

### Till regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden

EY har på uppdrag av regionens revisorer granskat interna kostnader kopplade till vissa av Regionservice tjänster. Syftet med granskningen är att ge revisorerna underlag för att bedöma om regionstyrelsen säkerställt att nödvändiga stödprocesser organiseras, levereras och utförs på ett effektivt sätt. Granskningen avgränsas till att belysa kostnader, prissättning och dialog mellan regionservice och kärnverksamheten. Denna granskning är en uppföljning och fördjupning av den granskning som gjordes av dåvarande Landstingsservice 2017.

De viktigaste iakttagelserna och bedömningarna som gjorts är följande:

- ▶ De dialogforum mellan beställare och Regionservice som redan hösten 2017 uppgavs vara under införande är fortfarande inte på plats. Till viss del kan detta förklaras av den nyligen genomförda organisationsförändringen. Denna granskning visar i vilket fall på behovet av denna dialog.
- ▶ Den dominerande delen av tjänsterna är s.k. BAS-tjänster vilka bestäms centralt och som inte kan påverkas av beställarna. Det gör att beställarnas möjligheter att påverka tjänster och kostnader upplevs som och är begränsade. De är dock inte försumbara.
- ▶ Den administration som är förknippad med internfaktureringen är omfattande. Bedömningen är att det hos de som berörs av administrationen, chefer och controllers, finns en uppfattning att administrationen inte motsvaras av den nytta som skapas.
- ▶ Det finns ett mått av energi och frustration som ägnas åt i sammanhanget marginella kostnader och som delvis inte bygger på fakta. Myter skulle kunna avlivas och faktiska konstigheter i vissa fakturor från Regionservice skulle kunna rättas till snabbare i en systematisk dialog där förbättringsförslag når de organisatoriska nivåer där beslut kan tas.
- ▶ Det finns en kostnadsmedvetenhet hos kärnverksamheten men bedömningen är att den är delvis felriktad. Med det menas att beställarnas egen personal ibland väljer att utföra vissa uppgifter själva istället för att anlita Regionservice i syfte att spara pengar. Det är tveksamt om det är kostnadseffektivt och det kan ifrågasättas om det sker med bibehållen kvalitet.
- ▶ Dåvarande Nämnden för Blekingesjukhusets beslut att av ekonomiska skäl upphöra med att beställa s.k. "kökstjänster" vid avdelningarna bedöms vara fattat på bristande underlag och med en medveten försämring av kvaliteten.

Följande rekommendationer ges till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden:

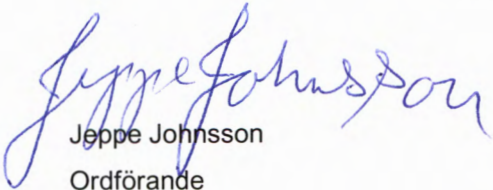
- ▶ Säkerställ att dialogforum etableras på samtliga tre nivåer, d.v.s. operativ, taktisk och strategisk nivå. Det bedöms vara en kritisk faktor för att förbättringar både hos beställare och inom Regionservice samt i relationen mellan dessa ska bli verklighet.
- ▶ Säkerställ att beslut om vilka tjänster som ska utföras av Regionservice tas utifrån relevant faktaunderlag och med koncernnyttan i främsta rummet.

Följande rekommendation ges till regionstyrelsen:

- ▶ Säkerställ att det pågående arbetet med att för beställaren tydliggöra tjänsternas innehåll och kostnader både i tjänstekort och på fakturor färdigställs. Detta för att bland annat minska onödig administration till följd av informationsbrist och frustration.
- ▶ Vidta åtgärder för att effektivisera och förenkla den administration som är förknippad med samverkan mellan beställare och leverantör och att den är och upplevs vara värdeskapande.

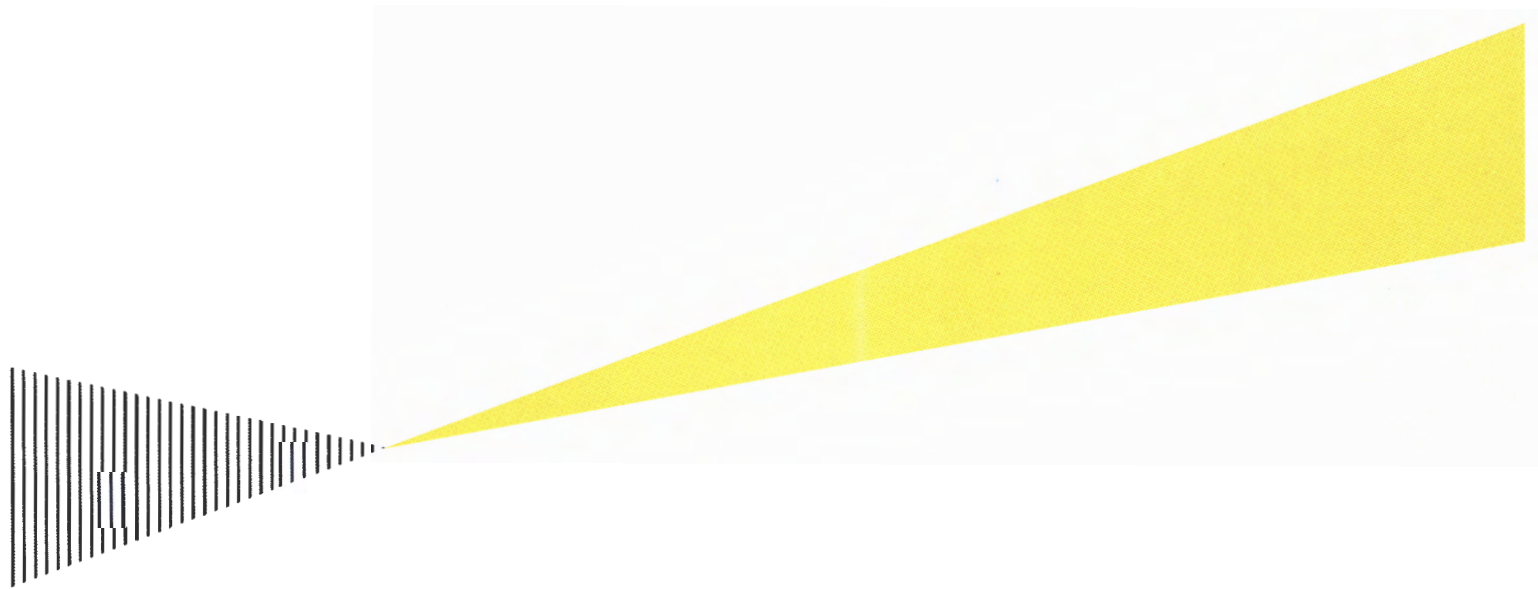
Svar önskas senast 2019-06-15

Karlskrona 2019-03-14



Jeppe Johnsson  
Ordförande

# Granskning av interna kostnader - regionservice



## Innehåll

---

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1. Bakgrund.....	5
1.2. Syfte.....	5
1.3. Avgränsning.....	6
1.4. Revisionsfrågor.....	6
1.5. Revisionskriterier.....	6
1.6. Metod.....	6
<b>2. Strukturella förhållanden mellan Regionservice och kärnverksamheten</b> .....	<b>7</b>
2.1. Beställningsprocessen och tjänstetyper.....	7
<b>3. Dialogen mellan beställare och leverantör är nyckeln till effektivitet</b> .....	<b>9</b>
3.1. Kommentarer.....	10
<b>4. Kärnverksamhetens hemtagning av serviceverksamhet</b> .....	<b>11</b>
4.1. Kommentarer.....	12
<b>5. Chefers och beställares uppfattningar om administration och kostnader</b> .....	<b>13</b>
5.1. Kostnader.....	13
5.2. Administration.....	14
5.3. Kommentarer.....	14
<b>Bilaga 1: Förteckning över intervjuade funktioner</b> .....	<b>15</b>

## Sammanfattning

---

EY har på uppdrag av regionens revisorer granskat interna kostnader kopplade till vissa av Regionservice tjänster. Syftet med granskningen är att ge revisorerna underlag för att bedöma om regionstyrelsen säkerställt att nödvändiga stödprocesser organiseras, levereras och utförs på ett effektivt sätt. Granskningen avgränsas till att belysa kostnader, prissättning och dialog mellan regionservice och kärnverksamheten. Denna granskning är en uppföljning och fördjupning av den granskning som gjordes av dåvarande Landstingsservice 2017.

De viktigaste iakttagelserna och bedömningarna som gjorts är följande:

- ▶ De dialogforum mellan beställare och Regionservice som redan hösten 2017 uppgavs vara under införande är fortfarande inte på plats. Till viss del kan detta förklaras av den nyligen genomförda organisationsförändringen. Denna granskning visar i vilket fall på behovet av denna dialog.
- ▶ Den dominerande delen av tjänsterna är s.k. BAS-tjänster vilka bestäms centralt och som inte kan påverkas av beställarna. Det gör att beställarnas möjligheter att påverka tjänster och kostnader upplevs som och är begränsade. De är dock inte försumbara.
- ▶ Den administration som är förknippad med internfaktureringen är omfattande. Bedömningen är att det hos de som berörs av administrationen, chefer och controllers, finns en uppfattning att administrationen inte motsvaras av den nytta som skapas.
- ▶ Det finns ett mått av energi och frustration som ägnas åt i sammanhanget marginella kostnader och som delvis inte bygger på fakta. Myter skulle kunna avlivas och faktiska konstigheter i vissa fakturor från Regionservice skulle kunna rättas till snabbare i en systematisk dialog där förbättringsförslag når de organisatoriska nivåer där beslut kan tas.
- ▶ Det finns en kostnadsmedvetenhet hos kärnverksamheten men bedömningen är att den är delvis felriktad. Med det menas att beställarnas egen personal ibland väljer att utföra vissa uppgifter själva istället för att anlita Regionservice i syfte att spara pengar. Det är tveksamt om det är kostnadseffektivt och det kan ifrågasättas om det sker med bibehållen kvalitet.
- ▶ Dåvarande Nämnden för Blekingesjukhusets beslut att av ekonomiska skäl upphöra med att beställa s.k. "kökstjänster" vid avdelningarna bedöms vara fattat på bristande underlag och med en medveten försämring av kvaliteten.

Följande rekommendationer ges till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden:

- ▶ Säkerställ att dialogforum etableras på samtliga tre nivåer, d.v.s. operativ, taktisk och strategisk nivå. Det bedöms vara en kritisk faktor för att förbättringar både hos beställare och inom Regionservice samt i relationen mellan dessa ska bli verklighet.
- ▶ Säkerställ att beslut om vilka tjänster som ska utföras av Regionservice tas utifrån relevant faktaunderlag och med koncernnyttan i främsta rummet.

Följande rekommendation ges till regionstyrelsen:

- ▶ Säkerställ att det pågående arbetet med att för beställaren tydliggöra tjänsternas innehåll och kostnader både i tjänstekort och på fakturor färdigställs. Detta för att bland annat minska onödig administration till följd av informationsbrist och frustration.
- ▶ Vidta åtgärder för att effektivisera och förenkla den administration som är förknippad med samverkan mellan beställare och leverantör och att den är och upplevs vara värdeskapande.

# 1. Inledning

---

## 1.1. Bakgrund

Regionservice är en av regionens fem förvaltningar med cirka 550 medarbetare och ska stödja landstingets kärnverksamhet med varor och tjänster. Förvaltningen innehåller följande verksamhetsområden:

- ▶ Fastighetsförvaltning och byggprojekt
- ▶ Teknik; ansvarar för fastighetsdrift och underhåll samt IT-infrastruktur och IT-service.
- ▶ Verksamhetsstöd; lönehantering, redovisning, centralkassan, kundtjänst och utvecklingsstöd.
- ▶ Städ, kost och logistik (SKoL) som driver caféer, butiker, kök och restaurang, materialdepå, transport, vaktmästeri, bilpool, vårdnära service, personalkläder och städning.
- ▶ Informatik; ansvar för system och applikationer.

Revisorerna har utifrån sin riskbedömning beslutat att göra en uppföljning och fördjupning av den granskning som genomfördes år 2017.

## 1.2. Syfte

Syftet med granskningen är att ge revisorerna underlag för att bedöma om regionstyrelsen säkerställt att nödvändiga stödprocesser organiseras, levereras och utförs på ett effektivt sätt. Granskningen avgränsas till att belysa kostnader, prissättning och dialog mellan regionservice och kärnverksamheten.

För att nå syftet med granskningen besvaras följande delfrågor:

- ▶ Är modellen med internpriser förankrad och accepterad?
- ▶ Finns det en tydlig information kring Regionservice:s priser för servicetjänster?
- ▶ Har kärnverksamheten kunskap om vad som ligger till grund för de priser de betalar?
- ▶ Har kärnverksamheten gjort adekvata analyser av kostnader som underlag för beslut att organisera viss service i egen regi?
- ▶ Vilka delar av Regionservice tjänster är föremål för hemtagande av kärnverksamheten och vilka är motiven för detta?
- ▶ Vilka verksamhetsmässiga och styrningsmässiga konsekvenser får relationen mellan Regionservice och kärnverksamheten?

### 1.3. Avgränsning

De tjänster som granskningen inriktas mot är de som levereras av basenheterna Teknik (fastighetsdrift/underhåll) samt Städ, kost och logistik (SKoL)

### 1.4. Revisionsfrågor

Följande revisionsfrågor har belysts i granskningen:

- ▶ Är modellen med internpriser förankrad och accepterad?
- ▶ Finns det en tydlig information kring Regionservice:s priser för servicetjänster?
- ▶ Har kärnverksamheten kunskap om vad som ligger till grund för de priser de betalar?
- ▶ Har kärnverksamheten gjort adekvata analyser av kostnader som underlag för beslut att organisera viss service i egen regi?
- ▶ Vilka delar av Regionservice tjänster är föremål för hemtagande av kärnverksamheten och vilka är motiven för detta?
- ▶ Vilka verksamhetsmässiga och styrningsmässiga konsekvenser får relationen mellan Regionservice och kärnverksamheten?
  - Verksamhetsnivå?
  - Koncernnivå?

### 1.5. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier kan ofta hämtas från lagar och förarbeten, föreskrifter och interna regelverk, policys och fullmäktigebeslut.

I denna granskning har revisionskriterierna utgjorts av:

- ▶ Landstingsplan 2018-2020 och budget 2018
- ▶ Kommunallagen, kap 11 om god ekonomisk hushållning

### 1.6. Metod

Granskningen är genomförd genom dokumentgranskning samt intervjuer och återkommande samtal med representanter för Regionservice och beställare (Se bilaga 1).



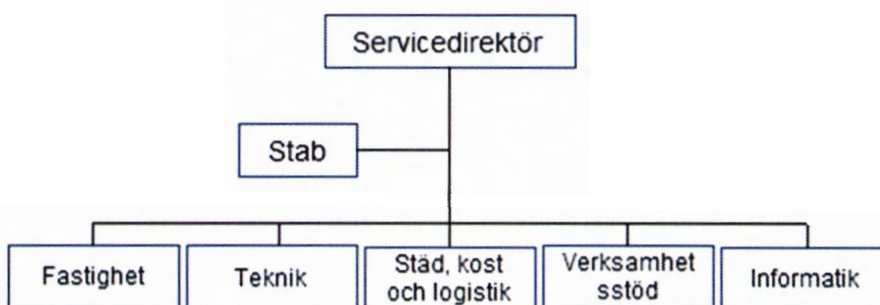
## 2. Strukturella förhållanden mellan Regionservice och kärnverksamheten

När denna rapport skrivs är både beställare och leverantör (Regionservice) organiserade på ett annat sätt än då den förra granskningen genomfördes.

Hälso- och sjukvården är nu samlad i en och samma förvaltning – Hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Tidigare var primärvården, Blekingesjukhuset och psykiatri/habilitering egna förvaltningar. Detta påverkar hur kärnverksamheten kommunicerar med regionservice på strategisk nivå. Däremot påverkas inte förhållandena nämnvärt på verksamhetsnivå där beställningar av dessa tjänster görs.

Regionservice är å sin sida en mindre organisation än tidigare då strategiska funktioner som upphandling och icke-strategiska frågor fanns inom organisationen.

De två tjänsteområden som denna granskningen inriktas mot finns i den organisation som åskådliggörs i nedanstående bild.



Avdelningarna teknik och städ/kost/logistik (SKOL) levererar servicetjänster till den löpande produktionen. Teknik innehåller dels drift av det som redan finns på plats (kyla, ventilation, skyltar, lås, bortforslande av avfall m.m.) dels underhåll i form av snickeri, skötsel av markytor anpassningar av lokaler m.m.

SKOL innehåller tjänsterna städning av samtliga lokaler inklusive sjukhuslokaler, transporter av olika slag, tvätt/textil samt vaktmästeri. Inom enheten finns även en intern personalpool (Resursenheten).

### 2.1. Beställningsprocessen och tjänstetyper

Verksamheterna beställer tjänsterna i en digital beställningsportal eller via telefon. Det är framför allt verksamhetschefer och avdelningschefer som beställer dessa tjänster men även controllers i vissa fall. Tjänsterna är av tre typer.

Tjänstetyp	Definition	Ungefärlig andel av kostnaderna*
<b>BAS-tjänster</b>	Färdigpaketerade tjänster som verksamheterna inte kan välja bort, som alltid tar ungefär lika lång tid att utföra och som inte anpassas.	95 %
<b>Tilläggstjänster</b>	En verksamhet kan göra tillägg till BAS-tjänsterna, exempelvis fler städytor eller högre städfrekvens än BAS-upplägget. Tilläggstjänster kan anpassas till verksamheten, tar olika lång tid och som alltid kräver dialog med kunden.	1 %
<b>Avropstjänster</b>	Enskilda uppdrag som avropas specifikt när behov uppstår.	4 %

\*Avser fastighetsunderhåll/drift (Exkl IT) och SKoL. Fördelningen kan variera mellan olika tjänster. Kök och restaurang Karlskrona har 26 % avrop medan städ har 99 % BAS-tjänster. Vårdnära service är enbart tilläggstjänst och bilpool är enbart avrop och räknas inte in i ovanstående uppskattning.

Tabellen ovan visar att det endast är en marginell del av en kärnverksamhets kostnader som är påverkbara. BAS-tjänsternas omfattning styrs av olika nyckeltal. Exempelvis är BAS-tjänsten transporter/vaktmästeri baserad på antalet anställda som nyckeltal. Städ-tjänsterna baseras på yta, frekvens, lokaltyp m.m. Nationella och regionens riktlinjer är styrande för omfattningen.

Dessa nyckeltal som styr omfattningen, och i förlängningen kostnaden, är valda utifrån en balansgång mellan precision och administrativ enkelhet. Antalet anställda används som nyckeltal i flera tjänster där antalet patienter eller vårdplatser skulle vara mer relevant än antalet anställda i något fall. Enligt intervjuad controller vid Regionenservice skulle det bli administrativt krångligt eftersom antalet patienter kan variera och framför allt avdelningarnas vårdtyngd. Antalet anställda har för flera tjänster ansetts som en rimligt precis måttstock för hur stor omfattning av tjänster som behöver levereras. Vilka nyckeltal som ska användas bereds i regionens ekonomiledningsgrupp (ELG).

För BAS-tjänsten transport/vaktmästeri finns det ytterligare en parameter som styr omfattningen från och med 2019. Verksamheterna har delats in i tre kategorier: avdelning, mottagning och administration. Regionenservice's självkostnader för att leverera transport/vaktmästeri slås ut på alla verksamheter med olika vikter. Kostnaden antas vara högst vid

vårdavdelningar eftersom alla deltjänster ingår där. Exempelvis mat och transport av avlidna sker inte vid mottagningar.

Fortsätter vi med exemplet transport/vaktmästeri kan den kostnad per anställd som en viss verksamhet kommer att ha se ut på följande sätt:

Avdelning	5 792
Mottagning	2 568
Administration	2 106

För en vårdcentral blir det följaktligen endast kategorierna mottagning och administration relevanta. För staber blir endast kategorin administration relevant.

### 3. Dialogen mellan beställare och leverantör är nyckeln till effektivitet

I landstingsstyrelsens svar på revisorernas förra granskning 2017 betonades att en av de viktigaste åtgärderna för att förbättra leveranserna och beställningsmönstren är fungerande dialoger på olika nivåer mellan regionservice och kärnverksamheten. Från och med 2019 ska Regionservice samspela med Hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Intervjuad servicedirektör uppger att organisationsförändringen initialt genererar mycket planeringsarbete. Men samtidigt skapas en möjlighet att tänka förutsättningslöst för att rätt aktörer ska träffa rätt aktörer i leveranskedjan.

Enligt nuvarande styrmodell ska dialoger ske på operativ, taktisk och strategisk nivå. Enligt vad som framkommit i granskningen sker i de flesta fall dialoger på operativ nivå. Kostenheten inom regionservice för exempelvis dialog med avdelningschefer för att hitta rätt nivå på flexibilitet i matleveranserna.

Nästa nivå är den taktiska nivån där tidigare Regionservice förde dialog med de olika förvaltningsledningarna men som nu kommer att ske i andra konstellationer inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Dessa är inte klara ännu men under pågående utformning.

På strategisk nivå ska dialog ske tillsammans med regionledningen och de övriga leverantörerna av interna tjänster som medicinsk teknik och laboratorieservice. Inte heller denna nivå är etablerad ännu.

Enligt servicedirektören håller detta på att formeras nu och att de viktigaste effekterna av ett fungerande system med dialoger är:

- ▶ En koppling mellan de olika nivåerna så att de brister eller förbättringsförslag som framkommer på operativ nivå förs vidare till taktisk och strategisk nivå där beslut om förändringar i fördelningsnycklar, information och styrmodellen tas. För närvarande stannar dessa insikter för ofta på den operativa nivån vilket medför att underlaget för utveckling blir för fragmenterat.
- ▶ Att Regionsservice får en samlad och systematisk bild av kärnverksamhetens behov för att därigenom kunna utveckla tjänsterna och dess leveranser.
- ▶ Att kärnverksamheten kan få svar på de frågeställningar som återkommande uppstår. Risken är annars att det uppstår mytbildningar med bristande faktaunderlag. Det leder i sin tur till att energi riktas till mindre värdeskapande frågor.
- ▶ Att kärnverksamhetens beställningsmönster kan utvecklas för största möjliga koncernnytta. Det ligger på regionsservice's ansvar att analysera beställningsmönstren och kommunicera det med beställarna. De enskilda beställarna ser inte detta mönster.

Formerna för vilka som ska delta i de taktiska och strategiska dialogerna är inte helt klara men regionsservice driver frågan om taktiska forum då denna rapport skrivs. De strategiska forumen ägs av regiondirektören.

Exempel på frågor som kan lösas och utvecklas med fungerande dialogforum är enligt servicedirektören förbättrade fördelningsnycklar, bättre framförhållning i beställningar för att undvika dyra akutärenden, felaktig fakturering, stordriftsfördelar m.m.

### 3.1. Kommentar

Av intervjuerna med beställare att döma så finns det definitivt behov av bättre informationsflöde mellan beställare och leverantör. Det finns faktiska brister som frustrerar beställarna liksom frustration utifrån mytbildningar om kostnaders storlek och med dåligt faktaunderlag. Bedömningen är vidare att en systematiserad dialog är nödvändig för att kunna utveckla verksamheten och samverkan mellan beställare och leverantör.

Dessa forum är inte på plats ännu och vi bedömer att det inte endast beror på att en ny förvaltningsorganisation skulle träda i kraft 1 januari 2019. Problemet fanns redan hösten 2017. Det bör ligga i båda parter intresse att få till stånd dialogforumen eftersom det utgör en viktig del av verksamheten och dess kvalitet samt att dessa tjänster utgör en väsentlig del av kärnverksamheternas kostnader. Dialogerna är även viktiga för att koncernnyttan ska kunna ställas främst.

#### 4. Kärnverksamhetens hemtagning av serviceverksamhet

---

Den 12 oktober 2017 beslutade Nämnden för Blekingesjukhuset att ge presidiet i uppdrag att träffa landstingsdirektören och ekonomidirektören för att diskutera Blekingesjukhusets kostnader för verksamhetsnära service i form av kökstjänster. I beslutet ges mandat till presidiet att säga upp avtalet för kökstjänsterna "om inte dessa ryms inom Blekingesjukhusets budget".

Bakgrunden var att dåvarande Regionsservice 2015 fick i uppdrag att leverera vårdnära servicetjänster. Syftet var att frigöra tid för patienterna, förbättra livsmedelshygienen, förbättra förråds- och lagerhanteringen samt förbättra arbetsmiljön. Kökstjänsterna utgjorde en del av dessa tjänster. Den första tjänsten som infördes var förrådspåfyllning. I steg två 2016 infördes kökstjänsterna. Enligt beslutsunderlaget var tjänsterna mycket uppskattade och hade frigjort tid för sjukvårdspersonalen.

Regionsservice tog över kökspersonal 2016 och byggde upp en organisation för att täcka avdelningarnas behov under dygnet och veckan. Tjänsten benämnes VNS 2.0. Alla avdelningar inom den somatiska vården använde inte denna tjänst. Vuxenpsykiatrien köpte inte heller kökstjänster. Orsaken var enligt intervjuad controller vid vuxenpsykiatrien dels tradition dels att förutsättningarna inom psykiatrien skiljer sig från den somatiska vården. Kökssysslor kan utföras delvis tillsammans med patienterna som en del i vårdprocessen.

Blekingesjukhuset beräknade kostnaden för kökstjänsterna i den tidigare organiseringen till 0,75 tjänster per avdelning, vilket var den summa som var avsatt i budgeten. När Regionsservice tog över verksamheten utökades köpet till 1,5 tjänster. I beslutet anges att; "vilket innebär att utökningen och den nya organisationen delvis saknar budgetering. Siffran 0,75 % tjänst härrör enligt intervjuad controller från en uppskattning som gjordes av extern konsult för 7-8 år sedan.

Under 2016 och 2017 skedde ingen fakturering för kökstjänsterna. Från och med 2018 skulle verksamheterna betala kökstjänsterna med sin budget vilket innebar att de skulle finansiera den enligt beräkningarna ökade kostnaden med befintlig budget. Det ansåg sig Blekingesjukhuset inte kunna och valde att avstå tjänsten.

Samtidigt som Blekingesjukhuset upphörde med att köpa kökstjänster upphörde även köp av administration kring beställning av hyrpersonal. Det innebar att Regionsservice avvecklade den tjänsten helt.

Vid granskningens genomförande finns inga ytterligare planer på att ta över de tjänstepaket som Regionsservice levererar och utföra det med egen personal.

#### 4.1. Kommentar

Det är uppenbart att Blekingesjukhusets beslut att avstå från tjänsten kökstjänster till fullo baserades på ekonomiska överväganden, inte kvalitetsmässiga. Bedömningen är att beslutet inte heller är taget utifrån koncernnyttoperspektiv utan på grund av Blekingesjukhusets budgetrestriktioner. Beräkningen att kökstjänsterna i snitt kostade 0,75 tjänster bedöms inte vara jämförbara med de 1,5 tjänster som köpet från Regionservice resulterade i. Dels bidrog sjukvårdspersonalen delvis i detta arbete dels finns det ju overheadkostnader även för sjukhusets och numera hälso- och sjukvårdsförvaltningens egen personal men som inte medräknades vid beslutet. Det är sannolikt att hela skillnaden mellan 0,75 och 1,5 tjänster inte enbart förklaras av overheadkostnader. Regionservice behövde bemanna organisationen för att kunna täcka hela behovet över dygn och vecka. Å andra sidan utgör avdelningarnas sjukvårdspersonal den extraresurs som gör att verksamheterna klarar att bemanna köket under alla tider. Huruvida sjukvårdspersonalens arbete med köket bör medtagas i kalkylen för kökstjänster kan inte avgöras i denna granskning. Vi konstaterar endast att beslutet att avstå från kökstjänster är taget på bristande underlag och inte utifrån ett koncernnyttoperspektiv.

Det finns starka skäl att överväga en kvalitetssäkrad och effektiv vårdnära service, som exempelvis kökstjänster, likt den nu avskaffade VNS 2.0. det framgår bland annat av SKL:s skrift "Vårdnära service".

## 5. Chefers och beställares uppfattningar om administration och kostnader

---

Detta avsnitt bygger dels på intervjuer med företrädare för beställare dels på intervjuer med chefer och controllers vid Regionservice.

### 5.1. Kostnader

De intervjuade inom Regionservice uppger att frågor, synpunkter och klagomål från beställarna var flera vid införandet av den nya styrmodellen. Detta har dock minskat nu. Det framkommer vid intervjuer bland beställare att det finns återkommande exempel på kostnader vid avropstjänster som upplevs som orimligt höga. Det kan röra sig om insatser från fastighetsdriften eller underhållet. Regionservice å sin sida menar att det ofta kan vara så att beställaren inte ser alla moment som behöver göras i ett mindre uppdrag men det händer även vid några tillfällen att faktureringen blir fel av olika skäl. Servicedirektören menar att det är denna typ av frågor som det är angeläget att ta upp i dialogerna som tidigare beskrevs. Annars stannar det vid irritation hos individer.

I granskningen har det främst framkommit exempel på höga kostnader för avropstjänster, ofta mindre arbeten som är beställda. Ett exempel på faktura som skapat frågor och irritation hos beställare är påfyllning av gastuber där anmälan om påfyllning skett dagtid men där påfyllningen skett på obekvämt arbetstid till en högre timkostnad. Regionservice uppger emellertid att dialog har förts kring påfyllningen i avsikt att hitta former för att sänka kostnaderna. Utifrån stickprov som gjorts för en beställare har ca 25 % av beställningarna skett under helger. Syftet är att ändra dessa beställningsmönster för att sänka kostnaderna.

Det är inte ovanligt att avdelningschefer och medarbetare väljer att genomföra mindre arbeten som att hänga upp hyllor och whiteboardtavlor eller flytta möbler för att spara kostnader som de upplever blir för höga om de beställer från Regionservice. I något fall har avdelning köpt egen verktygsuppsättning för att kunna utföra arbetet själva. Det kan ses som en slags hemtagning av tjänster i mindre skala. Regionservice å sin sida menar att ett sådant förfarande medför kvalitetsrisker eftersom det exempelvis kan finnas vatten eller elledningar som skadas eller att föremål faller ner och skadar patienter.

Regionservice arbetar kontinuerligt med att skapa s.k. tjänstekort vilka beskriver tjänstens innehåll och vad det kostar. De intervjuade bekräftar det. Vid vissa beställningar framgår det tydligt vad kostnaden blir, vid andra avropstjänster framgår inte priset.

## 5.2. Administration

Enligt de intervjuade beställande cheferna och controllerna är administrationen tämligen omfattande i samband med att budgeten upprättas.

Verksamheterna får ett excelunderlag från Regionservice där samtliga tjänster/konton beskrivs tillsammans med uppskattade värden på de fördelningsnycklar som styr BAS-tjänsterna. Beställande enheter stämmer därefter av alla dessa med aktuella data. Därefter har beställarna underlag för sin budgetering och Regionservice har ett underlag för att planera sina resurser och sin ekonomi. Utöver budgeteringsmomentet tillkommer tre gånger om året ett prognosmoment i en särskild excelmodell som ska fyllas i av köpare och säljare samt själva faktureringsprocesserna. Controllers för beställande enheter gör avstämning av kontering. Både controllers och förstalinjechefer deltar i detta arbete.

Förutom administrationen av BAS-tjänsterna sker administration kring tilläggstjänster och avropstjänster. Det ska nämnas att en del av denna administration behöver göras för att arbetet ska kunna planeras oavsett vilken styrmodell som används.

## 5.3. Kommentarer

Bedömningen är att den kostnadsmedvetenhet som dagens beställare/leverantörsmodell medfört delvis är felriktad och skapar onödigt energidränage för både kärnverksamhet och Regionservice. Med felriktat menas att de exempel och synpunkter som framkommit i granskningen rör en marginell del av kostnaderna, ofta avropstjänster. Att sjukvårdspersonalen ibland väljer att genomföra uppgifterna själva bedöms varken vara kostnadseffektivt eller kvalitetsmässigt acceptabelt och kan inte ses som ett uttryck för kostnadsmedvetenhet. Det tycks även finnas viss mytbildning kring fakta rörande kostnader och beställningar vilket ytterligare talar för behovet av en fungerande dialog mellan beställare och leverantör.



## Bilaga 1: Förteckning över intervjuade funktioner

- ▶ Servicedirektör Regionservice
- ▶ Controller Regionservice
- ▶ Enhetschef Teknik
- ▶ Enhetschef SKoL
- ▶ Controller SKoL
- ▶ Verksamhetschef medicinkliniken Blekingesjukhuset
- ▶ Avdelningschef medicinkliniken
- ▶ Controller medicinkliniken
- ▶ Controller barn- och ungdomsmedicinska kliniken
- ▶ Controller vuxenpsykiatri
- ▶ Controller Hälso- och sjukvårdsförvaltningen