



**VARBERGS  
KOMMUN**

## **Riktlinjer och urvalsmodell för interna tjänsteleveranser, Facility Management i Varbergs kommun**

<b>Dokumenttyp:</b> Riktlinjer	<b>Dokumentnamn:</b> Riktlinjer och urvalsmodell för interna tjänsteleveranser, Facility Management i Varbergs kommun	<b>Diarienummer:</b> KS 2018/0489
<b>Beslutad av:</b> Kommunstyrelsen	<b>Beslutsdatum:</b> 2019-06-25, § 154	<b>Giltig till och med:</b> Tills vidare
<b>Gäller för:</b> Samtliga nämnder samt i tillämpliga delar för kommunens bolag	<b>Dokumentansvarig avdelning:</b> Kommunkansliet	<b>Senast reviderad:</b>

# Riktlinjer med urvalsmodell för interna tjänsteleveranser, Facility Management i Varbergs kommun.

## Bakgrund och syfte

Varbergs kommun växer kraftigt och kontinuerligt. Detta tillsammans med en ökad komplexitet i den verksamhet som levereras till invånare, näringsliv och besökare ställer allt högre krav på kommunorganisationen. För att kunna bibehålla och öka kärnverksamheternas möjlighet att effektivt och kvalitetssäkrat driva sin verksamhet behövs en god intern service som stöd och avlastning.

Syftet med att ta fram Policy, riktlinjer, beslutsmodell och urvalsmodell är att svara mot ett kommungemensamt behov av tydlighet, transparens, effektivitet och enkelhet i arbetet med våra interna stödprocesser.

Serviceförvaltningen m.fl. som levererar interna tjänster behöver tydlighet och enkelhet som leverantör, fackförvaltningarna behöver det som kunder/användare och kommunstyrelsen, KS, behöver det i sitt uppdrag med ledning- och samordning av kommunens arbete. Leveransen och utförandet av de interna tjänsterna/service eller Facility management, FM, skall underlätta för organisationen att fortsätta leverera god kommunal service och myndighetsfunktion till invånare, näringsliv och besökare i Varbergs kommun.

Dokumentet är en fortsättning och ett komplement till ”Policy och beslutsmodell för interna tjänster, Facility management i Varbergs kommun”, som antas av kommunfullmäktige. Uppdelningen av dokumentet är gjord för att tydliggöra kommunfullmäktiges respektive kommunstyrelsens roller och mandat både i vår besluts- och dokumenthierarki och i det fortsatta arbetet.

## Urvalsmodell för interna tjänsteleveranser

Vid utformning av en modell för interna tjänster så finns ett antal frågeställningar som bör hanteras. Tjänstemodeller hanterar val och alternativ inom områdena flexibilitet, utformning, beslutsapparat, finansiering och utförande.

Genom att för varje beslutsdel välja väg så är vårt matrisupplägg tänkt att hjälpa till att renodla något av den komplexitet som finns. Syftet är att minska risken att blanda samman t.ex. tjänsteform, urval och finansieringsformer.

Modellmatrisen i Varbergs kommun anger:

- Om tjänsten är obligatorisk, samordnad eller valfri.
- Hur tjänstens komplexitet ser ut i form av basutbud, tilläggstjänster och servicenivåer.
- Hur tjänsten utformas.
- Hur utbud och servicenivåer beslutas.
- Hur tjänsten finansieras; av central ram eller av nämnderna.
- Vem som kan leverera tjänsten.

### Steg 1: Obligatorisk, samordnad eller valfri

Valet mellan att låta en tjänst vara obligatorisk, samordnad eller valfri bygger på avvägningar och ställningstaganden utifrån olika argument som kan komma ur ett leverantörs- eller kundperspektiv, men som även kan ha sin grund i organisation och styrning eller vara politiska/ideologiska.

Det finns argument för att låta tjänster samordnas i form av bl.a. effektivitet, tydlig enhetlig avsändare samt kompetenskraftsamling vad gäller t.ex. upphandling och serviceleverans. Detta vägs mot argument för valfrihet som t.ex. ökad flexibilitet, större individuell verksamhetsanpassning samt större möjlighet till jämförelse och konkurrens som medel för att pressa priser och effektivitet.

Utöver att vara samordnad eller valfri kan vissa tjänster även beslutas vara obligatoriska. Då handlar det ofta om en tjänst eller funktion som är av vikt för att stärka/tydliggöra kommunprofilen eller för att särskilt betona helheten och kommuntillhörigheten, men det kan också handla om effektivitet och transparens i kommunkoncernen genom att alla använder t.ex. samma ekonomi- eller andra system.

Obligatorisk	Samordnad	Valfri
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tjänster som alla skall ha.</li> <li>•Av särskild vikt för t.ex. helhetsintryck, enad bild utåt eller effektivisering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tjänster som många i kommunen behöver.</li> <li>•Effektivt, likartade behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Verksamheten kan själva välja upphandlade leverantörer.</li> <li>•Det kan finnas många olika behov och olika lösningar för nämnder och bolag</li> </ul>

*Exempel:*

**Obligatoriskt;** Alla i organisationen skall ha en e-postadress som slutar på varberg.se.

**Samordnat;** Bilpoolen administreras av serviceförvaltningen. Vill man använda bilpool är det enda alternativet, men förvaltningarna måste ej använda tjänsten.

**Valfritt;** catering kan beställas av valfri upphandlad leverantör.

## Steg 2: Finansieringsalternativ

I valet av finansieringsform kan man lite förenklat säga att man antingen finansierar det som skall utföras från en gemensam central budget, eller fördelar kostnaderna kopplat till den punkt där service eller tjänst utförs. Däremellan finns många kombinationer, t.ex. att grunden finansieras centralt medan varje avrop/användning finansieras kopplat till leveransen.

Form:	Central ram	Förvaltningsfinansiering
<b>När och varför?</b>	Finansiering via central ram passar för att förenkla administrationen, där det inte finns en risk att det blir mycket orättvist eller driver fel beteende.  Exempel: posthantering och konferenslokaler.	Är lämpligt då det kan förkomma förbrukningsskillnader och man vill låta förvaltningar stå för, vara medvetna om och kunna påverka de beteenden och kostnader som tjänsterna medför.  Exempel: telefoner och abonnemang, leasingfordon, lokalvård.
<b>Hur?</b>	Central ram medför för befintliga tjänster en ev. budgetomfördelning medan det i framtiden, för nya tjänster, blir en del av budgetprocessen.	Förvaltningsfinansierade tjänster kan debiteras på två olika sätt:  •Fakturering baserat på debiteringsnycklar, t.ex. städning efter kvadratmeter. •Fakturering baseras på verklig förbrukning, t.ex. catering.

*Exempel: Kommunens telefonväxel och e-postsystem används av alla och ingen kan välja någon annan telefonväxel eller e-post till sin förvaltning, då är denna naturlig att ha som samordnad, men även lämpligen centralt ramfinansierad. Varje förvaltnings behov av mobiltelefoner kan däremot se olika ut och de kostnaderna bör hamna på respektive förvaltning.*

## Steg 3: Basutbud, tilläggstjänster och servicenivåer

Man kan ofta identifiera en grundläggande / enhetlig basnivå på innehållet i en tjänst, då är det den som gäller för kommunen som helhet. Hur den nivån sätts och harmoniseras varierar mellan tjänsterna. (Se val 4: Tjänsternas utformning).

Om man identifierar olika behov kan dessa hanteras antingen med tilläggstjänster eller med olika servicenivåer. Syftet med en tjänstekatalog uppbyggd på bastjänster, tilläggstjänster och servicenivåer är att skapa en transparens; man har ofta en valmöjlighet, man vet vad man får och man vet vad man betalar för.

*Exempel: Lokalvård av kontorslokaler har en grundnivå, s k bastjänst. Utöver denna kan man ge möjlighet att beställa t.ex. tätare städ-intervall, d.v.s. en högre servicenivå med samma tjänsteinnehåll. Man kan även ge möjlighet att beställa tilläggstjänster som behövs, men som ej ingår i baspaketet, t.ex. flyttstädning.*

#### Steg 4: Tjänsternas utformning

I valet av arbetsmetod för utformning av tjänster så finns ett antal parametrar som styr behovet av metod. Är tjänsten t.ex. tekniskt komplex, medför den påverkan på andra delar, är den av generell karaktär, eller är den viktig för kunderna att välja utan att egentligen få stor kostnadspåverkan? Dessa och många andra frågor försöker modellen ringa in genom följande urvalsmetoder:

Policies - kommunnytta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lämpligt när man vill ha en enhetlig behandling av övergripande frågor som rör tex medarbetare, medborgare, miljö, säkerhet etc..</li> <li>•Valet av tjänst ligger på en politisk eller strategisk nivå. T.ex. Miljöpolicy, säkerhetspolicy.</li> <li>•Policies, strategier och riktlinjer beslutas i enlighet med kommunens styrdokumentstruktur.</li> </ul>
Referens/Specialistgrupp – kommunnytta och förvaltningsnytta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lämpligt när t.ex. behovet av expertis är mer påtagligt men man ändå vill förankra tjänst eller utförande. Samordnat.</li> <li>•Valet av tjänst ligger på en taktisk nivå. T.ex. IT-verktyg, lokaler, möbler och baslokalvård.</li> <li>•Förslag tas fram av serviceförvaltningen efter avstämning med Specialistgrupp och beslutas av kommunledningen.</li> <li>•Exempel på grupper är; ”IT/telefoni”, ”Fastighet” samt ”Kontorsarbetsplats”</li> </ul>
Fokusgrupp – brukarnytta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lämpligt när många är berörda och man kan ha olika uppfattning om innehåll och utförande men det ändå har ett värde av att tjänsterna är harmoniserade. Brukarinflytande är extra viktigt.</li> <li>•Valet av tjänst ligger på en operativ nivå, t.ex. val av kontorsmateriel, kaffe, utrustning av konferensrum. Deltagare kan vara t.ex. husråd, assistenter, ev. brukare.</li> <li>•Förslag tas fram av serviceförvaltningen som följer fokusgruppens rekommendation</li> </ul>
Expertstöd	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lämpligt när användarna har liten möjlighet att ha synpunkter på vare sig tjänst eller utförande. T.ex. Elförsörjning.</li> <li>•Förslag tas fram och beslutas av serviceförvaltningen, i linje med gällande lagar och regler samt interna och externa policies.</li> </ul>

Exempel: Urvalsmatris

Tjänste-exempel	Val 1: Obligatorisk, samordnad eller valfri	Val 2: Central ram eller Förvaltningsfinansierat	Val 3: Basutbud, Tilläggstjänst eller Servicenivå	Val 4: Policies, Specialistgrupp, Fokusgrupp, eller Expertstöd
<i>Telefonväxel</i>	<i>Obligatorisk</i>	<i>Central ram</i>	<i>Basutbud</i>	<i>Policy</i>
<i>Bilpool</i>	<i>Samordnad</i>	<i>Förvaltningsfin.</i>	<i>Servicenivå</i>	<i>Specialistgrupp</i>
<i>Konferensrum-utrustning</i>	<i>Samordnad</i>	<i>Central ram</i>	<i>Basutbud</i>	<i>Fokusgrupp</i>
<i>Catering</i>	<i>Valfri</i>	<i>Förvaltningsfin.</i>		<i>upphandlade ramavtal</i>

**Steg 5: Leverans**

Det sista valet i tjänstekedjan handlar om själva utförandet, eller leveransen av tjänsten. Är det en obligatorisk eller en samordnad tjänst så sker alltid leveransen via serviceförvaltningen. Detta innebär inte per automatik att den utförs internt. Exempel på detta kan vara telefoni eller lokalvård som båda är samordnade och utförs av externa leverantörer via serviceförvaltningen. Även valfria tjänster kan utföras via serviceförvaltningen, men då finns även möjlighet att upphandla externa alternativ. Ett exempel på detta kan vara catering som är en helt valfri och förbrukningskopplad tjänst och som kan beställas internt eller via externt upphandlad avtalsleverantör.

- Leverans-/kundförhållande med intern aktör sker genom en tjänsteöverenskommelse.
- Leverans av extern aktör sker genom avtal kopplade till upphandling.