



Styrande principer och regelverk gällande styrmodell interna servicetjänster

Bakgrund och syfte

Det har funnits ett behov att göra en översyn av den tidigare styrningen av den interna köp- och säljverksamheten. Kritiken som fanns kom från verksamheterna själva, från revisorerna och även från politiskt håll. En utvärdering gjordes där det framkom att modellen inte fungerade optimalt för varken köpare eller säljare. I den nya modellen förbättras styrningen av både verksamhet och ekonomi i syfte att uppnå en ökad kostnadsmedvetenhet. Modellen ger verksamheten en större påverkbarhet och transparens för köparen samt en tydlig dialog och uppföljning.

Landstingets ”inre marknad” innehåller tre roller – kund, leverantör och ägare. Alla roller har ansvar för att tillvarata ägar/koncernnyttan, dvs att landstinget Blekinges totala effektivitet upprätthålls. Alla parter har ansvar för att utveckla såväl modellen som tjänsteutbudet. En hög grad av standardisering av tjänsteutbudet möjliggör högre kvalitet på tjänsterna och ska eftersträvas.

Fr. o m 2016-11-01 gäller nya styrformer för interna servicetjänster och övrig intern köp- och säljverksamhet. Därav fastställs följande styrande principer och regelverk.

Definitioner

Med ägare avses: Landstingsfullmäktige, landstingsstyrelse, nämnder och landstingsdirektör.

Med kund avses: Samtliga förvaltningar inom Landstinget Blekinge

Med leverantör avses: Samtliga säljande verksamheter/förvaltningar

Styrande principer

Styrmodellen för interna tjänster ska medföra en kostnadsmedvetenhet för tjänsterna och möjliggöra påverkbarhet på kostnadsmassan för både kund och leverantör. Vidare ska modellen



LANDSTINGET BLEKINGE

vara transparent med avseende på tjänsternas uppbyggnad, innehåll och kostnadsfördelning. Nedan följer en förklaring av de styrande principerna och eftersträvade effekter.

Kostnadsmedvetenhet:

Kostnadsmedvetenheten ska främjas genom att tydligt visa att det är en kostnad förbunden med leverans av tjänsterna. Vidare ska det eftersträvas att kunden har incitament för att minska sin konsumtion av tjänster och till att leverantören har incitament för att effektivisera utförandet av varje tjänst. Fokus på koncernnyttan ska genomsyra beslut om både leverans och finansiering av tjänster. Kostnadsmedvetenhet ska också främjas genom interna och externa jämförelser och en uttalad strävan efter att kostnadsutvecklingen inte ska överstiga utvecklingen i jämförbara verksamheter.

Påverkbarhet:

Med påverkbarhet menas att kunden ska kunna påverka sin egen kostnadsmassa genom att minska på sin konsumtion eller innehållet av tjänster. Leverantören ska kunna påverka sin kostnadsmassa genom att effektivisera process eller behov. Påverkbarhet sker genom rörliga priser baserat på förbrukning i de fall där landstingets faktiska kostnad varierar med volymen. Påverkbarheten ska även medföra en riskdelning, där den part som bäst kan påverka utfallet ska bära risken.

Transparens:

Med transparens menas att priset för varje tjänst i största möjliga mån ska vara känt på förhand. Även tjänsternas innehåll ska vara känt och lättåtkomligt för kund. Tydlig information och kommunikation, t.ex. genom nyckeltal och dialogforum, ska finnas för att stödja en transparent tjänsteleverans

Styrmodellen

Den nya styrmodellen kategoriserar tjänster som bas-, tilläggs- och avropstjänster.

Landstingsdirektören har ett övergripande ansvar för strategiska tjänster inom området fastighet, IS/IT och upphandling.

Alla interna tjänster, såväl service-, lab-, röntgen-, som hjälpmedelstjänster m fl ska endast beställas från kund/intern part och ej från extern part. Skulle en situation uppstå där det från verksamheten anses nödvändigt att anlita en extern part, ska landstingsdirektören godkänna detta. Vidare ska beställning ske via den internt säljande parten/leverantören.

Bastjänster

Bastjänster levereras av leverantör/säljande verksamheter som obligatoriska tjänster på uppdrag av landstingsdirektören. Förvaltningarnas behov av bastjänster ska beställas från säljande verksamheter.

Beställande förvaltningar är kunder till leverantör/säljande verksamheter men innehållet för bastjänster kan inte bestämmas av beställande förvaltning.

Tilläggstjänster

Tilläggstjänster levereras som valfria tjänster direkt till beställande förvaltningar via beställningsrutin.

Tilläggstjänsten levereras löpande från att den beställts fram till dess att den sagts



LANDSTINGET BLEKINGE

upp enligt avtalad uppsägningstid av beställande förvaltning. Överenskommelser skall träffas som reglerar respektive parts ansvar.

Tjänsterna karaktäriseras av att behovet varierar från förvaltning till förvaltning och tjänsterna beställs således vid behov från beställande förvaltning. Beställande förvaltnings kostnad för tjänsten kan således påverkas under verksamhetsåret.

Avropstjänster

För avropstjänster varierar behovet mellan förvaltningar och över tid.

Beställande förvaltning avropar tjänsten varje gång den ska levereras och det förekommer således inte något abonnemang.

Kostnaden för avropstjänster varierar med konsumtion och kan således påverkas inom pågående verksamhetsår.

Utförande förvaltning optimerar tjänsten och prioriterar utförandet enligt beställningsrutinen.

Det förutbestämda priset gäller oavsett om leveransen sker med interna eller externa resurser, i de fall beställningsrutinen följts.

Regelverk och inriktning för finansiering av interna servicetjänster

Säljande verksamheters tjänster ska vara intäktsfinansierade.

Landstingsdirektören är kravställare för bastjänster och har ytterst beslutsmandat kring vilka tjänster som ska betraktas som bastjänster och hur dessa ska finansieras.

Leverantör/säljande verksamheter har ansvar för kostnader för outnyttjad kapacitet för påverkbara kostnader. I de fall där kostnaderna är att bedöma som opåverkbara för säljaren ska landstingsdirektörens stab bära dessa. Landstingsdirektörens stab bär då kostnaderna under en tidsbegränsad omställningsperiod. I specifika fall kan undantag om omställningsperiod göras efter överenskommelse mellan säljande verksamheter och landstingsdirektören (t.ex. vissa friställda lokalytor).

Vid ändrad kravställning på leveransen förs kostnadsförändring ut på beställande förvaltning.

Koncernkostnader avser landstingsövergripande, strategiska kostnader. Dessa kostnader ansvarar landstingsdirektören för och finansieras med koncernbidrag till berörd förvaltning. Exempel se nedan.

Landstingsservice stab, fastighet, upphandling och IT är strategiska områden och har landstingsdirektören som beställare. De definieras och dimensioneras av beställaren, landstingsdirektören, och förvaltningschef för Landstingsservice har uppdraget att utveckla och leverera tjänsterna. De strategiska områdena finansieras genom koncernbidrag

Leverantör/säljande verksamheter har uppdraget att visa ett resultat ± 0 kr. Eventuella över- eller underskott ska regleras efter analys till köparna i samband med delårs- och årsbokslut. Se vidare avsnitt om över- och underskott.



LANDSTINGET BLEKINGE

Prissättning

Tjänsternas pris baseras på självkostnad. Priset beräknas som ett enhetspris, vilket hålls fast i en längre period för att skapa förutsägbarhet och transparens i beställande förvaltningar. Justering av priset sker vid ändring i tjänstens kravspecifikation. Prisjusteringar utöver beslutad uppräkningsfaktor enligt planeringsdirektiv, ska godkännas av landstingsdirektören.

Beräkningsätt och kostnadsdrivare (den enhet som enhetspriset baseras på) hålls fast för att skapa kostnadstransparens.

Förutbestämt pris gäller oavsett om leveransen sker med interna eller externa resurser, i de fall beställningsrutinen följts.

Enhetspriset gäller under innevarande verksamhetsår så länge kostnadsdrivaren för en specifik tjänst hos beställande förvaltningar inte förändras. Förändringar under året regleras vid nästa avtalsperiod/nytt budgetår.

Kostnadsdrivare ska utformas på ett sådant sätt att kostnaden för tjänsten baseras på förbrukning och endast bärs av de förvaltningar som använder tjänsten.

Kostnadsdrivare uppdateras varje år för bastjänster med fast eller trögrörlig kostnadsmassa. För bastjänster med en stor rörlig kostnadsmassa ska kostnadsdrivaren vara rörlig, dvs. följa med konsumtion. Om något inträffar ex vid större förändringar ska kostnadsdrivaren anpassas efter nya förutsättningar. Ny verksamhet hanteras som tilläggstjänst under första året och inför nytt budgetår ska tjänsten in i den reguljära processen.

Vid prissättning av försäljning inom landstinget tas samtliga kostnader inom basenheten/ affärsområdet med. Inget påslag görs för finansiering av förvaltningsstab eller andra förvaltningsövergripande kostnader då dessa delar finansieras inom samtliga förvaltningar med anslag eller med koncernbidrag. Vid försäljning till verksamheter utanför landstinget görs ett tillägg (en OH-kostnad) för finansiering av ovan nämnda kostnader.

En prislista ska årligen upprättas av säljande enhet, fastställas av landstingsdirektören och förankras i verksamheten. För att köparen ska ha möjlighet att planera sin verksamhet ska priserna vara klara senast i augusti året innan redovisningsåret.



LANDSTINGET BLEKINGE

Roller och ansvar



Landstingsdirektörens stab:

Har ett strategiskt ansvar för tjänsteleveransen och styrmodellen och är kravställare för bastjänster. Landstingsdirektören har ytterst beslutsmandat och löser oenigheter som eskalerats.

Utförande enhet:

Har ett taktiskt och operativt ansvar för tjänsteleveransen dvs att den utförande förvaltningen utvecklar och levererar tjänsterna. Ansvarar för att gemensamt med motparten medverka till att överenskommelser kommer till stånd mellan parterna inför kommande år.

Beställande enhet:

Ansvarar för att agera kostnadsmedvetet i sina beställningar och följa beställningsrutiner. Ansvarar för att gemensamt med motparten medverka till att överenskommelser kommer till stånd mellan parterna inför kommande år.



LANDSTINGET BLEKINGE

Rollmatrix

	ROLL	BESKRIVNING	FÖRVALTNING
Budgetnivå	Strategiskt ansvarig för interna affärer	<ul style="list-style-type: none">○ Strategiskt, centralt ansvar för styrmodellen○ Följer upp total kostnadsutveckling○ Kravställare för bastjänster○ Löser eskalerade oenigheter○ Deltar i strategiskt forum	Landstingsdirektören: Landstingsdirektörens stab
	Kund/beställare	<ul style="list-style-type: none">○ Ekonomiskt ansvar för kund/beställande förvaltning○ Kommunicerar större behovförändringar○ Deltar i strategiskt forum	Samtliga förvaltningar eller motsvarande
	Strategiskt leveransansvarig	<ul style="list-style-type: none">○ Ekonomiskt ansvar för leverantör/säljande förvaltning○ Kommunicerar större förändringar i tjänstens utformning○ Deltar i strategiskt forum	Samtliga förvaltningar eller motsvarande
Beslutsnivå	Budgetuppföljare	<ul style="list-style-type: none">○ Identifierar och kommunicerar behov○ Beställer tilläggs- och avropstjänster utifrån behov○ Följer upp tjänsteleveransen och budget○ Deltar i köp/sälj råd	Samtliga förvaltningar eller motsvarande
Beslutsnivå	Kundansvarig	<ul style="list-style-type: none">○ Säkerställer gott samarbete mellan säljande och beställande förvaltning○ Säkerställer att samtliga tjänsteleveranser är enligt överenskommelse○ Ansvar för att fånga upp kunders behov och få dessa tillgodosedda○ Kommunicerar nyckeltal och statistik till beställande förvaltning	Samtliga förvaltningar eller motsvarande



LANDSTINGET BLEKINGE

	<i>ROLL</i>	<i>BESKRIVNING</i>	<i>FÖRVALTNING</i>
	Tjänsteansvarig	<ul style="list-style-type: none">○ Säkerställer att tjänsteutbud uppfyller de behov som kommunicerats○ Säkerställer utveckling inom sitt tjänsteområde och tar fram nyckeltal och statistik○ Säkerställer kontinuitet och kvalitet i leveransen av tjänster inom sitt tjänsteområde	Samtliga förvaltningar eller motsvarande



LANDSTINGET BLEKINGE

Dialogforum

Det är viktigt att ha en tydlig struktur för dialogforum. Vid dialogforumen ska tjänsteleveransen, eventuella oklarheter såväl som eventuella oenigheter diskuteras och lösas. Forum ska finnas på en operationell, taktisk och strategisk nivå. Landstingsdirektören har ansvaret för att bemanna forumen med rätt deltagare samt att följa upp forumens genomförande och utveckling.

Strategiskt forum:

Här diskuteras förändringar inför ett nytt budgetår. Fokus ska ligga på framtida behov samt att prioritera och lösa eventuellt uppkomna oenigheter.

Taktiskt forum:

Regelbundna avstämningar mellan kund och leverantör på taktisk nivå där leverantören träffar enskild kund. Fokus ska vara både framåt- och bakåtblickande.

Tjänsteforum:

Här sker regelbundna avstämningar på operativ nivå för att tydliggöra tjänsteleveransens utveckling. Operativa nyckeltal används för att följa upp leveransen mot överenskomna mål och servicenivåer.

Investeringar

Investeringar i verksamheten sker fortlöpande. Det kan vara både ny- och reinvesteringar. Landstinget Blekinge har ett regelverk kring hur investeringar ska hanteras. Givetvis påverkar gjorda investeringar inom den säljande verksamheten det pris en tjänst eller produkt har. Kapitaltjänstkostnaden ska ingå i självkostnads kalkylen och på så vis finansiera kostnaden genom ett högre à-pris. Omvänt gäller att en utrangerad eller avskriven tillgång ska sänka à-priset.

Fastighetsinvesteringar renderar vanligtvis i en höjd hyra för hyresgästen. En hyresgäst ska alltid kalkylera om det finns resurser inom ram att finansiera en hyreshöjning. Om så icke är fallet åligger det hyresgästen att aktualisera detta hos sin respektive nämnd. Detta ska ha skett innan fastighetsägaren startar det beställda byggprojektet. Således ska det finnas politiskt beslut och en överenskommelse mellan parterna om finansiering av ökade kostnader innan en investering kan påbörjas. Om finansieringsfrågan ej kan lösas kan inte investeringen påbörjas. Den del av hyran som avser kapitaltjänstkostnad regleras av landstingsdirektören. Se vidare gällande investeringsprinciper.

Då det vid införandet av rubricerade styrprinciper redan fanns fastställda investeringsplaner behöver det skapas övergångsregler avseende finansiering av nya kostnader. Under denna period ska avskrivna investeringsobjekts kapitaltjänstkostnader återföras till Landstingsdirektörens stab.

Finansiering

Leverantören/säljande verksamheten har ingen budget utan är intäktsfinansierad. Budget för motsvarande kostnader finns hos köparen. Om landstinget ser behov av effektiviseringar inom den interna verksamheten ska kravet ställas till leverantören/säljaren, som har ansvaret för produktionen. Omvänt gäller om landstinget ser behov av att minska det ekonomiska utrymmet ska detta krav ställas till kunden/beställaren, som har ansvaret för omfattningen av beställningarna.



LANDSTINGET BLEKINGE

Spelregler angående budgetering

Budget för finansiering av landstingsintern verksamhet finns hos köpande förvaltningar. Utifrån gjorda överenskommelser, med köpande verksamheter inom landstinget, beräknas en intäkt och kostnaderna för att bedriva verksamheten uppgår till samma nivå. För att få samstämmighet mellan utfall och budget ska landstingets nämnder och förvaltningar upprätta verksamhetsbudgetar utifrån budget beslutad av landstingsfullmäktige kompletterad med budget för interna mellanhavande inom landstinget. Verksamhetsbudget för samtliga nämnder, både inom nämnderna och mellan nämnderna, fastställs av fullmäktige tillsammans med landstingsplanen.

Nya och/eller förändrade uppdrag

Under ett år sker kontinuerligt förändringar av verksamheten. Det kan tillkomma nya uppdrag. Dessa ska priskalkyleras och förhandlas mellan köpare och säljare samt dokumenteras i en överenskommelse. Fastställande av tjänst och enhetspris görs vid det årliga fastställandet av prislistan, där tjänsten/varan markeras som ny. Om tjänsten/varan har väsentlig betydelse ska detta fastställas av landstingsdirektören under löpande år.

Förändrade uppdrag ska hanteras på samma sätt som nya uppdrag.

Leverantörens/säljarens ansvar i samband med utökade uppdrag är att klara det nya uppdraget inom sin verksamhet. Om utökat uppdrag medför nya kostnader hos leverantören/säljaren ska detta lyftas till landstingsdirektören.

Uppföljning och analys

Uppföljning och analys ska ske i samband med den planerade ekonomiska rapporteringen under året. Landstinget följer upp sin verksamhet med månadsbokslut, delårsbokslut och årsbokslut. Det som ska följas upp anpassas efter rapportens dignitet och utifrån vilken information som är relevant vid de olika tillfällena. Nedan följer exempel på de olika rapportnivåernas områden.

Årsbokslutet är den mest omfattande rapporteringen under året. Här ska kvaliteten följas upp med exempelvis nöjdbrukarindex, antal felanmälningar, antal incidenter. Effektivitet kan exempelvis följas upp via genomförda planerade åtgärder kopplade till omställningskostnader, genomförda och planerade förbättringsåtgärder, extern benchmarking.

Till delårsbokslut ska volymer och kostnader följas upp och jämföras med tidigare period.

I månadsbokslut följs konsumerade volymer avseende tilläggs- och avropstjänster. Kostnad per tjänst per förvaltning ska följas upp.

Kostnadskontroll

Respektive kund/beställare ska ha kontroll över sina kostnader. Förvaltningarna ska styra utifrån kostnadskontroll och inte nettokostnadskontroll. Risken med att styra utifrån nettokostnad är att tillfälliga intäkter ger utrymme till utvidgad verksamhet, när intäkterna reduceras måste också den utvidgade verksamheten reduceras i samma takt.

Kostnadskontrollen ska återspeglas i de ekonomiska mål som respektive förvaltning anger i sina verksamhetsplaner.

Det har framförts som en risk att köpande förvaltning får en ökad budget. Det kommer inte längre göras skillnad på budget avsedd för köp från landstinget eller annan leverantör. Budget för



LANDSTINGET BLEKINGE

köp från landstingsverksamhet överförs från säljaren till köparen. Det ställer krav på såväl chefer som stödfunktioner att budgetera på ett rättvisande sätt samt att arbeta med och skapa respekt för budget som styrmedel.

Intäktskontroll

Finansiering av leverantörens verksamhet sker genom försäljning till övrig verksamhet. Budget för finansiering finns således hos köparen vilket innebär att utökning av verksamhet inom service verksamheterna sker antingen genom rationaliseringar eller budgettillskott hos köpande förvaltning efter politiskt beslut.

Landstinget kommer göra intäktskontroller av handeln mellan de egna verksamheterna. Respektive säljare har ett ansvar att inte öka sin försäljning (dvs intäkter) utöver beviljat utrymme. Beviljat utrymme styrs av politiska beslut. Ett överskott av intäkter, tex på grund av att större kvantitet sålts än beräknat i kalkylen, innebär inte att utökningar av verksamheten får ske. Utökning i verksamhet får endast göras efter dialog med landstingsdirektören alternativt om förändringen är av större dignitet genom politiskt beslut. Se även avsnittet om hantering av över- och underskott.

Priser eller avgifter för köp inom landstinget får inte höjas för att finansiera utökning av säljande verksamhet utan ovanstående analys och eventuella erforderliga beslut. Utökningar initierade från köparen, dvs köp utöver bas, får säljande förvaltning utöka sin verksamhet för att tillgodose detta. För att köpande förvaltning ska få utöka sitt köp måste finansiering för utökningen finnas hos köparen. Kontroll sker genom att förändringar av intäkter för handel inom landstinget följs och granskas.

Landstingsdirektören har ansvar för att säkra rollerna i styrmodellen och utveckla uppföljning och analys.

Överskott respektive underskott

Ett nettoöverskott eller underskott inom serviceverksamheterna ingår i landstingets samlade resultat och följer inte per automatik med serviceverksamheten till kommande år. Serviceverksamheterna är inte konkurrensutsatta som primärvårds- och folktandvårdsförvaltningarna, vilket motiverar en annorlunda hantering.

Ett över- eller underskott hos serviceverksamheterna kan analyseras med förslag till överföring till kommande år. Hur över- eller underskott hanteras är beroende av analysresultatet. Ett alternativ till överföring mellan åren kan vara återbetalning till köparna. Avstämning ska ske i samband med delårs- och årsbokslut. Dialog förs med landstingsdirektören som eventuellt för frågan vidare till politisk nivå. Beslut fattas vid varje enskilt år.

Karlskrona dag som ovan

Peter Lilja
Landstingsdirektör