



Utvärdering av Samlad service

Region Västmanland, mars 2026 | Slutrapport



Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund, syfte och metod för genomförande.....	5
2.1	Bakgrund.....	5
2.2	Syfte	5
2.3	Frågeställningar	5
2.4	Metod och genomförande.....	6
3	Inledande iakttagelser.....	7
4	Iakttagelser, analyser och bedömningar per frågeställning.....	9
4.1	Nöjda kunder - frågeställning 1.1:.....	9
4.2	Nöjda kunder - frågeställning 1.2:.....	10
4.3	Nöjda kunder - frågeställning 1.3:.....	12
4.4	Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet - frågeställning 2.1:.....	12
4.5	Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet - frågeställning 2.2:.....	13
4.6	Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet - frågeställning 2.3:.....	14
4.7	Engagerade medarbetare med rätt kompetens - frågeställning 3.1:.....	16
4.8	Engagerade medarbetare med rätt kompetens - frågeställning 3.2:.....	18
4.9	Engagerade medarbetare med rätt kompetens - frågeställning 3.3:.....	19
4.10	Engagerade medarbetare med rätt kompetens - frågeställning 3.4:.....	20
4.11	Minskade kostnader och ekonomi i balans - frågeställning 4.1:	22
4.12	Minskade kostnader och ekonomi i balans - frågeställning 4.2:	27
4.13	Minskade kostnader och ekonomi i balans - frågeställning 4.3:	27
4.14	Minskade kostnader och ekonomi i balans - frågeställning 4.4:	29
5	Sammanfattande bedömning	30
6	Rekommendationer	31
7	Bilagor	33
	Bilaga 1: Granskade dokument.....	33
	Bilaga 2: Intervjuer	33
	Bilaga 3: Intervjuguide – nyckelpersoner och medarbetare inom Samlad service	34
	Bilaga 4: Intervjuguide – Kunder till Samlad service	35
	Bilaga 5: Enkätstudie – Enkätfrågor fördelning av respondenter och fritextsvar	36



1 Sammanfattning

Sirona har på uppdrag av regionledningen i Region Västmanland genomfört en utvärdering av verksamheten Samlad service. Syftet med utvärderingen har varit att bedöma hur väl Samlad service bidrar till Region Västmanlands övergripande mål och dokumentera den utveckling som skett sedan den tidigare utredningen som presenterades i februari 2021. Uppdraget omfattade även att identifiera framgångsfaktorer och utmaningar samt ta fram rekommendationer för framtida utveckling.

Sironas samlade bedömning är att Samlad service har utvecklats positivt sedan utvärderingen 2021, från en relativt nyetablerad organisation till en mer mogen verksamhet med mer systematiska processer, stärkt kvalitets- och utvecklingsarbete såväl som ett utökat och tydligare paketerat serviceutbud.

Nöjda kunder: Kunddialogen och kundnöjdheten har förbättrats med en majoritet av nöjda kunder, med tydligare kontaktytor och bättre samarbetsklimat. Servicetjänsterna upplevs som väsentliga och fyller ett grundläggande behov. Merparten av kunderna visar tydlig vilja att gemensamt utveckla tjänsterna. Samtidigt kvarstår utmaningar kring transparens i finansieringsmodellen (som upplevs komplex och svår att överblicka), brister i flexibilitet (framförallt med avseende på slutstäd/transport) och kommunikation. Det saknas en systematisk och fullt ut formaliserad struktur för kunddialogen, där den upplevda förbättringen ändå till viss del är ojämn och ofta personberoende. Verksamheten bedöms bidra väl till regionens mål.

Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet: Ett systematiskt kvalitetsarbete har byggts upp genom digitala system, kvalitetsansvarig, regelbundna egenkontroller och samarbete med vårdhygien. Överlag uppfattas kvaliteten ha förbättrats med en mer jämn nivå i utförandet mellan enheter, vilket bekräftas av kvalitetsmått för städning. Kvaliteten beskrivs dock delvis fortsatt personberoende och med skillnader mellan ordinarie och tillfällig personal. Kunderna uppfattar att servicetjänsterna tydligt bidrar till förbättrad arbetsmiljö i vården genom att avlasta vårdpersonal och frigöra tid för patientnära arbete. Potentialen är dock inte fullt realiserad där kostnadsfrågan uppfattas som ett hinder. Ett tydligare uppgifts- växlingsgrepp behövs för att ta hem effekter fullt ut. Verksamheten bedöms till viss del bidra till målet.

Engagerade medarbetare med rätt kompetens: Medarbetarna upplever överlag arbetsmiljön som god och känner sig inkluderade som en del av vårdverksamheten. HME-nöjdheten har förbättrats från 72 till 77 procent, men ligger dock fortsatt under genomsnittet i regionen. Kompetensutvecklingen upplevs som god, särskilt inom VNS. Den ökande sjukfrånvaron, som ligger högre än regionalt och nationellt genomsnitt, utgör dock en utmaning, där långtidsfrånvaron särskilt sticker ut. Verksamheten bedöms bidra väl till målet.

Minskade kostnader och ekonomi i balans: Verksamheten har genomfört omfattande effektiviseringar med dokumenterade besparingar om ca 30 miljoner kronor (2021-2025), där digitalisering genom Avista Time varit den mest betydande förändringen. Effektiviseringar har möjliggjort ett kontinuerligt utökat uppdrag utan motsvarande kostnader för kunderna. Verksamhetens totala kostnader har dock ökat snabbare än LPIK, och personalkostnader (70% av totala kostnader) fortsätter vara den största utmaningen. Verksamheten bedöms till viss del bidra till målet.

Sammantaget bedömer vi att Samlad service övervägande bidrar till Region Västmanlands mål. Det finns ytterligare potential för regionen att hämta hem effekter, men det förutsätter ett koncerngemensamt grepp, där regionledning, Samlad services ledning och hälso- och sjukvårdens ledning har samsyn om riktning för uppgiftsväxling, arbetsfördelning och servicenivåer, med tydlig förankring i organisationens alla



led. Den positiva utvecklingen och kundernas vilja att gemensamt utveckla tjänsterna utgör en stark grund för fortsatt förbättringsarbete.

Baserat på utvärderingens resultat lämnar Sirona följande rekommendationer:

Nöjda kunder:

- Utveckla kunddialogen på både strategisk och operativ nivå, ex. genom att ta fram årshjul för utvecklande kundforum (uppföljning och utveckling av tjänster), samt tydliga funktioner/ytor som säkerställer en effektiv och mindre personberoende kunddialog i det dagliga arbetet.
- Stärk proaktiv kommunikation till kunder genom enkla rutiner för återkoppling om förutsättningar för genomförande av tjänst förändras, ex. vid risk för förseningar eller att moment inte hinns med.
- Utveckla tydliga och överskådliga tjänstepaket där avtal, omfattning och vad som är påverkansbart framgår, och säkerställ att informationen når ut, förankras och synliggörs i kundernas organisation.

Effektiva och ändamålsenliga tjänster:

- Ta fram kvalitetsindikatorer för samtliga områden, för att stärka kvalitetsuppföljningen.
- Utred praktiska lösningar för mer flexibel fördelning av slutstädning på övergripande nivå för att stötta patientflöden, ex. genom samordning av tillgänglig tid på kliniknivå.
- Säkra ändamålsenliga tekniska hjälpmedel och digitala stöd för att stötta medarbetare i det dagliga arbetet, ex. som tydliggör information om leveransplatser inom transport.
- Utred möjlighet att överta fler vårdnära moment och vidareutveckla tjänster i samverkan med kund

Engagerade medarbetare med rätt kompetens:

- Fördjupa introduktion och stöd till vikarier och nyanställda, ex. genom att erbjuda uppföljande utbildningstillfällen en tid efter påbörjad anställning.
- Kartlägg grundorsaker till upplevelser av en sämre arbetsmiljö (ffa. transporter), roterande arbetssätt (ffa. städning) samt hög sjukfrånvaro (generellt), och genomför riktade insatser.

Minskade kostnader och ekonomi i balans:

- Förenkla finansieringsmodellen, ex. genom att bryta ut ej påverkansbara kostnader (såsom standardstyrd städning) och separera overheadkostnader från timpriset. Utred abonnemangslösningar för att minska administration och komplexitet.
- Fortsätt effektiviserings- och utvecklingsarbetet samt säkerställ standardiserad dokumentation av effekter för tydlig ekonomisk uppföljning.
- Ta fram relevanta nyckeltal som kvantifierar produktionsvolymerna och de mervärden som servicetjänsterna tillför till Samlad services kunder.
- Se över Samlad service ekonomiska redovisning och skapa förutsättningar för mer representativ ekonomisk uppföljning.

De samlade rekommendationerna bör implementeras med fokus på praktisk nytta och smidiga lösningar samt undvika onödig byråkratisering, för att skapa verkligt värde för både medarbetare och kunder.



2 Bakgrund, syfte och metod för genomförande

2.1 Bakgrund

I oktober 2018 genomfördes en omorganisering och verksamheten Samlad service infördes inom Region Västmanland. Samlad service levererar tjänster inom VNS (vårdnära service), lokalvård (städ) och transportområdet. Den främsta kunden är regionens hälso- och sjukvårdsverksamhet. Många nya medarbetare rekryterades och utbildades, nya arbetssätt implementerades t.o.m. sommaren 2019. En extern utredning av verksamheten genomfördes och presenterades i februari 2021, som visade på både styrkor och förbättringsområden. Regionen beslutade om att genomföra en ny utredning under slutet av 2025/början av 2026 för att bedöma utvecklingen sedan 2021 samt hur väl verksamheten bidrar till regionens övergripande mål. Fokuset i den aktuella utredningen var på förändringen över tid inom områdena vårdnära service, lokalvård och transporter.

2.2 Syfte

Syftet med den nya utvärderingen var att bedöma hur väl Samlad service bidrog till Region Västmanlands övergripande mål och dokumentera den utveckling som skett sedan den tidigare utredningen (presenterades i februari 2021). Uppdraget omfattade även att identifiera framgångsfaktorer och utmaningar samt ta fram rekommendationer för framtida utveckling.

2.3 Frågeställningar

Utredningen har genomförts med utgångspunkt i Region Västmanlands övergripande mål och delats upp i frågeställningar enligt nedan:

1. Nöjda kunder
 - 1.1. Har kunddialogen förbättrats?
 - 1.2. Har kundnöjdheten förbättrats?
 - 1.3. Upplever vården att servicetjänsterna bidrar till en förbättrad arbetsmiljö inom verksamheterna?
2. Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet
 - 2.1. Hur bra upplevs tjänsterna fylla kundernas behov?
 - 2.2. Genomförs systematiskt kvalitetsarbete och har det arbetet förbättrats?
 - 2.3. Har kvaliteten på tjänsterna förbättrats? Finns det skillnad mellan upplevd och levererad kvalitet?
3. Engagerade medarbetare med rätt kompetens (inom Samlad service)
 - 3.1. Hur upplever medarbetarna (inklusive timanställda) sin arbetsmiljö?
 - 3.2. Har medarbetarnas HME-nöjdhet förbättrats?
 - 3.3. Den roteringsmodell som infördes har den förändrats och förbättrats?
 - 3.4. Hur upplever medarbetarna kompetensutvecklingen och utvecklingsmöjligheterna?
4. Minskade kostnader och ekonomi i balans
 - 4.1. Har verksamheten blivit mer kostnadseffektiv?
 - 4.2. Har transparensen i avtal och prissättning förbättrats?
 - 4.3. Har det genomförts några effektiviseringar och vilka kostnadsreduceringar har de gett?



- 4.4. Övergripande beskrivning av finansieringsmodellen, dess för- och nackdelar. Kundernas upplevelse av vad som är påverkansbart och inte avseende kostnader?

2.4 Metod och genomförande

Utvärderingen genomfördes av Sirona AB på uppdrag av regionledningen i Region Västmanland under perioden december 2025 till mars 2026. Uppdragsansvarig från Sirona var Johan Hilm, Director. Expert i uppdraget var Johan Assarsson och samordnare var Mia Cicovic. För att besvara frågeställningarna genomfördes en dokumentgranskning, semistrukturerade djupintervjuer, en enkätstudie och kvantitativ analys. Jämförande analys av dessa underlag tillämpades för att nå så välgrundade slutsatser som möjligt.

2.4.1 Dokumentgranskning

Granskningen omfattade en systematisk genomgång och analys av styrande dokument av relevans för Samlad service. Dessa omfattade bland annat årsredovisningar och verksamhetsplaner för Samlad service, Fastighets- och serviceförvaltningen samt Region Västmanland i stort, organisations- och tjänste-beskrivningar samt riktlinjer. En förteckning över granskade dokument återfinns i *Bilaga 1*.

2.4.2 Intervjuer

För att få ett fördjupat och tillräckligt underlag inom området intervjuades ett urval av nyckelpersoner som bedömdes relevanta utifrån utvärderingens syfte. Totalt genomfördes semistrukturerade djupintervjuer med 26 personer. Nio intervjuer genomfördes med nyckelpersoner inom regionen och Samlad service, sju intervjuer genomfördes med medarbetare inom Samlad service och 10 intervjuer genomfördes med av regionen utvalda kunder till Samlad service. Intervjuförteckning och intervjuguider kan ses i *Bilaga 2* respektive i *Bilaga 3-4*.

2.4.3 Enkätstudie

I utvärderingen genomfördes en enkätstudie riktad till medarbetare inom Samlad service, både fast anställda såväl som timanställda. I samråd med regionen gjordes bedömningen att kundperspektivet i stället skulle inhämtas genom djupintervjuer, mot bakgrund av tidigare låg svarsfrekvens i enkätstudier och kundnöjdhetsmätningar. Enkäten besvarades anonymt. Verksamhetens samtliga fast anställda medarbetare fick möjlighet att besvara enkäten vid arbetsplatsträffar (APT) som ägde rum i februari 2026. Ett urval av enkätmottagare bland de timanställda gjordes i samråd med ansvarig chef som ombads att dela enkäten med ca 35-40 personer som verkar inom Samlad service olika områden. Enkätfrågorna utgick från de frågeställningar som bedömdes lämpliga att svara på i detta format och formulerades på ett lättbegripligt och tillgängligt sätt för att minska risken för missuppfattningar och tolkningsfel, där Samlad services språkbud även fick möjlighet att granska formuleringarna för att säkerställa inkludering. Majoriteten av enkätfrågorna utformades så att respondenten fick möjlighet att på en femgradig skala ange hur väl en fråga stämde överens med dennes uppfattning: 1 (lägst) till 5 (högst).

Sirona valde att bedöma respektive frågeställning som ändamålsenlig om det genomsnittliga resultatet var fyra eller högre. Att notera är att denna enkät enbart speglar uppfattningen från de respondenter som svarade på enkäten (se nedan), och det bedöms därav inte kunna säkerställa en heltäckande bild över de fast anställdas och timanställdas uppfattning. Av verksamhetens 259 fast anställda medarbetare i februari 2026 (exklusive chefer och vakanta tjänster) besvarade 164 enkäten, vilket innebar en täckningsgrad på ca 63 procent. Av de totalt ca 90 timanställda i vikariepoolen i februari 2026, delades den med 35-40 medarbetare, där 23 besvarade enkäten. Detta innebär en täckningsgrad på över 25 procent för hela vikariepoolen och en svarsfrekvens över 55 procent. För att ta del av enkätens utformning och detaljerade



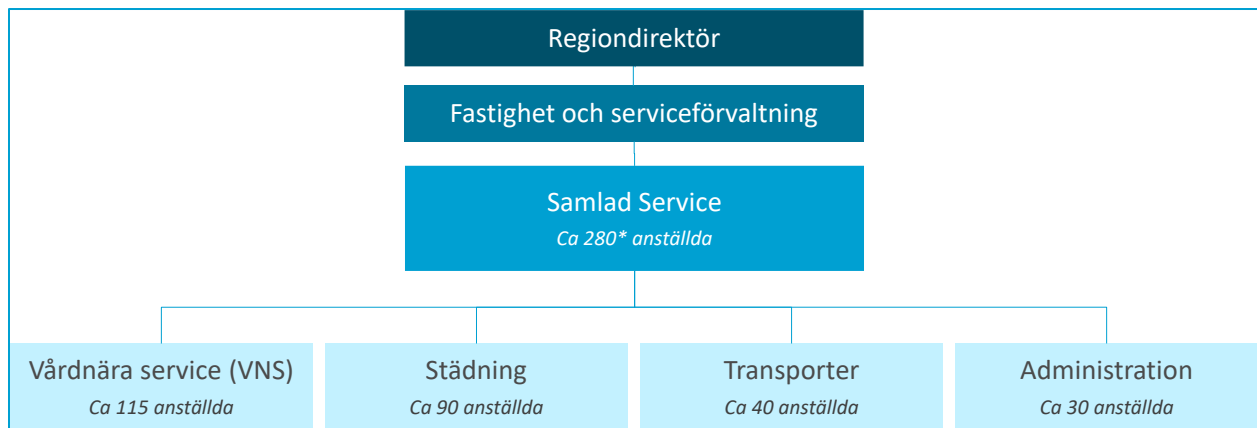
enkätsvar (inklusive fördelning av respondenter och fritextsvar), se *Bilaga 5*. Enkätsvaren presenteras löpande under respektive fråga nedan per verksamhetsområde och timanställda. Då majoriteten av respondenterna arbetar i Västerås, görs ingen geografisk uppdelning av svaren för att värna anonymiteten.

2.4.4 Kvantitativ analys

Granskningen omfattade kvantitativ analys avseende verksamhetens ekonomi, budget, personal- och bemanningsdata, såväl som analys av prismodellen och kostnadseffektivitet. Resultaten presenteras löpande under aktuell fråga.

3 Inledande iakttagelser

Verksamheten Samlad service skapades 2018 när regionens servicetjänster koncentrerades, med syfte att avlasta vården så att dess medarbetare får mer tid för patienterna. Verksamheten finansieras via självkostnadsprincip (kostnaden för tjänsten beräknas i enlighet med vad den kostar att producera) och arbetar för att dess mervärden och effekter löpande återförs till regionen. Majoriteten av dess ca 280 fast anställda återfinns idag inom verksamhetsområdena vårdnära service och städning, se Figur 1. Sedan den första externa utvärderingen vid årsskiftet 2020/2021 har verksamheten genomgått en betydande utveckling, präglad av utökade uppdrag, digitalisering och kvalitetsarbete.



Figur 1. Organisationsbeskrivning och antal anställda i februari 2026

Verksamhetens kärnuppdrag är uppdelat i tre huvudområden¹:

- **Vårdnära service (VNS)** omfattar arbete på vårdavdelningar, bl.a. måltidshantering i avdelningskök, daglig och slutstädning, mellanstädning på operation, skötsel av kaffemaskiner, tvätt- och textihantering samt viss materialhantering.
- **Städning** sköter regelmässig städning av mottagningar, kontor och andra lokaler (som inte redan har VNS-tjänster), storstädning med fasta intervall, tvättuppgifter samt andra städuppdrag vid behov.
- **Transporter** sköter all förflyttning med truck, bil och lastbil, inom och mellan sjukhusen och vårdcentraler, vilket omfattar bl.a. transport av prover, avfall, textilier, förbrukningsartiklar, mat/livsmedel, patienter samt posthantering och stöd vid flytt.

¹ Region Västmanland - Samlad service - Verksamhetsplaner 2021-2025



Utöver dessa tre kärnområden har verksamheten även ett antal administrativa uppdrag, ex. tvättsamordning, reception ingång 4, bilpool, verksamhetsbilar, printservice och e-legitimation, samt bemanningsservice som säkerställer bemanningen i verksamheten och ledningsfunktioner.

Samlad services uppdrag har successivt utökats sedan den föregående utvärderingen, och perioden 2021-2026 har präglats av flera nya samt utökade uppdrag inom samtliga verksamhetsområden. Under 2021 överfördes verksamhetsområdet transporter (omfattande transport, bilpoolen, verksamhetsbilar, posten och patienttransporter) från verksamheten Regionsservice i förvaltningen till Samlad service^{2,3}. Därtill togs extern städning utanför sjukhusen över från privata utförare. Under 2021 blev en konsekvens av pandemin en ökad efterfrågan av verksamhetens tjänster, både avseende VNS och städning som transporter. Under 2022 fortsatte utökningen av Samlad service levererade tjänster, framförallt ökade VNS-tjänsterna vid operation i Västerås och akutmottagningen i Västerås och Köping. Verksamheten tog även över alla transporter av egenprover från vårdcentraler och sjukhus, efter den initiala projektfasen⁴. Samtidigt genomfördes ett förbättringsarbete avseende servicegraden till kund med ordinarie transporter två gånger per dag istället för en⁵. Under 2023 utökades antalet VNS-tjänster inom vården ytterligare (motsvarande 5 årsarbetare, ÅA) och serviceteam på operation (3 ÅA)⁶. Under samma år inleddes ett samarbete med ambulanssjukvården där uppgiftsväxling av storstäd skedde och överfördes till Samlad service (1ÅA), vilket även belönades med regionens pris Säkerhetsnålen. Därtill infördes en ny tjänst med verksamhetsbilar (1ÅA). Under 2024 tog verksamheten över de administrativa tjänsterna *e-legitimation* och *Reception ingång 4* från verksamheten Regionsservice i förvaltningen (2ÅA resp. 2ÅA) och utökade verksamheten med ytterligare serviceteam på enheten för planerade operationer EPOS (3ÅA)⁷. Vidare infördes den nya tjänsten mellanstädning vid Operation i Köping (1ÅA), vilket möjliggjort 25 procent fler operationer per sal (från fyra till fem per dag). Detta har införts som permanent arbetssätt i Köping och även på fyra operationssalar i Västerås med liknande resultat. Beslut om breddinförande i Västerås väntas inom kort. Under perioden har verksamheten enligt uppgift även tagit över transport av regionens patientmat och livsmedel, samt utökat tjänsterna med bland annat daglig inhämtning och säckbyten i samtliga omklädningsrum på alla sjukhus (tvätthantering). Under 2025 genomfördes förändringar av den nationella städstandard, vilket innebar minskad uppdragsvolym och lägre frekvens för regelmässig städning samt en ökad effektivisering. Samtidigt genomfördes en omorganisation där försäljningsverksamheter (café och restaurang) överfördes från Samlad Service till Kost. Sammantaget minskade detta det totala uppdraget och möjliggjorde ett ökat fokus på kärnuppdraget inom service till vården. Under perioden har Samlad Service deltagit i tvärgående projekt med hälso- och sjukvården avseende kompetensväxling och utveckling av nya arbetssätt och servicetjänster, inklusive Operation 2.0, där servicemedarbetare i ökad utsträckning övertar serviceuppgifter från vårdpersonal⁸.

² Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2021

³ Region Västmanland - Fastighets- och serviceförvaltningen - Årsredovisning 2021

⁴ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2022

⁵ Region Västmanland - Fastighets- och serviceförvaltningen - Årsredovisning 2022

⁶ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2023

⁷ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2024

⁸ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2023-2024



Sammantaget har den successiva utökningen av uppdrag drivit både intäkter och kostnader, samtidigt som verksamheten kontinuerligt arbetat med kvalitetsutveckling och effektiviseringar för att skapa ett större värde för kunden för varje arbetad timme. Detta beskrivs närmare i nästkommande delkapitel.

4 Iakttagelser, analyser och bedömningar per frågeställning

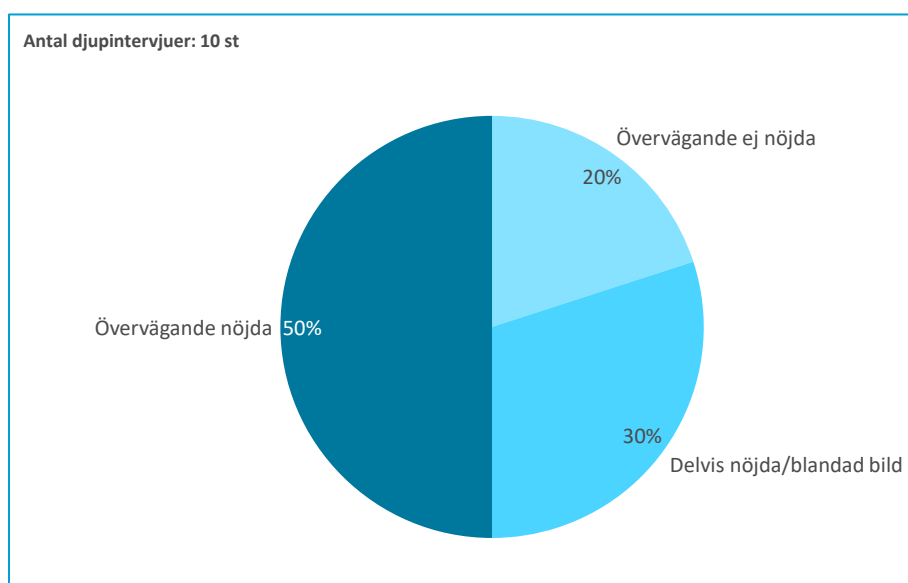
Resultaten som presenteras nedan är en sammanställning av resultat från dokumentgranskningen, de semistrukturerade intervjuerna, enkätstudie och kvantitativ analys. Varje fråga inleds med iakttagelser och analyser och avslutas med Sironas bedömning.

4.1 Nöjda kunder - frågeställning 1.1:

Har kunddialogen förbättrats?

4.1.1 Iakttagelser och analyser

Kunddialogen upplevs övervägande som god med viss förbättring över tid, men behov finns av mer formaliserade kontaktytor och forum som genomsyrar hela verksamheten. I djupintervjuer med 10 kunder i Region Västmanland 2026 uppger 50 procent att kunddialogen är övervägande nöjd, 30 procent delvis nöjd/blandad bild, och 20 procent övervägande ej nöjda, se Figur 2.



Figur 2. Kundernas uppfattning om kunddialogen utifrån djupintervjuer, 2026

Dialogen har till viss del blivit mer strukturerad med tydligare kontaktytor och mer regelbundna avstämningar, men implementeringen är ojämn. Upplevelsen varierar mellan enheter och tjänster, där framgångsfaktorer som lyfts fram är nära ledarskap, personlig kontakt/kontinuitet och proaktivitet i kunddialogen (ex. tidig information och återkoppling om förutsättningar för genomförande av servicetjänsterna förändras). Ledare inom Samlad service upplevs på vissa håll som osynliga för kunder och egna medarbetare, vilket försvårar kommunikationen. Flera kunder uppvisar en generell osäkerhet kring gränsdragningar mellan Samlad services verksamhetsområden och vet ofta inte om de erhåller insatser från VNS, städ eller transport i enlighet med vad som avtalats. Samlad service aktiva arbete för att effektivisera och samordna tjänster (se nästkommande avsnitt), kan parallellt medföra en risk för att

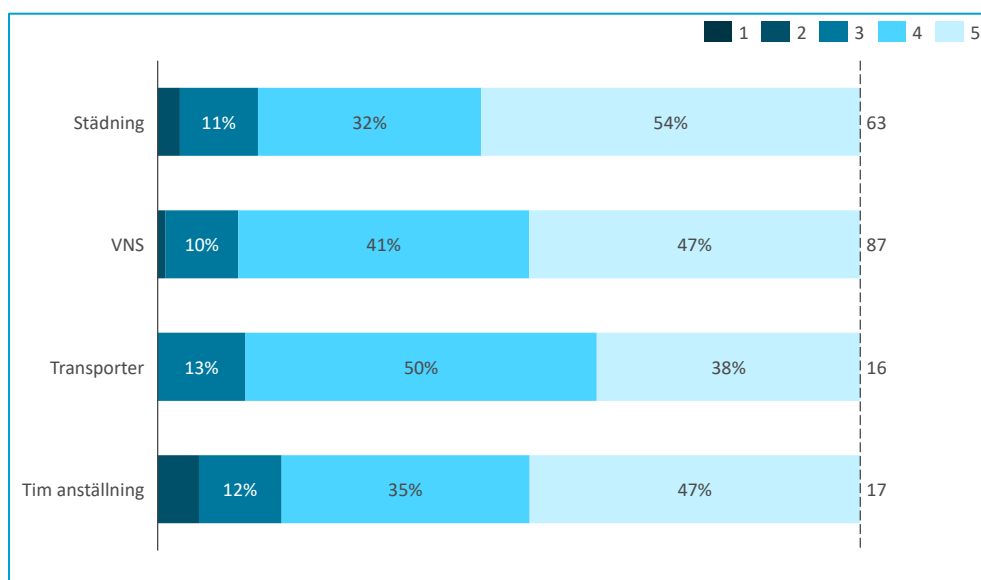


kunderna har svårare att navigera kring vem de ska vända sig till och föra en dialog med om specifika tjänster och ansvarsområden. Ett antal kunder framhåller att nuvarande supportfunktion upplevs som svår att nå, utan rätt förutsättningar för att kunna ge raka svar, men att supporten har potential att fungera som effektiv kontaktyta. Kunderna lyfter fram transport och städ som områden med särskilt behov av fördjupad dialog och proaktivitet. Båda områden präglas av en större kundgrupp och lägre kontinuitet till skillnad från VNS, där det överlag uppfattas vara närmare kontaktytor mellan Samlad service och kundens medarbetare.

”Personerna som arbetar här med städ och påfyllning [VNS] har blivit en del av arbetsgruppen.”
– citat från kund.

”Dialogen har blivit bättre, vilket har gjort att även kvaliteten blivit bättre.”
– citat från kund.

De egna medarbetarna inom Samlad service uppfattar att kunddialogen överlag är välfungerande, där över 80 procent anger högsta eller näst högsta svar (nivå 4-5) inom samtliga områden såväl som bland de timanställda, se Figur 3. Ingen av de tillfrågade medarbetarna har valt det lägsta svarsalternativet (nivå 1).



Figur 3. Enkätfråga: Upplever du att dialogen med kunder fungerar bra? (1-5, 1=lägst 5=högst)

4.1.2 Bedömningar

Sirona bedömer att kunddialogen har förbättrats, med tydligare kontaktytor och en mer utvecklingsorienterad dialog jämfört med Samlad service tidiga år, men att förbättringen är ojämn mellan verksamhetsområdena och i hög grad personberoende. Det saknas en systematisk och formaliserad struktur, dialogen fungerar där direkta personkontakter finns men brister där sådana saknas. Skillnaden mellan medarbetarnas positiva uppfattning och kundernas mer blandade bild indikerar att det finns utrymme för förbättring av systematiken och frekvensen, framförallt inom transport och städning.

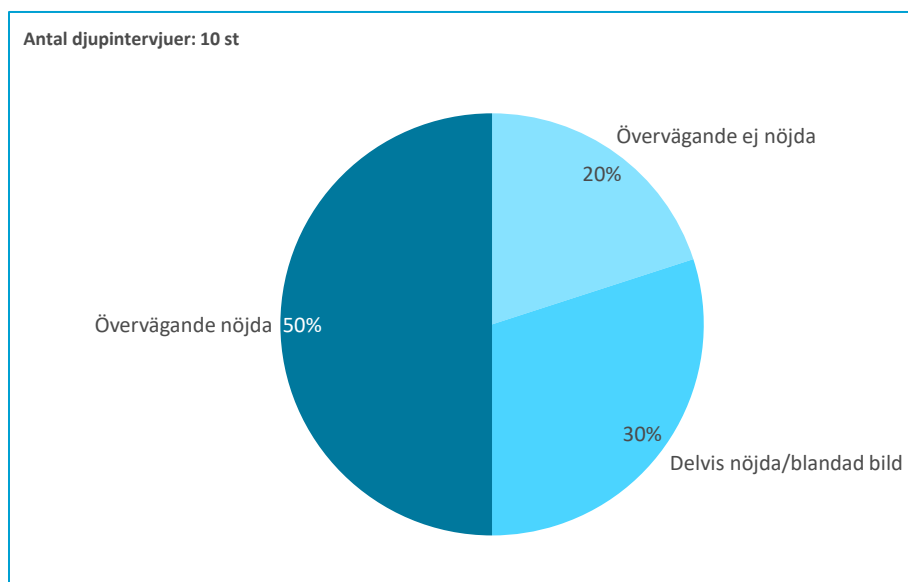
4.2 Nöjda kunder - frågeställning 1.2:

Har kundnöjdheten förbättrats?



4.2.1 Iakttagelser och analyser

Majoriteten är nöjda med tjänsterna från Samlad service och överlag beskrivs en förbättring över tid, men utvecklingen är ojämn mellan enheter och områden. I djupintervjuer med 10 kunder i Region Västmanland 2026 uppger 50 procent att de är övervägande nöjda, 30 procent delvis nöjda/blandad bild, och 20 procent övervägande ej nöjda, se Figur 4.



Figur 4. Enkätfråga: Kundnöjdhet med tjänster utifrån djupintervjuer, kunder i Region Västmanland, 2026

Tre områden framträder som särskilt betydelsefulla för kundnöjdheten; flexibilitet i tjänster och resursanvändning, ekonomisk transparens och styrbarhet, samt kommunikation och ledarskap. Flexibilitet upplevs varierande mellan tjänsterna, där antal timmar slutstäd inom grundpaketet för VNS (städ av vårdplats då en patient skrivs ut) och transporter upplevs som tids- och rutinstyrda medan daglig städning och akuta insatser beskrivs som mer anpassningsbara. Kunderna efterfrågar därför mer flexibel hantering av slutstäd som speglar daglig belastning, med möjlighet att omfördela resurser och tid på övergripande nivå (ex. på klinik eller område) för att stödja effektiva patientflöden, samt i större utsträckning kunna påverka hur och när köpta tjänster genomförs. För transporter upplevs det finnas svårigheter att få till snabba lösningar och helt tillförlitliga leveranser, med en avsaknad av proaktiv dialog/information när risk för förseningar föreligger. Några kundverksamheter beskriver att man valt att öka bemanningen vissa tider för att kunna täcka upp för eventuella förseningar av leveranser. Kunderna uppfattar överlag att det finns en god flexibilitet och möjlighet att få fler tjänster vid utökade behov.

Ekonomisk transparens och styrbarhet utgör ett annat centralt område som påverkar kundnöjdheten, där dagens prismodell upplevs som svår att överblicka med begränsad insyn i vad som ingår i priset, vad som driver kostnader och vad som är påverkansbart. Kunderna efterfrågar en ökad ekonomisk transparens där såväl prismodellen och dess mekanismer såväl som servicenivåer, tydliggörs på ett pedagogiskt och lättbegripligt sätt.

Det tredje området rör kommunikation och ledarskap, vilket även belysts i tidigare avsnitt. Det beskrivs att närvarande arbetsledare och tydliga kontaktvägar hänger ihop med högre nöjdhet medan otydligt ledarskap och bristande återkoppling minskar den, särskilt vid avvikelser. Fler kunder efterfrågar mer synligt ledarskap i den dagliga verksamheten och tydligare mandat för arbetsledare och operativa medarbetare



inom Samlad service att föra direkt dialog med vårdens chefer. De efterfrågar också mer kontinuerlig och proaktiv dialog, med information och återkoppling om det av olika orsaker finns en risk för att tjänster inte kan genomföras som avtalat.

Ytterligare utvecklingsområden som kunderna lyfter fram inkluderar ökad kontinuitet i bemanningen, vilket beskrivs som viktigt för kvalitet och effektivitet, mer introduktion och stöd till tillfällig personal under arbetspass, möjligheter att lämna över fler enklare vårdnära moment som bäddning, returhantering av vårdvagnar för patienter efter transport inom sjukhuset, samt transporter av stabila patienter i behov av syrgas. Det finns önskemål om att tjänsteinnehåll, exempelvis matutbud, i större utsträckning anpassas efter respektive enhets behov eller samordnas.

4.2.2 Bedömningar

Sirona bedömer att kundnöjdheten till viss del har förbättrats, kvaliteten är mer jämn och samarbetsklimatet bättre, men brister kring flexibilitet (framförallt rörande slutstäd och transport) och kommunikation kvarstår. De utvecklingsområden som kunderna lyfter fram visar på en tydlig vilja att gemensamt utveckla tjänsterna, vilket är en positiv grund för fortsatt förbättringsarbete.

4.3 Nöjda kunder - frågeställning 1.3:

Upplever vården att servicetjänsterna bidrar till en förbättrad arbetsmiljö inom vårdverksamheterna?

4.3.1 Iakttagelser och analyser

Majoriteten av kunderna är överens om att Samlad service skapar ett tydligt värde för hälso- och sjukvården och avlastar medarbetarna inom vården och förbättrar arbetsmiljön. I intervjuer beskrivs att servicetjänsterna frigör tid för vårdpersonalen som kan fokusera på medicinska- och omvårdnads uppgifter. I flera fall beskrivs att Samlad services medarbetare har blivit en del av arbetsgruppen, framförallt vid enheter som har VNS, och många beskriver att städkvaliteten är högre än vad vården själv skulle upprätthållit, tack vare god kompetens, riktat arbete och utbildningar. Hos kunder där samverkan inte är lika välfungerande lyfts funderingar om att anställa egen servicepersonal för att hantera ytterligare serviceuppgifter. Detta gäller också för transporter. Men dessa tankar är dock i minoritet och man är överens om att vinsten med att ta över dessa uppgifter och ansvar inte överväger de fördelar som uppnåtts med Samlad service. Överlag uppfattas potentialen med servicetjänsterna inte vara fullt realiserad, där flera kunder ser ytterligare behov men beskriver kostnadsfrågan som ett hinder. Det finns behov av ett tydligare uppgiftsväxlingsgrepp mellan Samlad service och kärnverksamheten för att fullt ut ta hem effekterna i regionen som helhet.

4.3.2 Bedömningar

Sirona bedömer att servicetjänsterna bidrar till en förbättrad arbetsmiljö inom vården.

4.4 Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet - frågeställning 2.1:

Hur bra upplevs tjänsterna fylla kundernas behov?

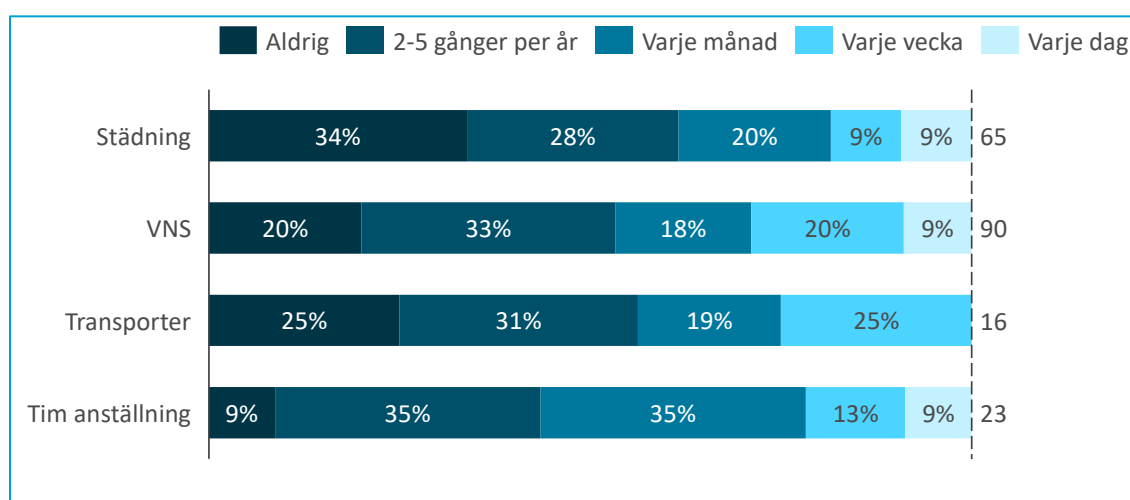
4.4.1 Iakttagelser och analyser

Tjänsterna upplevs fylla kundernas grundläggande behov, men med variation mellan avdelningar och verksamhetsområden. Hos de kunder där kunddialogen och samverkan fungerar bra (ofta där det är högre personalkontinuitet) stämmer leveransen väl överens med förväntningarna, där dialogen är mer haltande



uppfattas behovet uppfyllas i lägre utsträckning. Basnivån i städ, VNS och transport fungerar generellt och bidrar till att vårdpersonalen kan fokusera på patientnära arbete. Samtidigt beskrivs samma utmaningar som lyfts fram under föregående avsnitt om kundnöjdhet. Flera kunder efterfrågar större anpassningsmöjligheter av tjänsterna och mer patientnära servicemoment utan att detta automatiskt ska bli en kostnadsfråga.

Medarbetarna inom Samlad service uppger att det i viss utsträckning förekommer att kunderna ber dem genomföra fler arbetsuppgifter som inte ingår under arbetspasset, se Figur 5. Detta är mest förekommande inom VNS, där nästan 30 procent av de svarande uppger att kunder efterfrågar ytterligare arbetsuppgifter varje dag eller vecka. Ca 20 procent av medarbetarna inom städning och av de timanställda uppger att det sker i samma utsträckning. Inom transporter har ingen angett att det sker dagligen, men 25 procent anger varje vecka. Inom städning förekommer flest svarande (ca 35 procent) som inte upplever att kunderna efterfrågar några ytterligare arbetsuppgifter.



Figur 5. Enkätfråga: Hur ofta ber kunderna dig göra fler arbetsuppgifter som inte ingår?

4.4.2 Bedömningar

Sirona bedömer att tjänsterna till viss del fyller kundernas behov och fungerar väl vid hög personalkontinuitet och god kommunikation, men att brister i flexibilitet och proaktivitet skapar utmaningar. Det finns fortsatt behov av tjänsterna och potential för vidareutveckling, då vissa kunder efterfrågar fler arbetsuppgifter än vad som i dag ingår.

4.5 Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet - frågeställning 2.2:

Genomförs systematiskt kvalitetsarbete och har det arbetet förbättrats?

4.4.1 Iakttagelser och analyser

I intervjuer och dokumentgranskning framgår att verksamheten systematiskt och fokuserat har arbetat med utvecklingsarbete sedan 2021, vilket har stärkt kvaliteten och tjänsteutbudet. Detta har förstärkts ytterligare genom tillsättandet av en kvalitetsansvarig i verksamheten. På en övergripande nivå har omfattande processarbete genomförts för att strukturera utbudet, vilket möjliggjort effektiviseringar och kvalitetshöjningar (se kommande avsnitt). Därtill har en betydande digitalisering av verksamheten genomförts genom införandet av systemstödet Avista time, för stärkt planering, beställning och kvalitetskontroll inom VNS, städ och transport. Man har även fördjupat kompetensutvecklingen genom



uppdaterade utbildningar, fördjupat samarbete med vårdhygien, infört faddersystem, hygienombud såväl som språkombud i verksamheten. Vidare pågår systematiskt arbete för att dela och införa nya insikter från andra regioner genom deltagande i nationella nätverk, vilket kan utvecklas än mer.

Utöver övergripande arbete har det skett förbättringar inom respektive område, där man inom VNS exempelvis infört nya tjänster som mellanstäd på operation som möjliggjort 25 procent fler operationer per sal, man deltar i utvecklingsprojekt med vården för att kartlägga ytterligare möjligheter för uppgiftsväxling, där det i sommar planeras flera större projekt/piloter utan extra kostnad för vården, samt utvecklingssamarbeten med ambulanssjukvården.

Inom städning har flera nya tekniska hjälpmedel införts (I-mop, åkbara skurmaskiner, ergonomiska microfiber moppar), vilket medfört en högre och jämnare kvalitet (samt bättre arbetsmiljö). Därtill har digital styrning och kvalitetskontroller via Avista Time implementerats för alla städtyper med regelbundna och slumpvisa kontroller, och rutiner och arbetssätt har optimerats med behovsanpassad storstädning och översyn av städhandbok och kundernas städkontrakt.

Inom transporter har bland annat en ny transportmodell för yttre transporter införts med ökad servicegrad (2 dagliga transporter till alla sjukhus) samtidigt som antalet mil och kostnader har minskat. Man har arbetat med samordning av inre transporter och inrättat digitala ruttscheman via Avista Time. Uppdraget har utökats i flera led utan större eller inga extra kostnader för kunder genom ex. egenprovtransporter och ledsagning.

4.4.2 Bedömningar

systematiskt kvalitetsarbete har byggts upp och förbättrats, bland annat genom digitala system (Avista Time), tillsättningen av en kvalitetsansvarig, regelbundna egenkontroller inom städ, fördjupat samarbete med vårdhygien samt ett aktivt processledarskap med tydlig dokumentation kring utvecklingsarbete. Kvalitetsarbetet har potential att systematiseras och utvecklas ytterligare så att det genomsyrar alla verksamhetsområden och tjänster.

4.6 Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet - frågeställning 2.3:

Har kvaliteten på tjänsterna förbättrats? Finns det en skillnad mellan upplevd och levererad kvalitet?

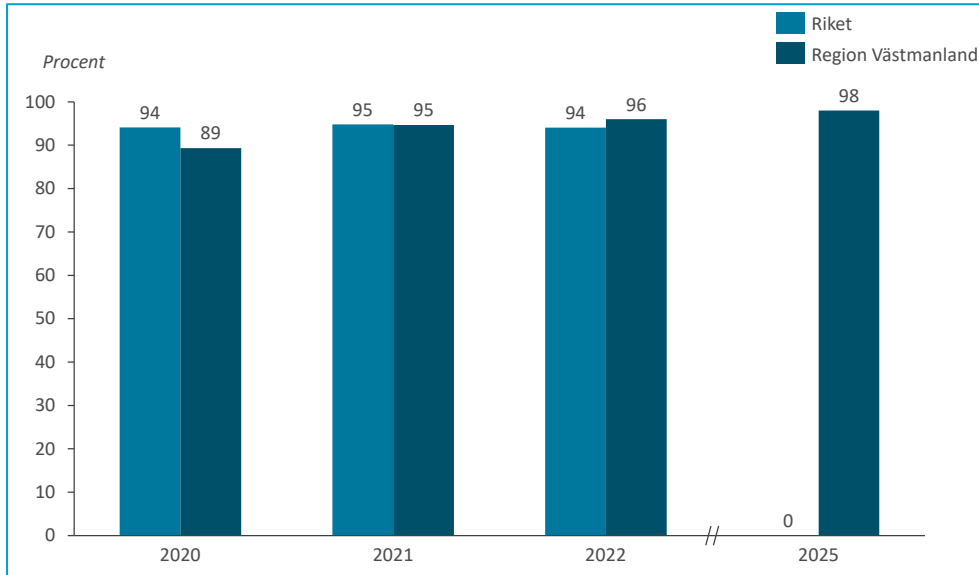
4.4.1 Iakttagelser och analyser

I kundintervjuerna framgår en viss upplevd kvalitetsförbättring över tid med en mer jämn nivå mellan olika enheter. Flera kunder beskriver att helhetsbilden har förbättrats och att kvaliteten har blivit bättre, särskilt genom förbättrad dialog och tydligare rutiner. Samtidigt anser vissa kunder att kvaliteten är oförändrad eller att förbättringar varit begränsade. Kvaliteten beskrivs som starkt personberoende, där skillnaden mellan ordinarie personal och vikarier upplevs som betydande. Kunderna beskriver att kvalitetsbrister ofta uppstår när tillfällig personal saknar tillräcklig introduktion eller lämnas utan stöd under arbetspass. Det finns en skillnad mellan upplevd och levererad kvalitet där det i vissa fall saknas en förståelse bland kundernas medarbetare för vilka tjänster som avtalats och därmed gäller i kundens organisation, vilket kan leda till klagomål trots att överenskommen tjänst har levererats. Upplevelsen varierar mellan kunder, där det finns kontinuitet, närvarande ledarskap och god dialog upplevs kvaliteten som god och man kan hitta gemensamma lösningar om det uppstår problem/avvikelse, medan andra enheter där samverkan och kunddialogen inte är lika etablerad upplevs även större kvalitetsbrister. Överlag har verksamhetens



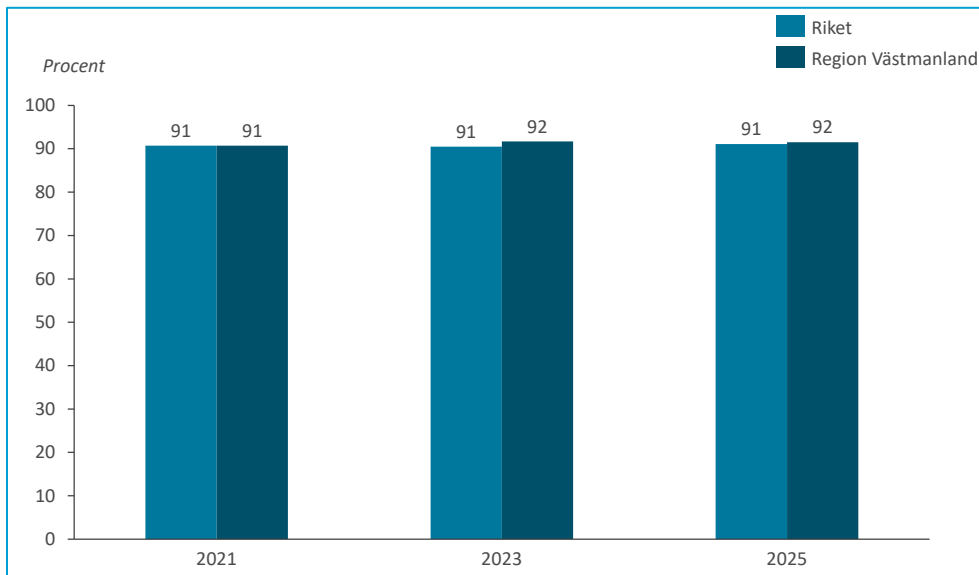
kvalitets- och processarbete medfört en större professionalisering av hur man levererar tjänsterna och bidragit till en större mognad i verksamheten.

Inom verksamheten pågår ett arbete för att identifiera kvalitetsindikatorer, där det för städning framgår en positiv trend avseende godkända städkontroller, se Figur 6.



Figur 6. Andel godkända städkontroller Region Västmanland och Riket, 2020-2025

Antalet godkända städkontroller i Region Västmanland gått från att ligga lägre än snittet i riket till att ligga över snittet. På motsvarande sätt framgår höga resultat avseende patienters upplevda renhet på vårdavdelningar, i linje med nationella mätningar, se Figur 7.



Figur 7. Nationell patientenkät, upplevd renhet på vårdavdelning, Region Västmanland och Riket, 2020-2025

För transport och VNS saknas i nuläget kvalitetsindikatorer inom Region Västmanland, men det pågår enligt uppgifter vi fått del av arbete med utveckling indikatorer inom de nationella nätverken.



4.4.2 Bedömningar

Sirona bedömer att kvaliteten till viss del har förbättrats, den övergripande bilden är en mer jämn kvalitetsnivå mellan enheter, driven av processarbete, standardisering och professionalisering. Kvaliteten är fortsatt personberoende, där kunder beskriver påtagliga skillnader mellan ordinarie personal och vikarier, med behov av fortsatt standardisering, introduktion och rätt stöd till nyanställda och vikarier för att säkra en jämn kvalitetsnivå oberoende av bemanning. Sirona bedömer att det finns en skillnad mellan upplevd och levererad kvalitet, men att detta ofta grundar sig i att kundernas medarbetare inte har kännedom om vad som ingår i avtalet.

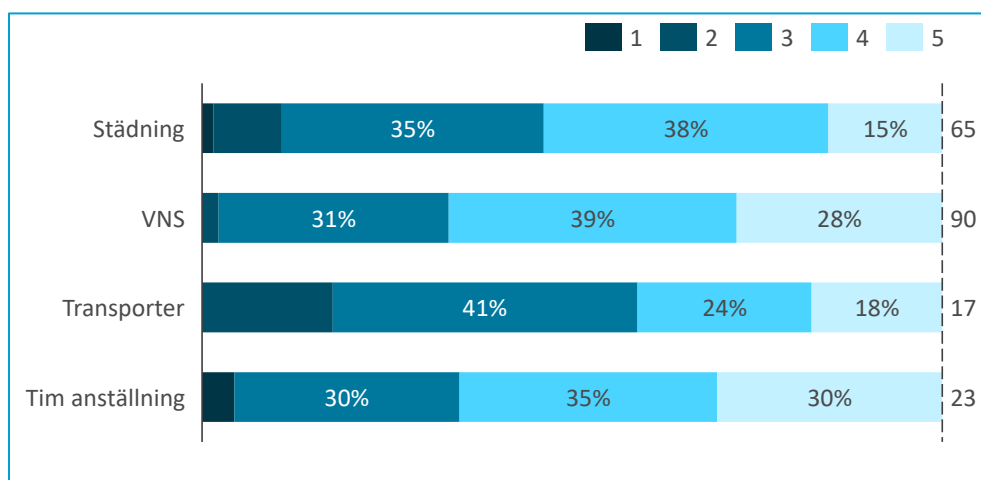
4.7 Engagerade medarbetare med rätt kompetens - frågeställning 3.1:

Hur upplever medarbetarna (inklusive timanställda) sin arbetsmiljö?

4.4.1 Iakttagelser och analyser

Samlad service har sedan den tidigare utvärderingen genomfört insatser för att förbättra arbetsmiljön. För städning omfattade dessa bland annat förändringar i teamarbete och schemaläggning, där faddersystem infördes för nyanställda och arbete i par implementerades bland annat för att minska sårbarhet och öka kunskapsutbyte⁹. Därtill togs tvingande sluttid bort för att minska stress hos medarbetarna. Inom VNS och transporter genomfördes bland annat uppdateringar av utbildningar och introduktioner. Under perioden har även satsningar på ergonomiska förbättringar genomförts ex. med införande av I-mop, åkbara skurmaskiner och microfibermoppar inom städ, såväl som satsningar på teamarbete¹⁰. Därtill genomfördes satsningar för att stärka motivationen, öka engagemang och tydliggöra karriärmöjligheter.

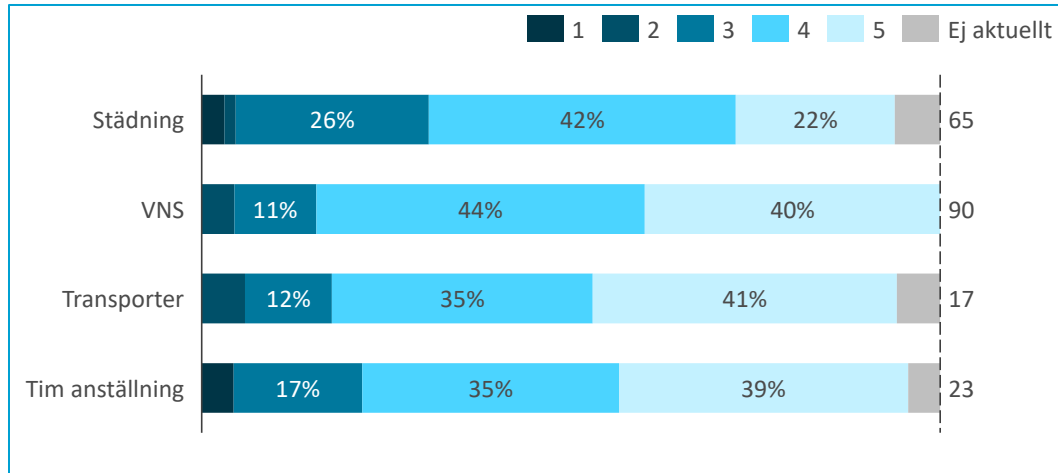
Idag uppfattar medarbetarna överlag sin arbetsmiljö som god och känner sig inkluderade som en del av vårdverksamheten, se Figur 8 och 9. De flesta har angett antingen högsta eller näst högsta svar (nivå 4-5).



Figur 8. Enkätfråga: Anser du att arbetsmiljön i din verksamhet är bra? (1-5, 1=lägst 5=högst)

⁹ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2021

¹⁰ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2022-2024

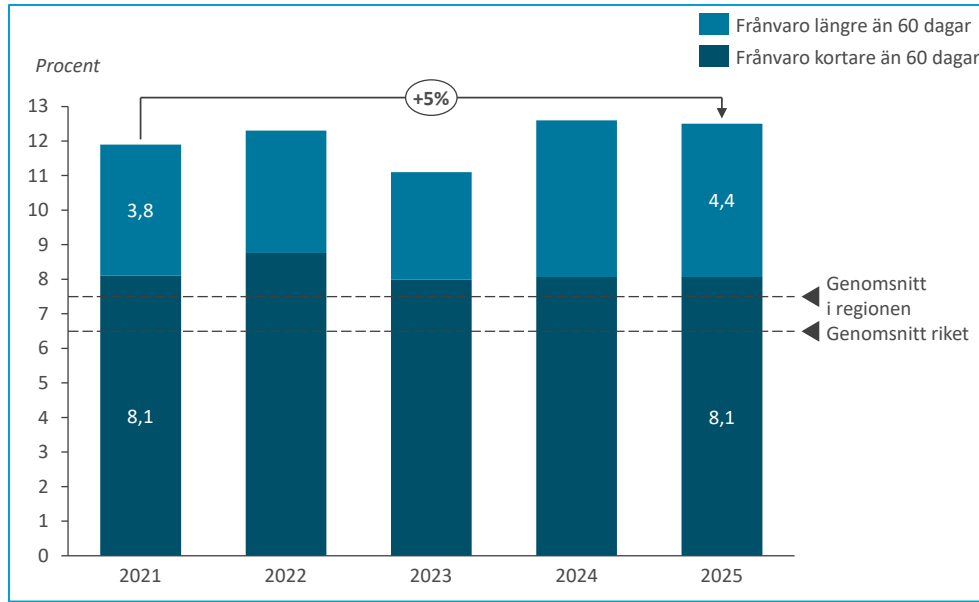


Figur 9. Enkätfråga: Känner du att du är en del av vårdverksamheten där du jobbar? (1-5, 1=lägst 5=högst)

VNS har mest positiva svar bland verksamheterna där omkring 76 procent bedömer arbetsmiljön som bra. Transport upplever sämre arbetsmiljö jämfört med övriga verksamheter, där vissa intervjuade beskriver att arbetspassen planeras med små marginaler. Timanställda upplever överlag arbetsmiljön som bra, men har samtidigt en relativt hög andel svar på lägsta nivå (1). En majoritet av de tillfrågade vid samtliga verksamheter känner sig som en del av vårdverksamheten. Även bland timanställda känner majoriteten sig som en del av vårdverksamheten. VNS uppvisar det starkaste resultatet, där 84 procent upplever att de i hög grad är en del av vårdverksamheten (svar 4-5). Städ har en något högre andel låga svar (1-3).

Verksamheten har samtidigt utmaningar med ökande sjukfrånvaro som ligger högre än genomsnittet i regionen, framförallt ökar långtidsfrånvaron över 60 dagar, se Figur 10. Den totala andelen sjukfrånvaro inom verksamheten har ökat med drygt 5 procent under perioden 2021-2025, där andelen frånvaro längre än 60 dagar är den huvudsakliga faktorn som bidrar till ökningen av den totala sjukfrånvaron. I Region Västmanland har den genomsnittliga sjukfrånvaron varit mellan 7-8 procent, med liknande fördelning mellan frånvaro kortare och längre än 60 dagar. Den genomsnittliga sjukfrånvaron i riket är något lägre på mellan 6-7 procent med en något jämnare fördelning mellan kortare och längre än 60 dagar. Vidare visar statistik från Försäkringskassan att personal inom service-, omsorgs- och försäljningsyrken har högst antal startade sjukfall per 1000 i yrket för samtliga år 2021-2024. Under 2025 genomfördes workshops med medarbetarna med syfte att kartlägga orsaker till den höga sjukfrånvaron samt för att ta fram en aktivitetsplan som planeras att genomföras under 2026¹¹.

¹¹ Region Västmanland – Samlad service – Årsredovisning 2025



Figur 10. Sjukfrånvaro totalt vid Samlad Service, år 2021-2025

4.4.2 Bedömningar

Sirona bedömer att medarbetarna överlag upplever sin arbetsmiljö som god och känner sig inkluderade som en del av vårdverksamheten, med VNS som det verksamhetsområde som uppvisar starkast resultat. Samtidigt utgör den ökande sjukfrånvaron, särskilt långtidsfrånvaron, en utmaning att arbeta vidare med.

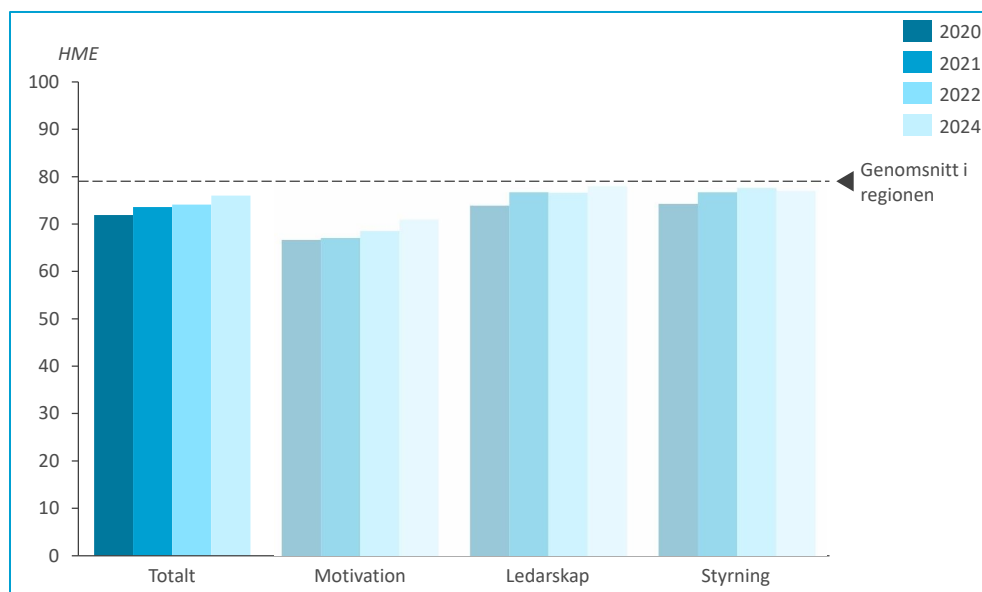
4.8 Engagerade medarbetare med rätt kompetens - frågeställning 3.2:

Har medarbetarnas HME-nöjdhet förbättrats?

4.4.1 Iakttagelser och analyser

Samlad service mätningar avseende hållbart medarbetarengagemang uppvisar en genomgående positiv trend sedan 2021, framförallt inom ledarskap, styrning och motivation, men ligger fortsatt under regionens genomsnitt, se Figur 11.

Det totala medarbetarengagemanget har ökat för varje år från 72 procent (2020) till 77 procent (2024), med en svarsfrekvens 2024 på 77 procent motsvarande 225 svar. Högst engagemang uppmäts inom styrning som toppar kategorierna för alla år utom 2024 och ligger stabilt på cirka 77-78 procent under hela perioden. Motivation är den lägst skattade kategorin på cirka 68-72 procent, men visar samtidigt en tydlig förbättring från 68 procent (2020) till 72 procent (2024). Ledarskap visar också en positiv utveckling från cirka 75 procent till 78 procent.



Figur 11. Hållbart medarbetarengagemang Samlad Service, 2019-2024

4.4.2 Bedömningar

Sirona bedömer att medarbetarnas HME-nöjdhet har förbättrats över perioden 2020-2024, med en positiv trend inom samtliga kategorier och en total ökning från 72 till 77 procent.

4.9 Engagerade medarbetare med rätt kompetens - frågeställning 3.3:

Har den roteringsmodell som infördes förändrats och förbättrats?

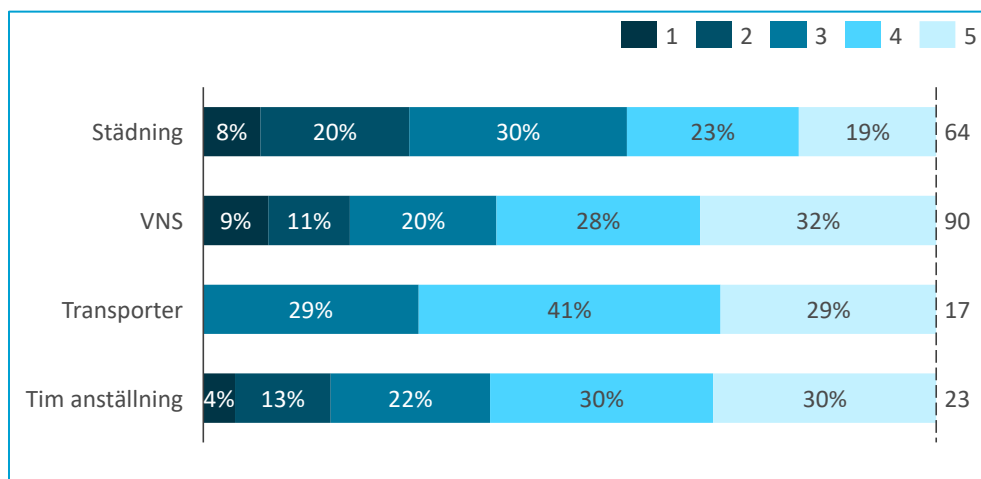
4.4.1 Iakttagelser och analyser

Intervjuer framkommer att roterande arbetssätt vad gäller arbetsuppgifter har implementerats inom samtliga tre verksamhetsområden, men att förändringsresan sett olika ut och att utmaningar kvarstår. Inom VNS och städning infördes rotering relativt tidigt efter bildandet av Samlad service och har sedan dess satt sig allt bättre. Inom städning har man övergått till veckovis rotering mellan fyra olika områden, vilket framgått som en positiv förändring. Frågor och oro rörande rotering är numera mindre förekommande inom VNS och städ, vilket tolkas som ett tecken på att arbetssättet satt sig bättre. Inom transport började förändringsresan till roterande modell senare och innebär en stor förändring för området. Arbetssättet är infört och används, men håller fortfarande på att sätta sig fullt ut. Det lyfts fram att rotering inom transportområdet är utmanande för tillfällig personal som ofta har kort utbildning och begränsade systemstöd för att genomföra arbetet (ex. leveransadresser, beskrivningar av leveransplatser).

Flera respondenter lyfter att roteringsmodellen skapat en mer jämlik arbetsbelastning, bredare kompetens hos medarbetarna och minskad sårbarhet vid ex. sjukdom. Medarbetarna delar delvis den bilden men svaren varierar mellan verksamhetsområden, se Figur 12. Inom VNS och transporter är man mest positiv till arbetssättet, där ca 60 respektive 70 procent svarar ett av de två högsta betygen (4-5). Inom transport anger ingen något av de två lägsta betygen. Inom städning är de svarande inte lika positiva där ca 40 procent anger de två högsta betygen, 30 procent anger medelbetyg och strax under 30 procent anger de två lägsta betygen. De timanställda uppvisar en relativt positiv bild där 60 procent anger det högsta eller nästa högsta betyget. Svaren indikerar att det finns utrymme för att vidareutveckla roteringsmodellen, framförallt inom



stadsområdet. Fritextsvar avseende om medarbetarna uppfattar att rotation av arbetsuppgifter förändrats och förbättrats sedan införandet, finns att se i Bilaga 5.



Figur 12. Enkätfråga: Tycker du att roterande arbetsuppgifter (till exempel när man städar halva passet och har kök halva passet eller rotation av områden, dvs att man inte alltid går på samma område) bidrar positivt till din arbetsmiljö och din förmåga att utföra våra tjänster hos kund? (1–5, 1=lägst 5=högst)

4.4.2 Bedömningar

Sirona bedömer att roteringsmodellen har förändrats och förbättrats sedan 2021 och att roterande arbetsätt idag är implementerat i samtliga tre verksamhetsområden. Positiva effekter är jämnare arbetsbelastning, breddad kompetens och minskad sårbarhet. Medarbetarna är mest positiva till arbetsättet inom VNS och transport, medan städning uppvisar en mer delad bild där nära 30 procent av medarbetarna ger de två lägsta betygen, vilket tyder på behov av riktade insatser.

4.10 Engagerade medarbetare med rätt kompetens - frågeställning 3.4:

Har upplever medarbetarna kompetensutvecklingen och utvecklingsmöjligheterna?

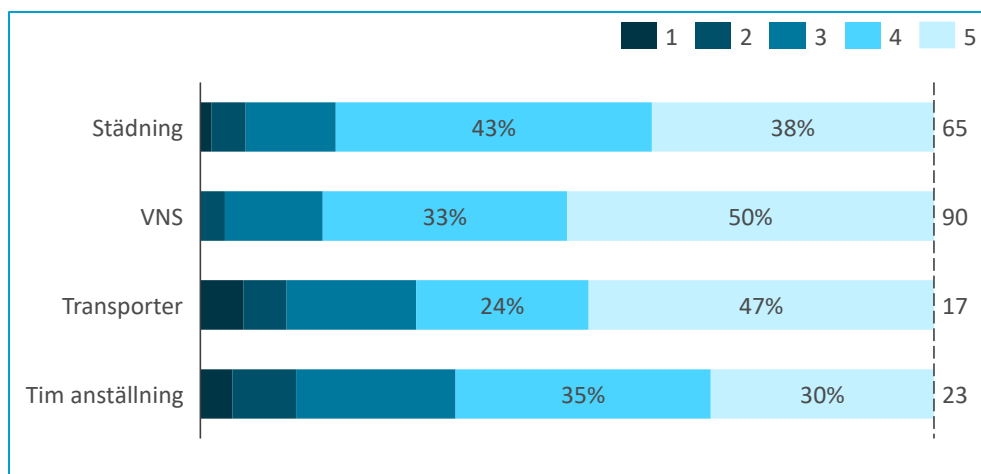
4.4.1 Iakttagelser och analyser

Samlad service har sedan den senaste utvärderingen arbetat med standardisering av introduktion, kontinuerlig uppdatering av utbildningar samt möjligheter till intern karriärsutveckling. Insatser har däribland omfattat framtagande av en gemensam onboardingprocess för teoretisk och praktisk utbildning, införandet av faddersystem och teamarbete¹². Vidare har verksamheten arbetat med digitalisering av utbildningar och översyn av kompetenser, med tydliga kompetensnivåer¹³

Idag uppfattar medarbetarna överlag att den utbildning och upplärning man fått har varit tillräcklig och att man har möjlighet att utvecklas och förbättra sina kunskaper, se Figur 13. Området VNS har kommit längre än övriga områden i frågorna.

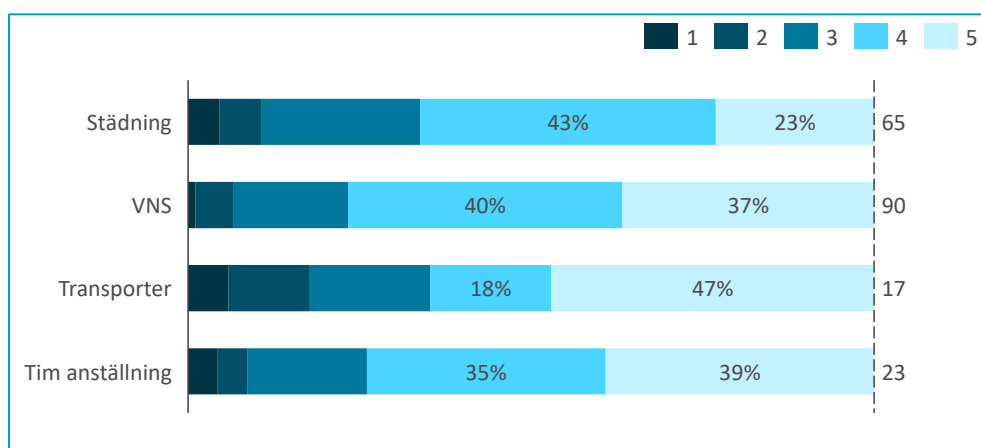
¹² Region Västmanland – Samlad service – Årsredovisning 2021-2022

¹³ Region Västmanland – Samlad service – Årsredovisning 2023-2025



Figur 13. Enkätfråga: Känner du att du fått tillräckligt med utbildning och upplärning för att kunna utföra ett bra arbete? (1-5, 1=lägst 5=högst)

Samtliga verksamheter upplever i stor utsträckning att de fått tillräcklig utbildning och upplärning, se figur 14. VNS och städning visar särskilt starka resultat med omkring 83-84 procent inom de högsta svaren (4-5), medan transport har något högre andel låga svar, framför allt inom det lägsta svaret (1). Även timanställda har aningen lägre resultat, med relativt få inom det högsta svaret (5).



Figur 14. Enkätfråga: Känner du att du får möjlighet att utvecklas och förbättra dina kunskaper? (1-5, 1=lägst 5=högst)

Majoriteten av de tillfrågade upplever att de ges möjlighet att utvecklas och förbättra sina kunskaper. VNS utmärker sig även här med höga resultat jämfört med städ och transporter, där 77 procent av tillfrågade inom VNS har angett högst eller näst högst svar (4-5). Bland timanställda upplever man också goda möjligheter till utveckling och förbättring.

4.4.2 Bedömningar

Sirona bedömer att medarbetarna överlag upplever kompetensutvecklingen och utvecklingsmöjligheterna som goda, med särskilt starka resultat inom VNS och städning. Transport och timanställda uppvisar något lägre resultat, vilket indikerar behov av riktade insatser inom dessa grupper för att säkerställa en jämn kompetensutveckling över hela verksamheten.

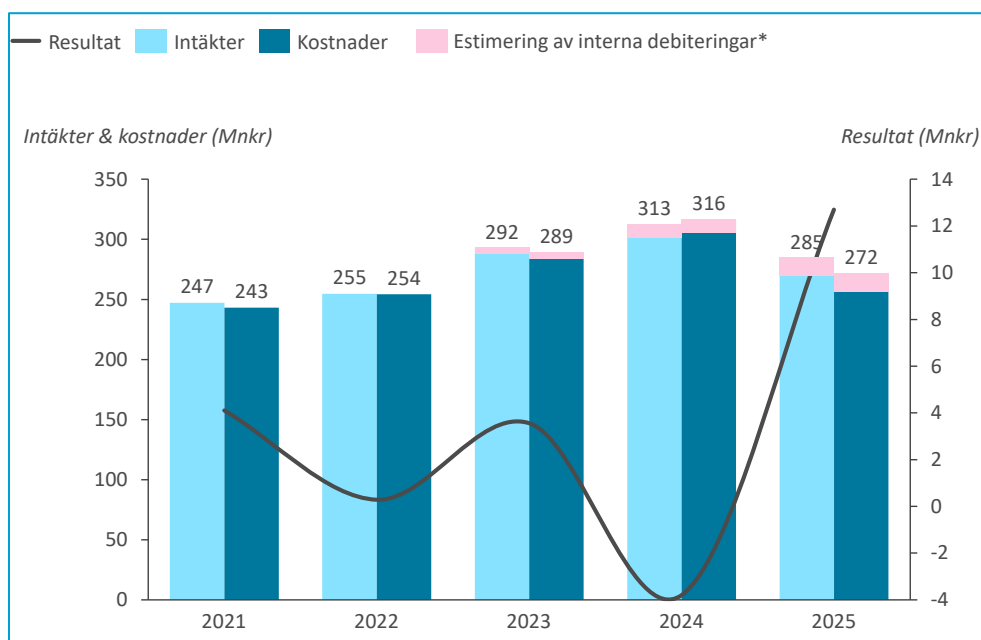


4.11 Minskade kostnader och ekonomi i balans - frågeställning 4.1:

Har verksamheten blivit mer kostnadseffektiv?

4.1.1 lakttagelser och analyser

Samlad service har redovisat positiva ekonomiska resultat under hela utvärderingsperioden 2021–2025, med undantag för 2024 då verksamheten uppvisade ett negativt resultat, se Figur 15. Verksamhetens kostnader utgörs till 70 procent av personalkostnader, där resultatförsämringen 2024 huvudsakligen förklaras av höjda personalomkostnadspålägg (PO-pålägg) under perioden 2022–2024 samt ökade pensionskostnader (inflationsdrivna), vilka inte fullt ut förutsågs i budgetprocessen. För 2025 noterades en motsatt effekt, där intäkterna översteg de förväntade kostnaderna, vilket återställde ett positivt resultat. Resultatet för 2025 uppvisar verksamhetens starkaste positiva resultat med 12,7 miljoner kronor jämfört med 4,1 miljoner kronor år 2021, vilket till stor del berodde på genomförda effektiviseringar. Verksamheten tillämpar självkostnadsprincipen (se mer under fråga 4.4) vilket medför en direkt koppling mellan kostnader och intäkter, som båda ökar successivt under perioden 2021–2024 och därefter minskar under 2025.



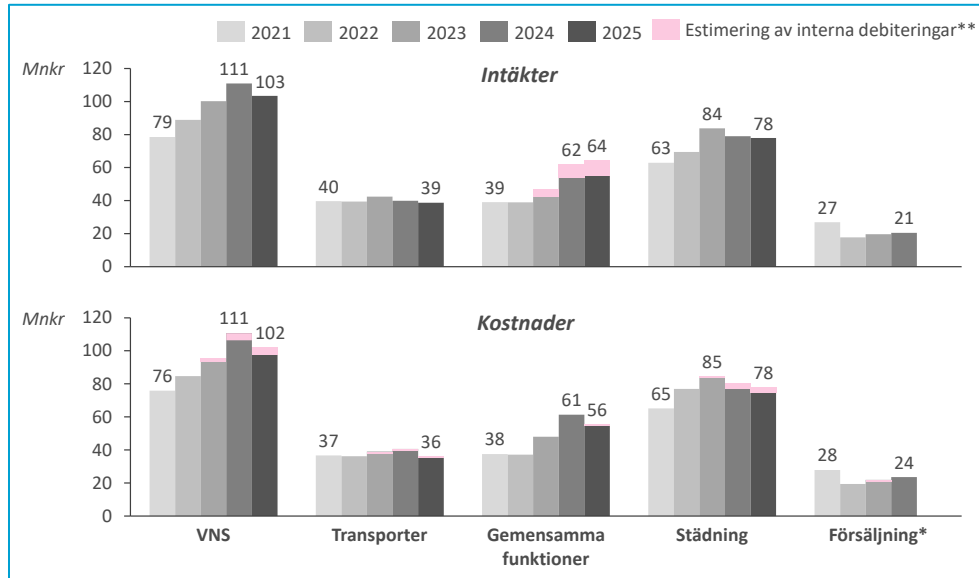
Figur 15. Intäkter, kostnader och resultat för Samlad Service, år 2021-2025 (miljoner kronor). *Uppgifter om interna debiteringar har tillhandahållits av verksamheten Samlad service.

Enligt uppgift belastas verksamhetens intäkter och kostnader även av interndeberingar mellan dess olika verksamhetsområden, vilket påverkar verksamhetens resultat då både kostnader och intäkter är högre än de reella externa intäkterna och kostnaderna. Interndebering sker exempelvis när medarbetare från andra verksamhetsområden genomför arbetsuppgifter för en kund vid samordning av tjänster. Intäkterna från kunden vidarefaktureras då inom Samlad service till det verksamhetsområde som genomförde tjänsten. Ett konkret exempel avser tjänsten storstäd, som ingår i grundpaketet för VNS, men där tjänsten alltid genomförs av medarbetare från verksamhetsområdet Städning. Vissa år har verksamheten även valt att bokföra effekterna av genomförda effektiviseringar till området Gemensamma funktioner genom interndeberingar, vilket ökar verksamhetens totala omsättning utan påverkan på/från kunder. Enligt estimat från Samlad service uppgår interndeberingen till nästan 4 miljoner kronor år 2023 och 10 miljoner



kronor år 2025, se rosa markeringar i Figur 15. Estimeringarna omfattar enbart åren 2023-2025 och inkluderar inte interndebitering av chefsmedarbetare som verkar inom sitt respektive område men redovisas under området Gemensamma funktioner.

VNS är den resultatenhet som har högst intäkter och kostnader inom Samlad service, se Figur 16. Intäkterna visar en tillväxttrend från 2021 till en topp 2024, och minskar därefter till 2025. Kostnaderna följer samma mönster, där viss interndebitering framgår. VNS har genomgående uppvisat positiva resultat med kumulativt resultat för perioden på 13 miljoner kronor, se Figur 17. Om man därtill justerar för estimerade interndebiteringar ökar det kumulativa resultatet över åren till 23 miljoner kronor, se Figur 18.



Figur 16. Intäkter och kostnader per resultatenhet, år 2021-2025 (miljoner kronor). *Försäljning utgörs av restauranger. Verksamhetsområdet flyttades från Samlad service 2025 och redovisar därför inget resultat för det året. ** Uppgifter om interna debiteringar har tillhandahållits från verksamheten Samlad service.

Området Städning visar ökade intäkter och kostnader mellan 2021 och 2023 följt av en minskning fram till 2025, se Figur 16. Minskningen uppges delvis härröra från införande av ny städrutin med behovsanpassad storstädning. Städning har haft negativa resultat under stora delar av perioden med störst underskott år 2022 på grund av höga personalkostnader, se Figur 17. Verksamhetsområdet rapporterar underskott eller nollresultat under 2023-2025 i årsredovisningar, men vid justering för estimerade interndebiteringar framgår en mer positiv bild, se Figur 17 och 18. Det kumulativa resultatet för perioden uppgår till -12 miljoner kronor utan justering respektive -4 miljoner kronor med justering för interndebiteringar.

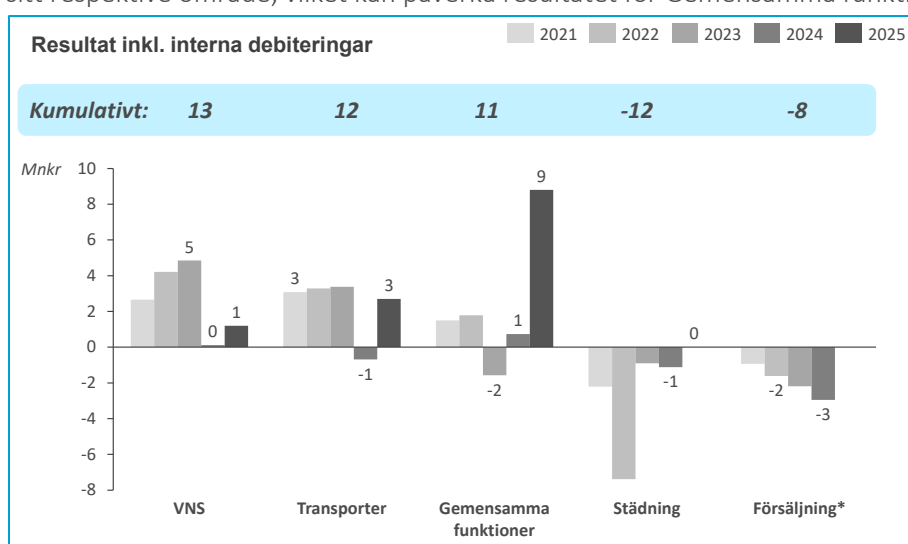
Området Transporter visar att intäkter och kostnader varit relativt stabila över perioden, se Figur 16. Området har positiva resultat förutom 2024 då övergripande felbudgeteringar gav underskott, se Figur 17. Justerat för estimerade interndebiteringar nås istället ett nollresultat, se Figur 18. Det kumulativa resultatet för perioden är positivt och uppgår till 12 miljoner kronor utan justering för interndebiteringar, respektive 15 miljoner kronor med justering för interndebiteringar.

Området Försäljning (café och restaurang) var en del av Samlad service 2021-2024 men flyttades till en annan del av förvaltningen (Kost) från och med den 1 januari 2025. Under den tid området tillhörde Samlad service uppvisades genomgående negativa resultat på grund av låga intäkter. Kumulativt uppgick

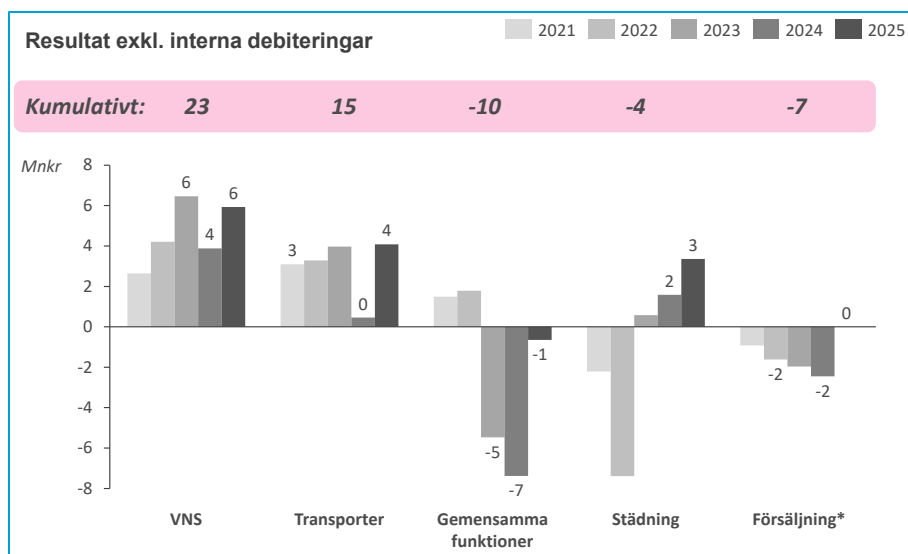


underskottet under perioden till -8 miljoner kronor exklusive interna debiteringar och -7 miljoner kronor inklusive interna debiteringar, se Figur 16 och 17.

Området Gemensamma funktioner omfattar verksamhetens administrativa tjänster (se avsnitt inledande iakttagelser) såväl som samtliga chefslöner. Av Figur 16 framgår att intäkter och kostnader har ökat från 2023 till 2024 till följd av att tjänsterna *e-legitimation* och *Reception ingång 4* övertogs från Regionservice. Intäkterna utgörs delvis av interndebliteringar. Resultatenheten redovisade positiva resultat under 2021-2022. För perioden 2023–2025 skiljer sig utfallet väsentligt beroende på om interna debiteringar inkluderas i resultatet eller inte. Det kumulativa resultatet uppgår till 11 mnkr utan justeringar men blir -10 mnkr när interna debiteringar inkluderas. Störst avvikelse framgår för 2025, då verksamhetens totala effektiviseringar uppges ha samlats till gemensamma funktioner via interndebliteringar. Enligt uppgift inkluderar estimerade interndebliteringarna inte interndeblitering av chefsmedarbetare som verkar inom sitt respektive område, vilket kan påverka resultatet för Gemensamma funktioner ytterligare.



Figur 17. Resultat per resultatenhet, år 2021-2025 (miljoner kronor)

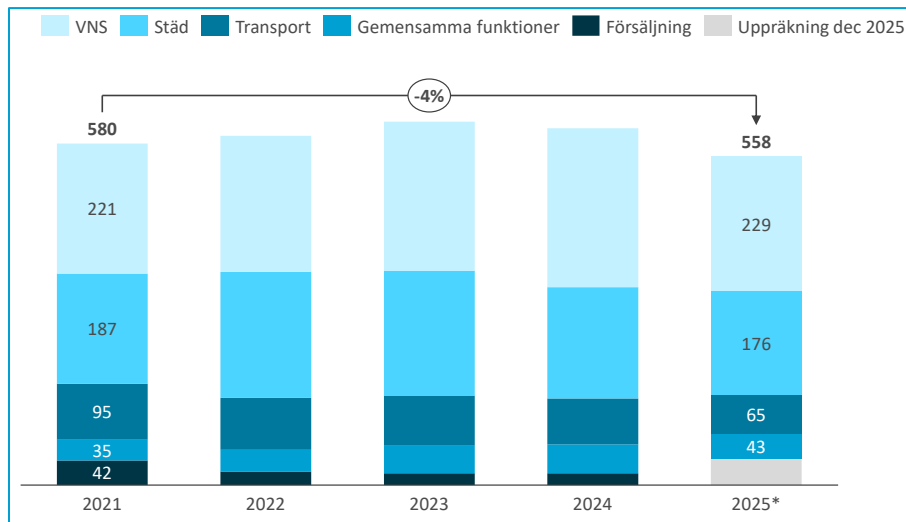


Figur 18. Resultat per resultatenhet, justerad för estimerad interndeblitering, år 2021-2025 (miljoner kronor)



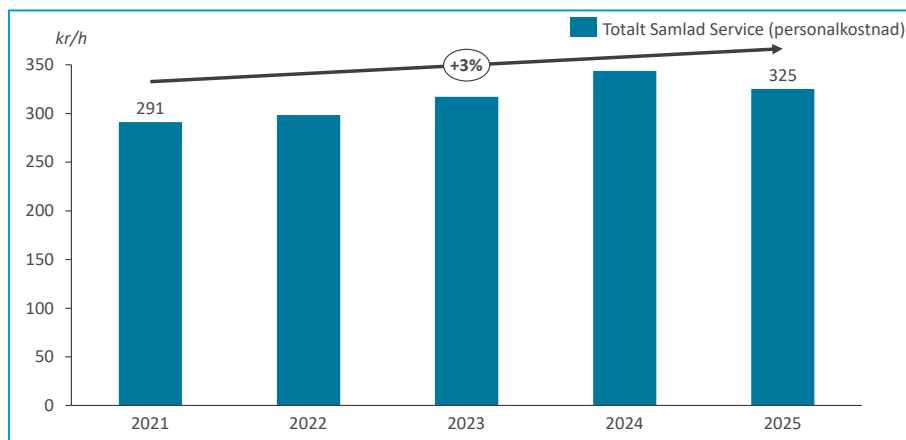
Skillnaderna i resultat inkl. respektive exkl. justering för interndebiteringar, samt att estimeringarna inte omfattar interndebitering av chefsmedarbetare, begränsar möjligheten att bedöma ekonomisk kontroll per verksamhetsområde. Verksamheten som helhet har dock upprätthållit god ekonomisk kontroll.

Det totala antalet producerade timmar per år har varit relativt jämnt under perioden, med en minskning på fyra procent mellan 2021 och 2025, se Figur 19. Verksamheten har successivt fått utökade uppdrag, vilket beskrivs i avsnitt Inledande iakttagelser, men det har framkommit utmaningar med att kvantifiera relevanta och heltäckande data om produktionsvolymen för samtliga områden. Inom VNS har antalet arbetade timmar ökat medan timmarna inom städ och transport har minskat under perioden. Den relativt jämna produktionsvolymen trots utökade uppdrag indikerar att verksamheten har genomfört effektiviseringar som möjliggjort ökad tjänsteproduktion med oförändrad eller minskad arbetsinsats.



Figur 19. Antal producerade timmar per år, verksamhetsområde och totalt, tusental, 2021-2025. Produktion för december 2025 har uppskattats genom kompletterande uppräknig.

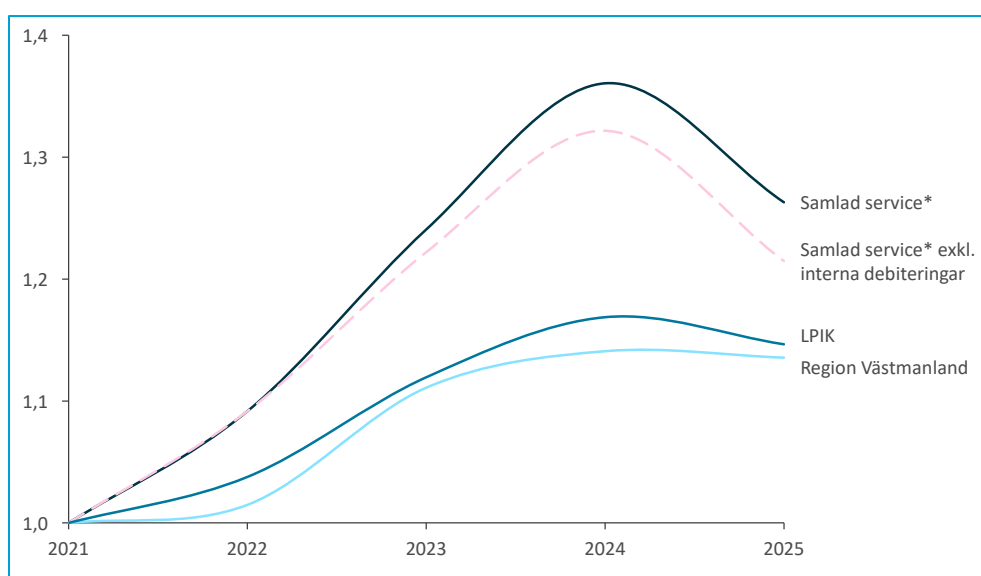
Den totala personalkostnaden per arbetad timme inom Samlad Service har ökat kontinuerligt då antalet arbetade timmar varit relativt stabilt samtidigt som kostnaderna ökat, med en ökning på ca 3 procent årligen, se Figur 20. Efter normering till LPIK framgår att ökningen huvudsakligen drivits av inflation utan real kostnadsökning över perioden.



Figur 20. Personalkostnad per arbetad timme, år 2021-2025 (kr/h)



Vid jämförande analys av Samlad service som helhet har verksamheten haft en högre kostnadsutveckling än regionen och LPIK sedan 2021, både inklusive och exklusive justering för estimerade interndebiteringar, se Figur 21. Samtidigt har uppdraget successivt utökats under perioden. Avsaknaden av heltäckande produktionsdata avseende omfattningen av verksamhetens olika tjänster, i kombination med att tjänsterna löpande utvecklas och anpassas, försvårar en standardiserad jämförelse av produktionskostnaden per tjänst över tid. Självkostnadsprincipen innebär dessutom att genomförda effektiviseringar inte nödvändigtvis synliggörs i resultat- eller kostnadsutvecklingen, särskilt om dessa sammanfaller med en parallell utökning av uppdraget. Det bör även noteras att verksamheten i grunden skapar värde inom Region Västmanland genom att avlasta andra enheter via uppgiftsväxling, vilket genererar nyttor i kundernas verksamheter. Dessa nyttor, exempelvis genom att frigöra tid för vårdpersonal, skapar tydliga mervärden för kärnverksamheten och på regionövergripande nivå. De fångas inte vid en avgränsad analys med fokus på verksamheten inom Samlad service.



Figur 21. Kostnadsutveckling indexerad till 2021 (=1) för Samlad service och Region Västmanland, jämfört med LPIK. I analysen har resultatenheten Försäljning som övergick från Samlad service till Kost år 2025 exkluderats. Observera att estimeringen av Samlad services interndebiteringar inte omfattar fördelning av chefsmedarbetare, vilket gör att analysen bör ses indikativ snarare än som slutgiltig.

4.1.2 Bedömningar

För att objektivt kunna uttala sig om en verksamhets kostnadseffektivitet behövs uppgifter om verksamhetens kostnader, verksamhetens produktion/output samt deras kvalitet. För Samlad service försvåras dessa jämförelser då det saknas heltäckande data om produktionsvolymerna för samtliga områden. Därtill tillämpas självkostnadspris, vilket innebär att effektiviseringar inte nödvändigtvis synliggörs i resultat- eller kostnadsutvecklingen. Verksamheten skapar samtidigt värden genom avlastning av hälso- och sjukvården, exempelvis genom att möjliggöra fler operationer per sal vid övertagande av mellanstädning. Dessa effekter fångas inte i traditionella mått på kostnadseffektivitet.

På grund av ovanstående databrister är det med tillgängliga data inte möjligt att genom kvantitativa analyser visa att verksamhetens kostnadseffektivitet har ökat. Sirona konstaterar samtidigt att kundnöjdheten har ökat, man rapporterar att fler tjänster utförs och antalet arbetade timmar inte har ökat radikalt, vilket indikerar att kostnadseffektiviteten har förbättrats. Kostnadsutvecklingen har överstigit LPIK,



men verksamheten skapar samtidigt tydliga värden för regionen som helhet genom uppgiftsväxling och kapacitetsökning, vilket inte fullt ut fångas i analyserna. Samlat bedömer Sirona att det finns starka skäl att anta att verksamhetens kostnadseffektivitet förbättrats; utan att definitivt kunna fastslå denna slutsats.

4.12 Minskade kostnader och ekonomi i balans - frågeställning 4.2:

Har transparensen i avtal och prissättning förbättrats?

4.12.1 Iakttagelser och analyser

I intervjuer med kunderna framgår att transparensen i prissättning och avtal bland majoriteten upplevs som låg, utan någon tydlig förbättring över tid. Flera kunder efterfrågar en större insyn i avtal och prissättning och några beskriver en frustration då man inte upplever en tydlighet kring vad som ingår, är påverkansbart och kostnadsdrivande. Det lyfts fram att kostnaderna ofta "bakas ihop", vilket gör det svårt att få en exakt bild av vad varje del kostar. Vissa kunder önskar samma tydlighet kring kostnaderna som med externa leverantörer, vilket indikerar att den interna modellen upplevs som mindre transparent än externa avtal. Däremot lyfter andra fram att externa avtal skulle minska möjligheten att förändra tjänsterna efter behov. Förhoppningar om att öka transparensen genom att synliggöra avtal i systemstödet Avista time har inte ännu inte kunnat fullföljas. Majoriteten av de intervjuade är överens om att servicetjänsterna inte bör läggas ut på en extern part, för att möjliggöra snabbfotat, kontinuerligt och flexibelt förbättrings- och utvecklingsarbete inom regionen. Därtill framhålls utmaningarna med att som beställarorganisation förmå att kravställa och upphandla samma flexibilitet och framåtsyftande utveckling.

Viss variation finns mellan verksamheter i hur väl kostnadsmodellen förstås och används, men merparten hade önskat större insyn i hur priserna sätts och vad som påverkar dem. Detta försvårar möjligheten för kunderna att planera och budgetera för servicetjänsterna samt att fatta informerade beslut om vilka tjänster som ska beställas.

4.2.2 Bedömningar

Sirona bedömer att transparensen inte har förbättrats i tillräcklig utsträckning. Merparten av kunderna upplever att de inte får ta del av avtal, inte fullt ut förstår vad de betalar för och saknar möjlighet att relatera kostnader till verksamhetens behov. Prismodellen behöver förenklas och framförallt kommuniceras tydligare, med enkla och begripliga erbjudanden som når enhetschefer med budgetansvar.

4.13 Minskade kostnader och ekonomi i balans - frågeställning 4.3:

Har det genomförts några effektiviseringar och vilka kostnadsreduceringar har de gett?

4.3.1 Iakttagelser och analyser

Samlad service har systematiskt arbetat med effektiviseringar under perioden 2021-2025, med dokumenterade resultat både i minskade personalkostnader och reducerat antal årsarbetare. Ett urval av effektiviseringar beskrivs nedan.

Under 2021 genomfördes en intern omorganisering där Samlad service tog över transport, bilpoolen, verksamhetsbilar, posten och patienttransporter från Regionsservice, i syfte att samla fler servicetjänster kopplade mot vården på en enhet och skapa möjligheter till samordning och effektivisering¹⁴. Planering för

¹⁴ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2021



effektivisering påbörjades tillsammans med kunderna under året, där en lösning för bland annat ledsagning av patienter med synnedläggelse arbetades fram med Regionservice och inkluderades inom ramen för ordinarie tjänster utan extra debitering, vilket sparade vården ca 200 000kr. Från 1 april 2022 infördes en ny samordnad transportlösning som gav konkreta effekter: ökad servicegrad med dubbla antalet transporter till samtliga sjukhus, minskade körda mil med 5 642 mil/år, minskad personalkostnad om 225 tkr (0,5 årsarbetare), minskad drivmedelskostnad om 80 tkr samt minskad miljöpåverkan om ca 10 580 CO2 ekv från besparat drivmedel¹⁵. Hemtagning av egenprovtransporter kunde inrymmas i ordinarie turer utan ökning av kostnader, vilket eliminerade kostnader för extern leverantör. Under 2023 genomfördes införande av Avista Time för städplanering och dokumentation, vilket ledde till en minskning motsvarande 6 årsarbetare (ca 3,3 miljoner kronor)¹⁶. Ett golvprojekt med övergång från moppning till maskinskurning med åkbara skurmaskiner genomfördes för att öka renligheten, effektivisera arbetet och förbättra arbetsmiljön. Samlad service tog under 2023 över patientmatstransporter i länet från extern leverantör, vilket medförde effekter inom verksamheten Kost och för Region Västmanland i stort, uppskattat till 1 419 tkr respektive 2 050 tkr. Under 2024 genomfördes flera dokumenterade minskningar: 8 årsarbetare inom städ genom arbete via Avista Time, 1,5 årsarbetare genom användning av åkbar maskin, 3 årsarbetare inom transport via samordning av inre transporter, 1 årsarbetare på Bemanningsservice samt 0,5 årsarbetare inom yttre städ Köping¹⁷. Effektiviseringar inom transport ledde också till ökad sorteringsgrad där man istället hade 5 gånger så stor mängd plastavfall, vilket minskade den dyrare kostnaden för att tömma restavfall. Därtill samordnades transporter av avlidna till befintliga turer, istället för att debiteras per körning, vilket innebar en minskning på ca 400 000kr per år för vården. År 2025 uppvisade verksamheten det största överskottet genom realisering av effektiviseringar införda under hösten 2024 och första halvan av 2025¹⁸. Arbetad tid minskade med 11 årsarbetare totalt: 6 årsarbetare genom effektiviserad städning med förändrade arbetssätt och ny städstandard, 3,5 årsarbetare genom minskning på transport efter effektiviseringsprojekt inre transporter i länet, samt 1,5 årsarbetare genom övriga effektiviseringar. Priserna sänktes samtidigt med 7,5% inom städ, 4% på VNS och 1% på transport jämfört med 2024, på en övergripande nivå.

Det saknas en heltäckande bild av samtliga effektiviseringar med kvantifierade effekter och kostnadsreduceringar, men utifrån underlagen framgår att det minst rör sig om ca 30 årsarbetare via effektiviserade arbetssätt och ytterligare ca 6 miljoner kronor i andra effekter hittills. Detta motsvarar ca 29 miljoner kronor¹⁹. Vidare arbete pågår med effektiviseringar inom alla områden som förväntas ge ytterligare effekter.

4.3.2 Bedömningar

Sirona bedömer att verksamheten aktivt har arbetat med effektiviseringar som givit tydliga kostnadseffekter, bland annat genom optimerade rutter och samordning inom transport, anpassning till ny städstandard och digitalisering via Avista Time. Pågående satsningar inom samtliga områden förväntas ge ytterligare effektiviseringsvinster framåt.

¹⁵ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2022

¹⁶ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2023

¹⁷ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2024

¹⁸ Region Västmanland - Samlad service - Årsredovisning 2025

¹⁹ Region Västmanlands uppgift om att kostnaden för en årsarbetare uppgår till 730 000kr.



4.14 Minskade kostnader och ekonomi i balans - frågeställning 4.4:

Övergripande beskrivning av finansieringsmodellen, dess för- och nackdelar. Kundernas upplevelse av vad som är påverkansbart och inte avseende kostnader?

4.3.1 lakttagelser och analyser

Verksamhetens prismodell skiljer sig mellan tjänsterna men debitering sker i huvudsak per timme (självkostnadsprincip), där timpriset inkluderar merparten av verksamhetens overheadkostnader och sätts i samband med budgetdialoger. Detta skiljer sig enligt uppgift mot hur timpriser beräknas inom hälso- och sjukvården (där merparten av overheadkostnader hanteras centralt), vilket skapar missvisande jämförelser med vårdverksamheter och grund för felaktiga slutsatser.

Städ och VNS debiteras främst utifrån antal timmar och ett fastställt timpris. För städning beräknas antal timmar dels utifrån rummets hygienklass (som avgör städfrekvensen), dels utifrån de städmoment som genomförs i rummet (ex. skurning av golv eller rengöring av toalettstol). Båda delar styrs av den nationella städstandard. I det digitala systemet Avista time finns ritningar och definierade ytor för alla regionens lokaler såväl som uppskattad tid för samtliga städmoment (t.ex. 6 sekunder/kvm). Den beräknade tiden för respektive moment summeras per rum och multipliceras med städfrekvensen för att beräkna antal timmar. Därtill har kunder möjlighet att addera service- och tilläggstjänster. För periodisk storstädning beräknas antalet timmar utifrån den nationella städstandard (som avgör hygienklass och frekvens), total städyta samt ett produktivitetmått (timmar/m²), i linje med nationella mätningar. Då storstäd sker mer sällan, fördelas kostnaden och debiteras månadsvis.

För VNS finns ett grundpaket som omfattar arbetstimmar i kök, personalrum, vård- och servicenära tjänster, tre timmar slutstäd under kontorstider (dvs. städning av vårdplats då en patient skrivs ut) samt storstäd (som styrs av nationell städstandard). Kunderna debiteras utifrån den tid som överenskommit och har även här möjlighet att addera tilläggstjänster eller fler timmar slutstäd (eller slutstäd utanför kontorstider). Det pågår ett utvecklingsarbete inom Samlad service med framtagning av standardiserade paketlösningar för VNS i tre olika nivåer; brons, silver och guld, för att minska variationer.

Transport debiteras främst styckvis per tillfälle eller som tjänstepaket. För yttre transporter samkör verksamheten leveranser vilket innebär att kunderna inte betalar för separata tjänster utan får en samleverans. Debiteringen för övriga tjänster skiljer sig per tjänst, där till exempel tvätthantering debiteras som paket med olika nivåer.

Samlad services prismodell möjliggör ett effektivt resursutnyttjande, då medarbetarnas tid kan fördelas så att flera kunders behov tillgodoses under samma pass genom en klok schemaläggning. Kunderna betalar enbart för den service de har behov av och har möjlighet att utöka/anpassa tjänsterna på timbasis (städning styrs dock av den nationella standarden). I teorin finns även en tydlig spårbarhet mellan kostnader och genomförda tjänster via tidsskattningarna i Avista time men modellen är detaljerad och svår att överblicka för en utomstående. Det saknas tydliga härledningar som synliggör beräkningarna från a till ö. Prismodellen medför även en risk att fokus hamnar på antal timmar istället för det värde som skapas/tillförs i kundernas verksamhet och innebär en administrativ belastning då omfattningar anpassas/justeras för respektive kund.

Kunderna har i stor utsträckning svårt att förstå hur prismodellen fungerar, utan tydlig uppfattning om vad som är påverkansbart. Flera upplever att servicekostnaderna i huvudsak inte är påverkansbara, utan en kostnadspost man behöver förhålla sig till, utan tydliga avtal och nedbruten kostnadsinformation. Detta



försvårar möjligheten att identifiera tillval och eventuella utrymmen att justera sin servicenivå. I intervjuer framkommer att kostnader ofta "bakas ihop", vilket gör att man inte kan utröna vad varje del kostar, även om det i vissa fall kan innebära att kunden får fler tjänster för pengarna. Det finns viss variation mellan verksamheter i hur väl man förstår prismodellen, men merparten hade önskat större insyn.

4.3.2 Bedömningar

Sirona bedömer att nuvarande finansieringsmodell skapar resurseffektivitet men är för komplex för att fullt ut stödja engagemang, lärande och samarbete mellan service och vård. En förenkling och tydligare värdefokus behövs för att förbättra kundernas förståelse och möjlighet till kostnadsstyrning.

5 Sammanfattande bedömning

Sironas samlade bedömning är att Samlad service har utvecklats positivt sedan utvärderingen 2021, från en relativt nyetablerad organisation till en mer mogen verksamhet med mer systematiska processer, stärkt kvalitets- och utvecklingsarbete såväl som ett utökat och tydligare paketerat serviceutbud.

Nöjda kunder: Kunddialogen och kundnöjdheten har förbättrats med en majoritet av nöjda kunder, med tydligare kontaktytor och bättre samarbetsklimat. Servicetjänsterna upplevs som väsentliga och fyller ett grundläggande behov. Merparten av kunderna visar tydlig vilja att gemensamt utveckla tjänsterna. Samtidigt kvarstår utmaningar kring transparens i finansieringsmodellen (som upplevs komplex och svår att överblicka), brister i flexibilitet (framförallt med avseende på slutstäd/transport) och kommunikation. Det saknas en systematisk och fullt ut formaliserad struktur för kunddialogen, där den upplevda förbättringen ändå till viss del är ojämn och ofta personberoende. Verksamheten bedöms bidra väl till regionens mål.

Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet: Ett systematiskt kvalitetsarbete har byggts upp genom digitala system, kvalitetsansvarig, regelbundna egenkontroller och samarbete med vårdhygien. Överlag uppfattas kvaliteten ha förbättrats med en mer jämn nivå i utförandet mellan enheter, vilket bekräftas av kvalitetsmåten för städning. Kvaliteten beskrivs dock delvis fortsatt personberoende och med skillnader mellan ordinarie och tillfällig personal. Kunderna uppfattar att servicetjänsterna tydligt bidrar till förbättrad arbetsmiljö i vården genom att avlasta vårdpersonal och frigöra tid för patientnära arbete. Potentialen är dock inte fullt realiserad där kostnadsfrågan uppfattas som ett hinder. Ett tydligare uppgifts-växlingsgrepp behövs för att ta hem effekter fullt ut. Verksamheten bedöms till viss del bidra till målet.

Engagerade medarbetare med rätt kompetens: Medarbetarna upplever överlag arbetsmiljön som god och känner sig inkluderade som en del av vårdverksamheten. HME-nöjdheten har förbättrats från 72 till 77 procent, men ligger dock fortsatt under genomsnittet i regionen. Kompetensutvecklingen upplevs som god, särskilt inom VNS. Den ökande sjukfrånvaron, som ligger högre än regionalt och nationellt genomsnitt, utgör dock en utmaning, där långtidsfrånvaron särskilt sticker ut. Verksamheten bedöms bidra väl till målet.

Minskade kostnader och ekonomi i balans: Verksamheten har genomfört omfattande effektiviseringar med dokumenterade besparingar om ca 30 miljoner kronor (2021-2025), där digitalisering genom Avista Time varit den mest betydande förändringen. Effektiviseringar har möjliggjort ett kontinuerligt utökat uppdrag utan motsvarande kostnader för kunderna. Verksamhetens totala kostnader har dock ökat snabbare än LPIK, och personalkostnader (70% av totala kostnader) fortsätter vara den största utmaningen. Verksamheten bedöms till viss del bidra till målet.

I Figur 22 framgår en övergripande beskrivning av Sironas bedömningar per delfråga i utvärderingen.



Region Västmanlands övergripande mål		Sironas bedömningar	
Hur väl bidrar Samlad service till Region Västmanlands övergripande mål och hur har verksamheten utvecklats sedan utvärderingen 2021?	1. Nöjda kunder	1.1 Har kunddialogen förbättrats?	Ja
		1.2 Har kundnöjdheten förbättrats?	Till viss del
		1.3 Upplever vården att servicetjänsterna bidrar till en förbättrad arbetsmiljö inom vårdverksamheterna?	Ja
	2. Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet	2.1 Hur bra upplevs tjänsterna fylla kundernas behov?	Till viss del
		2.2 Görs systematiskt kvalitetsarbete och har det arbetet förbättrats?	Ja
		2.3 Har kvaliteten på tjänsterna förbättrats? Finns det en skillnad mellan upplevd och levererad kvalitet?	Till viss del
	3. Engagerade medarbetare med rätt kompetens (inom Samlad service)	3.1 Hur upplever medarbetarna (inkl. timanställda) sin arbetsmiljö?	Överlag god
		3.2 Har medarbetarnas HME-nöjdhet förbättrats?	Ja
		3.3 Har den införda roteringsmodellen förändrats och förbättrats?	Ja
		3.4 Hur upplevs kompetensutveckling och utvecklingsmöjligheterna?	Överlag goda
	4. Minskade kostnader och ekonomi i balans	4.1 Har verksamheten blivit mer kostnadseffektiv?	Sannolikt; saknas underlag
		4.2 Har transparensen i avtal och prissättning förbättrats?	Nej
		4.3 Har det genomförts några effektiviseringar med kostnadseffekter?	Ja
		4.4 Hur ser finansieringsmodellen ut och vilka är för- och nackdelarna? Vad upplever kunderna är påverkansbart och inte?	Se beskrivning

Figur 22. Sironas övergripande bedömningar per delfrågeställning.

Sammantaget bedömer vi att Samlad service övervägande bidrar till Region Västmanlands mål. Det finns ytterligare potential för regionen att hämta hem effekter, men det förutsätter ett koncerngemensamt grepp, där regionledning, Samlad services ledning och hälso- och sjukvårdens ledning har samsyn om riktning för uppgiftsväxling, arbetsfördelning och servicenivåer, med tydlig förankring i organisationens alla led. Den positiva utvecklingen och kundernas vilja att gemensamt utveckla tjänsterna utgör en stark grund för fortsatt förbättringsarbete.

6 Rekommendationer

Baserat på samtliga iakttagelser, analyser och bedömningar rekommenderar Sirona följande:

Nöjda kunder:

- Utveckla kunddialogen på både strategisk och operativ nivå, ex. genom att ta fram årshjul för utvecklande kundforum (uppföljning och utveckling av tjänster), samt tydliga funktioner/ytor som säkerställer en effektiv och mindre personberoende kunddialog i det dagliga arbetet.
- Stärk proaktiv kommunikation till kunder genom enkla rutiner för återkoppling om förutsättningar för genomförande av tjänst förändras, ex. vid risk för förseningar eller att moment inte hinns med.
- Utveckla tydliga och överskådliga tjänstepaket där avtal, omfattning och vad som är påverkansbart framgår, och säkerställ att informationen når ut, förankras och synliggörs i kundernas organisation.

Effektiva och ändamålsenliga tjänster:

- Ta fram kvalitetsindikatorer för samtliga områden, för att stärka kvalitetsuppföljningen.
- Utred praktiska lösningar för mer flexibel fördelning av slutstädning på övergripande nivå för att stötta patientflöden, ex. genom samordning av tillgänglig tid på kliniknivå.
- Säkra ändamålsenliga tekniska hjälpmedel och digitala stöd för att stötta medarbetare i det dagliga arbetet, ex. som tydliggör information om leveransplatser inom transport.



- Utred möjlighet att överta fler vårdnära moment och vidareutveckla tjänster i samverkan med kund

Engagerade medarbetare med rätt kompetens:

- Fördjupa introduktion och stöd till vikarier och nyanställda, ex. genom att erbjuda uppföljande utbildningstillfällen en tid efter påbörjad anställning.
- Kartlägg grundorsaker till upplevelser av en sämre arbetsmiljö (ffa. transporter), roterande arbetssätt (ffa. städning) samt hög sjukfrånvaro (generellt), och genomför riktade insatser.

Minskade kostnader och ekonomi i balans:

- Förenkla finansieringsmodellen, ex. genom att bryta ut ej påverkansbara kostnader (såsom standardstyrd städning) och separera overheadkostnader från timpriset. Utred abonnemangslösningar för att minska administration och komplexitet.
- Fortsätt effektiviserings- och utvecklingsarbetet samt säkerställ standardiserad dokumentation av effekter för tydlig ekonomisk uppföljning.
- Ta fram relevanta nyckeltal som kvantifierar produktionsvolymerna och de mervärden som servicetjänsterna tillför till Samlad services kunder.
- Se över Samlad service ekonomiska redovisning och skapa förutsättningar för mer representativ ekonomisk uppföljning.

De samlade rekommendationerna bör implementeras med fokus på praktisk nytta och smidiga lösningar samt undvika onödig byråkratisering, för att skapa verkligt värde för både medarbetare och kunder.



7 Bilagor

Bilaga 1: Granskade dokument

- Tidigare utvärdering av Samlad service, med bilagor (2021)
- Regionplaner och budget 2021-2023, 2022-2024, 2023-2025, 2024-2026, 2025-2027
- Fastighets- och serviceförvaltningens förvaltningsplaner och budget 2021-2023, 2022-2024, 2023-2025, 2024-2026, 2025-2027
- Fastighets- och serviceförvaltningens årsredovisning 2021-2024
- Samlad service verksamhetsplaner 2021-2026
- Samlad service 5-årsplan 2024-2029
- Samlad services årsredovisningar 2021-2025
- Samlad services delårsrapporter 2020-2025
- Samlad service regiongemensamma nyckeltal
- Samlad service HME-rapportering
- Samlad service tjänstebeskrivningar på intranät (2025-12-19)
- Regiongemensamma driftsbudgetanvisningar 2026
- Riktlinje för internhandel i Region Västmanland, 2021-02-11
- Instruktion för tillvägagångssätt avseende Riktlinje för internhandel, Region Västmanland, 2021-02-11
- Samlad services presentationsunderlag från årliga kickoffer 2021-2026
- Samlad services organisationsbeskrivningar samt styrning och ledning
- Samlad service tjänstekatalog
- Städhandbok inom hälso- och sjukvård 2025-02-06
- Underlag kopplat till pågående utveckling inom VNS och transport

Bilaga 2: Intervjuer

1. Förvaltningsdirektör, Fastighets- och serviceförvaltningen
2. Ekonomichef, FSF
3. Verksamhetschef, Samlad service
4. Enhetschef & Processägare städ, Samlad service
5. Enhetschef & Processägare VNS, Samlad service
6. Enhetschef & Processägare transport, Samlad service
7. Verksamhetsutvecklare, Samlad service
8. Vårdhygiensjuksköterska
9. Verksamhetsnära HR, Samlad service
10. Hygienombud inom Städservice, Samlad service



11. Köksombud inom VNS, Samlad service
12. Teamledare inom Storstädsservice, Samlad service
13. Representant för kundsupport och administrativa tjänster, Samlad service
14. Handledare inom Bemanningsservice, Samlad service
15. Arbetsledare inom Transport, Samlad service
16. Språkombud inom VNS 3, Samlad service
17. Bitr. verksamhetschef, Akuten Västerås
18. Enhetschef, Medicin
19. Enhetschef, Medicin
20. Enheten för planerade operationer i Sala, EPOS
21. Bitr. Områdeschef, Nära vård
22. Bitr. Områdeschef, HSF
23. Bitr. Verksamhetschef, Operation
24. Processledare, Provlogistik
25. Enhetschef för Kosta Försäljningsenheter
26. Klinikchef Folk tandvården Hallstahammar

Bilaga 3: Intervjuguide – nyckelpersoner och medarbetare inom Samlad service

Nedan presenteras de frågor som intervjuerna utgick från. Då intervjuerna var semistrukturerade anpassades frågorna utifrån mottagaren och under intervjuens gång.

1. Beskriv din roll i verksamheten och hur länge du arbetat med/inom Samlad service
2. Beskriv övergripande de delar som ingår i din process/verksamhetsområde
3. Vilken är din övergripande bild av hur Samlad service har utvecklats senaste 5 åren?
4. Hur har kunddialogen utvecklats de senaste 5 åren? Vilka kontaktytor finns etablerade?
5. Har Samlad service och kunderna en gemensam bild över vad som ska levereras?
6. Hur har kundnöjdheten utvecklats över tid? Hur mäts den?
 - o Vilka är de vanligaste återkommande synpunkterna?
7. Hur omsätts resultatet från kunddialogerna i praktiken till förändrad service/arbetsätt?
8. Hur arbetar ni med kvalitet och har det förändrats över tid?
9. Uppfattar du att det finns skillnader mellan vad kunder upplever och vad ni faktiskt levererar i kvalitet, nu och tidigare?
10. Vilka förändrings- och utvecklingsarbeten finns planerade för verksamheten?
11. Hur fungerar samarbetet mellan vårdhygien och Samlad service?
 - o Har det utvecklats över tid? Finns etablerade forum?
12. Hur hanteras brister/avvikelser?
13. Är hygienriktlinjer välkända hos medarbetarna inom Samlad service samt inom vården?



14. Hur har arbetsmiljön och medarbetarnöjdheten utvecklats över tid? Vilka konkreta åtgärder har vidtagits?
15. Arbetar ni med rotering och hur fungerar det? Har den utvecklats sedan införandet?
16. Vilka är de största utmaningarna kopplat till bemanning, kompetens och rekrytering?
17. Hur arbetar ni för att nå en god kostnadseffektivitet? Vilka effektiviseringar har genomförts?
 - Hur säkras effekthemtagning?
18. Hur balanseras kostnadseffektivitet mot kvalitet i verksamheten?
19. Hur fungerar dagens finansieringsmodell (köp/sälj) för transport, städ och VNS?
 - Vilka är de största för- och nackdelarna med nuvarande finansieringsmodell?
20. Hur transparent är prismodellen och hur kommuniceras den till kunderna?
21. Är de ekonomiska förutsättningarna realistiska utifrån förväntningarna från kunderna?
22. Vilka är de tre största framgångsfaktorerna respektive utmaningarna för Samlad service?
23. Vilka prioriterade förbättringsområden ser du framåt?
24. På det hela taget, om man ska effektivisera serviceområdet, vilken väg framåt bedömer du har störst potential:
 - Lägga ut verksamhet på entreprenad/annan utförare?
 - Utvecklade kunddialoger?
 - Internt utvecklingsarbete inom serviceverksamheterna?
 - Annat?
25. Har du några övriga synpunkter eller inspel?

Bilaga 4: Intervjuguide – Kunder till Samlad service

Nedan presenteras de frågor som intervjuerna utgick från. Då intervjuerna var semistrukturerade anpassades frågorna utifrån mottagaren och under intervjuens gång.

1. Beskriv kort din verksamhet och ansvarsområde.
2. Vilka tjänster från Samlad service nyttjar ni och hur ofta använder ni dem? (städ, VNS, transport)
3. Hur upplever du dialogen och kommunikationen med Samlad service idag och över tid?
 - a. Vilka kontaktytor finns?
4. Hur snabbt får ni respons på frågor och felanmälningar, och hur hanteras situationer när något inte fungerar för respektive tjänst?
5. Hur upplever du kvaliteten på tjänsterna och har det förändrats de senaste 5 åren?
 - a. Finns det skillnader mellan vad ni förväntar er och vad som faktiskt levereras?
 - b. Har ni resonerat över er valda servicenivå?
6. Upplever du att servicetjänsterna bidrar till en förbättrad arbetsmiljö för er vårdpersonal?
7. Hur flexibla är tjänsterna när era behov förändras?
 - a. Kan ni påverka eller anpassa tjänsterna efter era specifika behov?



8. Är ni sammantaget nöjda med tjänsterna och hur har helhetsintrycket förändrats över tid?
9. Hur upplever du transparensen kring kostnader och vad som är påverkansbart?
10. Hur fungerar köp/sälj-modellen ur er verksamhets perspektiv?
11. Får ni tillräcklig information för att kunna förstå och styra era servicekostnader?
12. Vilka konkreta förbättringar har du sett inom Samlad service över tid?
13. Vilka tre viktigaste utvecklingsområden ser du framåt?
14. På det hela taget, om man ska effektivisera serviceområdet vilken väg framåt bedömer du har störst potential:
 - a. Lägga ut verksamhet på entreprenad/annan utförare?
 - b. Utvecklade kunddialoger?
 - c. Internt utvecklingsarbete inom serviceverksamheterna?
 - d. Annat?
15. Har du några övriga synpunkter eller inspel?

Bilaga 5: Enkätstudie – Enkätfrågor fördelning av respondenter och fritextsvar

Nedan presenteras de enkätfrågor som riktades till Samlad services medarbetare. Därefter följer en översikt med fördelning av respondenter och fritextsvar.

Enkätfrågor:

1. Vad har du för anställning hos Samlad service?
 - a. Fast anställning
 - b. Tim anställning
 - c. Annat
2. Har du något specifikt ansvarsområde?
 - a. Ja, arbetsledare eller teamledare
 - b. Ja, skyddsombud, hygienombud, köksombud, språkombud, hälsoinspiratör, handledare
 - c. Nej
3. Vilket område arbetar du inom?
 - a. Städning
 - b. VNS
 - c. Transporter
 - d. Annat
4. Vilken ort arbetar du i?
 - a. Västerås
 - b. Köping
 - c. Sala
 - d. Fagersta

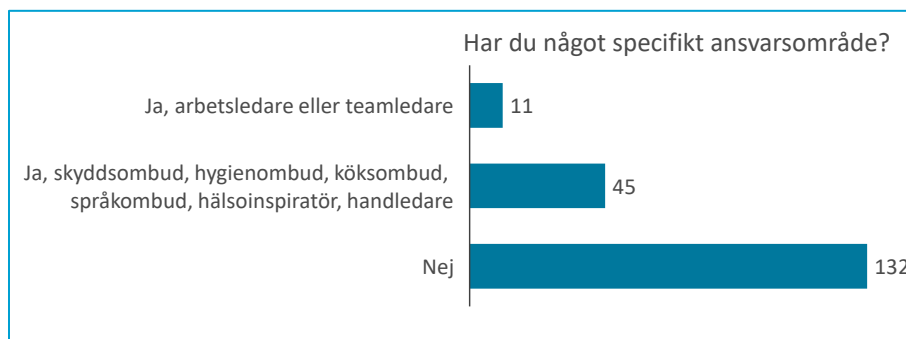


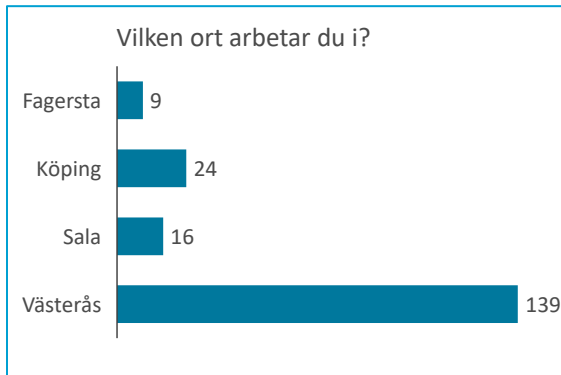
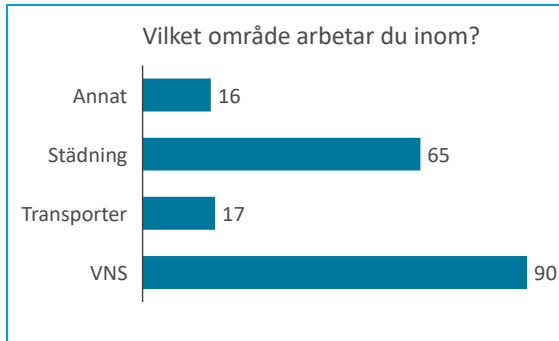
5. Anser du att arbetsmiljön i din verksamhet är bra? (1-5, 1=lägst 5=högst)?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
6. Känner du att du är en del av vårdverksamheten där du jobbar? (1-5, 1=lägst 5=högst)?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
7. Känner du att du fått tillräckligt med utbildning och upplärning för att kunna utföra ett bra arbete? (1-5, 1=lägst 5=högst)?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
8. Känner du att du får möjlighet att utvecklas och förbättra dina kunskaper? (1-5, 1=lägst 5=högst)?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
9. Tycker du att roterande arbetsuppgifter (till exempel när man städar halva passet och har kök halva passet eller rotation av områden, dvs att man inte alltid går på samma område) bidrar positivt till din arbetsmiljö och din förmåga att utföra våra tjänster hos kund? (1-5, 1=lägst 5=högst)?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
10. Har rotation av arbetsuppgifter förändrats och förbättrats sedan införandet? (Fritext)
11. Hur ofta ber kunderna dig att göra fler arbetsuppgifter som inte ingår?
 - a. Varje dag
 - b. Varje vecka



- c. Varje månad
 - d. 2-5 gånger per år
 - e. Aldrig
12. Upplever du att dialogen med kunder fungerar bra? (1-5, 1=lägst 5=högst)?
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
13. Ser du några andra arbetsuppgifter som skulle kunna göras av samlad service? (Fritext)
14. Hur kan man förbättra eller utveckla samlad service och de tjänster vi levererar? (Fritext)
15. Övriga kommentarer? (Fritext)

Fördelning av respondenter:





Fritextsvar:

Har rotation av arbetsuppgifter förändrats och förbättrats sedan införandet? (Fritext)

Oförändrat / Samma som tidigare (**ca 10 svar**), utdrag från beskrivningar:

- "Jag tycker att det inte har blivit någon större förändring."
- "Jag har jobbat 3 år så det är i stort samma."
- "Ungefär samma som förut." (3 st)
- "Det har inte förändrats så mycket i året."

Ja / Förbättrats / Bättre (**ca 60 svar**), utdrag från beskrivningar:

- "Ja" (20+ st)
- "Bra jämfördelning mellan arbetskamrater. Ingen osämja."
- "Det har blivit mer jämnt fördelat av de tunga uppgifterna och kunskapsnivån har ökat."
- "Ja, det är mindre stressigt vid t.ex kontorstädning och mer överblickande kvalitet."
- "Förändrats så vi nu har schemalagt alla arbetstimmar vilket jag tycker är en förbättring."
- "Bredda kompetens, ger utrymme till mer variation."
- "Ja det har förbättrats, det är rättvist och bra upplagt."
- "Det är jättebra, om någon är sjuk kan man hjälpa varandra och vet man ska göra på plats."
- "Skönt att få variation i sitt arbete."



- "Vi har fått nya arbetsuppgifter, att få ha både stillasittande och sedan bryta av med rörliga uppgifter är skönt."
- "Ja eftersom man fastnar inte på en plats och när det behövs hjälp är det lättare att hjälpa."
- "Förbättrats något men det har tagit tid att få det bra. Lång tid"
- "Jag tycker att det är gynnsamt gör en arbetsgrupp att rotera, då alla delar alla moment."
- "Det är bra med rotation på de avdelningarna jag har varit på tycker jag, och att få göra olika saker eller miljöombyte gör ganska mycket när man jobbar, speciellt längre pass."

Nej / Försämrats / Inte bättre (**ca 20 svar**), utdrag från beskrivningar:

- "Nej" (10+ st)
- "Nej, det har inte varit bättre"
- "Blivit sämre då kvalitet har minskat på vissa områden då det blir för mycket att lära sig och känna till för en person."
- "Ja, de är mer arbete inpackat i ett tajt schema vilket skapar press."
- "Nej arbetet har blivit tyngre och mer."
- "Roterande är inte bra då ingen tar ansvar för området."
- "Mer att göra efter att man haft kök och ska ut och städa/göra annat. Kan bli stressigt ibland."
- "Det skulle bli bättre om man stanna på sin avdelning eller vara i närheten i sin avdelning."
- "Stressigt på båda områdena."

Vet ej / ej aktuellt (**ca 20 svar**)

Ser du några andra arbetsuppgifter som skulle kunna göras av samlad service? (Fritext)

Förslag från medarbetare (ca 45 st):

- Gå med prover
- Köra / hämta patienter
- Hämta/lämna patientbrickor, servera mat, samla in disk
- Fylla på material i patientrum / anestesimaterial / sterilförråd
- Ta över vissa arbetsuppgifter som undersköterskor gör som inte är direkt vård / kompetensväxla mer
- Fråga patienter om matbeställning
- Fönsterputs
- Fastighetsskötsel, snöröjning, innegårdar
- Rengöring av golvbrunnar
- Rivning av rum inför slutstäd
- Städning av personalrum dagligen
- Sköta området utanför sjukhuset



- Köra fler billeveranser, även åt kommun
- Hämta maskiner
- Fylla på förråd
- Mer administrativa uppgifter

Flera upplever dock att uppdraget redan är omfattande och att arbetsbelastningen inte medger fler uppgifter (ca 40 st).

Hur kan man förbättra eller utveckla samlad service och de tjänster vi levererar? (Fritext)

- Bättre schema (återkommande, ca 10 svar)
- Mindre ansvarsområden per person
- Mindre städområden
- Jämnare arbetsbelastning
- Mer tid för städ / mindre effektivisering
- Mer tid för momenten så kvaliteten inte påverkas
- Bättre planering och tider
- Mer medarbetarmedverkan i utveckling
- Mer kunddialog
- Tydligare kommunikation vid förändringar
- Bättre uppföljning av ändringar
- Tydligare utskick till kund
- Rakare kommunikationsvägar
- Möten med vården
- Starkare samarbete mellan städ, VNS och transport
- Mer utbildning (återkommande, ca 10 svar)
- Bättre upplärning av nya
- Längre introduktion än två dagar
- Repetition av utbildning
- Tydligare arbetsbeskrivningar
- Kompetensväxling
- Säkerställa språkkunskaper
- Fokus på kvalitet, inte bara mängd
- Leverera jämn kvalitet oavsett utförare
- Rätt person på rätt plats
- Alla måste ta ansvar
- Tydligare ansvarsfördelning



- Utse ansvariga i team
- Få vara delaktiga innan beslut tas
- Lyssna på erfarna medarbetare
- Förslagslåda
- Ökat medbestämmande
- Förbättra bemanning
- Anställa engagerade personer
- Coaching på plats
- Integrera kunden mer i det dagliga arbetet

Övriga kommentarer?

- Involvera medarbetare redan i planeringsstadiet
- Låta anställda komma med förslag
- Mer aktivt arbete med förbättringar
- Orealistiska tider i Avista
- För stora områden
- Stressiga scheman
- Psykisk ohälsa kopplat till arbetsbelastning
- Schemalagda raster som inte hinns med
- Möjlighet att välja dag/kväll
- Tunga moppar och städvagnar
- Förbättra arbetsmiljön
- Kortare gångavstånd
- Högre lönenivåer
- För dålig planering inför semestrar
- Bristande upplärning av nya och vikarier
- Upplärning avgörande för patientsäkerhet
- Språksvårigheter påverkar arbetet
- Repetition för fast anställda
- Svårt att hitta arbetskläder i rätt storlek
- Mer personalvård
- Mer aktiviteter

Flera medarbetare (10+) beskriver att de är nöjda och trivs med sitt jobb med tack- och uppskattningskommentarer.