

# SLA som verktøy for riktig innkjøp av tjenester innen bygg- og eiendomsforvaltning

Christine Bergan

Rådgiver i seksjon Bygg- og eiendomsforvaltning, Multiconsult

# SLA som verktøy for riktig innkjøp av tjenester innen bygg- og eiendomsforvaltning

1. Hvordan fastsette servicenivå og kvalitet
2. Bruk av SLA-krav i kontrakter med tjenesteleverandører
3. Utvikling av SLA veileder støttet av KoBE

# SLA – Service Level Agreements (Tjenestenivåavtale)

## Definisjon

”Avtale mellom klienten/kunden og tjenesteleverandøren om ytelse, måling og vilkårene for levering av fasilitetstjenester” *(NS-EN 15221-1:2006)*

- Begynte i telebransjen på 80-tallet, har den senere tid ekspandert til mange ulike bransjer, inkludert FM

# 1. Hvordan fastsette servicenivå og kvalitet

- Omsette strategiske mål og beslutninger til målrettede behov, kvalitetskrav og spesifikasjoner
- Kritiske suksess faktorer = de handlinger/tjenester som må utføres optimalt for at bedriftens mål skal oppnås
  - En eller flere KPI'er (key performance indicators) innenfor de kritiske suksessfaktorene
  - Beskrive klart hva som skal utføres
    - Eks: "95% av kundene som ringer skal få kontakt med bedriften inne 2 minutter"
  - Og måle på hva som faktisk er utført
    - Eks: faktisk ventetid og antall telefoner ikke besvart innen 2 min

# Kvalitetskrav

- Kvalitetsnivå må defineres i målbare termer
- Må utformes i forhold til ressurser
  - Kvalitetsnivå blir en ledelsesbeslutning basert på avveining mellom ressurser og risiko ved for lavt tjenestenivå
- Kvalitetskravene må være beskrevet på en måte som fremmer effektiv tjenesteproduksjon, ikke unødvendige formaliteter
- Ideelt sett bør bestiller ha kompetanse til å definere kvalitetskrav
  - I praksis er ikke dette alltid tilfelle
  - Beskriv forventninger til tjenesten

# Eksempler

- Offentlige lover og forskrifter må alltid ligge i bunn
- Bedriftskritiske områder bør defineres særskilt
  - Eks: "Strømforsyningen til operasjonsrom skal til enhver tid fungere"
  - Eks: "Vektet tilstandsgraden på bygningsporteføljen skal ikke falle under nivået det er på ved kontraktsinngåelse (TG=1,2) og tilstandsgrad 3 skal aldri forekomme på noen bygningsdel"
- Generelt
  - Eks: "Gresset på plenen skal være mellom 2 og 7 cm"

# Eksempel

## Funksjon/rutineform

”Tilsyn med bygningsmasse.  
Det skal regelmessig  
inspiseres tak med renner  
og sluk, overløp,  
fasadekledning og vinduer.  
Renner, sluk og overløp  
renses regelmessig”

## Service-/kvalitetsnivå

”Tilsyn med bygningsmasse.  
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”

”til enhver tid” må defineres i avtalen med tidsbegrensninger, responstider  
etc i avtalen, der dette er nødvendig av hensyn til kvalitetsmålinger/KPI'er

# Kvalitetskravene bør kunne følges opp av enkle målinger og egenkontroll

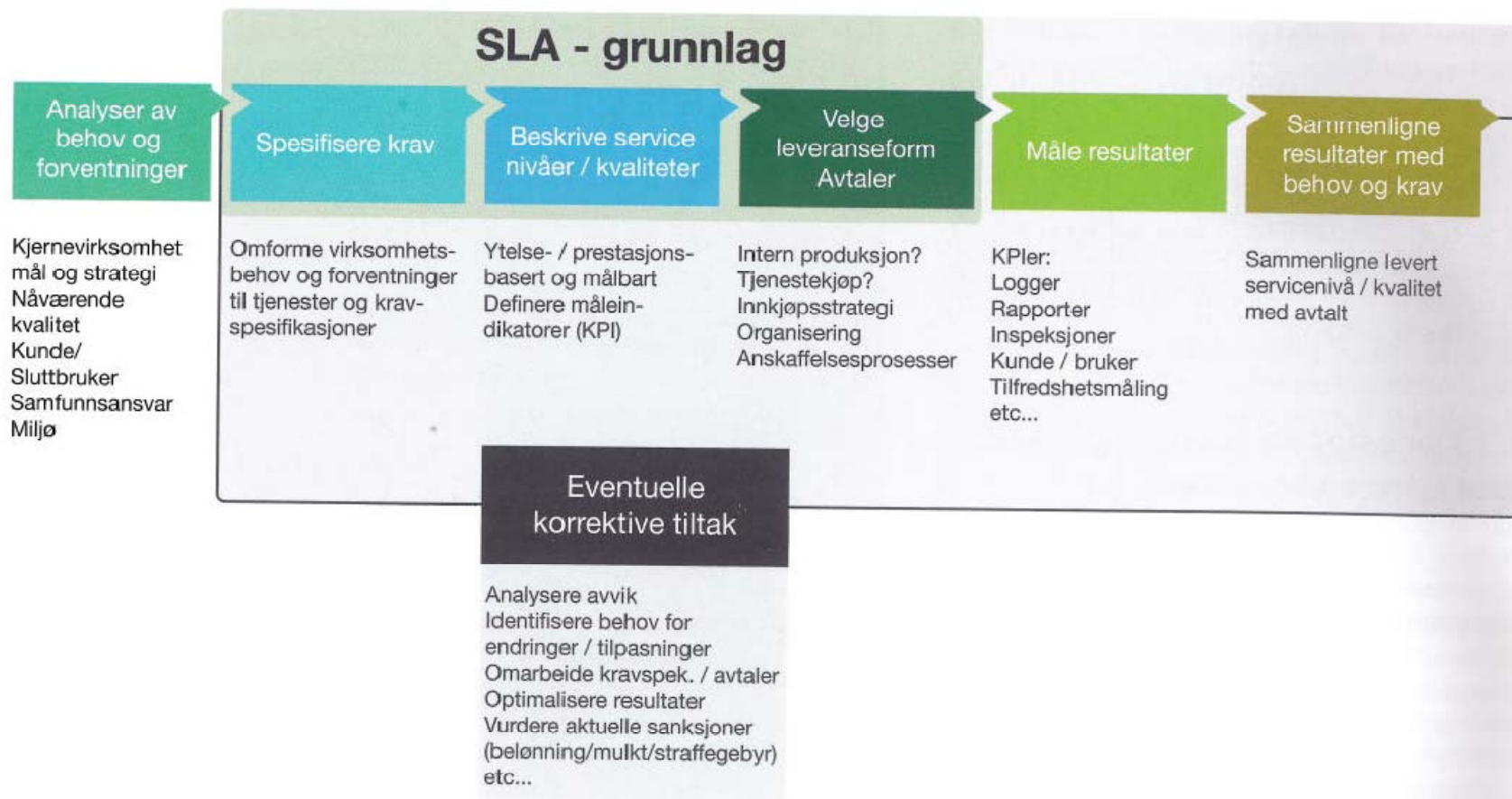
- Metoder for måling
  - Visuell kontroll
  - Teknisk måling
  - Observasjoner av lyd, lys lukt osv
  - Intervjuer og spørreskjema
- Både oppdragsgiver og leverandør bør gjennomføre målinger, i tillegg til leverandørens egenkontroll



## 2. Bruk av SLA-krav i kontrakter med tjenesteleverandører

### Hvorfor SLA

- Definerer ansvarsforhold mellom partene, inkl måling og rapportering
- Verktøy for å oppnå gode tjenesteleveranser over tid og kvalitetssikring av tjenester
- Minimere ulempen med kompetansegap mellom partene
- Definerer kvantitet og kvalitet på tjenesteproduksjonen
- Reduserer risiko for begge parter og dermed reduserte priser
- En SLA skal gi leverandøren mulighet til å utføre tjenesten slik de mener er mest effektivt, slik at begge parter tjener på avtalen
- Kommersielt dokument mellom ulike juridiske enheter
- Internt dokument mellom ulike aktører innenfor samme organisasjon eller enhet

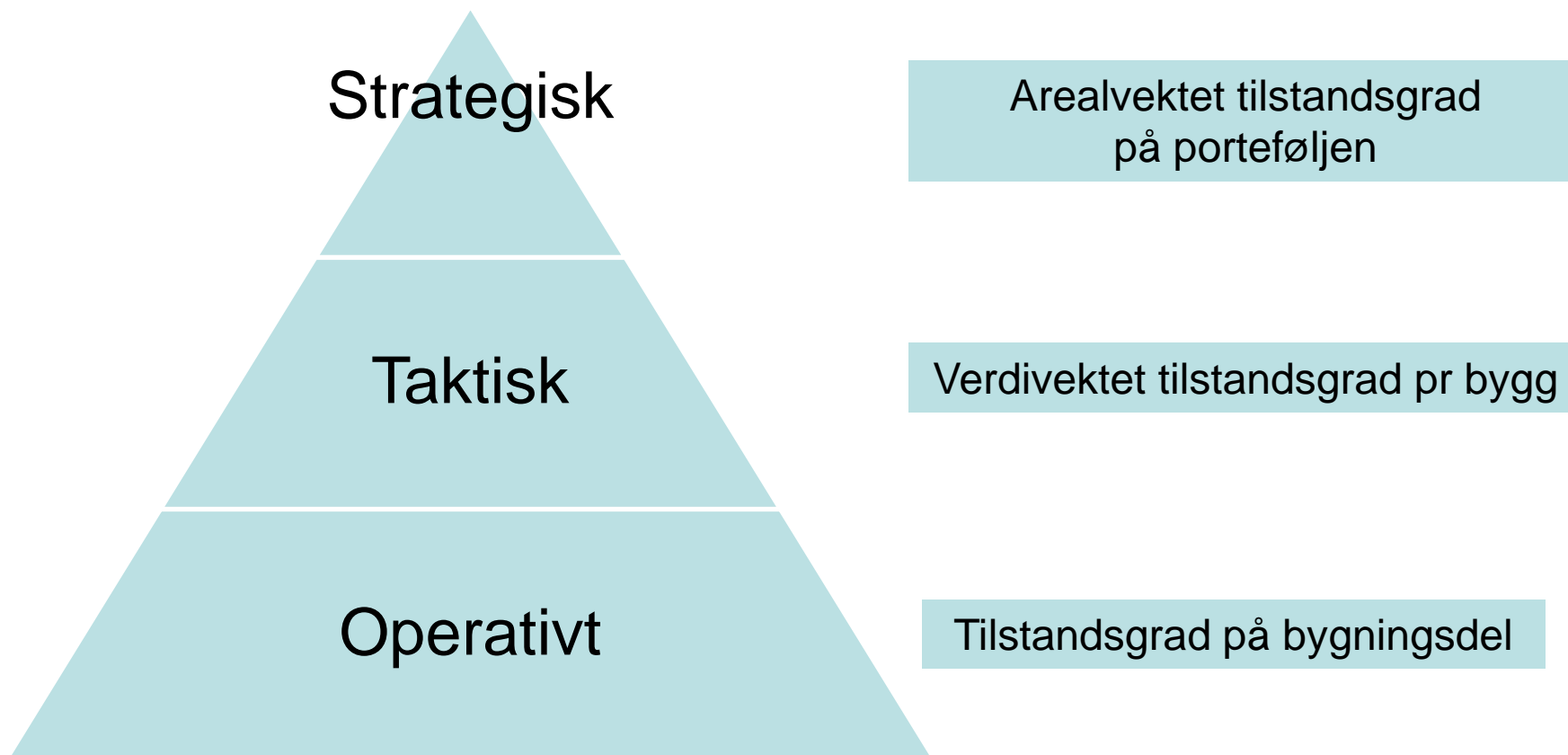


Sæbøe og Blakstad 2009  
"temahefte NTNU"

# Kriterier for gode SLA'er

- En avtale må være god for begge parter
- Kunden og leverandøren må ha samme oppfattelse av hva tjenesten inneholder og kvalitetsnivået på tjenestene
- Leverandøren må ha en generell forståelse for kundens visjon og strategi og kunnskap om kundens kjernevirksomhet
- Avtalen må ha klare krav til utvikling og effektivisering
- Avtalen må inneholde beskrivelse av hvordan oppfyllelse av krav skal måles
- Avtalen må innehold fleksibilitet slik at kundens endrede krav og behov kan ivaretas

# Eksempel på måling av vedlikeholdstjeneste innen ulike nivåer



### 3. Utvikling av SLA veileder støttet av KoBE

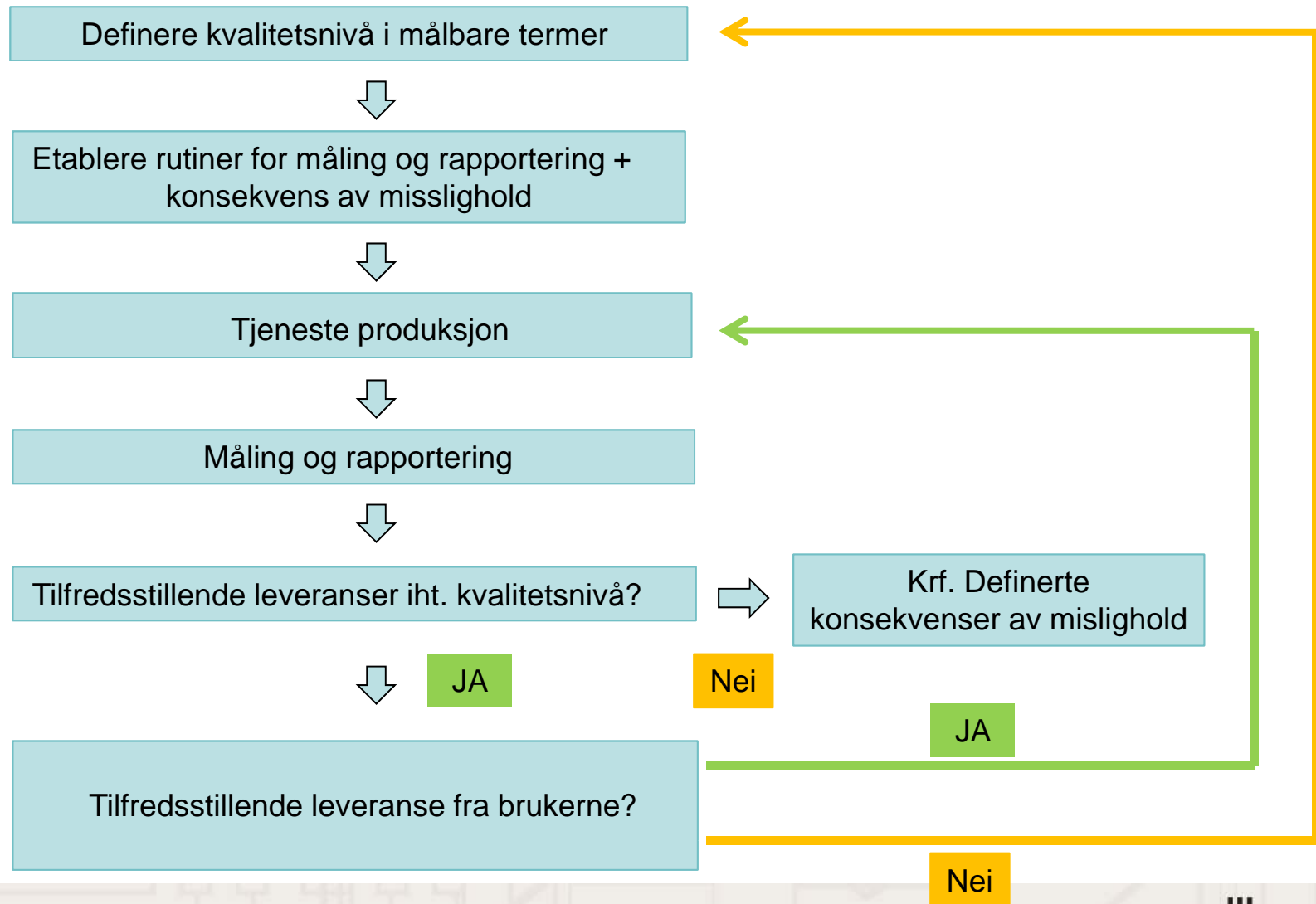
Bakgrunn for prosjektet:

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 konkurranseutsetting av tjenester. Denne utviklingen skaper nye og økte krav til bestillerkompetansen i kommuner. Blant annet kunnskap til å utforme gode Service Level Agreements.

# 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
  - Kommunikasjon- og informasjonsprosess
  - Beskrivelse av prosessen og spesifisering av tjenesten
  - Avtalte resultater/mål
  - Metoder for ytelsesmåling og kontrollprosesser
  - System for kvalitetssikring og kontinuerlig forbedringsprosess
  - Oppdragsgivers plikter – inkludert bestillingsrutiner
  - Metode for endring av SLA'en
  - Konfliktløsningsprosess
  - Oppstart og avslutning av tjenesten
- NS-EN 15221-2 bør brukes som en sjekkliste

# Kontinuerlig utvikling - SLA loop



# To sentrale punkter for suksess

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