



## KARLSTADS KOMMUN

TEKNIK- OCH FASTIGHETSFÖRVALTNINGEN

Tjänsteskrivelse 2012-04-24

Jörgen petersén, 054-5406969

jorgen.petersen@karlstad.se

Teknik- och fastighetsnämnden

2012-05-23

Ärende .....

### Återrapportering - konkurrensutsättning av teknik- och fastighetsförvaltningens verksamheter

Dnr TFN-2010-1201 Dpl 0

Teknik- och fastighetsförvaltningens förslag

1. Godkänna återrapporteringen av förvaltningens utvärdering av konkurrensutsättning av tjänster av enklare karaktär.
2. Uppdra till förvaltningen att slutföra arbetet med att skapa förutsättningar för en kvalitetssäkrad och utvärderingsbar konkurrensutsättning enligt punkterna nedan
  - Tydliggöra rollerna inom förvaltningens beställar- och utförarorganisation.
  - Arbeta fram en förvaltningsgemensam mall för interna beställningar, som efter utvärdering och kvalitetssäkring ska användas för konkurrensutsättning mot externa leverantörer
  - Beställningsmallen för interna beställningar ska vara upprättad och användas i samband med verksamhetsplaneringen i september. Utvärdering och kvalitetssäkring av beställningsmallen genomförs i början av år 2013 varefter konkurrensutsättning av enklare verksamhetsområden påbörjas

Sammanfattning av ärendet

Teknik- och fastighetsförvaltningen har i den politiska plattformen 2006-2010 fått i uppdrag att göra en översyn av teknik- och fastighetsförvaltningen i syfte att konkurrensutsätta en begränsad del av verksamheten, där skäl finns. Den 14 december 2011 beslutade teknik- och fastighetsnämnden om en arbetsmetod i syfte att ge nämnd och förvaltning förutsättningar att ta välgrundade beslut om huruvida delar av verksamhet ska konkurrensutsättas. Arbetsmetoden ska prövas på utvalda verksamhetsområden och en återrapportering av arbetet ska redovisas i nämndens sammanträde i maj.

## Beslutsunderlag

Teknik- och fastighetsförvaltningens tjänsteskrivelse den 24 april 2012

Teknik- och fastighetsnämndens protokoll den 14 december 2011, § 21.

Teknik- och fastighetsförvaltningens redovisning av arbetsmetod den 1 november 2011

Bilaga 1, tillämpning av arbetsmetod –fastighetsdrift

Bilaga 2, tillämpning av arbetsmetod –park

## Ärende

Den 20 april 2011 beslutade teknik- och fastighetsnämnden att ge förvaltningen i uppdrag att utifrån en fördjupad analys av driftavdelningens verksamhet, återrapporera ett färdigt förslag till beslut om eventuell konkurrensutsättning av enklare verksamhet till teknik- och fastighetsnämnden i december 2011. Den 14 december 2011 beslutade teknik- och fastighetsnämnden om en arbetsmetod i syfte att ge nämnd och förvaltning förutsättningar att ta välgrundade beslut om huruvida delar av verksamhet ska konkurrensutsättas. Arbetsmetoden ska tillämpas på verksamhetsområdena fastighetsdrift, park, gata och markskötsel fastighet. I korthet innebär metoden att följande punkter kartläggs och analyseras

- Utredning av hur **interna beställningar** av drift kommer till stånd, är utformade och följs upp.
- Utredning av hur och av vem **externa beställningar** av drift görs, är utformade och följs upp.
- **Konsekvensanalys** av ett beslut att upphandla vissa tjänster.
- **Jämförelsetal/nyckeltal** och lämpliga kvalitetsmått tas fram på ett sätt som möjliggör interna såväl som externa jämförelser.
- Den **ekonomiska effektiviseringspotentialen** utreds.
- **Marknads- och konkurrensanalys** för berörda verksamhetsområden genomförs.
- **Modeller för konkurrensutsättning och alternativa upphandlingsförfarande** redovisas.

Arbetsmetoden kan även användas som stöd i bedömning av förutsättningar att konkurrensutsätta verksamhet i samband med eventuella hävdanden av utmanarrätt.

Tillämpningen av arbetsmetoden har genomförts i två verksamhetsområden, fastighetsdrift och park. I en sammanfattning av resultatet kan man konstatera att det finns många gemensamma beröringspunkter när det gäller förutsättningarna för konkurrensutsättning.

En förutsättning för att konkurrensutsätta en verksamhet är att det finns en tydlig definierad beställning som går att prissätta, kvantifiera och följa upp. I de beställningskartläggningar som genomförts för både park och fastighetsdrift är slutsatserna att beställningsrutinerna är komplexa. I beställningsrelationen mellan beställare och utförare finns en otydlighet i interna gränsdragningar och överlämningspunkter. Särskilt tydligt blir det i rutinerna för besluts- och informationsvägar för felanmälningsärenden.

Båda verksamheterna saknar en strukturerad ärendehantering även om det har påbörjats inom några områden. I ett ärendesystem klarar man av att hantera nyckeltal, uppföljningar och systematisk information, vilket ger en förutsättning för att ge ett tillräckligt underlag för konkurrensutsättning. En eventuell extern utförare ska hantera ärenden, dokumentation och objektshandlingar i samma ärendehanteringssystem.

Att följa upp de kvalitativa och kvantitativa prestationerna är en förutsättning för att beställda tjänster ska kunna värderas utifrån kundnöjdhet och kostnadseffektivitet. Kundnöjdhet är baserat på vilka förväntningar man har på tjänsternas omfattning och kvalitet. En förutsättning för att följa upp kundnöjdheten är att man kan tydliggöra vad som kan förväntas och mäta kundens förändrade uppfattning om de erbjudna tjänsterna. Generellt finns idag för verksamhetsområdena övergripande indexuppföljningar för utförda tjänster. För att konkurrensutsätta avgränsade områden krävs en systematisk uppföljning och återkoppling där en kvalitativ förändring kan mätas och som också kan sättas i relation till den upphandlade kostnaden. Den systematiska återkopplingen/uppföljningen bör arbetas fram innan konkurrensutsättning påbörjas för vissa delar inom verksamhetsområdena. Även när det gäller kvantitativa jämförelsetal och nyckeltal återstår det ett utvecklingsarbete för båda verksamhetsområdena. En kvantifiering av områden som ska konkurrensutsättas är en förutsättning för att en rättvisande jämförelse ska kunna göras mellan två utförare alternativt att utvärdera ett förbättringsarbete över tiden. Förvaltningen bedömer att det är möjligt att konkurrensutsätta tjänsterna. Tjänsterna är väl avgränsade och definierade och det finns fungerande marknader. Bra jämförelsemöjligheter för att säkra förvaltningens uppdrag och mål ges i och med att en konkurrensutsättning genomförs.

Förvaltningen har däremot funnit att förutsättningar att genomföra kvalitetsmässigt säkrade konkurrensutsättningar i dagsläget inte föreligger. Förvaltningen har identifierat ett antal områden där pågående internt utvecklingsarbete behöver slutföras innan konkurrensutsättningar kan genomföras på ett sådant sätt att förvaltnings uppdrag, mål och syftet med konkurrensutsättningen garanteras.

#### *Utvecklingsområden*

- Befintliga interna beställningar revideras så att jämförbara externa beställningar kan göras utifrån samma förutsättningar. Beställningarna beslutas och implementeras.
- Besluts- och informationsvägar mellan beställare och utförare för ärenden som kommer in som felanmälningar beslutas och implementeras.
- Arbetet med att föra in all nödvändig information i ärendehanteringssystemet slutförs.
- Metod och systematik för uppföljning av kundnöjdhet tas fram och mätningar påbörjas.
- System för uppföljning av eget och andras utförande tas fram och börjar användas.

Projektet har tillämpat arbetsmetoden på två verksamhetsområden, fastighetsdrift och park. Inom projektets uppdrag var tanken att ytterligare två verksamhetsområden skulle prövas utifrån den beslutade arbetsmetoden. Projektorganisationen gör den bedömningen att redovisad analys och problematisering även är giltig i tillämpningen för verksamhetsområdena gata och markskötsel fastighet. Bedömningen är också att utvecklingsområdena bör ingå i ett förändringsarbete som omfattar hela förvaltningen. I korthet innebär det att

- tydliggöra rollerna inom förvaltningens beställar- och utförarorganisation.
- arbeta fram en förvaltningsgemensam mall för interna beställningar, som efter utvärdering och kvalitetssäkring ska användas för konkurrensutsättning mot externa leverantörer

Beställningsmallen för interna beställningar ska vara upprättad och användas i samband med verksamhetsplaneringen i september. Utvärdering och kvalitetssäkring av beställningsmallen genomförs i början av år 2013 varefter konkurrensutsättning av enklare verksamhetsområden påbörjas

Hans Wennerholm  
teknik- och fastighetsdirektör

Jörgen Petersén  
ekonomichef

Beslutet skickas till  
Jörgen Petersén, teknik- och fastighetsförvaltningen  
Carina Strandberg, teknik- och fastighetsförvaltningen  
Avdelningschefer inom teknik- och fastighetsförvaltningen