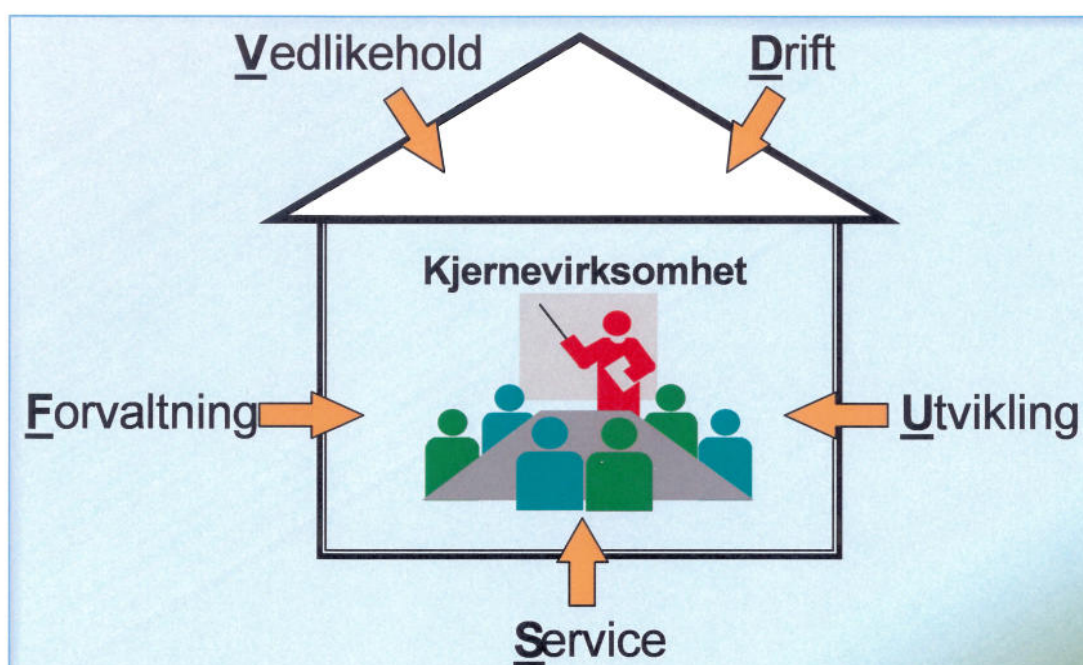


SLA-VEILEDER FOR INNKJØP AV TJENESTER INNEN BYGG- OG EIENDOMSFORVALTNING



Desember 2009

Rapport

Oppdrag:	SLA veileder
Emne:	
Rapport:	Veileder
Oppdragsgiver:	KoBE
Dato:	21. desember 2009
Oppdrag- / Rapportnr.	119931 / 1
Tilgjengelighet	Begrenset

Utarbeidet av:	Christine Bergan	Fag/Fagområde:	Bygg- og Eiendomsforvaltning
Kontrollert av:	Svein Bjørberg	Ansvarlig enhet:	Spesialrådgivning
Godkjent av:	Kjell Bjarte Kvinge	Emneord:	SLA

Sammendrag:

Multiconsult er av KoBE engasjert til å utarbeide en veileder for utarbeidelse av Service Level Agreements (SLA) for Facility Management tjenester.

Etterspørselen etter FM-tjenester har økt kraftig de senere år og man ser en økning i politisk aksept for å etablere interne forretningsenheter. Dette skaper nye og økte krav til bestillerkompetanse.

Målet med veilederen er på sikt å øke kompetansen i kommunale enheter, og dermed skape økt kvalitet og effektivitet.

Veilederen inneholder beskrivelse og eksempler på innhold i Service Level Agreements.

To sentrale punkter for suksess ved utarbeidelse av SLA:

- Operasjonalisering og beskrivelse av det som faktisk skal leveres – tjenesten
 - Beskrive resultatet – ikke metoden
 - Målbart
 - Samarbeid mellom kunde og leverandør
- Fastsette og måle kvalitet

En SLA må utarbeides i forhold til den/de oppgaver som skal utføres og omfanget. Avtale må også tilpasses bygget oppgavene skal utføres i og kjernevirksomheten den skal støtte.

1	21.12.09		13	CB	SB	KBK
Utg.	Dato	Tekst	Ant.sider	Utarb.av	Kontr.av	Godkj.av

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning.....	3
1.1	Bakgrunn.....	3
1.2	Definisjoner.....	3
2.	Fasilitetsstyring	5
3.	Service Level Agreements - SLA.....	6
3.1	Kriterier for gode SLA'er	6
3.2	Elementer i en SLA.....	7
3.2.1	Beskrivelse av tjenester.....	7
3.2.2	Tjenestens påvirkning på kjernevirksomheten.....	7
3.2.3	Definisjoner.....	8
3.2.4	Organisasjon og involverte parter	8
3.2.5	Kommunikasjon og informasjonsprosess	8
3.2.6	Spesifisering av tjenesten.....	8
3.2.7	Måling av avtalte resultatmål.....	9
3.2.8	Konsekvenser av ikke oppnådde kvalitet/ resultatmål	11
3.2.9	System for kvalitetssikring og kontinuerlig forbedringsprosesser.....	11
3.2.10	Oppdragsgivers plikter.....	12
3.2.11	Metode for endring av avtalen	12
3.2.12	Konfliktløsningsprosess	12
3.2.13	Oppstart og avslutning av tjenesten	12
	Bibliografi.....	13

1. Innledning

Målet med denne veilederen er å vise eksempler på hvordan Service Level Agreements (SLA) utformes. Dette vil på sikt bidra til økt kvalitetssikring og effektivitet i kommunale FM organisasjoner, både hos bestiller og utfører enheter.

1.1 Bakgrunn

Etterspørselen etter FM-tjenester har tiltatt kraftig de siste årene. Vi ser også en økning i politisk aksept for etablering av interne forretningsenheter i kommuner og mulig konkurranseutsetting av tjenester innen bygg- og eiendomsforvaltning. Denne utviklingen skaper nye og økte krav til bestillerkompetansen i kommunene. Blant annet kunnskap til å utforme gode Service Level Agreements (SLA, fornorsket: Tjenestenivåavtaler).

SLA:

- Er et avtaledokument satt opp for å definere ansvarsforhold mellom partene, inkl måling og rapportering
- Er et verktøy for å oppnå gode tjenesteleveranser over tid og kvalitetssikring av tjenester
- Minimerer ulempen med kompetansegap mellom partene
- Definerer kvantitet og kvalitet på tjenesteproduksjonen
- Reduserer risiko for begge parter og dermed reduserte priser
- Kan benyttes som et kommersielt dokument mellom to ulike juridiske enheter
- Kan benyttes som et internt dokument mellom ulike aktører innenfor samme organisasjon eller enhet
- Kan benyttes som et verktøy for benchmarking

1.2 Definisjoner

Facilities Management (FM): Integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonenes primære aktiviteter (NS-EN 15221-1, 2007).

Key Performanve Indicators (KPI): Nøkkelindikatorer / nøkkelfaktorer / nøkkeltall. Indikatorer som beskriver hvordan noe fungerer eller hvilken tilstand de er i ut fra målt ytelse. Ytelsen måles ofte opp mot "Best Practice", kan være målt mot kostnads- eller kvalitetskrav, og kan gjelde bygninger/infrastruktur så vel som støttetjenester og service til arbeidsplasser og brukere (Mørk, et al., 2008).

Kjernevirksomhet: En bedrifts eller institusjons primærvirksomhet. For en industribedrift er f.eks produksjonen kjernevirksomhet, mens bygningsdrift og servicetjenester er støttevirksomhet (Mørk, et al., 2008).

Avtale om fasilitetsstyring: Muntlig eller skriftlig avtale som fastsetter vilkårene for å levere fasilitetstjenester mellom en klient og en ekstern eller intern tjenesteleverandør (NS-EN 15221-1, 2007)

Kundetilfredshetsindeks (KTI): Mål for hvor tilfreds et utvalg av kunder eller brukere er med et produkt eller en tjeneste. KTI måles ved hjelp av spørreundersøkelser og ulike faktorer gis karakterer fra 0 til 100. Ved å bruke standardiserte metoder er det mulig å benchmarke kundetilfredsheten i ulike virksomheter (Mørk, et al., 2008).

Leverandør av fasilitetstjenester: Organisasjon som leverer et sammenhengende utvalg av fasilitetstjenester innenfor vilkårene i avtalen om fasilitetsstyring. Merknad; En leverandør av fasilitetstjenester kan være intern eller ekstern i forhold til klienten (NS-EN 15221-1, 2007).

Service Level Agreement (SLA), på norsk "Service leveranse avtale" eller "tjenestenivåavtale": avtale mellom klienten/kunden og tjenesteleverandøren om ytelse, måling og vilkårene for levering av fasilitetstjenester. Merknad: En avtale om fasilitetstjenester består av generelle bestemmelser som gjelder hele avtalen og bestemmelser som er spesielle for en SLA, som gjelder bare fasilitetstjenesten. I en avtale om fasilitetsstyring inngår flere SLA-er (NS-EN 15221-1, 2007).

Ytelsesbasert betalingssystem: Betalingsmetode basert på avtalte kriterier for resultater (NS-EN 15221-2, 2007).

Åpen bok: Åpen utveksling av relevant informasjon mellom klienten og leverandøren av fasilitetstjenester (NS-EN 15221-2, 2007).

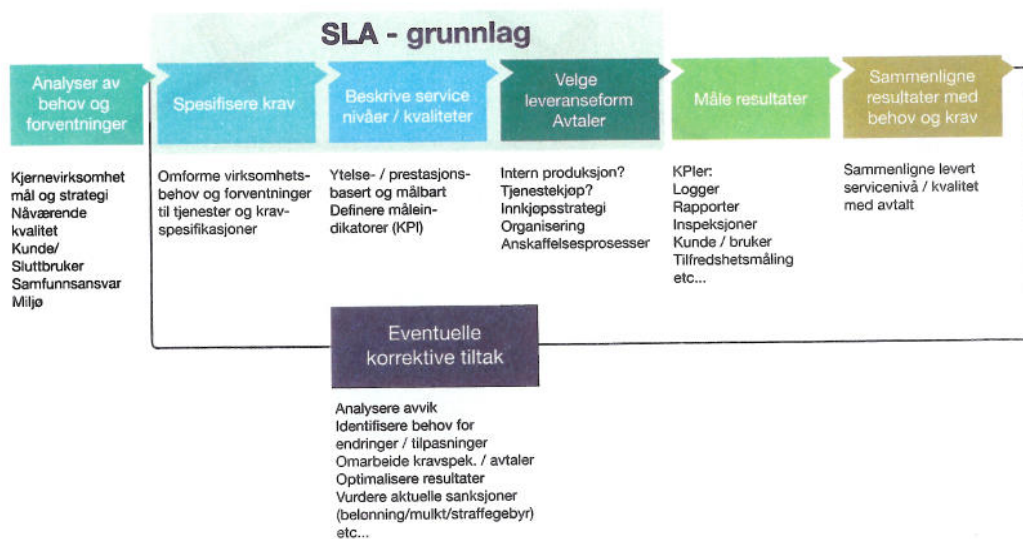
Det kan være nyttig å skille på bestiller og bruker. Tjenester bestilles ofte av en bestillerorganisasjon el, mens brukerne er de som benytter tjenesten, for eksempel elever og lærere ved en skole.

Tilstandsgrad (TG): Uttrykk for i hvilken tilstand et objekt befinner seg, gradert etter en fastlagt skala. Et system for tilstandsgradering fra TG 0 (ingen symptomer) til TG 3 (kraftige symptomer) er gitt i NS 3424 Tilstandsgradsanalyse for byggverk (Mørk, et al., 2008)

Bygningsdel: NS 3451 Bygningsdelstabell fastlegger inndeling i bygningsdeler- og installasjonsdeler for systematisering, koding med mer av informasjon om de fysiske delene av en bygning og de tilhørende utvendige anlegg. Standarden opererer med tre detaljeringsnivåer (Mørk, et al., 2008).

2. Fasilitetsstyring

Sæbøe og Blakstad poengterer i temaheftet NTNU (2009) at kjernen i fasilitetsstyring er å levere rett kvalitet til enhver tid på alle tjenester som skal understøtte kjernevirksomhetens måloppnåelse.



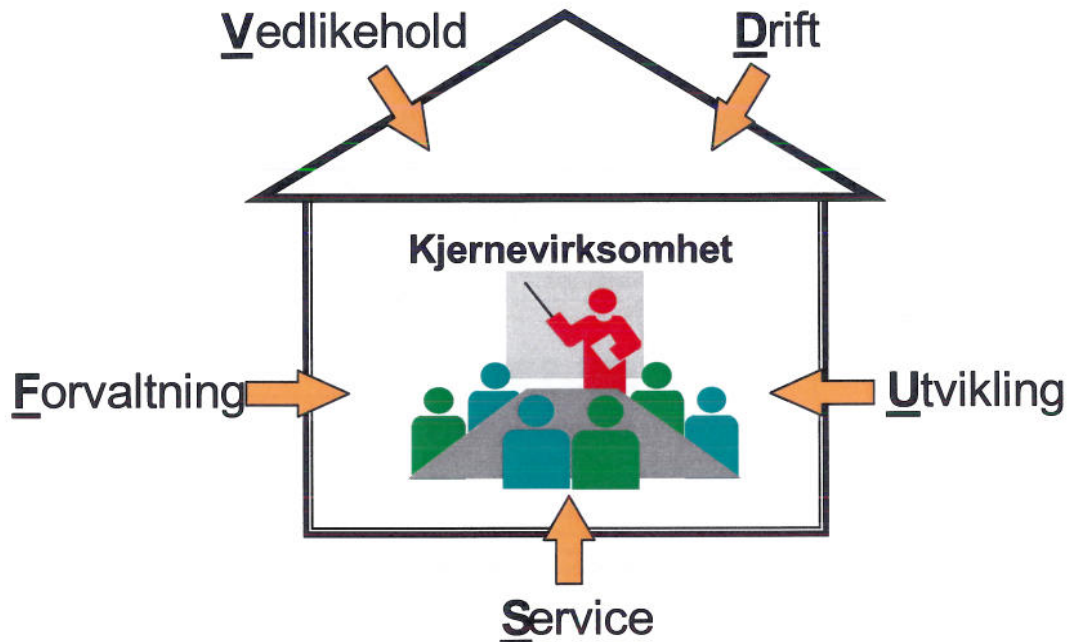
Figur 13. Steg i god kvalitetstledelse.

2-1: Figur "Kvalitetsledelse" (Sæbøe, et al., 2009)

Figuren over viser stegene fra analyse bedriftens strategi og mål til sluttresultat. Utfordringene er ofte knyttet til det å omforme overordnede strategier og mål til målbare behov, kvalitetskrav og spesifikasjoner.

3. Service Level Agreements - SLA

SLA kan utarbeides for grupper av tjenester, enkelt tjenester eller enkelte oppgaver innefor en tjeneste. Figuren under viser hovedgrupper av tjenester innen fasilitetsstyring.



3-1: Figur "Fasilitetsstyring" (Multiconsult)

Det primære målet til både bygningsrelaterte og ikke-bygningsrelaterte støttetjenester er å støtte opp om kjernevirksomhetens behov.

En SLA definerer nivået på tjenesten, og bør endres over tid i sammenheng med endrede krav/behov fra brukerne. Den skal spesifisere resultat, og minst mulig arbeidsmåter.

Hvilket kvalitetsnivå man beslutter å ha, bør være en ledelsesbeslutning, da dette blir en avveining basert på ressursbruk (kostnad) og risiko ved for lavt kvalitetsnivå på tjenesten.

3.1 Kriterier for gode SLA'er

For å oppnå gode SLA'er bør følgende kriterier/mål legges til grunn:

- Avtalen må
 - være god for begge parter. Dersom den ene parten er misfornøyd med avtalen, vil dette gå utover kvaliteten på tjenesten
 - gi samme oppfattelse av hva tjenesten inneholder og kvalitetsnivået på tjenesten
 - inneholde beskrivelse av hvordan oppfyllelse av krav skal måles
 - ha klare krav til utvikling og effektivisering
 - inneholde fleksibilitet, slik at kundens endrede krav og behov kan ivaretas
- Leverandøren må ha en generell forståelse for kundens visjon og strategi, og kunnskap om kjernevirksomheten til kunden

- Kunden må ha bestillerkompetanse for de avtaler som ønskes inngått

3.2 Elementer i en SLA

NS-EN 15221-2 inneholder tabell med struktur for SLA, denne bør benyttes som en sjekklister for om man har tenkt på alle elementene som kan inkluderes i avtalen. Det er viktig at avtalene utarbeides i forhold til den/de oppgaver som skal utføres og omfanget. Avtale må også tilpasses bygget oppgavene skal utføres i og kjernevirksomheten den skal støtte. Det vil derfor være ulikt hvilke elementer som må være med.

Eksempel på elementer i en SLA

- Beskrivelse av tjenesten – målet med tjenesteytingen – verdiskapning for brukerne
- Tjenestens påvirkning på kjernevirksomheten
- Definisjoner – avklare terminologi benyttet i avtalen
- Organisasjon og involverte parter
- Kommunikasjons- og informasjonsprosess
- Spesifisering av tjenesten
- Avtalte resultater/mål
- Metoder for ytelsesmåling og kontrollprosesser
- Konsekvenser av ikke oppnådde resultatmål
- System for kvalitetssikring og kontinuerlig forbedringsprosess
- Oppdragsgivers plikter – inkludert bestillingsrutiner
- Metode for endring av SLA'en
- Konfliktløsningsprosess
- Oppstart og avslutning av tjenesten

Innholdet i elementene over utdypes videre i kapittelet.

3.2.1 Beskrivelse av tjenester

Overordnet beskrivelse av tjenesten og omfang. Målet med tjenesteytingen bør spesifiseres, samt verdiskapningen for kunden. Detaljert beskrivelse av tjenesten bør gjøres i egen kapittel (spesifisering av tjenesten).

Eksempel – "Tjenesten omfatter renhold av bygg A"

3.2.2 Tjenestens påvirkning på kjernevirksomheten

SLA'en bør innehold en beskrivelse av hvordan tjenesten påvirker kjernevirksomheten og spesielt dersom den påvirker bedriftskritiske områder.

Eksempel på bedriftskritisk område kan være leveranse av strøm til ulike områder på et sykehus, der det er helt avgjørende at reserveaggregat fungerer dersom det blir strømbrudd.

3.2.3 Definisjoner

Avtalen bør inneholde beskrivelse av benyttede ord og uttrykk, spesielt dersom man i avtalen avviker fra "standard definisjoner" i bransjen. Referanser til eventuelle standarder det henvises til i avtalen kan også inkluderes i dette kapitlet.

Eksempel – "Bygning: i denne avtalen defineres bygning som et eiendomsobjekt som omfatter det fysiske byggverket og tilknyttede omgivelser som tomteareal, hageanlegg, tilførselsveier, ledninger i grunn etc"

3.2.4 Organisasjon og involverte parter

Kort beskrivelse av organisasjonene og involverte parter. Både hvem som har utarbeidet avtalen, hvem som er ansvarlig for oppfølging av avtalen i avtaleperioden og brukere av avtalen.

Eksempel:

Kunde XX,

Representant for utarbeidelse av avtalen har vært XX

Ansvarlig for oppfølging av avtalen er XX

Leverandør YY

Representant for utarbeidelse av avtalen har vært YY

Ansvarlig for oppfølging av avtalen er YY

3.2.5 Kommunikasjon og informasjonsprosess

Kommunikasjon og informasjonsprosesser bør beskrives. Det vil si spesifisering av hvor ofte det skal gjennomføres møter, hvem som skal delta på disse møtene, når leverandør skal oversende rapporter og hva den skal inneholde. Hvem som er avsender og mottaker av informasjonen må også fremkomme. Deltagere på faste møter kan også med fordel fremkomme.

Eksempel på spesifisering av månedsrapport – "månedsrapporten skal oversendes en gang pr mnd og senest den 10. I påfølgende måned. Rapporten skal inneholde informasjon om avvik ved leverandørens egenkontroll, avvik rapportert av kunde, hvor mange egenkontroller som er gjennomført, lukking av avvik etc"

Eksempel på avsender/mottaker – "Leverandørens avtaleansvarlig skal oversende månedsrapporten til kundens avtaleansvarlig i henhold til avtalte frister"

Eksempler på spesifisering av møtedeltagelse – "en gang pr år skal det gjennomføres møte der avtaleansvarlig fra begge parter, inklusive sine respektive overordnede stiller. Leverandøren skal foreslå møtedato og agenda. Forslag til agenda skal oversendes alle deltagere minst en uke før møtet og agendaen skal alltid inneholde et punkt for eventuelt"

3.2.6 Spesifisering av tjenesten

Når det er besluttet hvilke tjenester som skal inkluderes i avtalen, må de kritiske suksessfaktorene ved denne tjenesten avdekkes. Dette er faktorer som må utføres optimalt for at bedriftens mål skal oppnås. Det er disse faktorene man fokuserer på når KPI'ene skal utarbeides. En må da beskrive klart hva som er resultatet av tjenesten, og måle hva som faktisk er resultatet.

Eksempel:

Bedriftens mål – ”Det er svært viktig for oss at kundene alltid får kontakt med oss”

Beskrivelse klart resultatet av tjeneste – ”95 % av de som ringer bedriftens kundetelefonnummer skal få kontakt innen 2 minutter”

Måle resultatet – Måle faktisk ventetid, antall som har ringt kundetelefonnummeret og antall besvarte samtaler

Det er viktig å utforme beskrivelsen av tjenesten som en resultatbeskrivelse og ikke en metodebeskrivelse. Dette for å kunne måle resultatoppgjøret (kvalitetsnivå). Eksempel på samme tjeneste (tilsyn med bygningsmasse utomhus) beskrevet fht metode og resultat:

Eksempel på metodebeskrivelse - ”Det skal regelmessig inspiseres tak med renner og sluk, overløp, fasadekledning og vinduer. Renner, sluk og overløp renses regelmessig.”

Eksempel på resultatbeskrivelse – ”Tak, fasadekledninger og vinduer skal til enhver tid holdes tett og ubeskadiget. Renner, sluk og overløp skal til enhver tid kunne ta unna de vannmengder de er beregnet for”

Begrepet til ”enhver tid” må defineres med tidsbegrensninger, responstider etc. Dette kan være ulikt for ulike tjenester.

Eksempel – ” Responstiden fra feilmelding på heis til påbegynt redning av personer er 10 min”

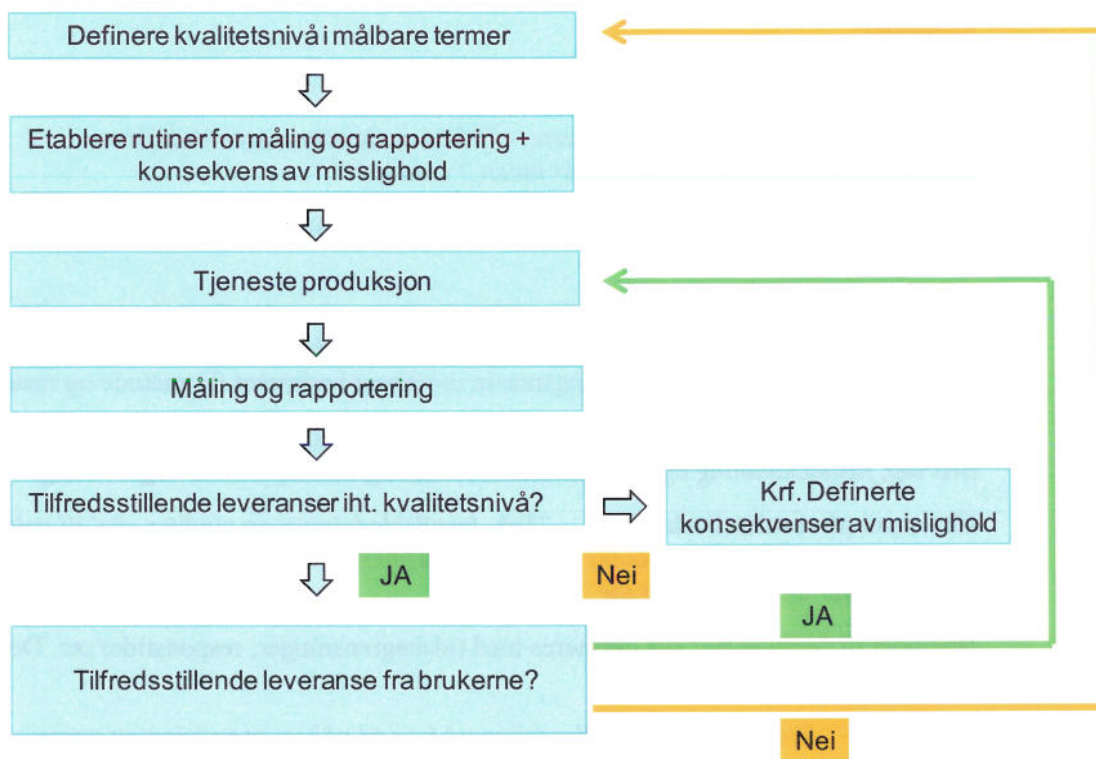
3.2.7 Måling av avtalte resultatmål

Det er viktig å spesifisere avtalte resultatmål.

Eksempel: Kundetilfredshetsindeks på mellom 70 og 80 ved årlig måling.

Kvalitetskravene til tjenestene må kunne måles, slik at man enkelt kan følge opp at tjenesten blir levert til den kvalitet man har beskrevet.

Av figuren under ser man at det også er viktig å se på resultatene i forhold til brukernes krav. Dersom leveransen tilfredsstiller kvalitetsnivået i avtalen, men ikke hos brukerne, må man vurdere om beskrivelsen av tjenesten skal endres. Endringen kan omfatte endret kvalitetsnivå eller endret omfang av tjenesten. Det er derfor viktig å utforme avtalen med en fleksibilitet som muliggjør slike endringer i avtaleperioden.



3-2: SLA loop - kontinuerlig utvikling (Multiconsult)

Leverandøren må gjennomføre og dokumentere egenkontroll, i tillegg bør kvalitetskravene kunne følges opp av enkle målinger.

Eksempler på metoder for måling:

- *Visuell kontroll*
- *Tekniske målinger*
- *Observasjoner lyd, lys, lukt osv*
- *Intervjuer og spørreskjema*

Kundetilfredshet (KTI) benyttes er en ofte brukt KPI. Kundetilfredshetsundersøkelser gjennomføres ofte ca en gang pr år. Det er derfor viktig å ha andre KPI'er for tjenestene, slik at man ikke risikerer å gå et helt år uten å fange opp at kvalitetsnivået er feil.



3-3: Eksempel på måling av vedlikehold innen ulike nivåer (Multiconsult)

Resultatet av målt kvalitetsnivå kan være ulikt i forhold til hvem som er mottaker av informasjonen.

I eksempelet over med vedlikehold er det benyttet tilstandsgrad og operativ, taktisk eller strategisk nivå i organisasjonen. Det er det operative nivået er de som utfører vedlikeholdet og kan måles på tilstandsgrad pr bygningsdel. Det taktiske nivået lager vedlikeholdsplaner og budsjetter ut i fra tilstandsgraden pr bygningsdel, og kan måles på verdivektet tilstandsgrad pr bygning. Det strategiske nivået tar beslutninger for eiendommene totalt sett, og kan måles på arealvektet tilstandsgrad på porteføljen.

Som eksempel på konkret kvalitetsnivå på vedlikehold kan man benytte;

Tilstandsgrad på bygningsdelsnivå: ingenbygningssdel skal ha $TG = 3$

Tilstandsgrad på bygg nivå: ingen bygg skal ha verdivektet $TG > 1,6$

Tilstandsgrad på porteføljen; porteføljen skal ha arealvektet $TG < 1,2$

3.2.8 Konsekvenser av ikke oppnådde kvalitet/ resultatmål

Beskrivelse av konsekvensene dersom målinger viser at avtalt kvalitet ikke oppfylles. Dette bør være en beskrivelse av en prosess og differensiert på egenkontroller og oppdragsgivers/kundens kontroller. Beskrivelsen bør også inneholde eksempler på ulike konsekvenser ved ulike avvik.

Eksempel på avvik ved egenkontroll – ”Dersom leverandør ved egenkontroll oppdager avvik skal dette meldes til kunden i månedsrapporten. Beskrivelse av tiltak for å rette avviktet skal også beskrives”

Eksempel på avvik ved kontroll – ”Dersom det avdekkes avvik fra avtalte kvalitetskrav ved mer enn to målepunkter, blir 25 % av honorar for denne måneden holdt tilbake frem til avvik er rettet og beskrivelse av rutine for fremtidig håndtering er fremlagt”

3.2.9 System for kvalitetssikring og kontinuerlig forbedringsprosesser

Beskrivelse av systemet/prosessen for kvalitetssikring. Dette inkluderer beskrivelser av hvordan og hvor ofte leverandøren skal gjennomføre egenkontroller, hvordan og hvor ofte

kunden skal gjennomføre kontroller. Videre bør leverandørens beskrivelse av arbeid med forbedringsprosesser inkluderes.

Eksempel – "leverandøren skal minst to ganger pr uke gjennomføre egenkontroll, dette gjøres ved visuell kontroll. I tillegg skal egenkontrollen omfatte tekniske målinger minst en gang pr måned. Dersom avvik oppdages skal det utarbeides et handlingsplan for lukking av avviket og en beskrivelse av rutine for å unngå tilsvarende avvik i fremtiden"

3.2.10 Oppdragsgivers plikter

Oppdragsgivers plikter beskrives i og skal inkludere bestillingsrutiner. Andre plikter kan være varsling om endringer i bygningsmasse, eller annen informasjon som kan påvirke leverandøren og hans tjenester.

Eksempel – "Oppdragsgiver/kunde plikter å varsle leverandøren så snart som mulig og senest innen 5 dager, når det skjer en endring av leietaker i et areal"

3.2.11 Metode for endring av avtalen

Beskrivelse av rutine for endringer i avtalen. Det er viktig at dette er lett forståelig og enkelt å endre, slik at avtalen kan endres i henhold til endrede krav hos oppdragsgiver/bruker.

Eksempel – Avtalen skal vurderes hvert år. Hver av partene har anledning til å fremlegge sine endringsforslag skriftlig minst en måned før årlig avtalegjennomgang.

3.2.12 Konfliktløsningsprosess

Det kan være hensiktsmessig å inkludere beskrivelse av prosess for konfliktløsning, slik at dette er klart dersom en konflikt oppstår. Erfaringsmessig er det enklere å bli enige om konfliktløsningsprosess i en oppstartsfase. En slik beskrivelse av prosessen vil i mange tilfeller være ressursbesparende dersom en konflikt inntreffer.

Eksempel – "Dersom det oppstår en tvist skal tvisten først søkes løst ved forhandling. Forhandlingen skal inneholde en nemd bestående av tre personer, der hver av partene oppnevner hver sin person og disse to deretter oppnevner en person til nemdens formann. Personene skal ha relevant kompetanse. Dersom forhandling med nemd ikke fører frem, kan hver av partene forlange tvisten avgjort av norsk domstol"

3.2.13 Oppstart og avslutning av tjenesten

Beskrivelse av hvordan oppstart og avslutning av tjenesten skal gjennomføres, eksempler på hva beskrivelsen bør inneholde: hva som skal foreligge ved oppstart (dokumentasjon, programmer, utstyr), hvem som har eierskap til utstyr, dokumentasjon, informasjon og prosesser ved avslutning.

Eksempel – "All informasjon, både den som eksisterte før oppstart av avtale og det som er tilkommet i avtaleperioden, om bygningsmassen eies av oppdragsgiver"

Bibliografi

Multiconsult. Figurer utarbeidet av Multiconsult.

Mørk, M. I., et al. 2008. *Ord og uttrykk innen eiendomsforvaltning.* s.l. : NTNU, 2008.

NS-EN 15221-1. 2007. Fasilitetsstyring, Del 1: Termer og definisjoner. *NS-EN 15221-1.* s.l. : Standard Norge, 2007.

NS-EN 15221-2. 2007. Fasilitetsstyring, Del 2: Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring. s.l. : Norsk Standard, 2007.

Sæbøe, Olav Egil og Blakstad, Siri Hunnes. 2009. *Fasilitetsstyring.* s.l. : NTNU, 2009. ISBN 978-82-519-2471-9.

