ut en personalenkät om året. Den skall dock skickas gemensamt med Regionsservice. Vissa ansåg att det skulle skickas ut en förenklad personalenkät till samtliga medarbetare i början av nästa år, enbart för Närservice.

6. Yrkesstolthet

Nuläge

- Yrkesstolthet finns idag hos medarbetarna. Historiskt har dock lokalvårdarna haft en lägre yrkesstolthet än vaktmästarna och inom vaktmästeriet så har akutvaktmästarna högre stolthet än vaktmästarna på godsavdelningen. Detta börjar dock att förändras.

Notera dock att i de självutvärderingar som har utförts och vilka presenteras längre fram i rapporten så är GAPet mellan nuläge och vision relativt stort för området yrkesstolthet.

Vision

- 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.

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

7. Utvecklingsmöjligheter

Nuläge

- Den utvecklingsmöjlighet som finns idag är att någon person eventuellt kan lyftas upp till arbetsledare.
- Det finns även en möjlighet att flytta mellan olika arbetsplatser inom sitt distrikt.

Vision

- Skapa större utvecklingsmöjligheter inom Närservice
 - Införa begreppet och arbetssättet servicemedarbetare – dvs du är inte enbart lokalvårdare eller vaktmästare utan du utför samtliga tjänster som Närservice erbjuder.
 - Införa ett större tjänsteutbud och därmed större möjligheter att utvecklas inom nya områden
 - Införa någon form av certifiering
 - Införa serviceskola och studiebesök hos andra inom organisationen och lära sig av varandra inom organisationen

8. Återkoppling till utfört arbete

Nuläge

- Idag sker viss återkoppling av utfört arbete genom utvecklingssamtal och vissa moment som ingår i INSTA 800.
- Vissa distrikt eller delar inom distriktet anser att de har ett bra system för att återkoppla till sina medarbetare.

Vision

- Finna ett bättre system för hela Närservice för att kontinuerligt kunna återkoppla till medarbetarna avseende utfört arbete. Införandet av INSTA 800 kommer till viss del hjälpa till.

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus forts.

9. Kommunikation

Nuläge

- Kommunikation till medarbetarna sker idag genom arbetsplatsträffar, nyhetsbrev, vilka även går igenom på arbetsplatsträffarna. Detta fungerar överlag på ett bra sätt, dock kan det vara svårigheter att nå ut till ytterområdena på ett bra sätt.
- Ledningsgruppsträffar utförs inom vissa distrikt.
- Arbetsplatsträffar utförs veckovis inom de flesta distrikt.
- Informationen från Regionen kan upplevas som bristfällig ute i organisationen. Organisationen efterfrågar mer och tydligare information.

Notera dock att i de självutvärderingar som har utförts och vilka presenteras längre fram i rapporten så är GAPet mellan nuläge och vision relativt stort för området kommunikation.

Vision

- Finna ett bra sätt att kommunicera med medarbetarna i ytterområdena
- Finna en bra och fungerande metod för att få ut informationen till medarbetarna så att den förstås och uppfattas på rätt sätt.

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus forts

10. Arbetsmiljö och klimat

Nuläge

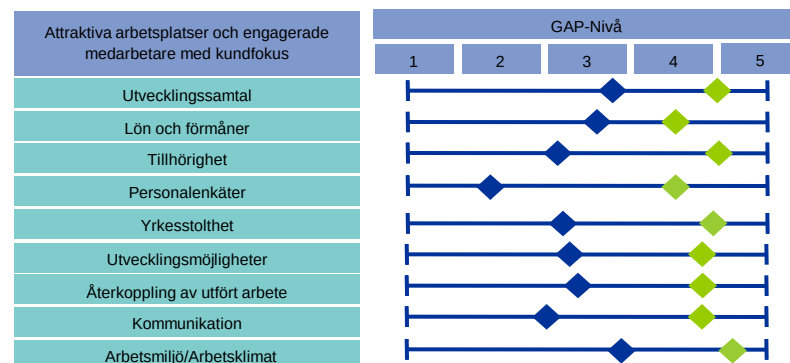
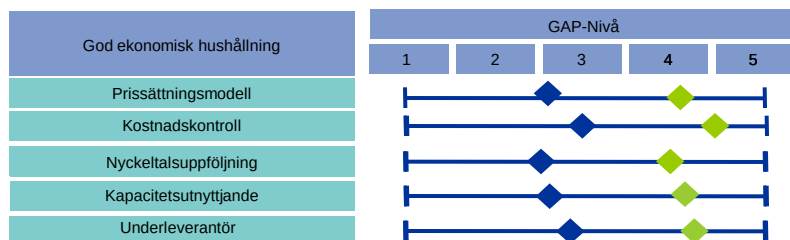
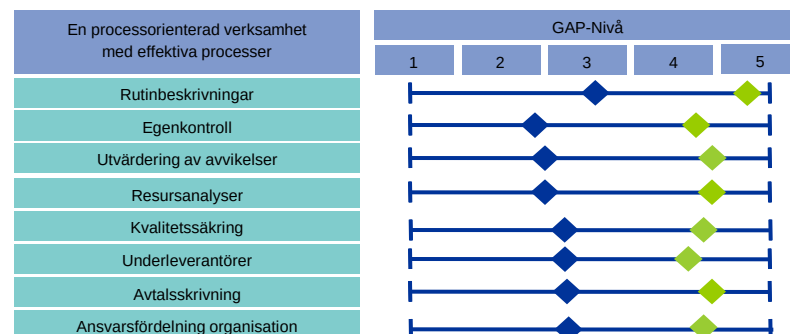
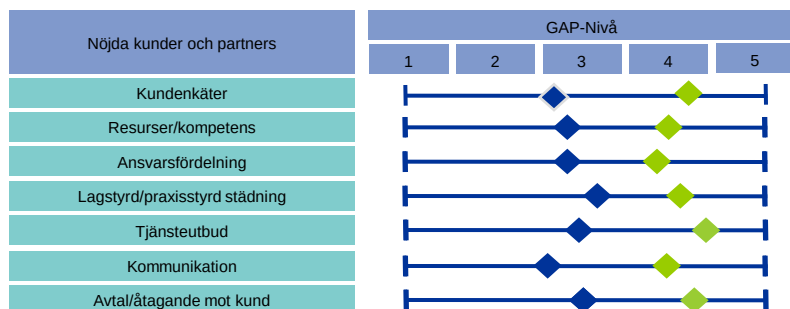
- Idag utförs arbetsmiljöronder och det finns arbetsmiljöplaner
- Arbetsklimatet är överlag bra utan några större orosmoment.
- Idag pågår arbete för att säkerställa att arbetsmiljön är så bra som möjligt, exempelvis genom att använda rätt redskap (ergonomiskt), undvika tunga lyft och maskinstädning.

Vision

- Finna en gemensam norm för hela Närservice, både inom arbetsmiljö och arbetsklimat.
- Utföra en detaljerad nulägesanalys för att få en uppfattning hur arbetsmiljö och arbetsklimat fungerar för hela Närservice.

GAP-analys – sammanställning av självutvärderingarna

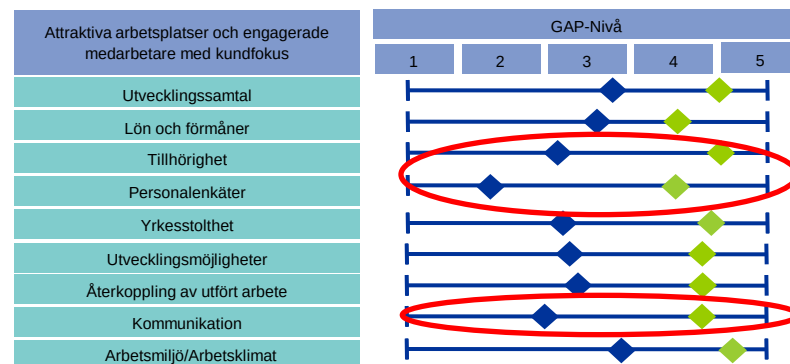
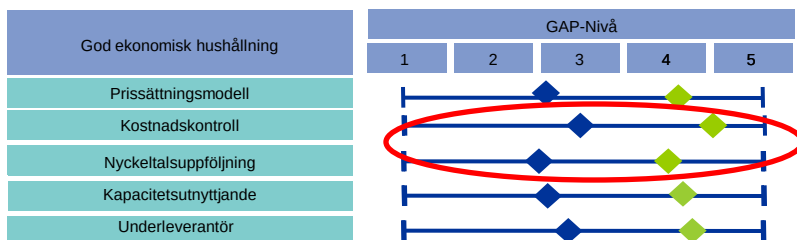
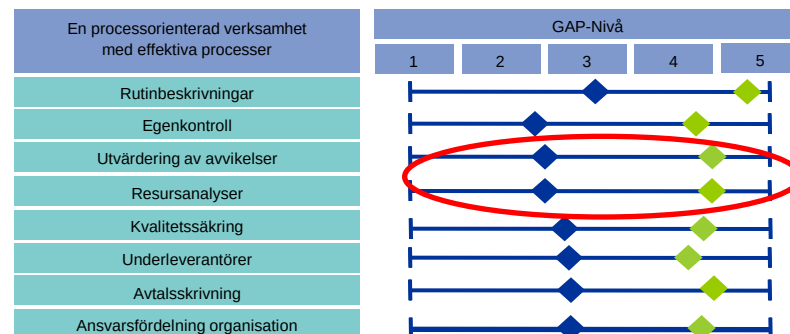
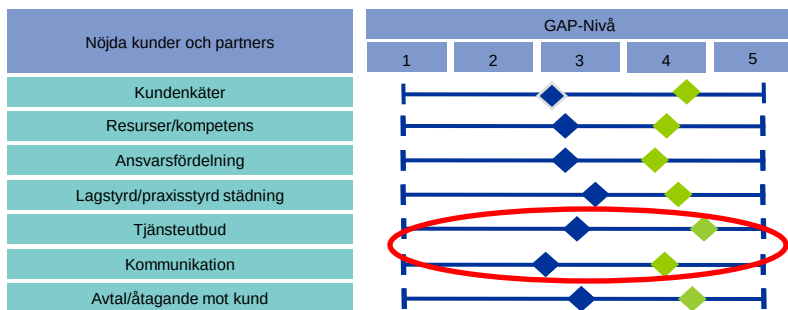
Baserat på de självutvärderingar som de nio intervjuade personerna har utfört för de fyra huvudområdena, Nöjda kunder och partners, God ekonomisk hushållning, En processorienterad verksamhet med effektiva processer samt Attraktiva arbetsplatser med engagerade medarbetare med kundfokus, har nedanstående GAP-analysmodell sammanställts. Sammanställningen har utförts genom att självutvärderingarna har sammanvägts och givit 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.



◆ Nuvarande ◆ Önskad

GAP-analys – sammanställning av självutvärderingarna

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 självutvärderingarna 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. Utfallet för respektive persons självutvärdering presenteras på nästkommande sida.



GAP- analys – sammanställning av självutvärderingarna

Nedan finns en sammanställning över samtliga utförda självutvärderingar uppdelad på respektive person och samtliga underområden. Den sista tabellen nr 10 visar genomsnittet av samtliga utvärderingar och är de värden som tidigare presenterats i GAP analysen på sidan 35.

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Nuläge	Vision	Nuläge	Vision	Nuläge	Vision	Nuläge	Vision	Nuläge	Vision	Nuläge	Vision	Nuläge	Vision	Nuläge	Vision	Nuläge	Vision	Nuläge	Vision
Nöjda kunder och partners																				
Kundenkäter	3	5	3	4	4	5	3	5	2	4	x	x	3	4	2	4	1	4	2,6	4,4
Resurs/kompetens	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	x	x	3	4	3	4	2	4	2,9	4,0
Ansvarsfördelning	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	x	x	4	5	3	3	2	4	2,9	3,9
Lagstyrd/praxis	2	4	3	5	4	5	4	4	3	3	x	x	x	x	3	4	4	5	3,3	4,3
Tjänsteutbud	2	5	3	4	4	5	2	4	2	4	x	x	4	5	3	4	4	5	3,0	4,5
Kommunikation	2	5	2	4	4	5	3	4	2	4	x	x	3	4	3	4	2	4	2,6	4,3
Avtal mot kund	3	5	3	5	3	5	2	4	2	4	x	x	4	5	3	4	4	3	3,0	4,4
God ekonomisk hushållning																				
Prissättningsmodell	2	4	2	4	4	5	3	4	1	4	x	x	3	4	3	5	3	4	2,6	4,3
Kostnadskontroll	2	5	3	5	3	4	4	5	2	4	x	x	4	4	3	5	3	4	3,0	4,5
Nyckeltalsuppföljning	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	x	x	4	4	2	4	3	4	2,5	4,0
Kapacitetsutnyttjande	2	4	2	4	3	4	4	5	2	4	x	x	3	4	3	4	2	4	2,6	4,1
Underleverantör	2	5	2	5	4	5	3	4	3	5	x	x	x	x	2	2	3	4	2,7	4,3
En processorienterad verksamhet med effektiva processer																				
Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud	2	5	2	5	3	4	4	5	2	4	x	x	4	5	4	5	4	5	3,1	4,8
Egenkontroll	1	4	1	4	2	4	3	4	1	4	x	x	4	5	3	4	4	5	2,4	4,3
Utvärdering av avvikelser	2	5	2	5	3	4	4	5	1	4	x	x	3	4	3	4	2	4	2,5	4,4
Resursanalyser	1	4	1	4	4	5	4	5	2	4	x	x	3	4	4	5	1	4	2,5	4,4
Kvalitetssäkring	1	4	1	4	2	4	4	4	2	5	x	x	4	4	4	5	3	4	2,6	4,3
Underleverantörer	2	4	2	4	3	4	3	5	3	4	x	x	x	x	2	4	3	4	2,6	4,1
Avtalsskrivning	2	4	2	4	3	4	3	4	1	5	x	x	3	4	3	5	4	5	2,6	4,4
Ansvarsfördelning organisation	1	3	1	3	3	5	3	5	3	4	x	x	4	5	3	4	3	5	2,6	4,3
Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus																				
Utvecklingssamtal	2	5	2	5	3	4	4	5	4	4	x	x	4	4	3	4	4	5	3,3	4,5
Lön och förmåner	3	4	3	4	4	5	4	4	2	3	x	x	3	4	3	4	3	4	3,1	4,0
Tillhörighet	1	4	2	5	4	5	2	4	2	4	x	x	4	5	3	5	3	4	2,6	4,5
Personalenkäter	1	4	1	4	3	5	2	4	3	4	x	x	2	4	1	3	1	4	1,8	4,0
Yrkes stolthet	2	5	2	5	3	5	3	4	2	5	x	x	3	4	2	3	4	5	2,6	4,5
Utvecklingsmöjligheter	2	5	2	5	3	5	2	4	2	4	x	x	4	4	3	4	3	4	2,6	4,4
Återkoppling till utfört arbete	2	4	2	4	4	5	3	4	3	4	x	x	3	5	2	5	3	4	2,8	4,4
Kommunikation	2	5	2	5	3	4	2	5	2	3	x	x	3	4	3	5	3	4	2,5	4,4
Arbetsmiljö	3	5	2	5	4	5	4	4	3	4	x	x	4	5	3	4	4	5	3,4	4,6
x: Ej besvarad																				

GAP- analys – sammanställning av självutvärderingarna

Nedan finns en sammanställning över utförda självutvärderingar vilken dels visar genomsnittet av samtliga utvärderingar för respektive område (tabell A) och dels det lägsta och det högsta värdet som har givits i utvärderingarna avseende respektive område (tabell B). För de områden där avvikelser mellan min- och maxvärde har varit två eller högre så har det även angivits hur många personer som har svarat min- respektive maxvärdet (tabell C).

	A		B				C			
	Genomsnitt		Nuläge		Vision		Nuläge antal		Vision antal	
	Nuläge	Vision	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Nöjda kunder och partners										
Kundenkäter	2,6	4,4	1	4	4	5	1	1		
Resurs/kompetens	2,9	4,0	2	3	4	4				
Ansvarsfördelning	2,9	3,9	2	4	3	5	2	1	2	1
Lagstyrd/praxis	3,3	4,3	2	4	3	5	1	3	1	3
Tjänsteutbud	3,0	4,5	2	4	4	5	3	3		
Kommunikation	2,6	4,3	2	4	4	5	4	1		
Avtal mot kund	3,0	4,4	2	4	3	5	2	2	1	4
Genomsnittsvärde för Nöjda kunder och partners	2,9	4,2								
God ekonomisk hushållning										
Prissättningsmodell	2,6	4,3	1	4	4	5	1	1		
Kostnadskontroll	3,0	4,5	2	4	4	5	2	2		
Nyckeltalsuppföljning	2,5	4,0	2	4	4	4	5	1		
Kapacitetsutnyttjande	2,6	4,1	2	4	4	5	4	1		
Underleverantör	2,7	4,3	2	4	2	5	3	1	1	4
Genomsnittsvärde God ekonomisk hushållning	2,7	4,2								
En processororienterad verksamhet med effektiva processer										
Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud	3,1	4,8	2	4	4	5	3	4		
Egenkontroll	2,4	4,3	1	4	4	5	3	2		
Utvärdering av avvikelser	2,5	4,4	1	4	4	5	1	1		
Resursanalyser	2,5	4,4	1	4	4	5	3	3		
Kvalitetssäkring	2,6	4,3	1	4	4	5	2	3		
Underleverantörer	2,6	4,1	2	3	4	5				
Avtalsskrivning	2,6	4,4	1	4	4	5	1	1		
Ansvarsfördelning organisation	2,6	4,3	1	4	3	5	2	1	2	4
Genomsnittsvärde En processororienterad verksamhet med effektiva processer	2,6	4,3								
Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus										
Utvecklingssamtal	3,3	4,5	2	4	4	5	2	4		
Lön och förmåner	3,1	4,0	2	4	3	5	1	2	1	1
Tillhörighet	2,6	4,5	1	4	4	5	1	2		
Personalenkäter	1,8	4,0	1	3	3	5	4	2	1	1
Yrkesstolthet	2,6	4,5	2	4	3	5	4	1	1	5
Utvecklingsmöjligheter	2,6	4,4	2	4	4	5	4	1		
Återkoppling till utfört arbete	2,8	4,4	2	4	4	5	3	1		
Kommunikation	2,5	4,4	2	3	3	5			1	4
Arbetsmiljö	3,4	4,6	2	4	4	5	1	4		
Genomsnittsvärde för Attraktiva arbetsplatser med engagerade medarbetare	2,7	4,4								

Analys av självutvärderingarna

Utifrån utförda självutvärderingar 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)

Analys av självutvärderingarna

- Notera att "Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud" anses som det viktigaste området och att GAPet till nuläget 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 klart.

Analys av självutvärderingarna

En övergripande analys av avvikelsen mellan min- och maxvärdet har utförts för att kunna avgöra om de som har utfört utvärderingarna är samstämmiga avseende var 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 avvikelsen 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 Närservice. De sju områdena är följande:

Nöjda kunder och partners:

- Tjänsteutbud

En processorienterad verksamhet med effektiva processer

- Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud
- Egenkontroll
- Resursanalyser
- Kvalitetssäkring

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

- Utvecklingssamtal
- Personalenkäter

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

Analys av självutvärderingarna

- 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 avvikelsen 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 självvärderingarna 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. Vi har här valt att lyfta fram de områden med de största GAPet inom respektive grupp. 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. De områden med störst GAP inom respektive huvudområde är följande:

Fokusområden forts

– Nöjda kunder och partners

- Bredare tjänsteutbud
 - Inrätta serviceteam i större utsträckning då kunden i framtiden troligen kommer vilja ha en servicegrupp som har helhetsansvaret.
 - Kunden kommer efterfråga en annan och bredare kompetens och mer kringuppgifter de närmaste åren för att kunna avlasta sin vårdpersonal.
- 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.

Fokusområden forts

– God ekonomisk hushållning

- Förbättrad och enhetlig prissättningsmodellen inom Närservice
 - 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.
- Genomföra analyser för att kontrollera var det är mest effektivt att använda underleverantörer istället för egen personal

Fokusområden forts

– 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 reklamblock till varje medarbetare, som kan användas för att rapportera 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 p g a av ovana med att hantera datorer.
 - Kartlägga nuläget hur avvikelsehanteringen sköts idag inom de olika distrikten för att få en uppfattning om vilka skillnaderna är mellan distrikten
 - Säkerställa att de viktiga avvikelserna kommuniceras uppåt i organisationen.
- Införa INSTA 800 inom alla områden och därmed även implementera egenkontroll, kvalitetskontroll samt gå från att ha städ som är frekvensstyrd mot att istället grunda städningen på vilken kvalitet kunden vill ha.
- Ta fram gemensamma avtalsmallar och överenskommelser för hela Närservice.

Fokusområden forts

– Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

- Öka känslan av tillhörighet till Närservice och Regionsservice 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.
- Skicka ut en personalenkät om året. Den skall dock skickas gemensamt med Regionsservice.

Fokusområden forts

– Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus forts

- Finna ett bra sätt att kommunicera med medarbetarna inom ytterområdena
- Finna en bra och fungerande metod för att få ut informationen till medarbetarna så att den förstås och uppfattas på rätt sätt.
- Skapa större utvecklingsmöjligheter inom Närservice
 - Införa begreppet och arbetssättet servicemedarbetare – dvs du är inte enbart lokalvårdare eller vaktmästare utan du utför samtliga tjänster som Närservice erbjuder.
 - Införa ett större tjänsteutbud och därmed större möjligheter att utvecklas inom nya områden
 - Införa någon form av certifiering
 - Införa serviceskola och studiebesök hos andra inom organisationen och lära sig av varandra inom organisationen

Intervjupersoner

- Följande personer har intervjuats samt utfört självutvärderingar som ligger till underlag för denna rapport
 - Brita Wirblad – Områdeschef
 - Fredrik Viidas – Områdescontroller
 - Christina Fridén – Verksamhetschef Närservice Göteborg
 - Tore Wånggren – Distriktschef Närservice Fyrbodal
 - Ann-Marie Fägerskiöld – Distriktschef Närservice Södra Älvsborg
 - Anders Blom – Distriktschef Närservice Skaraborg
 - Eje Abrahamsson – Sektionschef Göteborg
 - Ewa Åberg – Sektionschef Fyrbodal
 - Ingrid Karlsson – Sektionschef Göteborg

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Kundenkäter	- Ingen formaliserad process - Vissa muntliga förfrågningar görs dock utan någon specifik struktur - Ingen formell process för att hantera förfrågningar/synpunkter från kunderna	- Vissa skriftliga och muntliga utvärderingar utförs dock finns ingen strukturerad plan - Kundenkäter utförs eventuellt för vissa tjänsteutbud dock inte för samtliga	- Kundenkäter utförs för hela tjänsteutbudet enligt en strukturerad plan - Kontroll och uppföljning sker att kundenkäter genomförs enligt plan - Utfallet sammanställs fast det finns ingen strukturerad process för att hantera specifika synpunkter i enkäterna	- Samtliga moment som anges i Tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad process för att hantera specifika synpunkter i enkäterna - Det finns en strukturerad kommunikationsmodell för att vidareförmedla synpunkterna till berörda personer i organisationen	- Samtliga moment som anges i Tillämpning genomförs - Unika kundenkäter utformas baserat på avvikelseområdena för att få ännu mer information - Identifierar förbättringar och åtgärder i respektive process för att säkerställa att avvikelser inte återkommer - Uppföljning och kommunikation med kunden för att säkerställa att bristen är åtgärdad - Egenkontroll att rutinen har ändrats och att bristen är åtgärdad
Resurser/ kompetens	- Ingen formaliserad resursplanering - Ingen formaliserad utvecklingsplan för respektive person - Ingen uppföljning av resursutnyttjande	- Enheten ser över möjligheten att införa någon form av resursplanering - Enheten ser över möjligheten att upprätta utvecklingsplaner på enhetsnivå eller personnivå - Enheten ser över möjligheten att kunna mäta och följa upp resursutnyttjandet	- Enheten har en implementerad resursplanering - Enheten har upprättade utvecklingsplaner för att säkerställa rätt kompetens - Resursutnyttjande följs upp löpande	- Momenten i tillämpningsfasen genomförs - Enheten följer löpande upp resursutnyttjande och försöker att öka den alternativt minska den genom konkreta åtgärder - Utvecklingsplanerna är specifika per person och baseras bl a på synpunkter från kunderna - Specifika utvecklingsmål från personalen följs upp	- Motsvarande moment som i Förbättring genomförs - Resursutnyttjandet maximeras utan att det påverkar kvaliteten - Unika utvecklingsplaner per individ baseras på individens och kundernas önskemål
Ansvarsfördelning mellan kund och Närservice	- Ingen formell ansvarsfördelning mellan kund och närservice - Ansvarsfördelningen baseras på gamla inarbetade rutiner - Inga avtal är upprättade mellan närservice och kund - Oklarhet vilka moment som kunden själv respektive Närservice skall utföra	- Enheten arbetar med att upprätta en mer formaliserad ansvarsfördelning - Enheten överväger att upprätta skriftliga avtal mellan Närservice och kund	- Formaliserad ansvarsfördelning existerar - Skriftliga avtal upprättas för att klargöra ansvarsfördelningen	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Löpande egenkontroll utförs för att säkerställa att ansvarsfördelningen efterlevs - Avvikelser utreds och åtgärdas	- Motsvarande moment som i Förbättring genomförs - Löpande utvärdering av avvikelser sker i samråd med kunden för att identifiera den mest optimala ansvarsfördelningen och baserat på detta korrigeras serviceutbudet och avtalet
Lagstyrd/praxisstyrd städning	- Ingen uppdelning mellan "lagstyrd" och praxisstyrd städning - Ingen beskrivning av vad som anses vara städning för respektive moment - Ingen bestämd frekvens för hur ofta vissa moment skall utföras	- Enheten överväger att dela upp städningen i "lagstyrd" respektive praxisstyrd städning - Enheten överväger att definiera vad som skall anses vara praxisstädning för respektive moment - Enheten överväger att bestämma med vilken frekvens vilka moment skall utföras	"Lagstyrd" och praxisstyrd städning är klart definierade - Tydliga riktlinjer är upprättade för vad som anses praxisstädning och med vilken frekvens den skall utföras - Egenkontroll för att identifiera avvikelser	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Avvikelser identifieras, utreds och diskuteras med kund	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Kontinuerliga utvärderingar - Kontinuerliga uppföljningar och diskussioner med kund - Återkoppling till avtal/utbud för att säkerställa att avtalen är uppdaterade och att tjänsterna utförs i enlighet med avtalet
Tjänsteutbud	- Ej definierat tjänsteutbud - Olika enheter i regionen har olika tjänsteutbud	- Enheten överväger att tydligt definiera och paketera sitt tjänsteutbud - Enheten ser över sitt tjänsteutbud för olika enheter i regionen	- Tydligt definierat tjänsteutbud och vad som avses med respektive "produkt" - Analys och uppföljning av enheter som inte erbjuder fullt tjänsteutbud	- Motsvarande moment som anges under Tillämpning - Analys och diskussion med kund om tjänsteutbudet motsvarar deras förväntningar och om ytterligare tjänster kan utföras	- Motsvarande moment som anges under Förbättring genomförs - Kontinuerlig utveckling och anpassning av tjänsteutbudet - Utvecklande av nya tjänster - Fullt tjänsteutbud är tillgängligt för samtliga enheter
Kommunikation	- Sporadisk kommunikation med kunder - Oklart vem som är kunden och därmed vem enheten skall kommunicera med	- Enheten överväger att se över sin kommunikationsmodell - Enheten överväger att klart definiera vem som är kunden och klargöra till vem och hur kommunikation skall ske	- Enheten har utformat en tydlig kommunikationsmodell för kommunikation med kunderna - Varje kund är klart definierad och det är fastställt vem som är kommunikationsmotpart	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning utförs - Egenkontroll att kommunikationsmodellen efterlevs - Aktiv hantering av eventuella avvikelser	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning utförs - Djupanalyser med kund för att identifiera förbättringsmöjligheter i kommunikationsmodellen
Avtal/ åtagande mot kund	- Inga skriftliga eller muntliga åtaganden gentemot kund - Tjänsten utförs/utformas utifrån respektive individ, dvs individstyrd städning	Enheten överväger att upprätta skriftliga avtal mot kund med tydlig beskrivning av respektive tjänst	- Skriftliga avtal finns med varje kund - Tjänsteutbudet/åtagandet är tydligt beskrivet i avtalet - Tjänsterna utförs i enlighet med avtalet så att det är avtalsstyrd städning istället för individstyrd städning	- Motsvarande moment genomförs som anges i Tillämpning - Egenkontroll att tjänsten utförs i enlighet med avtalet - Identifiering och hantering av avvikelser - Löpande kommunikation med kund om kundtillfredsställelse	- Motsvarande moment genomförs som anges i Förbättring - Utvärdering och identifiering av nya tjänster - Tydlig återkoppling till skriftliga avtal

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Prissättningsmodell	- Enheten har inte utarbetat någon prismodell för sitt tjänsteutbud - Närsservice har tagit över prismodellen som existerade innan skapandet av enheten - Prismodellen reflekteras inte i något avtal - Oklart om prismodellen skall vara kostnadsbaserad eller intäktsbaserad	- Enheten överväger att upprätta en prismodell för respektive tjänst - Enheten överväger att införa prismodellen i avtal gentemot kund	- Det finns en tydlig prismodell som reflekterar tjänst, frekvens, omfattning, kvalitet mm - Prismodellen reflekteras i respektive avtal - Tydliga riktlinjer om prismodellen skall vara kostnadsbaserad eller intäktsbaserad	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Prismodellen är anpassad efter varje kunds behov - Löpande utvärderingar sker för att säkerställa att prismodellen motsvarar kundens förväntningar samt att tjänsten kan genomföras med god lönsamhet	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Kontinuerlig utveckling av prismodellen för att maximera kundnöjdhet och möta lönsamhetskrav
Kostnadskontroll/ Nyckeltalsuppföljning	- Avsaknad av budget på enhetsnivå - Avsaknad av en strukturerad modell för kostnadsuppföljning - Oklart vem som har rätt att godkänna och besluta om kostnader - Oklart till vem kostnadsavvikelser skall rapporteras - Oklart vilka nyckeltal som skall följas upp löpande	- Enheten överväger att upprätta budgetar på enhetsnivå - Enheten överväger att upprätta och fastställa modell för kostnadsuppföljning - Enheten överväger att utforma en klar kommunikationsmodell för hantering av avvikelser - Enheten överväger att se över attestregler mm för att säkerställa att de är ändamålsenligt utformade beaktat att det har skett en omorganisation - Enheten överväger att implementera ett antal väsentliga nyckeltal	- Budgetar finns upprättade på enhetsnivå - En tydlig modell för kostnadsuppföljning är implementerad - En klar modell för kommunikation och hantering av avvikelser är implementerad - Anpassade attestregler - Egenkontroll att ovanstående moment utförs - Klart definierat vilka nyckeltal som skall analyseras	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Utvärdering och löpande implementeringar av förbättringar i kostnadsuppföljningsmodellen - Ständig utvärdering av kostnadsnivån och utvärdering av billigare alternativ - Klara målsättningar vilka ekonomiska mål enheten har per nyckeltal	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Kontinuerlig utvärdering av kostnader med en tydlig koppling till intäktpotential
Incitamentsprogram	Inga tydliga incitament för att göra besparingar, nöjdare kunder mm	Enheten överväger att implementera tydliga incitament för att bli mer kostnadseffektiv eller få mer nöjda kunder	Enheten har utformat ett incitamentsprogram	Enheten utvärderar löpande incitamentsprogrammet för att säkerställa att programmet uppfyller de förväntade effekterna	Incitamentsprogrammet involverar kunderna så att enheten och kunderna får gemensamma mål
Kapacitetsutnyttjande	- Oklar modell för personalplanering - Ingen uppföljning av kapacitetsutnyttjande - Ej en tydlig uppfattning av bemanningsbehov eller rekryteringsbehov - Inga riktlinjer för personalen angående att utföra tjänster åt andra delenheter inom regionen	- Enheten överväger att implementera en modell för personalplanering - Enheten överväger att börja följa upp kapacitetsutnyttjande för organisationen och på individnivå - Enheten överväger att utforma en modell där de kan identifiera bemanningsbehov eller rekryteringsbehov - Enheten överväger att upprätta riktlinjer för att utföra tjänster åt andra delenheter inom regionen	- Modell för personalplanering finns - Kapacitetsutnyttjandet mäts kontinuerligt - Enheten mäter och följer bemanningsbehov eller rekryteringsbehov kontinuerligt - Klara riktlinjer för personalen vad avser att utföra tjänster åt andra delenheter inom regionen	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Aktivt arbete för att jämna ut och maximera kapacitetsutnyttjandet - Flexibla personallösningar som möjliggör ett effektivt kapacitetsutnyttjande	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Ett aktivt samspel inom Närsservice för att maximera kapacitetsutnyttjandet
Underleverantör	- Enheten har inte någon strategi för användande av underleverantörer - Enheten har ingen modell för att utvärdera/välja underleverantörer - Enheten har ingen modell för att följa upp att underleverantörer utfört ett kvalitativt arbete till avtalat pris - Enheten har inga skriftliga avtal med underleverantörer	- Enheten överväger att upprätta en strategi för användande av underleverantörer - Enheten överväger att implementera en modell för att utvärdera/välja underleverantörer - Enheten överväger att implementera en modell för att följa upp att underleverantörerna utför ett kvalitativt arbete till avtalat pris - Enheten överväger att säkerställa att det finns skriftliga avtal med samtliga underleverantörer	- Enheten har en strategi för användandet av underleverantörer - Enheten har en modell för att utvärdera och välja underleverantörer - Enheten har en modell för att följa upp att underleverantörerna utför ett kvalitativt arbete till avtalat pris - Enheten har skriftliga avtal med samtliga underleverantörer	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Modellen för utvärdering av underleverantörer utvärderas kontinuerligt - Enheten kommunicerar aktivt avvikelser till kund och utarbetar därefter specifika uppföljningsprogram	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Underleverantörerna utgör en integrerad del av enheten

GAP-analysmodell för Närsservice – En processororienterad verksamhet med effektiva processer

Bilaga 1

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Rutinbeskrivningar kopplade till tjänstebud/ åtagande	- Enheten har inga upprättade rutinbeskrivningar för kritiska processer - Kunskap och rutiner är personberoende	- Enheten överväger att upprätta rutinbeskrivningar för de kritiska processerna - Kunskap och rutiner är personberoende	Enheten har upprättat rutinbeskrivningar	- Enheten har upprättade rutinbeskrivningar - Rutinbeskrivningarna är tydligt kopplade till kritiska processer och väsentliga åtaganden - Utvärdering och kontroll av efterlevnad av rutinbeskrivningarna sker kontinuerligt - Avvikelse utvärderas och nödvändiga åtgärder utförs - Samtliga individer känner till de kritiska processerna och har en god förståelse för de aktiviteter som genomförs av övriga personer i organisationen	- Motsvarande moment som anges under Förbättring genomförs - Kontinuerlig utvärdering och förbättring av rutiner och tillhörande rutinbeskrivningar - Kunderna är aktivt med för att påverka väsentliga rutiner - Enheten har väl implementerade rutiner så att kunskap finns i organisationen istället för hos individen
Egenkontroll	- Enheten har ingen modell för egenkontroll - Enheten har inte identifierat kritiska områden där det bör ske egenkontroll - Eventuell egenkontroll sker på individbasis av den som utfört tjänsten	- Enheten överväger att implementera en modell för egenkontroll - Enheten överväger att identifiera kritiska områden där det bör ske egenkontroll	Enheten har implementerat en modell för egenkontroll	- Enheten har en modell för egenkontroll som kontinuerligt utvärderas och förbättras - Enheten utvärderar kontinuerligt vilka områden som är kritiska och där egenkontroll bör ske	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Egenkontroll är en naturlig del av det dagliga arbetet - Egenkontrollen sker enhetligt över hela organisationen och den är inte individberoende
Utvärdering av avvikelser	- Enheten har ingen modell för att hantera avvikelser - Enheten har inte identifierat vad som anses vara en avvikelse - Enheten har inte identifierat vilka områden som är kritiska att följa upp ur ett avvikelseperspektiv	- Enheten överväger att implementera en modell för att hantera avvikelser - Enheten överväger att implementera riktlinjer över vad som anses vara en avvikelse - Enheten överväger att identifiera vilka områden som är kritiska och där det bör ske en avvikelseanalys	- Enheten har implementerat en modell för att hantera avvikelser - Enheten har definierat vad som anses vara en avvikelse	- Enheten utvärderar och förbättrar kontinuerligt sin modell för att hantera avvikelser - Avvikelsehanteringen är en naturlig del av arbetet	- Modellen för avvikelsehantering har en naturlig koppling till förbättringsarbetet avseende enhetens rutiner - Enhetens kund blir löpande informerad om eventuella avvikelser
Resurs-analys	- Enheten har ingen modell för att utföra resursanalyser - Enheten har inte analyserat sitt tjänstebud, sina rutiner mm för att bedöma nödvändigt resursbehov - Resursnivån är hänförlig till historik	- Enheten överväger att implementera en modell för resursanalyser - Enheten överväger att identifiera sitt resursbehov utifrån tjänstebud, kunder och rutiner	Enheten har en modell för resursanalys	- Enheten har en modell för resursanalys - Resursbehovet styrs utifrån tjänstebud, kunder, rutiner mm	Resursbehovet utvärderas kontinuerligt och organisationen arbetar aktivt med samordningsfördelar
Kvalitets-säkring	- Enheten har ingen modell för kvalitetssäkring - Enheten har inte identifierat och kvantifierat några kvalitetsmål	- Enheten överväger att implementera en modell för kvalitetssäkring - Enheten överväger att identifiera och specificera specifika kvalitetsmål samt kvantifiera dessa	Enheten har en kvalitetssäkringsmodell	- Enheten har en kvalitetssäkringsmodell - Enheten har identifierat och kvantifierat kvalitetsmål - Kvalitetskontroller utförs av den som utfört tjänsten (egenkontroll) samt viss kontroll av övrig personal	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Kontinuerlig utvärdering av kvalitetssäkringsmodellen - En tydlig koppling mellan kvalitetsmål och rutinbeskrivningar och det faktiska arbetsflödet
Under-leveran-tör	Enheten har inte fastställt vilka områden, rutiner mm där det är OK att man anlitar underleverantörer	Enheten överväger att fastställa vilka områden, rutiner mm där det är tillåtet att använda underleverantörer	Enheten har en modell för att anlita underkonsulter samt vilka områden som kan vara aktuella	Enheten utvärderar vilka områden som kan vara aktuella för underkonsulter	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - En fungerande process existerar för att kommunicera och åtgärda avvikelser
Avtals-skrivning	- Enheten har ingen rutin avseende vem som får utforma och skriva under ett avtal - Enheten har ingen standardutformning av avtal - Enheten har inga skriftliga avtal med sina kunder	- Enheten överväger att utforma en modell där det klart framgår vem som får utforma ett avtal samt skriva under det - Enheten överväger att upprätta en standardutformning på sina avtal - Enheten överväger att upprätta skriftliga avtal med sina kunder	- Enheten har skriftliga rutiner där det tydligt framgår vem som har rätten att utforma och skriva under ett avtal - Enheten har standardutformade avtal - Enheten har skriftliga avtal med samtliga sina kunder	- Samtliga moment som anges i Tillämpning genomförs - Enheten har en strukturerad process för att hantera specifika avtalslösningar	- Samtliga moment som anges i Förbättring genomförs - En strukturerad process för analys av upprättade avtal för att identifiera förbättringsområden i avtalen
Ansvars-fördelning organisation	- Det finns ingen formell ansvarsfördelning inom organisationen - Ansvarsfördelningen grundar sig på gamla invanda mönster - Oklart vilka moment respektive person skall utföra och ansvara för	- Enheten överväger att upprätta en formell ansvarsfördelning - Enheten överväger att upprätta arbetsbeskrivningar för samtliga anställda där det klart framgår vilka ansvarsområden personen har.	- Enheten har en formaliserad ansvarsfördelning - Enheten har upprättade arbetsbeskrivningar för samtliga anställda	- Samtliga moment som anges i Tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad plan för att kontrollera att ansvarsfördelningen och arbetsbeskrivningarna efterlevs - Avvikelse utreds och åtgärdas	- Samtliga moment som anges i förbättring utförs - Djupgående analyser i samråd med de anställda för att identifiera den mest optimala ansvarsfördelningen och den bästa arbetsbeskrivningen

GAP-analysmodell för Närservice – Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

Bilaga 1

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Utvecklingssamtal	- Ingen formaliserad process - Vissa samtal hålls dock utan någon specifik struktur	- Vissa dokumenterade utvecklingssamtal utförs, dock sporadiskt och inte med samtliga anställda - Enheten överväger en process för att utvecklingssamtal skall utföras med samtliga anställda enligt en strukturerad plan - Enheten överväger att ta fram en mall för utvecklingssamtal med vissa obligatoriska moment	- Utvecklingssamtal hålls med samtliga anställda enligt en strukturerad plan - Utvecklingssamtalen är strukturerade och innehåller vissa specifika punkter, vilka är samma för samtliga medarbetare - Kontroll och uppföljning sker av att utvecklingssamtal hålls med samtliga anställda - Utvecklingssamtalen sammanställs men det finns ingen strukturerad plan att lyfta fram specifika synpunkter/önskemål till nästa nivå	- Motsvarande moment som i Tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad process för att hantera specifika synpunkter i samtalen samt att dessa förs vidare till rätt nivå inom organisationen - Uppsatta mål och utvecklingsområden är individuella och baseras på det som framkommit under utvecklingssamtalen med individen	- Motsvarande moment som i Förbättring genomförs - Unika mål och utvecklingsområden baseras på individens önskemål, vilka kommit fram under utvecklingssamtalen
Lön och förmåner	- Det finns ingen formaliserad process - Det finns inga klara riktlinjer för lönesättning och förmåner inom enheten - Det finns ingen individuell lönesättning	- Enheten överväger att implementera en mer formaliserad process - Enheten överväger att implementera skriftliga riktlinjer för lönesättning och förmåner - Enheten överväger att införa individuell lönesättning	- Enheten har en fungerande process för lönesättning och förmåner - Det finns skriftliga riktlinjer för lönesättning och förmåner - Individuell lönesättning finns	- Motsvarande moment som i tillämpning - Enheten har tagit fram gemensamma mål som de anställda utvärderas utifrån för att få en mer rättvis individuell lönesättning	- Motsvarande moment som i förbättring - Mer djupgående utvärderingar av de anställda för att få en ännu bättre och rättvisare lönesättning
Tillhörighet	- Oklarhet vilket grupp/område man tillhör - Oklarhet vem som är ens närmaste överordnade	- Enheten överväger att tydliggöra personalens tillhörigheter - Vissa muntliga och skriftliga diskussioner utförs avseende personalens tillhörighet - Enheten överväger att införa gruppmöten för att personalen skall känna tillhörighet med sin grupp	- Det finns skriftliga avtal som visar vilka områden/plats som respektive person tillhör - Det finns en formaliserad process där regelbundna gruppmöten genomförs för samtliga grupper - Det finns tydliga riktlinjer om ansvarsområde	- Motsvarande moment som i tillämpning - Sociala aktiviteter utförs i gruppen för att stärka tillhörigheten inom gruppen - Utförs uppföljningar med samtliga medarbetare för att identifiera brister i processen	- Motsvarande moment som i förbättring utförs - Utförs analyser av utförda uppföljningar för att identifiera vilka områden som kan förbättras för att känslan av tillhörighet ska stärkas
Personalenkäter	- Ingen formell process - Viss muntliga diskussioner utförs utan någon specifik struktur - Ingen formell process för att hantera synpunkter från den anställda	- Personalenkäter utförs inom vissa enheter - Vissa skriftliga och muntliga förfrågningar utförs, men det finns ingen strukturerad plan	- Personalenkäter görs bland samtliga anställda enligt en strukturerad plan - Kontroll utförs för att säkerställa att samtliga personalenkäter utförs - Samtliga personalenkäter sammanställs. Det görs dock ingen bedömning av dem och det finns ingen process för att hantera specifika synpunkter i enkäterna	- Samtliga moment som anges i tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad process för att hantera specifika synpunkter i enkäterna - Det finns en strukturerad modell för att kommunicera synpunkterna till berörda personer inom organisationen	- Samtliga moment som anges i förbättring utförs - En mer djupgående analys utförs av enkäterna för att identifiera förbättringar och åtgärder för att säkerställa att viktiga avvikelser och synpunkter åtgärdas - Unika personalenkäter utformas inom de områden där brister har identifierats för att kunna erhålla ytterligare information
Yrkesstolthet	Oklart vad som ligger i begreppet yrkesstolthet	Vissa muntliga diskussioner sker inom enheten	- Skriftliga undersökningar utförs bland samtliga anställda vad de lägger i begreppet yrkesstolthet - Utfallet sammanställs men det finns ingen strukturerad process att hantera specifika synpunkter	- Motsvarande moment som i tillämpning utförs - Det finns en strukturerad process att hantera specifika synpunkter i enkäten - Det finns en strukturerad modell för att vidarebefordra synpunkter ut i organisationen	- Samma moment som i förbättring utförs - Identifiera förbättringar och åtgärder som skall medföra att de anställda inom organisationen ska känna en större yrkesstolthet
Utvecklingsmöjligheter	- Enheten har inte tydliggjort de utvecklingsmöjligheter som finns inom enheten - Utvecklingsmöjligheterna finns inte dokumenterade - Det finns ingen formaliserad utvecklingsplan för respektive person	- Enheten ser över möjligheten att tydliggöra deras utvecklingsmöjligheter samt att dessa blir dokumenterade - Enheten ser över möjligheten att upprätta utvecklingsplaner på enhetsnivå eller personnivå	- Det finns en formaliserad process att hantera de anställdas utvecklingsmöjligheter - Utvecklingsmöjligheterna finns tydligt definierade och dokumenterade - Enheten har upprättat utvecklingsplaner för samtliga anställda	- Motsvarande moment som i tillämpning utförs - Utvecklingsplaner är specifika och baseras på synpunkter från den anställde	- Motsvarande moment som i förbättring utförs - Unika utvecklingsplaner per individnivå baserade på individens önskemål
Återkoppling av utfört arbete	- Det finns ingen eller en mycket sporadisk återkoppling till de anställda avseende utfört arbete - Det finns ingen formaliserad process på vilket sätt återkoppling skall ske - Oklarhet vem som ansvarar för att återkoppla till de anställda	- Viss återkoppling sker, kan dock se olika ut bland olika enheter inom regionen - En tanke finns hos enheten att ta fram en formaliserad process för återkoppling - En tanke finns hos enheten att tydliggöra vem som ansvarar för att återkoppla	- Återkoppling avseende utfört arbete sker till de anställda på samma sätt inom regionen - Det finns en formaliserad process för återkoppling framtagen - Enheten har klart definierat vem/vilka det är som ansvarar för återkoppling	- Samtliga moment som anges i tillämpning utförs - Det finns en strukturerad plan för att hantera specifika synpunkter som framförs till den anställde	- Samtliga moment som anges i förbättring utförs - Hjälper den anställde att hantera om det framkommit specifika synpunkter och hur dessa skall hanteras för att synpunkterna ej skall återkomma - Uppföljning och kommunikation med den anställde för att säkerställa att synpunkterna ej återkommer

GAP-analysmodell för Närservice – Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus (forts)

Bilaga 1

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Kommunikation	- Sporadisk kommunikation med de anställda - Okänt hur kommunikationen med de anställda skall ske - Ingen formaliserad process för kommunikation med de anställda	- Enheten överväger att se över sin kommunikationsmodell med de anställda - Enheten överväger att ta fram en formaliserad process för kommunikation med de anställda	Enheten har en utformad och tydlig kommunikationsmodell för att kommunicera med de anställda	- Motsvarande moment som i tillämpning utförs - Egenkontroll av att kommunikationsmodellen efterlevs - Uppföljning bland samtliga anställda hur de tycker att kommunikationen fungerar	- Motsvarande moment som i förbättring utförs - Mer djupgående analyser av uppföljningar från de anställda för att identifiera förbättringsmöjligheter i kommunikationen
Arbetsmiljö	- Ingen formaliserad process för att hantera förfrågningar och synpunkter från de anställda - En del muntliga förfrågningar utförs, men utan någon specifik struktur - Ingen formaliserad plan för arbetsmiljön	- En del skriftliga och muntliga förfrågningar utförs, dock inte bland samtliga - Enheten ser över arbetsmiljön för olika enheter inom regionen - Enheten överväger att bestämma med vilken frekvens uppföljning av arbetsmiljön skall ske - Enheten överväger att ta fram en formaliserad process för att hantera förfrågningar och synpunkter från de anställda	- Enheten har en formaliserad process för att följa upp arbetsmiljön - Förfrågningar utförs bland samtliga anställda enligt en strukturerad plan - Förfrågningar sammanställs med det finns ingen formaliserad process för att hantera specifika synpunkter som kommit fram i förfrågningarna	- Samtliga moment som anges i tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad plan för att hantera specifika synpunkter i utförda förfrågningar - Det finns en strukturerad modell för att återkoppla framkomna synpunkter till organisationen	- Samtliga moment som anges i förbättring utförs - Identifiera förbättringar och åtgärder inom respektive område för att säkerställa att den identifierade bristen ej återkommer - Uppföljning och kommunikation med de anställda för att säkerställa att bristerna har åtgärdats
Arbetsmiljö	- Ingen formaliserad plan och mål för arbetsmiljön - Ingen uppföljning av hur arbetsmiljön fungerar - Olika enheter har olika krav på arbetsmiljön - Ingen beskrivning av lagkraven på arbetsmiljön	- Enheten överväger att ta fram en formaliserad plan och mål för enheten - Enheten överväger att bestämma med vilken frekvens uppföljning av arbetsmiljön kan ske - Enheten ser över arbetsmiljön för olika enheter inom regionen - Enheten överväger att definiera vad som är lagkrav på arbetsmiljön	- Enheten har en formaliserad plan och mål för arbetsmiljön - Enheten utför uppföljning av arbetsmiljön över hela regionen - Enheten har gemensamma krav på arbetsmiljön över hela regionen - Enheten har klart definierat lagkraven på arbetsmiljön	- Det finns en strukturerad process för att följa upp arbetsmiljön - Det finns en strukturerad process för att hantera eventuella avvikelser i arbetsmiljön både mot den formaliserade planen och lagkraven	- Motsvarande moment som anges i förbättring genomförs - Kontinuerliga uppföljningar av arbetsmiljön utförs - Kontinuerliga uppdateringar av planen och målen utförs för att säkerställa att det avspeglar verkligheten - Kontinuerlig uppdatering av definitionen av lagkraven på arbetsmiljön för att säkerställa att dessa är "up to date".

Närservice – självutvärdering

November 2008

Självutvärdering

För de områden som vi diskuterade vid vårt möte skulle vi uppskatta om ni kunde ta er en stund och fundera igenom:

- Var tycker Ni att Närservice befinner sig idag
- Vilken vision har Närservice för den närmaste 3-årsperioden

Dokumentationen kan ske enligt följande:

1. Gör en bedömning på vilken nivå ni tycker att Närservice befinner sig idag (Nivå 1-5) inom respektive område. Skriv in siffran på den valda nivån i tabellen. Som hjälp och stöd kan ni använda sammanställningarna i slutet av dokumentet, där det finns ett antal exempel för respektive område och nivå.
2. Gör även en bedömning på vilken nivå Ni tycker att visionen för Närservice är inom en treårsperiod för respektive område. Även här använder ni sammanställningarna i slutet av dokumentet som stöd och dokumenterar på liknande sätt som under punkt 1.
3. Har ni några kommentarer eller om Ni ej kan göra en bedömning på ett specifikt område, kan skriva en kommentar i kommentarfältet för det specifika området.

Tack för att ni tog er tid för en intervju och det vore önskvärt ifall vi kunde få tillbaka självutvärderingen senast den 10 december 2008. Maila ifylld självutvärdering till pernilla.lihnell@deloitte.se

Med vänlig hälsningar

Harald Jagner

Pernilla Lihnell

Självutvärdering – Nöjda kunder och partners

Nöjda kunder och partners

	Nuläge (Nivå 1-5)	Vision (Nivå 1-5)	Eventuella kommentarer
• Kundenkäter			
• Resurser/kompetens			
• Ansvarsfördelning mellan kund och närservice			
• Lagstyrd /praxisstyrd städning			
• Tjänsteutbud			
• Kommunikation			
• Avtal/åtagande mot kund			

Självutvärdering – God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning

	Nuläge (Nivå 1-5)	Vision (Nivå 1-5)	Eventuella kommentarer
• Prissättningsmodell			
• Kostnadskontroll			
• Nyckeltalsuppföljning			
• Kapacitetsutnyttjande			
• Underleverantör			

Självutvärdering – En processorienterad verksamhet med effektiva processer

En processorienterad verksamhet med effektiva processer

	Nuläge (Nivå 1-5)	Vision (Nivå 1-5)	Eventuella kommentarer
• Rutinbeskrivningar kopplade till tjänsteutbud/åtagande			
• Egenkontroll			
• Utvärdering av avvikelser			
• Resursanalyser			
• Kvalitetssäkring			
• Underleverantörer			
• Avtalsskrivning			
• Ansvarsfördelning organisation			
• Avtal/åtagande mot kund			

Självutvärdering – Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

	Nuläge (Nivå 1-5)	Vision (Nivå 1-5)	Eventuella kommentarer
• Utvecklingssamtal			
• Lön och förmåner			
• Tillhörighet			
• Organisation			
• Personalenkäter			
• Yrkesstolthet			
• Utvecklingsmöjligheter			
• Återkoppling av utfört arbete			
• Kommunikation			
• Arbetsmiljö			
• Avtal/åtagande mot kund			

GAP-analysmodell för Närservice – Nöjda kunder och partners

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Kundenkäter	- Ingen formaliserad process - Vissa muntliga förfrågningar görs dock utan någon specifik struktur - Ingen formell process för att hantera förfrågningar/synpunkter från kunderna	- Vissa skriftliga och muntliga utvärderingar utförs dock finns ingen strukturerad plan - Kundenkäter utförs eventuellt för vissa tjänsteutbud dock inte för samtliga	- Kundenkäter utförs för hela tjänsteutbudet enligt en strukturerad plan - Kontroll och uppföljning sker att kundenkäter genomförs enligt plan - Utfallet sammanställs fast det finns ingen strukturerad process för att hantera specifika synpunkter i enkäterna	- Samtliga moment som anges i Tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad process för att hantera specifika synpunkter i enkäterna - Det finns en strukturerad kommunikationsmodell för att vidareförmedla synpunkterna till berörda personer i organisationen	- Samtliga moment som anges i Tillämpning genomförs - Unika kundenkäter utformas baserat på avvikelseområdena för att få ännu mer information - Identifierar förbättringar och åtgärder i respektive process för att säkerställa att avvikelser inte återkommer - Uppföljning och kommunikation med kunden för att säkerställa att bristen är åtgärdad - Egenkontroll att rutinen har ändrats och att bristen är åtgärdad
Resurser/ kompetens	- Ingen formaliserad resursplanering - Ingen formaliserad utvecklingsplan för respektive person - Ingen uppföljning av resursutnyttjande	- Enheten ser över möjligheten att införa någon form av resursplanering - Enheten ser över möjligheten att upprätta utvecklingsplaner på enhetsnivå eller personnivå - Enheten ser över möjligheten att kunna mäta och följa upp resursutnyttjandet	- Enheten har en implementerad resursplanering - Enheten har upprättade utvecklingsplaner för att säkerställa rätt kompetens - Resursutnyttjande följs upp löpande	- Momenten i tillämpningsfasen genomförs - Enheten följer löpande upp resursutnyttjande och försöker att öka den alternativt minska den genom konkreta åtgärder - Utvecklingsplanerna är specifika per person och baseras bl a på synpunkter från kunderna - Specifika utvecklingsmål från personalen följs upp	- Motsvarande moment som i Förbättring genomförs - Resursutnyttjandet maximeras utan att det påverkar kvaliteten - Unika utvecklingsplaner per individ baseras på individens och kundernas önskemål
Ansvarsfördelning mellan kund och Närservice	- Ingen formell ansvarsfördelning mellan kund och närservice - Ansvarsfördelningen baseras på gamla inarbetade rutiner - Inga avtal är upprättade mellan närservice och kund - Oklarhet vilka moment som kunden själv respektive Närservice skall utföra	- Enheten arbetar med att upprätta en mer formaliserad ansvarsfördelning - Enheten överväger att upprätta skriftliga avtal mellan Närservice och kund	- Formaliserad ansvarsfördelning existerar - Skriftliga avtal upprättas för att klargöra ansvarsfördelningen	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Löpande egenkontroll utförs för att säkerställa att ansvarsfördelningen efterlevs - Avvikelser utreds och åtgärdas	- Motsvarande moment som i Förbättring genomförs - Löpande utvärdering av avvikelser sker i samråd med kunden för att identifiera den mest optimala ansvarsfördelningen och baserat på detta korrigeras serviceutbudet och avtalet
Lagstyrd/praxisstyrd städning	- Ingen uppdelning mellan "lagstyrd" och praxisstyrd städning - Ingen beskrivning av vad som anses vara städning för respektive moment - Ingen bestämd frekvens för hur ofta vissa moment skall utföras	- Enheten överväger att dela upp städningen i "lagstyrd" respektive praxisstyrd städning - Enheten överväger att definiera vad som skall anses vara praxisstädning för respektive moment - Enheten överväger att bestämma med vilken frekvens vilka moment skall utföras	"Lagstyrd" och praxisstyrd städning är klart definierade - Tydliga riktlinjer är upprättade för vad som anses praxisstädning och med vilken frekvens den skall utföras - Egenkontroll för att identifiera avvikelser	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Avvikelser identifieras, utreds och diskuteras med kund	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Kontinuerliga utvärderingar - Kontinuerliga uppföljningar och diskussioner med kund - Återkoppling till avtal/utbud för att säkerställa att avtalen är uppdaterade och att tjänsterna utförs i enlighet med avtalet
Tjänsteutbud	- Ej definierat tjänsteutbud - Olika enheter i regionen har olika tjänsteutbud	- Enheten överväger att tydligt definiera och paketera sitt tjänsteutbud - Enheten ser över sitt tjänsteutbud för olika enheter i regionen	- Tydligt definierat tjänsteutbud och vad som avses med respektive "produkt" - Analys och uppföljning av enheter som inte erbjuder fullt tjänsteutbud	- Motsvarande moment som anges under Tillämpning - Analys och diskussion med kund om tjänsteutbudet motsvarar deras förväntningar och om ytterligare tjänster kan utföras	- Motsvarande moment som anges under Förbättring - Kontinuerlig utveckling och anpassning av tjänsteutbudet - Utvecklande av nya tjänster - Fullt tjänsteutbud är tillgängligt för samtliga enheter
Kommunikation	- Sporadisk kommunikation med kunder - Oklart vem som är kunden och därmed vem enheten skall kommunicera med	- Enheten överväger att se över sin kommunikationsmodell - Enheten överväger att klart definiera vem som är kunden och klargöra till vem och hur kommunikation skall ske	- Enheten har utformat en tydlig kommunikationsmodell för kommunikation med kunderna - Varje kund är klart definierad och det är fastställt vem som är kommunikationsmotpart	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning utförs - Egenkontroll att kommunikationsmodellen efterlevs - Aktiv hantering av eventuella avvikelser	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning utförs - Djupanalyser med kund för att identifiera förbättringsmöjligheter i kommunikationsmodellen
Avtal/ åtagande mot kund	- Inga skriftliga eller muntliga åtaganden gentemot kund - Tjänste utförs/utformas utifrån respektive individ, dvs individstyrd städning	Enheten överväger att upprätta skriftliga avtal mot kund med tydlig beskrivning av respektive tjänst	- Skriftliga avtal finns med varje kund - Tjänsteutbudet/åtagandet är tydligt beskrivet i avtalet - Tjänsterna utförs i enlighet med avtalet så att det är avtalsstyrd städning istället för individstyrd städning	- Motsvarande moment genomförs som anges i Tillämpning - Egenkontroll att tjänsten utförs i enlighet med avtalet - Identifiering och hantering av avvikelser - Löpande kommunikation med kund om kundtillfredsställelse	- Motsvarande moment genomförs som anges i Förbättring - Utvärdering och identifiering av nya tjänster - Tydlig återkoppling till skriftliga avtal

GAP-analysmodell för Närservice – God ekonomisk hushållning

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Prissättningsmodell	- Enheten har inte utarbetat någon prismodell för sitt tjänsteutbud - Närservice har tagit över prismodellen som existerade innan skapandet av enheten - Prismodellen reflekteras inte i något avtal - Oklart om prismodellen skall vara kostnadsbaserad eller intäktsbaserad	- Enheten överväger att upprätta en prismodell för respektive tjänst - Enheten överväger att införa prismodellen i avtal gentemot kund	- Det finns en tydlig prismodell som reflekterar tjänst, frekvens, omfattning, kvalitet mm - Prismodellen reflekteras i respektive avtal - Tydliga riktlinjer om prismodellen skall vara kostnadsbaserad eller intäktsbaserad	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Prismodellen är anpassad efter varje kunds behov - Löpande utvärderingar sker för att säkerställa att prismodellen motsvarar kundens förväntningar samt att tjänsten kan genomföras med god lönsamhet	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Kontinuerlig utveckling av prismodellen för att maximera kundnöjdhet och möta lönsamhetskrav
Kostnadskontroll/ Nyckeltalsuppföljning	- Avsaknad av budget på enhetsnivå - Avsaknad av en strukturerad modell för kostnadsuppföljning - Oklart vem som har rätt att godkänna och besluta om kostnader - Oklart till vem kostnadsavvikelser skall rapporteras - Oklart vilka nyckeltal som skall följas upp löpande	- Enheten överväger att upprätta budgetar på enhetsnivå - Enheten överväger att upprätta och fastställa modell för kostnadsuppföljning - Enheten överväger att utforma en klar kommunikationsmodell för hantering av avvikelser - Enheten överväger att se över attestregler mm för att säkerställa att de är ändamålsenligt utformade beaktat att det har skett en omorganisation - Enheten överväger att implementera ett antal väsentliga nyckeltal	- Budgetar finns upprättade på enhetsnivå - En tydlig modell för kostnadsuppföljning är implementerad - En klar modell för kommunikation och hantering av avvikelser är implementerad - Anpassade attestregler - Egenkontroll att ovanstående moment utförs - Klart definierat vilka nyckeltal som skall analyseras	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Utvärdering och löpande implementeringar av förbättringar i kostnadsuppföljningsmodellen - Ständig utvärdering av kostnadsnivån och utvärdering av billigare alternativ - Klara målsättningar vilka ekonomiska mål enheten har per nyckeltal	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Kontinuerlig utvärdering av kostnader med en tydlig koppling till intäktspotential
Incitamentsprogram	Inga tydliga incitament för att göra besparingar, nöjdare kunder mm	Enheten överväger att implementera tydliga incitament för att bli mer kostnadseffektiv eller få mer nöjda kunder	Enheten har utformat ett incitamentsprogram	Enheten utvärderar löpande incitamentsprogrammet för att säkerställa att programmet uppfyller de förväntade effekterna	Incitamentsprogrammet involverar kunderna så att enheten och kunderna får gemensamma mål
Kapacitetsutnyttjande	- Oklar modell för personalplanering - Ingen uppföljning av kapacitetsutnyttjande - Ej en tydlig uppfattning av bemanningsbehov eller rekryteringsbehov - Inga riktlinjer för personalen angående att utföra tjänster åt andra delenheter inom regionen	- Enheten överväger att implementera en modell för personalplanering - Enheten överväger att börja följa upp kapacitetsutnyttjande för organisationen och på individnivå - Enheten överväger att utforma en modell där de kan identifiera bemanningsbehov eller rekryteringsbehov - Enheten överväger att upprätta riktlinjer för att utföra tjänster åt andra delenheter inom regionen	- Modell för personalplanering finns - Kapacitetsutnyttjandet mäts kontinuerligt - Enheten mäter och följer bemanningsbehov eller rekryteringsbehov kontinuerligt - Klara riktlinjer för personalen vad avser att utföra tjänster åt andra delenheter inom regionen	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Aktivt arbete för att jämna ut och maximera kapacitetsutnyttjandet - Flexibla personallösningar som möjliggör ett effektivt kapacitetsutnyttjande	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Ett aktivt samspel inom Närservice för att maximera kapacitetsutnyttjandet
Underleverantör	- Enheten har inte någon strategi för användande av underleverantörer - Enheten har ingen modell för att utvärdera/välja underleverantörer - Enheten har ingen modell för att följa upp att underleverantörer utfört ett kvalitativt arbete till avtalat pris - Enheten har inga skriftliga avtal med underleverantörer	- Enheten överväger att upprätta en strategi för användande av underleverantörer - Enheten överväger att implementera en modell för att utvärdera/välja underleverantörer - Enheten överväger att implementera en modell för att följa upp att underleverantörerna utför ett kvalitativt arbete till avtalat pris - Enheten överväger att säkerställa att det finns skriftliga avtal med samtliga underleverantörer	- Enheten har en strategi för användandet av underleverantörer - Enheten har en modell för att utvärdera och välja underleverantörer - Enheten har en modell för att följa upp att underleverantörerna utför ett kvalitativt arbete till avtalat pris - Enheten har skriftliga avtal med samtliga underleverantörer	- Motsvarande moment som anges i Tillämpning genomförs - Modellen för utvärdering av underleverantörer utvärderas kontinuerligt - Enheten kommunicerar aktivt avvikelser till kund och utarbetar därefter specifika uppföljningsprogram	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Underleverantörerna utgör en integrerad del av enheten

GAP-analysmodell för Närsservice – En processororienterad verksamhet med effektiva processer

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Rutinbeskrivningar kopplade till tjänstebud/ åtagande	- Enheten har inga upprättade rutinbeskrivningar för kritiska processer - Kunskap och rutiner är personberoende	- Enheten överväger att upprätta rutinbeskrivningar för de kritiska processerna - Kunskap och rutiner är personberoende	Enheten har upprättat rutinbeskrivningar	- Enheten har upprättade rutinbeskrivningar - Rutinbeskrivningarna är tydligt kopplade till kritiska processer och väsentliga åtaganden - Utvärdering och kontroll av efterlevnad av rutinbeskrivningarna sker kontinuerligt - Avvikelse utvärderas och nödvändiga åtgärder utförs - Samtliga individer känner till de kritiska processerna och har en god förståelse för de aktiviteter som genomförs av övriga personer i organisationen	- Motsvarande moment som anges under Förbättring genomförs - Kontinuerlig utvärdering och förbättring av rutiner och tillhörande rutinbeskrivningar - Kunderna är aktivt med för att påverka väsentliga rutiner - Enheten har väl implementerade rutiner så att kunskap finns i organisationen istället för hos individen
Egenkontroll	- Enheten har ingen modell för egenkontroll - Enheten har inte identifierat kritiska områden där det bör ske egenkontroll - Eventuell egenkontroll sker på individbasis av den som utfört tjänsten	- Enheten överväger att implementera en modell för egenkontroll - Enheten överväger att identifiera kritiska områden där det bör ske egenkontroll	Enheten har implementerat en modell för egenkontroll	- Enheten har en modell för egenkontroll som kontinuerligt utvärderas och förbättras - Enheten utvärderar kontinuerligt vilka områden som är kritiska och där egenkontroll bör ske	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Egenkontroll är en naturlig del av det dagliga arbetet - Egenkontrollen sker enhetligt över hela organisationen och den är inte individberoende
Utvärdering av avvikelser	- Enheten har ingen modell för att hantera avvikelser - Enheten har inte identifierat vad som anses vara en avvikelse - Enheten har inte identifierat vilka områden som är kritiska att följa upp ur ett avvikelseperspektiv	- Enheten överväger att implementera en modell för att hantera avvikelser - Enheten överväger att implementera riktlinjer över vad som anses vara en avvikelse - Enheten överväger att identifiera vilka områden som är kritiska och där det bör ske en avvikelseanalys	- Enheten har implementerat en modell för att hantera avvikelser - Enheten har definierat vad som anses vara en avvikelse	- Enheten utvärderar och förbättrar kontinuerligt sin modell för att hantera avvikelser - Avvikelsehanteringen är en naturlig del av arbetet	- Modellen för avvikelsehantering har en naturlig koppling till förbättringsarbetet avseende enhetens rutiner - Enhetens kund blir löpande informerad om eventuella avvikelser
Resurs-analys	- Enheten har ingen modell för att utföra resursanalyser - Enheten har inte analyserat sitt tjänstebud, sina rutiner mm för att bedöma nödvändigt resursbehov - Resursnivån är hänförlig till historik	- Enheten överväger att implementera en modell för resursanalyser - Enheten överväger att identifiera sitt resursbehov utifrån tjänstebud, kunder och rutiner	Enheten har en modell för resursanalys	- Enheten har en modell för resursanalys - Resursbehovet styrs utifrån tjänstebud, kunder, rutiner mm	Resursbehovet utvärderas kontinuerligt och organisationen arbetar aktivt med samordningsfördelar
Kvalitets-säkring	- Enheten har ingen modell för kvalitetssäkring - Enheten har inte identifierat och kvantifierat några kvalitetsmål	- Enheten överväger att implementera en modell för kvalitetssäkring - Enheten överväger att identifiera och specificera specifika kvalitetsmål samt kvantifiera dessa	Enheten har en kvalitetssäkringsmodell	- Enheten har en kvalitetssäkringsmodell - Enheten har identifierat och kvantifierat kvalitetsmål - Kvalitetskontroller utförs av den som utfört tjänsten (egenkontroll) samt viss kontroll av övrig personal	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - Kontinuerlig utvärdering av kvalitetssäkringsmodellen - En tydlig koppling mellan kvalitetsmål och rutinbeskrivningar och det faktiska arbetsflödet
Under-leveran-tör	Enheten har inte fastställt vilka områden, rutiner mm där det är OK att man anlitar underleverantörer	Enheten överväger att fastställa vilka områden, rutiner mm där det är tillåtet att använda underleverantörer	Enheten har en modell för att anlita underkonsulter samt vilka områden som kan vara aktuella	Enheten utvärderar vilka områden som kan vara aktuella för underkonsulter	- Motsvarande moment som anges i Förbättring genomförs - En fungerande process existerar för att kommunicera och åtgärda avvikelser
Avtals-skrivning	- Enheten har ingen rutin avseende vem som får utforma och skriva under ett avtal - Enheten har ingen standardutformning av avtal - Enheten har inga skriftliga avtal med sina kunder	- Enheten överväger att utforma en modell där det klart framgår vem som får utforma ett avtal samt skriva under det - Enheten överväger att upprätta en standardutformning på sina avtal - Enheten överväger att upprätta skriftliga avtal med sina kunder	- Enheten har skriftliga rutiner där det tydligt framgår vem som har rätten att utforma och skriva under ett avtal - Enheten har standardutformade avtal - Enheten har skriftliga avtal med samtliga sina kunder	- Samtliga moment som anges i Tillämpning genomförs - Enheten har en strukturerad process för att hantera specifika avtalslösningar	- Samtliga moment som anges i Förbättring genomförs - En strukturerad process för analys av upprättade avtal för att identifiera förbättringsområden i avtalen
Ansvars-fördelning organisation	- Det finns ingen formell ansvarsfördelning inom organisationen - Ansvarsfördelningen grundar sig på gamla invanda mönster - Oklart vilka moment respektive person skall utföra och ansvara för	- Enheten överväger att upprätta en formell ansvarsfördelning - Enheten överväger att upprätta arbetsbeskrivningar för samtliga anställda där det klart framgår vilka ansvarsområden personen har.	- Enheten har en formaliserad ansvarsfördelning - Enheten har upprättade arbetsbeskrivningar för samtliga anställda	- Samtliga moment som anges i Tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad plan för att kontrollera att ansvarsfördelningen och arbetsbeskrivningarna efterlevs - Avvikelse utreds och åtgärdas	- Samtliga moment som anges i förbättring utförs - Djupgående analyser i samråd med de anställda för att identifiera den mest optimala ansvarsfördelningen och den bästa arbetsbeskrivningen

GAP-analysmodell för Närservice – Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Utvecklingssamtal	- Ingen formaliserad process - Vissa samtal hålls dock utan någon specifik struktur	- Vissa dokumenterade utvecklingssamtal utförs, dock sporadiskt och inte med samtliga anställda - Enheten överväger en process för att utvecklingssamtal skall utföras med samtliga anställda enligt en strukturerad plan - Enheten överväger att ta fram en mall för utvecklingssamtal med vissa obligatoriska moment	- Utvecklingssamtal hålls med samtliga anställda enligt en strukturerad plan - Utvecklingssamtalen är strukturerade och innehåller vissa specifika punkter, vilka är samma för samtliga medarbetare - Kontroll och uppföljning sker av att utvecklingssamtal hålls med samtliga anställda - Utvecklingssamtalen sammanställs men det finns ingen strukturerad plan att lyfta fram specifika synpunkter/önskemål till nästa nivå	- Motsvarande moment som i Tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad process för att hantera specifika synpunkter i samtalen samt att dessa förs vidare till rätt nivå inom organisationen - Uppsatta mål och utvecklingsområden är individuella och baseras på det som framkommit under utvecklingssamtalen med individen	- Motsvarande moment som i Förbättring genomförs - Unika mål och utvecklingsområden baseras på individens önskemål, vilka kommit fram under utvecklingssamtalen
Lön och förmåner	- Det finns ingen formaliserad process - Det finns inga klara riktlinjer för lönesättning och förmåner inom enheten - Det finns ingen individuell lönesättning	- Enheten överväger att implementera en mer formaliserad process - Enheten överväger att implementera skriftliga riktlinjer för lönesättning och förmåner - Enheten överväger att införa individuell lönesättning	- Enheten har en fungerande process för lönesättning och förmåner - Det finns skriftliga riktlinjer för lönesättning och förmåner - Individuell lönesättning finns	- Motsvarande moment som i tillämpning - Enheten har tagit fram gemensamma mål som de anställda utvärderas utifrån för att få en mer rättvis individuell lönesättning	- Motsvarande moment som i förbättring - Mer djupgående utvärderingar av de anställda för att få en ännu bättre och rättvisare lönesättning
Tillhörighet	- Oklarhet vilket grupp/område man tillhör - Oklarhet vem som är ens närmaste överordnade	- Enheten överväger att tydliggöra personalens tillhörigheter - Vissa muntliga och skriftliga diskussioner utförs avseende personalens tillhörighet - Enheten överväger att införa gruppmöten för att personalen skall känna tillhörighet med sin grupp	- Det finns skriftliga avtal som visar vilka områden/plats som respektive person tillhör - Det finns en formaliserad process där regelbundna gruppmöten genomförs för samtliga grupper - Det finns tydliga riktlinjer om ansvarsområde	- Motsvarande moment som i tillämpning - Sociala aktiviteter utförs i gruppen för att stärka tillhörigheten inom gruppen - Utförs uppföljningar med samtliga medarbetare för att identifiera brister i processen	- Motsvarande moment som i förbättring utförs - Utförs analyser av utförda uppföljningar för att identifiera vilka områden som kan förbättras för att känslan av tillhörighet ska stärkas.
Personalenkäter	- Ingen formell process - Viss muntliga diskussioner utförs utan någon specifik struktur - Ingen formell process för att hantera synpunkter från den anställda	- Personalenkäter utförs inom vissa enheter - Vissa skriftliga och muntliga förfrågningar utförs, men det finns ingen strukturerad plan	- Personalenkäter görs bland samtliga anställda enligt en strukturerad plan - Kontroll utförs för att säkerställa att samtliga personalenkäter utförs - Samtliga personalenkäter sammanställs. Det görs dock ingen bedömning av dem och det finns ingen process för att hantera specifika synpunkter i enkäterna	- Samtliga moment som anges i tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad process för att hantera specifika synpunkter i enkäterna - Det finns en strukturerad modell för att kommunicera synpunkterna till berörda personer inom organisationen	- Samtliga moment som anges i förbättring utförs - En mer djupgående analys utförs av enkäterna för att identifiera förbättringar och åtgärder för att säkerställa att viktiga avvikelser och synpunkter åtgärdas - Unika personalenkäter utformas inom de områden där brister har identifierats för att kunna erhålla ytterligare information
Yrkesstolthet	Oklart vad som ligger i begreppet yrkesstolthet	Vissa muntliga diskussioner sker inom enheten	- Skriftliga undersökningar utförs bland samtliga anställda vad de lägger i begreppet yrkesstolthet - Utfallet sammanställs men det finns ingen strukturerad process att hantera specifika synpunkter	- Motsvarande moment som i tillämpning utförs - Det finns en strukturerad process att hantera specifika synpunkter i enkäten - Det finns en strukturerad modell för att vidarebefordra synpunkter ut i organisationen	- Samma moment som i förbättring utförs - Identifiera förbättringar och åtgärder som skall medföra att de anställda inom organisationen ska känna en större yrkesstolthet
Utvecklingsmöjligheter	- Enheten har inte tydliggjort de utvecklingsmöjligheter som finns inom enheten - Utvecklingsmöjligheterna finns inte dokumenterade - Det finns ingen formaliserad utvecklingsplan för respektive person	- Enheten ser över möjligheten att tydliggöra deras utvecklingsmöjligheter samt att dessa blir dokumenterade - Enheten ser över möjligheten att upprätta utvecklingsplaner på enhetsnivå eller personnivå	- Det finns en formaliserad process att hantera de anställdas utvecklingsmöjligheter - Utvecklingsmöjligheterna finns tydligt definierade och dokumenterade - Enheten har upprättat utvecklingsplaner för samtliga anställda	- Motsvarande moment som i tillämpning utförs - Utvecklingsplaner är specifika och baseras på synpunkter från den anställda	- Motsvarande moment som i förbättring utförs - Unika utvecklingsplaner per individnivå baserade på individens önskemål
Återkoppling av utfört arbete	- Det finns ingen eller en mycket sporadisk återkoppling till de anställda avseende utfört arbete - Det finns ingen formaliserad process på vilket sätt återkoppling skall ske - Oklarhet vem som ansvarar för att återkoppla till de anställda	- Viss återkoppling sker, kan dock se olika ut bland olika enheter inom regionen - En tanke finns hos enheten att ta fram en formaliserad process för återkoppling - En tanke finns hos enheten att tydliggöra vem som ansvarar för att återkoppla	- Återkoppling avseende utfört arbete sker till de anställda på samma sätt inom regionen - Det finns en formaliserad process för återkoppling framtagen - Enheten har klart definierat vem/vilka det är som ansvarar för återkoppling	- Samtliga moment som anges i tillämpning utförs - Det finns en strukturerad plan för att hantera specifika synpunkter som framförs till den anställda	- Samtliga moment som anges i förbättring utförs - Hjälper den anställda att hantera om det framkommit specifika synpunkter och hur dessa skall hanteras för att synpunkterna ej skall återkomma - Uppföljning och kommunikation med den anställda för att säkerställa att synpunkterna ej återkommer

GAP-analysmodell för Närservice – Attraktiva arbetsplatser och engagerade medarbetare med kundfokus (forts)

	Nivå 1 – Medvetenhet	Nivå 2 – Utveckling	Nivå 3 – Tillämpning	Nivå 4 – Förbättring	Nivå 5 – Ledning
Kommunikation	- Sporadisk kommunikation med de anställda - Oklart hur kommunikationen med de anställda skall ske - Ingen formaliserad process för kommunikation med de anställda	- Enheten överväger att se över sin kommunikationsmodell med de anställda - Enheten överväger att ta fram en formaliserad process för kommunikation med de anställda	Enheten har en utformad och tydlig kommunikationsmodell för att kommunicera med de anställda	- Motsvarande moment som i tillämpning utförs - Egenkontroll av att kommunikationsmodellen efterlevs - Uppföljning bland samtliga anställda hur de tycker att kommunikationen fungerar	- Motsvarande moment som i förbättring utförs - Mer djupgående analyser av uppföljningar från de anställda för att identifiera förbättringsmöjligheter i kommunikationen
Arbetsklimal	- Ingen formaliserad process för att hantera förfrågningar och synpunkter från de anställda - En del muntliga förfrågningar utförs, men utan någon specifik struktur - Ingen formaliserad plan för arbetsklimal	- En del skriftliga och muntliga förfrågningar utförs, dock inte bland samtliga - Enheten ser över arbetsklimal för olika enheter inom regionen - Enheten överväger att bestämma med vilken frekvens uppföljning av arbetsklimal skall ske - Enheten överväger att ta fram en formaliserad process för att hantera förfrågningar och synpunkter från de anställda	- Enheten har en formaliserad process för att följa upp arbetsklimal - Förfrågningar utförs bland samtliga anställda enligt en strukturerad plan - Förfrågningar sammanställs med det finns ingen formaliserad process för att hantera specifika synpunkter som kommit fram i förfrågningarna	- Samtliga moment som anges i tillämpning genomförs - Det finns en strukturerad plan för att hantera specifika synpunkter i utförda förfrågningar - Det finns en strukturerad modell för att återkoppla framkomna synpunkter till organisationen	- Samliga moment som anges i förbättring utförs - Identifiera förbättringar och åtgärder inom respektive område för att säkerställa att den identifierade bristen ej återkommer - Uppföljning och kommunikation med de anställda för att säkerställa att bristerna har åtgärdats
Arbetsmiljö	- Ingen formaliserad plan och mål för arbetsmiljö - Ingen uppföljning av hur arbetsmiljön fungerar - Olika enheter har olika krav på arbetsmiljö - Ingen beskrivning av lagkraven på arbetsmiljön	- Enheten överväger att ta fram en formaliserad plan och mål för enheten - Enheten överväger att bestämma med vilken frekvens uppföljning av arbetsmiljön kan ske - Enheten ser över arbetsmiljön för olika enheter inom regionen - Enheten överväger att definiera vad som är lagkrav på arbetsmiljön	- Enheten har en formaliserad plan och mål för arbetsmiljön - Enheten utför uppföljning av arbetsmiljön över hela regionen - Enheten har gemensamma krav på arbetsmiljön över hela regionen - Enheten har klart definierat lagkraven på arbetsmiljön	- Det finns en strukturerad process för att följa upp arbetsmiljön - Det finns en strukturerad process för att hantera eventuella avvikelser i arbetsmiljön både mot den formaliserade planen och lagkraven	- Motsvarande moment som anges i förbättring genomförs - Kontinuerliga uppföljningar av arbetsmiljön utförs - Kontinuerliga uppdateringar av planen och målen utförs för att säkerställa att det avspeglar verkligheten - Kontinuerlig uppdatering av definitionen av lagkraven på arbetsmiljön för att säkerställa att dessa är "up to date".