

Behov av vip-ingång?

En fråga som diskuterats under workshopparna är frågan om supporten ska ha någon form av vip-ingång till supporten för antingen högre chefer eller för lokala it-chefer/-samordnare. Stadsledningskontorets rekommendation är att inga sådana specialingångar ska finnas, utan att supporten ska hålla en hög nivå för alla stadens användare. I huvudsak får den rekommendationen stöd av deltagare vid den andra omgången workshoppar.

Stadens lokala it-chefer/-samordnare uttrycker samtidigt ett starkt behov av att ha tillgång till en mer tekniskt kunnig leverantörskontakt. Stadsledningskontorets rekommendation vid workshopparna är att det ska finnas en tekniskt kundansvarig med uppgift att hålla kontakten med lokala systemägare. Många tycks anse det som tillräckligt, medan några verksamheter upplever ett fortsatt behov av en dygnet runt-bemannad teknisk servicedesk som också kan svara på mer komplicerade frågor och vidta åtgärder inom serverdriften vid behov. Detta beskrivs då som en särskild teknisk jourfunktion, snarare än en vip-ingång till servicedesk.

Det har också framkommit synpunkter på att servicedesk inte alltid upptäcker när en felanmälan från en enskild användare egentligen är ett större problem. Många lokala it-chefer/-samordnare menar att det finns behov av att kunna ringa in till servicedesk som it-ansvarig, bli identifierad som detta och ha ett mandat att kräva en eskalering av ärendets prioritet. Ett fåtal lokala it-chefer/-samordnare ger också uttryck för att de har en stor uppgift i att ringa supporten åt användare som inte vill ringa själv, och önskar en vip-ingång till supporten av det skälet.

Elevsupport

Utbildningsförvaltningen framhåller i flera olika möten och workshoppar att införande av en elevsupport för alla elever skulle ge ökad service till elever och minskad belastning på lärare. Ett steg mot detta är den elevsupport som införts för gymnasieelever som tilldelats personlig dator. Utbildningsförvaltningen konstaterar att ett nästa steg kan bli att komplettera skolornas supportupplägg med lokal support på plats och ett verksamhetsnära administrativt it-stöd med pedagogisk kompetens.

Utbildning

Många deltagare har uttryckt ett behov av ett standardkursutbud som kan avropas för att lyfta användarens grundkunskaper om it-användning i allmänhet och den gemensamma servicens nya funktioner i synnerhet. De e-learningkurser som idag finns tillgängliga upplevs som otillräckliga, och istället efterfrågas ett system med löpande centralt arrangerade och lärarledda kurser, dit man kan anmäla individuella medarbetare vid fördefinierade kurstillfällen.

Kritiska val och kostnadsdrivande faktorer

Kring supporten finns också en del kritiska val att göra. Höga krav på tillgänglighet i servicedesk är en av de stora kostnadspåverkande faktorerna i leveransen.

Stadsledningskontoret har inför den andra omgången med workshoppar identifierat särskilt kostnadsdrivande krav på supporten och lyft en diskussion om detta.

Kostnaden för supporten skulle kunna minska om staden gjorde avkall på kravet att all supportpersonal ska vara svensktalande. Stadsledningskontoret kan konstatera att det i stadens verksamheter råder en bred och djup enighet om att en svensktalande support med högt ställda krav på språk är av mycket stor betydelse i en väl fungerande it-leverans.

Andra faktorer som påverkar kostnadsbilden och som lyfts vid workshoppar är frågor som öppettider och svarstider. Påverkan i öppettid påverkar kostnaden för servicedesk genom att man måste ha personal på plats hela dygnet, och påverkan i svarstid hänger samman med att man måste ha mycket personal i servicedesk om svarstiderna är mycket korta.

Det har bedömts som att det finns en viktig brytpunkt runt 60 sekunder. När den maximala svarstiden är kortare än så är det aldrig möjligt att hantera ett enkelt supportsamtal inom den tillåtna tiden och detta har en stor påverkan på personalbehov och därmed kostnaden för servicedesk. Kravet om 30 sekunders svarstid är mycket kostnadsdrivande.

Frågan har diskuterats vid workshoppar. Det kan konstateras att stadens verksamheter uppfattar såväl tillgänglighet dygnet runt som de 30 sekunderna korta svarstiderna som mycket värdefullt. Samtidigt finns ett tydligt stöd för att man kan acceptera något längre svarstider om det kan bidra till att minska kostnaderna.



3.3.3 Bedömning

Då leveransen av gemensam it-service var ny uppfattade stadsledningskontoret en viss kritik mot supportfunktionen. Mycket av detta måste anses vara hänförligt till att leveransen och supporten var just ny. En fungerande support för den här typen av it-leverans bygger i stor utsträckning på att vanliga problem finns dokumenterade och att standardiserade lösningssätt finns tillgängliga för supportpersonalen. När leveransen av gemensam it-service var ny var den ny för alla.

Vid de workshoppar som nu genomförts konstaterar stadsledningskontoret att bedömningen är en helt annan. De allra flesta deltagare vid workshopparna är nöjda med supporten och dess sätt att snabbt ge hjälp till normalanvändare som har problem. Det är tydligt att det finns ett starkt stöd för att bevara support dygnet runt, höga krav på svensktalande i supporten och relativt höga, om än inte lika höga, krav på svarstider.

Trots att dessa krav i viss mån är kostnadsdrivande (en engelsktalande support utanför EU skulle kunna innebära väsentligt lägre timpriser för supportpersonal) bedömer stadsledningskontoret att det är av stor vikt att dessa krav bevaras i ett nytt avtal. Påverkan och därmed kostnaden för verksamheten att inte få hjälp när man behöver det är alltför stor. För viss personal är det viktigt att få support när de är i tjänst under natten, exempelvis med inloggningsproblem. På motsvarande sätt är det viktigt att kunna få hjälp på svenska.

Tydlighet kring supportens ansvar

De synpunkter som framkommit att det är svårt att komma fram till rätt servicedesk eller som användare att förstå till vilken leverantör man ska vända sig är viktig att ta på allvar. Stadsledningskontoret har nu pågående diskussioner med stadens huvudleverantörer om detta och flera åtgärder diskuteras. Detta är även synpunkter och erfarenheter som måste tas med i en ny upphandling.

I stadens nya upphandling av drift och förvaltning för centrala verksamhetssystem har denna tjänst kravställts. Kravet omfattar en sammanhållen servicedesk för systemdrift, telefoni, datakommunikation samt mobiltelefoner och surfplattor. Kravet innefattar att i större utsträckning ta ansvar för att en användare som ringt till en servicedesk faktiskt får hjälp, och krav ställs också på att leverantören inför en mer sammanhållen incidenthantering i relation till andra leverantörer. Den nuvarande leverantören av gemensam it-service, Volvo IT, deltar också i detta arbete. Bland annat utreds nu möjligheten att införa ett gemensamt telefonnummer med tonval som lotsar användaren rätt istället för att användaren själv ska fundera ut vilken leverantör man ska kontakta.

Inom stadsledningskontoret pågår nu ett omfattande arbete för att förbättra styrningen inom supportområdet och också med att harmonisera de olika leverantörernas processer för samarbete runt supporten.

Möjligheten att införa en och samma första linjens support (en så kallad spoc – single point of contact) undersöks också. Frågan bör utredas närmare i det fortsatta kravarbetet inför en andra generationens upphandling av gemensamma it-service. Det kan finnas en fördel att få support för alla it-problem hos en servicedesk men det kräver en djup kännedom om en brett antal frågor och problem som rör stadens it-leverans. Det är därför inte självklart att ett enda supportnummer för en stor organisation leder till en upplevelse av ökad service om den man kommer fram till i många fall ändå behöver skicka frågan vidare. Staden bör därför noggrant utreda olika alternativ med dess för- och nackdelar innan man slutgiltigt väljer väg.

Kombinerat med bättre processer och tydligare krav på att förhindra att användaren skickas mellan leverantörer bör man rent generellt gå igenom de krav som ska ställas på leverantören innan ett ärende får avslutas. Det förefaller också troligt att det nuvarande kravet på lösningsgrad i första kontakten är det som ligger bakom tendensen att stänga ärenden lite för snabbt. De mätetal som används för att driva supporten mot att ge snabb hjälp behöver ses över med nuvarande kunskap om supportbehov och incitamentsstruktur.

Fortsatt höga servicenivåer

I förhållande till branschstandard har nuvarande servicedesk en mycket hög tillgänglighet. Att tillåta en längre svarstid än dagens 30 sekunder, exempelvis 60 sekunder, bedöms innebära en acceptabel sänkning av servicen men är en viktig åtgärd om man vill sänka kostnaden för servicedesk. Utifrån workshopparna är det många som är mycket nöjda och gärna vill bevara de korta svarstider men kan acceptera en ökning till 60 sekunder. Ett fåtal är beredda att acceptera en ännu längre svarstid, men stadsledningskontoret menar att inriktningen i ett nytt avtal bör vara att kravet på svarstid i servicedesk utökas till 60 sekunder, men inte mer. Detta bedöms som acceptabelt om man kombinerar detta med en möjlighet att boka en tid för uppföljning med supporten ifall det första samtalet visar sig ta lång tid. Det är, vilket många framhåller i workshopparna, den totala tiden från felanmälan tills det att felet är löst som är kritiskt för de flesta verksamheter, och det fortsatta arbetet med att definiera mätetal för servicedesk bör utformas med det som inriktning.

Som komplement till en förbättrad kravställning måste det också etableras en tydlig metod för att fånga upp när användare är missnöjda med stödet de får från servicedesk i något ärende och vill att ärendet antingen återöppnas eller görs föremål för uppföljning och kvalitetsförbättringsåtgärder. Staden bör överväga att använda ett leverantörsberoende system för att fånga sådana synpunkter istället för att låta leverantören hantera en process där servicedesk ska ta emot och registrera klagomål på sitt eget arbete. En möjlighet som bör utredas är om staden kan skapa en intern e-tjänst för synpunkter och klagomål på it-leveransen, där leverantörer åläggs att ta del av och svara på inkomna synpunkter. Därmed skulle staden få överblick över kritik mot it-leveransen oavsett leverantör samtidigt som en större systematik skulle kunna uppnås i hur dessa synpunkter tas om hand och återrapporteras.

Ingen vip-support, men stöd till lokala it-chefer/-samordnare och systemägare

Av de diskussioner som förts med verksamheten framgår tydligt att möjligheten till en vip-support inte är aktuell för staden. Det viktiga, menar de flesta, är att det finns en support som förmår ge snabb och bra hjälp och leverera lösningar på användares problem. Stadsledningskontoret delar denna bedömning och menar dessutom att det vore ohållbart att börja dela in stadens arbetsuppgifter eller användare i mer och mindre viktiga på det sätt som en vip-support skulle kräva.

Utöver vanliga användares väg in i supporten har mycket av diskussionen här också handlat om hur lokala it-chefer/-samordnare och systemägare ska få den mer djuplodande tekniska hjälp och support de upplever sig behöva från leverantören.

Stadsledningskontoret ser att det finns ett faktiskt behov för dessa önskemål. För lokala it-chefer/-samordnare och systemägare är det viktigt att kunna arbeta med uppföljning av leverantörens support till användare. Det finns också ett behov av att ha en tekniskt kunnig kontakt hos leverantörer med vilken man kan diskutera frågor om drift av lokala applikationer och andra it-leverantörers åtkomst till dessa system. Detta kan lösas genom införande av tekniska kundansvariga. Fortsatta utredningar får visa hur detta närmare ska kunna fungera. Det kan bli nödvändigt att införa en särskild teknisk supportfunktion för systemägare. En funktion med dedikerad kundansvarig kan också vara aktuell för centrala systemägare.

Det är viktigt att dessa kontaktvägar utformas på ett sådant sätt att leverantörens totala ansvar för en fungerande leverans inte kringskärs eller blir otydligt. Önskemålen om särskilda kontaktvägar eller möjlighet att själv lösa problem inom leveransen måste ställas mot risken att avtalet utformas så att stadens personal får ansvar för att lösa vissa problem som i första hand borde ha hanterats av leverantören. Om detta ansvar blir otydligt riskerar staden att både betala en extern leverantör för att lösa tekniska problem och att ha anställd personal som löser dem.

För att inte riskera att detta sker måste de supportlösningar och det stöd till stadens tekniska personal som byggs upp utformas på ett sådant sätt att leverantörens odelade ansvar för att leva upp till ställda kvalitetskrav (så kallade SLA) aldrig kan ifrågasättas. Stadens personal ska verka genom gränssnitt som är utformade för slutanvändares och beställares standardiserade sätt att nyttja leveransen, och stadens personal ska inte ges några särskilda administrativa rättigheter som gör det möjligt att påverka stabilitet i driften eller överta leverantörens ansvar. Det bör inte heller vara möjligt att bryta leverantörens arbetsprocesser genom att ringa förbi första linjens support direkt till en andra eller tredje linje.

I sammanhanget är det också viktigt att betona att leverantörens processer självklart måste fungera. Leverantören förväntas ha system och arbetssätt som gör det möjligt att upptäcka när många användare vid samma tidpunkt vänder sig till supporten med frågor som orsakas av ett gemensamt bakomliggande tekniskt fel. Vissa av de behov som såväl lokala it-chefer/-samordnare som skolor ger uttryck för indikerar att det fortfarande finns brister hos nuvarande leverantör i detta avseende. Detta bör följas upp och de lokala it-chefernas/-samordnarnas eskaleringsvägar i situationer där det upplevs att detta inte fungerar måste finnas tydligt definierade i ett framtida avtal.

Utforma en fungerande elevsupport

Det är också viktigt att det arbete som nu pågår för att hitta en bra form för att ge support till elever fortsätter. Detta är viktigt både för att även elever ska ha en fungerande it-miljö, men också för att den modell som nu finns, där det alltid är lärare som ringer supporten, på ett onödigt sätt bidrar till lärarnas administrativa arbetsbörda.

I det fortsatta arbetet bör erfarenheter beaktas och slutsatser dras av den support för elever på gymnasiet inom 1:1 som nu etableras inom nuvarande leverans. Det bör också beaktas att olika skolformer har olika behov av elevsupport, och att det är stor skillnad på it-leveransen till gymnasieelever och it-leveransen till exempelvis lågstadiet.

Support för arbetsrelaterade problem, oavsett åtkomstsätt

Stadsledningskontoret konstaterar att det under den kommande avtalsperioden med all sannolikhet kommer att bli viktigt att kunna ge support på ett stort urval av utrustning som används för att ansluta till stadens it-miljö.

Det bedöms också bli allt vanligare att vilja ansluta till gemensamma tjänster från olika platser och olika nätverk. För att ha en fungerande leverans under den period som en förnyad upphandling kan förväntas pågå bedöms fler och fler av stadens applikationer behöva vara möjliga att komma åt från vilken dator som helst. Detta beskrivs närmare under arbetsplatsystem ovan.

Därför bör det fortsatta arbetet enligt stadsledningskontorets uppfattning drivas med inriktning att servicedesk ska ge support vid användning av inkluderade tjänster oavsett vilken dator och vilket nät anslutningen sker ifrån så länge det rör sig om en arbetsrelaterad användning.

I det fortsatta arbetet blir det viktigt att hitta rätt avvägning av krav på support på tjänsterna, samtidigt som supportens ansvar måste avgränsas i förhållande till icke-arbetsrelaterade it-problem.

Utbildning kan komma att hanteras inom en annan leverans

Stadsledningskontoret bedömer att de olika behov av it-utbildning som efterfrågats vid workshoppar och i utredningar måste tillgodoses. Det finns ingen direkt koppling mellan att vara leverantör av it-drift och att ha stor förmåga att planera och genomföra bra utbildning.

För stadens verksamheter kan det också vara viktigt att kunna kombinera utbildning i olika system som driftas av olika leverantörer vid samma utbildningstillfälle.

Stadsledningskontorets bedömning är därför att ett utbildningssegment snarare bör inkluderas i stadens centralupphandling av it-konsulttjänster än som tilläggstjänst i avtalet om gemensam it-service. Detta bör beaktas i den upphandling av it-konsulttjänster som enligt servicenämndens upphandlingsplanering kommer genomföras under 2014-2015.

3.4 Administration och logistik

Utöver det rena tjänsteinnehållet är en viktig del av avtalet om gemensam it-service den del som definierar hur det ska gå till att beställa, avbeställa och betala för olika delar av leveransen. Området omfattar också krav på hur nya leveranser sker, exempelvis då nya datorer ska levereras eller gamla datorer byts ut.

Detta definieras i nuvarande avtal först och främst i avsnittet om servicedesk. Där framgår att navet i administrationen runt leveransen är just servicedesk. Utöver manuell betjäning på telefon, e-post och chatt har servicedesk och stadens användare till sin hjälp en beställningsportal, den så kallade serviceportalen, där många olika tjänster kan initieras, följas upp och avbeställas.

Parallellt med serviceportalen har också etablerats en portal som benämns "fakturaportalen", där staden ges åtkomst till delar av det grunddata hos Volvo IT som faktureringen till staden baseras på. Där serviceportalen ger stöd i själva beställningsförfarandet ger alltså fakturaportalen stöd i fakturakontroll och betalning.

Fakturering från Volvo IT sker till en fakturareferens som staden anger vid varje beställning. Normalt sett är denna för förvaltningssektorn en kombination av stadens förvaltningsnummer och en kostnadsbärare (IKB) men texten som används som fakturareferens kan varieras inte minst för att göra det möjligt för bolag som har en annan struktur för kostnadsställe att ange för dem korrekta fakturareferenser.

Utformningen av fakturor har varit föremål för mycket kritik och diskussion inom den nuvarande leveransen, och ett förhållandevis stort arbete har gjorts med att förbättra fakturaprocessen. Det är också i det sammanhanget som fakturaportalen tagits fram trots att en sådan portal inte var del av stadens ursprungliga kravställning.

Leveranser mot gjorda beställningar sker till stor del elektroniskt. Beställs till exempel ett program i serviceportalen installeras det automatiskt av Volvo IT:s gemensamma system för detta utan att någon manuell hantering krävs. Däremot finns manuell hantering av nödvändighet kvar i alla de delar av leveransen som kräver någon form av fysisk åtgärd, inte minst när det gäller leverans av datorer.

Leverans av datorer sker idag antingen ”i box” så att mottagaren själv får packa upp och koppla in en på förhand installerad dator eller så sker leveransen av en tekniker som också har i uppgift att packa upp och koppla in datorn. Det senare är en tilläggstjänst som kan beställas mot en extra avgift. När datorernas livslängd löper ut efter 24 eller 48 månader sker också en datorleverans, men då hanteras detta genom att leverantörens personal kommer ut och hämtar den gamla datorn och samtidigt sätter upp en ny. Detta behöver därmed inte beställas på samma sätt som nyleveranser och avbeställningar, men det är samtidigt ett betydande arbete för såväl leverantören som stadens verksamheter att planera dessa stora och ständigt rullande utbyten av datorer.

I och med gemensam it-service automatiserades en stor mängd av det kontohanteringsarbete som tidigare utfördes manuellt av de lokala it-funktionerna. Detta har lett till mindre arbete, och i grunden mer korrekt registerinformation. Utgångspunkten för den automatiserade kontohanteringen är stadens olika personalsystem och elevregister (Lisa, Bosko och Hanna men också lokala lönesystem vid stadens bolag). Vid nyanställning skapas ett latent konto som enkelt kan aktiveras av berörd chef.

När anställningar upphör låses konton automatiskt och raderas också automatiskt ur stadens system när tiden löpt ut. En motsvarande hantering finns för elevkonton. Genom automatiseringen minimeras manuellt arbete med detta, samtidigt som det blir möjligt att säkerställa att behörigheter inte glöms kvar under lång tid när personen inte längre har kvar sin koppling till staden. Sådan automatisk låsning av konton har förstås ett stort värde ur säkerhetssynpunkt.

När gemensam it-service infördes fick staden också en helt gemensam användarkatalog. Det innebär exempelvis att det nu går att hitta e-postadresser och användare vid samtliga förvaltningar och bolag direkt i Outlooks adressbok. Tidigare var detta bara möjligt för de förvaltningar och bolag som särskilt integrerat mot en gemensam katalog.

I och med detta har också staden fått grunden för en gemensam namnstandard för konton och genom att integrera verksamhetssystem mot den gemensamma användarkatalogen möjliggörs att användaren inte loggar in på nytt i olika system och tjänster, utan den första inloggningen i datorn räcker för att också ge behörighet till andra system, vilket benämns single-sign-on. Flera stora system använder idag denna möjlighet vilket bland annat gör att användare slipper logga in på nytt när de ska använda intranätet, eller Agresso självservice och Lisa självservice.

Stadsledningskontoret arbetar nu med att ytterligare förenkla detta genom att det gemensamma tjänstekort som används för inloggning blir obligatoriskt för inloggning till arbetsplatssystemet, för alla utom skolpersonal och elever. Genom att verksamhetssystem använder single-sign-on och genom att tjänstekortsinloggning görs obligatorisk kommer de problem som finns med lösenordshantering successivt att försvinna samtidigt som säkerheten höjs ytterligare.

3.4.1 Observationer från tidigare utredningar av stadens gemensamma it-service

PwC lyfter fram att staden i och med införandet av gemensam it-service fick en sammanhållen tjänstekatalog över vilka it-tjänster som behöriga kan beställa och en tydlig kanal att använda vid beställningar.

KPMG lyfter fram att serviceportalen, med olika typer av självservicefunktioner, underlättar beställningar. Sökfunktionen ger en överskådlighet över standardutbudet. Några av de intervjuade i KPMG:s utredning som använder serviceportalen för att göra beställningar åt sin verksamhet uppger dock att processen kan bli tydligare och effektivare. Det avser främst information i flödet, samordning av ärenden, komponentpaketering och attesteringsfunktionen.

Utbildningsförvaltningen anser att beställningsprocessen är omständlig och även om olika förbättringar skett är serviceportalen inte anpassad för exempelvis gruppbeställningar som är vanligt förekommande i skolan.

I en utredning som Deloitte haft i uppdrag att utföra ("Behovsanalys av Stockholms stads process för beställning av it", dnr 031-2467/2010, november 2010) om behovet av anpassningar i serviceportalen framkommer att verksamheten efterlyste en flexibel beställningsprocess som kunde anpassas efter deras behov och som tog höjd för framtida förändringar. I utredningen framkommer behov av att skapa en användarvänlig och effektiv process med korta ledtider och ökad kundtillfredsställelse. Ett sätt att skapa detta är genom gruppering av individer i roller, gruppering av behörigheter/program/hårdvara samt filtrering.

I KPMG:s utredning framkommer att vissa verksamheter anser att leverantören fakturerar på en alltför aggregerad nivå och att det därmed är svårt att identifiera kostnadsdrivare i tjänsten. Det försvårar fakturauppföljning och mycket tid läggs på att kontrollera att fakturorna är korrekta. KPMG anser att kravställningen av faktureringen bör vidareutvecklas och förtydligas.

KPMG anser dock att avtalsklausulen om retroaktiv fakturering är bättre än branschstandard.

KPMG redovisar att deras generella erfarenhet är att outsourcingleverantörer tenderar att bemanna sin leveransorganisation med alltför junior personal. Staden har i nuvarande avtal krav på att leverantören ska utföra leveranserna med för ändamålet utvalda och kompetenta resurser vilket i praktiken ställer höga krav på den personal som används. KPMG ser detta som positivt.

3.4.2 Resultat från workshoppar och fokusgrupper

Det har framkommit mycket synpunkter på funktioner som har att göra med styrning av leveransen – beställning, avbeställning, rapportering och krav på logistiken runt leveransen.

Även om mycket går smidigt och betydande automatiseringar skett i och med införandet av gemensam it-service är detta också ett område där det går att göra ytterligare förbättringar i förhållande till nuläget.

Beställningsprocessen och beställningsportalen

De synpunkter som rör beställningar kan sägas hänga ihop med antingen den webbaserade beställningsportalen (serviceportalen) eller med beställningsprocessens utformning i stort. Dessa båda frågor är svåra att separera och det hanteras sammanhållet i den fortsatta redovisningen. Det kan dock konstateras att serviceportalen i sin nuvarande form rent allmänt uppfattas som krånglig och är för tekniskt orienterad. Stadens användare efterfrågar en administrativ portal som mer liknar en vanlig internetbutik med funktioner som gör det möjligt att enkelt överblicka och jämföra möjliga beställningar, där också priset tydliggörs på ett annat sätt i beställningsögonblicket.





Många, inte minst lokala it-chefer/-samordnare, har en bild av den nuvarande beställningsprocessen som något som tar mycket tid. Det är många arbetsmoment för att göra även enkla beställningar, speciellt vid beställningar av många olika saker till en användare eller en sak till många användare. Varje valmöjlighet lägger till ett moment i beställningsprocessen och en rad på fakturaspecifikationen. Det skulle ur ett beställningsperspektiv vara en stor fördel om dessa val var grupperade i profiler utifrån arbetsuppgift och verksamhetsbehov på det sätt som redan redovisats under rubriken arbetsplatssystem ovan. Åsikterna har inledningsvis gått isär något i synen på om ett minskat sortiment eller en ökad flexibilitet med ännu fler val är rätt lösning.

Vissa menar att sortimentet bör utökas, så att flexibiliteten ökar från en teknisk utgångspunkt, medan andra menar att det krävs för mycket teknisk kompetens ute i organisationen och att det vore enklare om alternativen kan göras färre och istället styras utifrån rekommendationer i förhållande till användarprofiler på det sätt som redan beskrivits under avsnittet arbetsplatssystem ovan. Detta är också något som de flesta verksamhetsföreträdare vid workshopparna uttalat sitt stöd för.

Det råder en enighet om behovet av att med en enda beställning beställa någon viss tjänst till många och att på ett enklare sätt beställa många saker till en person. Som lösning på detta efterfrågas inte minst en tydligare orientering mot att knyta behörigheter och tjänster till olika former av roller. Roller kan innebära att en anställd exempelvis ingår i gruppen stadsledningskontoret och gruppen enhetschefer vid stadsledningskontoret, eller gruppen lärare, lärare på den speciella skolan etcetera.

Genom att styra behörigheter, applikationstilldelning och åtkomst till resurser som skrivare mot sådana rollbaserade grupper istället för mot individer skulle mycket fungera på ett enklare sätt i leveransen. En nyanställd skulle då kunna få rätt behörigheter bara genom att läggas in i rätt rollbaserade grupper, istället för som i dagens system då varje applikation måste beställas och varje behörighet till någon viss filkatalog manuellt hanteras.

Enklare kontohantering

Den rollbaserade hanteringen är också knuten till den automatiska kontohanteringen. Det är idag ett problem att anställd personal inte kan få ett konto innan anställningsavtalet är inlagt i stadens personalsystem. Detta leder till ett krav på framförhållning vid anställning eller andra engagemang inom staden som inte alltid finns. Problemet är som tydligast vid hantering av tillfällig personal, vikarier och liknande, då tillgången till arbetsplatsystemet behövs redan samma dag.

Bättre möjligheter till uppföljning

Lika viktigt som enklare rutiner vid beställning är, bedöms förbättrade möjligheter att återsöka, följa upp och överblicka gjorda beställningar och löpande abonnemang vara. Sådan uppföljning ska göra det möjligt att följa beställningens hela livscykel ända fram till leverans och fakturering.

Önskemålet är att kunna få bra orderbekräftelser via e-post och att kunna se sin egen orderhistorik inklusive status på pågående leveranser och beställningsnummer i en portallösning.

Naturligtvis efterfrågas också att kunna se både i bekräftelsemail och i portallösning vad som är beställt, vilket inte är en självklarhet i dagens lösning.

Vissa deltagare vid workshoppar uttrycker även ett önskemål om att statusinformationen också klargör om fakturering har skett och i så fall på vilket fakturanummer posten finns upptagen. Behov finns att söka i olika dimensioner, exempelvis utifrån användare, roll och förvaltning, men också utifrån beställare, beställningsnummer och typ av artikel/abonnemang samt kombinationer av allt ovanstående.

Flera workshopdeltagare saknar nyckeltal för mätning av beställningsprocessens effektivitet, från beställning till leverans. Enligt avtalet finns nyckeltal för detta område, dock är arbetet med specifikationen och eventuell dialog med leverantörer runt specifikationen av aktuellt beställningsobjekt *före* den egentliga beställningen inte inräknad i dessa nyckeltal. Upplevelsen av långa leveranstider har visat sig inkludera detta förarbete.



Fakturering

Knutet till bristen på bra överblick över gjorda beställningar är sannolikt också den kritik som framkommer vid workshoppar och i tidigare rapporter när det gäller fakturans utformning. I diskussionerna med verksamheten framkommer skilda krav. Några vill ha en högre detaljnivå på fakturan, några önskar en mera aggregerad faktura utan för mycket detaljer. Önskemålen om graden av samlad fakturering, det vill säga att flera olika beställningar ingår i samma faktura varierar också. Vissa vill även i det avseendet kunna sortera per användare, IKB, projekt och kontakt/beställare i någon form av stödsystem.

Slutsatsen tycks vara att fakturor behöver utformas på något olika sätt för olika verksamheter, och kanske framförallt att det finns ett reellt behov av ett sidosystem, i likhet med fakturaportalen, som möjliggör analys på olika detaljnivå för olika verksamheter, vilket också kommit upp i diskussion på de fokusgrupper som fördjupat sig kring denna fråga. Vid fokusgrupperna efterlyses också mer intelligenta rapporter, det vill säga rapporter som inte bara presenterar rådata utan som också har en färdig uppställning och summering i förhållande till de olika typiska granskningsbehov som förekommer.

Det finns också en del önskemål som knyter an till faktureringsprocessen som sådan. Det finns ett tydligt önskemål om att debitering ska ske i anslutning till aktuell månad. I dagens leverans upplever många att det kan finnas förskjutningar i faktureringen som gör det onödigt krångligt att hålla reda på vad som är betalt och vilka fakturor väntar på hantering. Sannolikt skulle detta underlättas av att fakturaflödet görs helt elektroniskt, vilket redan är infört för stadens förvaltningar och som även möjliggörs fullt ut för bolagen när stadens nya ekonomisystem är infört.

Möjlighet att flytta tjänster och abonnemang

En särskild typ av beställningar som många vill se förenklad är överföring av tjänster från en person eller en fakturareferens till en annan. Det upplevs idag som komplicerat att flytta användare från en förvaltning till en annan. Detsamma gäller abonnemang på arbetsplatser, där det dessutom upplevs som komplicerat att uppdatera information om vem som är primäranvändare på datorn.

Flera av dessa transaktioner är dessutom förenade med en avgift, antingen indirekt genom den retroaktiva prisjusteringen i

servicedesk, eller direkt genom en avgift för registeruppdateringen som sådan.

Utöver sådan administrativ flytt finns en tjänst för fysisk flytt av datorarbetsplatser. Det är avgiften för administrativ flytt som är föremål för kritik.

Specialbehov hos vissa verksamheter

Det finns också varierande specialbehov som behöver inkluderas i en kommande kravställning. Vissa verksamheter har behov av att kunna få sammanhållna leveranser där olika beställningar levereras vid samma tidpunkt, medan andra vill ha möjlighet till större detaljnivå i leveransöverenskommelserna där det primära är att kunna styra över klockslaget för leveransen. När det gäller utbyte av datorer finns också behov av att kunna boka tid i förhand och att ha möjlighet att påverka den leveranstidpunkt som leverantören planerat.

3.4.3 Bedömning

De krav som i workshopparna har kommit fram inom administration och logistik skiljer sig från andra kravställningsområden genom att det finns förhållandevis många punkter som det är lätt att nå enighet kring, och förhållandevis få vägsvalsfrågor där olika intressen står emot varandra. Exempelvis skiljer sig önskemålen om fakturans utformning sig åt mellan olika verksamheter, men det är samtidigt inte omöjligt att hantera variationer inom en och samma leverans.

Förbättra beställningsprocess och portal

Serviceportalen bör i en kommande upphandling kravställas för en tydligare självservice, hög grad av automation runt underliggande system/processer samt utifrån att mer likna en vanlig internetbutik. Det är också viktigt att se över vilken uppföljning som mest effektivt placeras i leverantörens beställningsverktyg, och vilken uppföljning som bättre kan skötas i något av stadens egna system, exempelvis i ekonomisystemet eller genom integrationer mellan leverantörens system och stadens egna system för ledningsinformation (för närvarande business objects/LIS) eller koncernarkitektur (för närvarande Qualiware).

Efterfrågan på en mera webbshopliknande beställningsportal bör kunna tillgodoses och kommer eventuellt att göra det redan inom ramen för nuvarande avtal. Volvo IT arbetar med en större

uppgradering av serviceportalen som under 2014 väntas få en helt ny underliggande teknisk plattform.

Ökad automation, förbättrad automatisk kontohantering och rollbaserade beställningar kan kombinerat med rätt kommersiella mekanismer leda till lägre kostnader i supporten och mindre manuellt arbete i leveransen. Det senare kan förutom lägre kostnader också innebära ökad leveransprecision och högre kvalitet i de olika register som används för att överblicka leveransen. Integration mellan beställningssystemet och stadens verksamhetsprocesser och övriga beställningssystem (exempelvis diariesystem) bör övervägas och etableras om det bedöms ge verksamhetsvinster eller ekonomiska fördelar.

Kontohantering med utgångspunkt i livscykelprocess

En kravställning för kontohantering bör liksom behörighets- och faktureringsprocessen ta sin utgångspunkt i en noggrann analys av en gemensam livscykelprocess för användarkonton i staden. En noggrann kartläggning av detta, vilka typer av datakällor den processen baseras på och vilket regelverk som ska gälla behövs. Processen eller processerna bör kunna hantera både automatisk kontogenerering och manuella processer för konsulter och tillfälligt anställda. Hantering av dubbla eller trippla roller, till exempel att finnas i stadens system både som elev i kommunal vuxenutbildning, anställd och förtroendevald samtidigt måste ingå i en sådan kravställning.

Moment som flytt och omvandling av konto (exempelvis från konsult till anställd) och hantering av konton när någon har flera roller i stadens system bör ingå. En genomgång av rollbenämningar och behörigheter i serviceportalen är lämplig att göra i samband med en sådan kartläggning.

Processperspektiv på fakturering

De problem med fakturering och tolkning av fakturor som lyfts i workshoppar och fokusgrupper bedöms till stor del ha sitt ursprung i beställningsförfarandet, och de förbättringar kring spårbarhet som föreslås här är en av de viktigaste komponenterna i en förbättrad fakturering.

Det är överhuvudtaget viktigt att en förnyad kravställning tar ett samlat processperspektiv hela vägen från beställning till fakturering, och att processen i olika varianter ses över, beroende på vad som beställs och vem som beställer. Processen ser till exempel inte likadan ut vid beställning av en programinstallation

som den gör vid beställning av en konsulttjänst eller en serverdrift.

Det kan dessutom finnas variationer som är hänförliga till att processerna ser olika ut i olika delar av organisationen. Möjligheterna till beställningsuppföljning bör utformas med utgångspunkt också i de behov som finns vid fakturakontroll. Rätt nivå på samlingsfakturer är mycket viktigt, och det bör undersökas om en projektreferens kan underlätta för stadens verksamheter såväl som leverantören att hitta en riktig och flexibel nivå på detta.

De synpunkter som rör underlättande av flytt har också stor betydelse för att säkerställa en fungerande fakturahantering. Det ska vara lätt att få utrustning fakturerad på rätt förvaltning och rätt kostnadsbärare, och det ska också vara enkelt att se vem som är den primära användaren av en dator.

Vid vissa förvaltningar skrivs idag alla datorer på en och samma ägare för att undgå avgifter. Detta är en suboptimering som leder till kostnader i andra delar av leveransen när rätt ägare inte kan identifieras. Brister i detta avseende leder dessutom till risk att stadens licensuppföljning inte fungerar eller baseras på felaktiga uppgifter vilket kan leda till onödiga kostnader. Alla former av registervård bör därför vara kostnadsfri i förhållande till verksamheten, och det ska vara enkelt att flytta tjänster och abonnemang mellan olika verksamheter, kostnadsbärare och individer.

Vidare är det stadsledningskontorets uppfattning att elektronisk fakturering bör vara en självklarhet i ett kommande avtal.

Utred behoven kring logistikhantering

De önskemål som finns på den fysiska logistiken måste tas tillvara men också utredas ytterligare. Kraven inom detta område är inte i alla delar förenliga och det förefaller troligt att kraven måste varieras för olika verksamheter. En hel del kunskap om detta kan finnas inom andra upphandlingsområden, exempelvis i utformningen av leveranser av kontorsmateriel. Där hanteras varierande behov av logistikhantering som finns i stadens verksamheter.

När det gäller till synes enkla behov som att verksamheten själv ska få besluta om tidpunkten för ett större datorutbyte anser stadsledningskontoret att detta bör ställas mot de kostnader det kan leda till. Att ständigt uppgradera stadens datorer är en process som kräver omfattande planering och bemanning från leverantörens sida. För att processen ska vara kostnadseffektiv

finns behov av att samma personal kan vara kontinuerligt sysselsatt med detta.

Om stadens verksamheter själva ska besluta över den exakta tidpunkten för utbytet måste leverantören ha mycket större förmåga att hantera oförutsedda toppar och dalar i utbytesprocessen. Dessutom leder en fri planering till att abonnemangstiderna inte håller. Det kan ytterligare driva kostnader, antingen genom att datorer byts ut tidigare än vad som var tänkt, eller att leverantören i förhållande till sin underleverantör/leasingpartner får svårt att behålla utrustningen under någon kort extra period.

Kraven inom logistikområdet bör utredas vidare och ställas mot denna typ av kostnadsfaktorer, eftersom det är av stor vikt att stadens krav inom detta område är förutsägbara och att logistikkostnaderna inte i onödan blir kostnadsdrivande i leveransen.

3.5 Avtal

Avtalet för gemensam it-service består av ett huvudavtal och bilagor. Huvudavtalet innehåller grundläggande avtalsregleringar medan bilagorna innehåller beskrivningar av tjänsten, hur tjänsten skulle införas, servicenivåer samt vissa styrande dokument.

Kontinuerligt under avtalstiden har förändringar av avtalet gjorts och dessa ändringar finns dokumenterade genom överenskommelser.

Avtalet är tydligt tjänsteorienterat och undviker i hög grad att gå ner i tekniska detaljer. Undantaget från detta är själva specifikationen av arbetsplatserna, som utgår från en förhållandevis teknisk indelning utifrån olika prestandanivåer. Även när det gäller arbetsplatserna är grundkonstruktionen funktionell, med krav på en fungerande tjänst oberoende av hårdvaruval och med tydliga kvalitetsmått på exempelvis åtgärdstid vid fel på datorn.

Trots det är avtalet ett förhållandevis komplext avtal som om alla bilagor räknas in fyller mer än tre vanliga ringpärmar i utskriven form. Själva grundavtalet är inte tjockare än att det får plats i en vanlig offertmapp men i avtalet ingår också leverantörens anbud och förfrågningsunderlagets samtliga krav eftersom de har betydelse vid tolkning av avtalet.

3.5.1 Observationer från tidigare utredningar av stadens gemensamma it-service

KPMG har analyserat nuvarande avtal och konstaterar att det i stort är bra utformat för den tjänst som upphandlats.

Utformningen är karaktäristisk för första generationens outsourcingaffär med relativt detaljerad kravställning på funktionalitet och teknik baserat på nuläget vid tiden för upphandlingen.

Av tjänstebeskrivningarna framgår tydligt vad som ingår i tjänsten och det finns en tydlig koppling mellan priserna för tjänsterna och de funktioner som ingår. Vidare påpekar KPMG att avtalet ger staden stora möjligheter att göra volymförändringar under avtalsperioden.

KPMG anser att nuvarande avtal innehåller för många servicenivåer. Varje servicenivå kräver någon form av mätmetod/rapportering och riskerar därmed att bli onödigt kostnadsdrivande. Inför kommande upphandling bör staden se över vilka servicenivåer som varit viktiga och vilka som inte nyttjas eller som inte längre behövs. Baserat på sin erfarenhet av liknande avtal bedömer KPMG att en avsevärd reducering av antalet servicenivåer kan göras.

Vidare föreslår KPMG att servicenivåer och mätpunkter bör omfatta längre kedjor av tjänstekomponenter vilket innebär att servicenivå så långt som möjligt mäts på hur användaren upplever tjänsten. Det bidrar också till att minska antalet servicenivåer.

KPMG föreslår också att servicenivån för svarstid i servicedesk ändras från andel inom svarstid till genomsnittlig tid. Motiven för detta har utvecklats ovan i denna rapport i avsnittet Support.

En servicenivå för korrekt fakturering, det vill säga fakturor som inte leder till krediteringar, bör införas.

KPMG anser att vitesbeloppen i avtalet är låga i förhållande till branschstandard. Ett exempel som lyfts fram gäller Volvo IT:s möjligheter att få sjuttio procent av ersättningen även vid mycket låga tillgänglighetsnivåer. Staden har visserligen möjlighet att begära förtida upphörande på grund av avtalsbrott men det är troligen i praktiken mycket svårt att genomföra. KPMG anser därför att avtalet behöver få en modell för viten som inkluderar avgiftsnedsättning.

KPMG lyfter fram att det finns en tydlig koppling mellan pris och respektive funktion i avtalet. Avtalet har därmed en tydlig inriktning att betalning baseras på förbrukning, så kallad "pay per use", och ger verksamheterna stora möjligheter att påverka sina kostnader inom ramen för de avtalade tjänsterna.

I avsnittet om support ovan i denna rapport framgår att KPMG ser brister i att leverantören inte arbetar proaktivt med att reducera antalet ärenden eller effektiviserar självserviceportalen och anser att det kan bero på den ersättningsmodell för support som finns i avtalet. KPMG rekommenderar att staden i kommande upphandling ser över ersättningsmodellen och går från att betala för ärendemängd till att betala för support per användare.

KPMG ger i sin utredning förslag till staden att införa en prismodell som möjliggör korttidshyra och möjlighet till uppsägning under hyresperioderna. Det underlättar för att hantera skiftande behov av volymen arbetsplatssystem.

3.5.2 Resultat från workshoppar och fokusgrupper

När det gäller avtalsfrågor så kommer dessa till största delen upp genom indirekta diskussioner. Det är förhållandevis få verksamhetsföreträdare som har åsikter om avtalsutformningen som sådan. Däremot finns för verksamheten viktiga frågor att lösa inom ramen för arbetet med ett avtal av den här typen.

Flexibilitet

Graden av flexibilitet i leveransen styrs exempelvis i mycket hög grad av avtalskonstruktionen och detta är en av de frågor som engagerat verksamheten mest. Som tidigare beskrivits är dagens leverans relativt homogen för alla verksamheter, avtalet är utformat för att ge maximal prispress på en vid tidpunkten för upphandlingen känd och låst kravspecifikation och många uttrycker ett behov av att leveransen i högre grad ska kunna anpassas efter förändringar i såväl verksamhetskrav och tekniska förutsättningar. Frågan om flexibilitet i flera olika former är i den här rapporten föremål för en grundläggande analys under rubriken arbetsplatssystem ovan.

Abonnemangstider och bindningstider

Bland de avtalsfrågor som däremot särskilt lyfts med verksamheten på genomförda workshoppar är frågan om abonnemangstider och bindningstider. Med abonnemangstid regleras hur gammal en dator får vara i leveransen innan den ska bytas ut. Med bindningstiden regleras i vilken mån stadens verksamheter ska kunna avbeställa ett abonnemang innan abonnemangstiden löpt ut. Som framgår under redogörelsen för synpunkter på arbetsplatssystemet har stadsledningskontoret vid workshopparna föreslagit verksamheten att abonnemangstiderna i ett framtida avtal sätts till 24 och 36 månader, eftersom många verksamheter upplevt att arbetsplatserna inte fungerat bra vare sig prestandamässigt eller funktionsmässigt under det sista året av ett 48-månadersabonnemang. Vidare har stadsledningskontoret föreslagit att dagens system, där verksamheter fritt kan säga upp abonnemang på arbetsplatser, ersätts av ett system där verksamheten är bunden att betala för ett abonnemang till dess att abonnemangstiden löpt ut. Detta innebär en kraftigt minskad flexibilitet, men samtidigt en minskad kostnad genom ett lägre pris per dator.



Med dagens modell måste leverantören i sin prissättning ta höjd för att en okänd andel av stadens datorer kommer att returneras tidigare än vad abonnemangstiden förutsätter. Månadsavgiften måste då anpassas till ett snitt av dessa förmodade tidigarelagda returerna. Detta innebär att kostnaden för verksamhetsförändringar som beslutas i en verksamhet sprids ut över alla stadens verksamheter och träffar alla verksamheter, även de som inte har några sådana förändringsbehov. Dessutom finns en betydande risk att leverantören, för att minska risken för egna förluster, överskattar stadens benägenhet att avbryta abonnemang i förtid och då blir riskpremien enbart en vinst för leverantören och en ökad kostnad för staden.

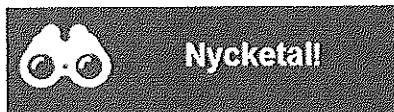
Utöver de rena riskkostnaderna finns också ett antal möjligheter till felanvändning av avtalet knutna till frånvaron av bindningstider, vilka effektivt kan undvikas om bindningstider införs.

Den av stadsledningskontoret föreslagna modellen har ett genuint stöd bland stadens förvaltnings- och bolagschefer och hos merparten lokala it-chefer/-samordnare. Det betonas från lokala it-chefer/-samordnare att det bör kombineras med en modell för att enkelt överföra datorer mellan verksamheterna för att få effektivt nyttjande av datorerna. Det är också viktigt att de ordinarie abonnemangstiderna kombineras med en modell för korttidshyra så att det under några månader går att få tillfälliga datorer för att driva projekt eller tillfällig undervisning som kräver detta.

Stort antal nyckeltal

Idag finns en stor mängd nyckeltal definierade i avtalet som används i den månatliga rapporteringen från leverantören. Inför en kommande upphandling har tidigare utredningar konstaterat att staden bör göra en genomgång av behovet av dessa mätpunkter och möjligheten att minska antalet mätpunkter i syfte att förenkla och minska kostnaden i leveransen. De konsulter som granskat avtalet bedömer att stadens mängd uppföljningspunkter är klart större än branschstandard.

Samtidigt efterfrågar stadens verksamheter på ett mycket tydligt sätt nya mätpunkter inom vissa områden. Exempel på detta är att många önskar fler eller andra mätetal i servicedesk, utökade mätetal på prestanda och en utökad rapportering runt kvalitet och resursutnyttjande i den lokala serverdriften. Det finns också en tydlig önskan om lokala nedbrytningar av dessa mätetal och viten knutna även till händelser som är stora i en verksamhet men uppfattas som små sett till hela stadens volym.



3.5.3 Bedömning

Användarprofilering underlättar flexibilitet

Profilering av arbetsplatssystemet baserad på användartyper eller användningsfall på det sätt som föreslagits ovan bör vara den tydliga grundkomponenten i det fortsatta kravarbetet. Det skapar förutsättningar för en effektivare upphandling och öppnar för att inom ramen för lagen om offentlig upphandling ändå hantera tekniska uppgraderingar på ett lagenligt sätt. Det går dock inte komma ifrån att lagen om offentlig upphandling och kravet på att ett avtal ska förvaltas i enlighet med de grundläggande förutsättningarna för den ursprungliga upphandlingen alltid innebär en viss minskad flexibilitet i långa offentliga avtal. Inom it-området tenderar denna minskade flexibilitet att bli särskilt kännbar.

Fokusera endast på relevanta måttetal

När det gäller måttetal, kvalitetsmått, rapportering av dessa och viten knutna till att en sådan leverans faktiskt lever upp till ställda krav så är det ett betydelsefullt sätt att följa upp och säkra kvaliteten i en outsourcingleverans. Samtidigt innebär varje mätpunkt och varje vite utökat arbete för såväl leverantör som beställare och viten innebär en ökad risk som direkt påverkar leverantörens priskalkyl. Det är därför viktigt att väga olika intressen mot varandra och i det fortsatta kravarbetet måste stora ansträngningar göras för att med så få fasta mätpunkter som möjligt uppnå så hög kvalitet som möjligt.

Vidareutveckla ersättningsmodellen

Det finns också avtalsfrågor som inte kommit upp på workshoppar men som ändå är av betydelse att beakta och förändra i det kommande arbetet.

Stadsledningskontoret kan exempelvis konstatera att den grundläggande ersättningsmodell där ingen volym alls garanteras leverantören, trots att avtalet innebär ensamrätt och trots att staden under överblickbar tid kommer att ha en omfattande it-användning, på ett helt onödigt sätt skapar osäkerhet hos leverantören om den faktiska intäkten för affären över tid.

På stadens sida finns också missuppfattningar kring vad som faktiskt är kostnadsdrivande i leveransen. Tydligast märks detta kring användarkonton. Vissa verksamheter, i huvudsak de pedagogiska, strävar på grund av den nuvarande prismodellen i avtalet efter att hålla nere antalet användarkonton och därmed it-användningen. Detta sker på grund av att staden i det nuvarande avtalet valt en kommersiell modell där leverantören får fördela fasta kostnader för exempelvis infrastruktur över stadens användare.

Den nuvarande modellen är inte helt ändamålsenlig. Dels upplevs den som orättvis eftersom sällananvändare får betala lika mycket som tunga administrativa användare och effekten blir då att försöka undvika att ge sällananvändare åtkomst till stadens it-stöd. Detta märks inte bara inom skolan utan har också lett till att införande av tidrapportering via webbtjänster fördröjts eftersom kontokostnaden upplevs som för hög. Dels motsvarar inte avgiften den faktiska kostnaden hos leverantören för just användarkontot, som bör utgöra en väldigt liten rörlig kostnad, utan en stor del kostnader för exempelvis drift av infrastruktur och datacenter läggs på avgiften för användare. Detta är framför allt kostnader som är ungefär desamma oavsett antalet användare i staden.

En liknande förvirring har funnits kring de engångsavgifter på datorer som egentligen inte alls var knuta till leverantörens kostnad för själva hårdvaran utan utgjorde en ersättning för införandet av leveransen.

I en kommande leverans bör strävan vara att bättre utforma prismodellen så att den följer kostnaden för leveransen. Detta skapar både en bättre pedagogik internt kring var det går att spara och inte spara, och samtidigt bidrar det till att minska leverantörens risk.

Stadsledningskontoret rekommenderar att en framtida leverans byggs upp kring följande grundläggande priskomponenter:

- En särskild ersättning för kostnader som är relaterade till införandet av leveransen och etableringskostnader liksom dubbel drift och som debiteras och hanteras av staden centralt, på samma sätt som sker inom det nu pågående införandet av ny leverans inom systemdrift, systemförvaltning och servicedesk.

- En grundersättning för fasta kostnader i leveransen som i begränsad grad varierar med storleken på leveransen, vilken debiteras staden centralt och fördelas över förvaltningar baserat på fördelningsnycklar som staden ensidigt förfogar och beslutar över enligt de rutiner som gäller i den gemensamma prislistan.
- Rörliga avgifter som motsvarar kostnader som faktiskt är påverkbara genom volymförändringar i stadens leverans, exempelvis antalet datorer och mängden allokerat eller nyttjat lagringsutrymme.

Generellt blir hanteringen av leveransen enklare och administrationen mindre om antalet artiklar och prispunkter kan reduceras något jämfört med nuvarande avtal som har en mycket hög detaljeringsnivå, vilket som synes lett till ett omfattande arbete med fakturagranskning.

Även prismodellen för support som baseras på antalet ärenden bör ses över. Inför införandet av gemensam it-service fanns inte statistik över antalet supportärenden varför risken med en annan modell bedömdes som för stor. I dagsläget finns dock detta vilket skapar möjligheter att i ett nytt avtal utforma en prismodell baserad på andra parametrar än antalet ärenden utan att det bedöms bli kostnadsdrivande. Detta är viktigt, inte minst för att skapa incitament för leverantören att arbeta proaktivt med att minska stadens supportbehov och utbilda användare.

Övriga förändringar

Utöver dessa mera genomgripande förändringar finns ett antal mindre men likafullt viktiga förändringar som behöver genomföras i samband med en förnyad upphandling. Till dessa hör att på ett tydligare sätt reglera leverantörens ansvar vid avtalets upphörande och att se över de möjligheter till partiell hävning av avtalet som KPMG pekat på i sin rapport och som bedöms kunna vara mycket betydelsefulla för en effektiv framtida avtalsförvaltning.

Skolverksamheternas önskemål om att få sköta viss support i egen regi måste utredas närmare. Om ansvaret för support från leverantören delvis överförs till egen personal finns risk för oklara ansvarsgränser vilket beskrivs närmare i avsnitt 3.3.3 ovan. Det är viktigt att detta klarläggs före det att en ny upphandling påbörjas, så att föremålet för upphandlingen kan beskrivas tydligt och den förväntade omfattningen på det som upphandlas blir tydligt för marknaden.

4 Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel redogörs för stadsledningskontorets syn på hur vägen framåt bör se ut givet resultatet av det genomförda utredningsarbetet.

4.1 Slutsatser av analysen

Utgångspunkten för det ursprungliga införandet av gemensam it-service handlade i hög grad om att konsolidera en mycket splittrad miljö för att säkerställa en hög och jämn nivå av it-stöd inom staden. Efter en period av införande som på olika sätt krävde mycket arbete och uthållighet i alla delar av stadens verksamheter pekar denna utredning i likhet med exempelvis PwC:s tidigare utredning mot att införandet av gemensam it-service på det stora hela varit lyckosamt.

Den bilden bekräftas också i de workshoppar som genomförts med stadens verksamheter. Kärnan i den gemensamma it-servicen, det vill säga den sammanhållna leveransen, den gemensamma infrastrukturen och den nya modellen för support och service, upplevs överlag som positiv och funktionell. Ingen verksamhet har vid workshoppar efterfrågat en återgång till den tidigare modellen med en enhetsvis uppbyggd leverans där det it-stöd som ingår i gemensam service istället produceras helt och hållet lokalt eller i egen regi.

Det innebär självklart inte att det inte finns utrymme för förbättringar, men utöver skolans tämligen omfattande önskemål om förändrad och mera flexibel kravställning pekar utredningen på att dagens leverans uppfyller behov i en sådan omfattning att den kan utgöra grund för en fortsatt och utvecklad gemensam it-service. Samtidigt finns inte obetydliga behov av förändringar inom den gemensamma it-servicen även utanför skolan, vilket med all tydlighet framgår i redogörelserna i kapitel 3 ovan som talar för att det finns mycket att vinna om en ny upphandling genomförs med utgångspunkt i en grundlig kravöversyn.

Vad gäller skolan är det uppenbart att den gemensamma it-servicen inte fullt ut har kunnat stödja alla aspekter av verksamheten. Leveransen har fungerat väl i vissa verksamheter, medan den i andra pedagogiska verksamheter har bedömts allt för begränsande. I det fortsatta arbetet finns två viktiga slutsatser att dra av detta. För det första att skolans pedagogiska it-miljö på något sätt bör göras till föremål för en särskild kravställning. För det andra att frågan om vad "skolan" behöver inte har ett enda svar, utan flera, beroende på vilken skola som avses, vilken typ av undervisning som bedrivs och vilken mognadsnivå skolan har rent it-mässigt. Generellt gäller att den pedagogiska verksamheten uttrycker ett större behov av flexibilitet och ett motsvarande lägre behov av it-säkerhet än vad övriga staden gör.

4.2 Övergripande inriktning för kommande leverans

Förutsättningarna är väsentligt annorlunda för det arbete med krav- och behovsanalys som nu genomförts jämfört med situationen före införandet av en gemensam it-service. Alla verksamhets- och lokala it-chefer/-samordnare har nu en konkret förstahands-upplevelse av en gemensam plattform. Det finns därför en stark potential i det arbete som nu görs med att dokumentera upplevelser av den gemensamma it-servicen från alla stadens verksamheter, och att med dessa upplevelser som utgångspunkt lägga grunden för en andra generationens gemensamma it-service.

I nästa generation av gemensam it-service är det viktigt att de tjänster och funktioner som idag fungerar ändamålsenligt och bra bevaras, och att andra delar utvecklas och förbättras. På övergripande nivå innebär det att:

- Samtliga verksamheter som ingick i den förra upphandlingen av gemensam it-service bör omfattas även av en ny upphandling.
- Avtalet även fortsatt ska vara inriktat mot en tjänsteleverans inom samma områden som avtalet omfattar idag, och utvidgas till att dessutom omfatta applikationsdrift.

- En tydlig verksamhetsorientering ska ske i kravställningsarbetet, inte minst vad gäller arbetsplatserna där teknisk kategorisering överges till förmån för en profilering av arbetsplatser utifrån användartyp och situation. Kravställningen ska ta ett samlat processperspektiv från beställning till fakturering.
- Avtalets övriga delar görs till föremål för en detaljerad översyn vad gäller såväl tjänsteinnehåll som kvalitetskrav och kommersiella mekanismer i enlighet med vad som framgår av stadsledningskontorets bedömning ovan.
- I kravöversynen även bör ingå att undersöka om arbetet med användarprofiler kan omfatta surfplattor och smartphones i syfte att uppnå ett samlat leveransansvar och en sammanhållen support som omfattar även dessa delar.
- Den pedagogiska verksamhetens behov hanteras i en separat lösning för elever och om fortsatta utredningar så visar även för lärare.

Det finns bland stadens verksamheter en tydlig efterfrågan på fortsatt dialog och delaktighet i kravarbetet.

Stadsledningskontoret menar att det är en kritisk framgångsfaktor att nästa generations avtal inom detta område bygger på ett gediget arbete med fortsatt förankring och kvalitetssäkring av definierade krav mot definierade verksamhetsbehov. För att uppnå detta måste fokus i det fortsatta arbetet ligga på fortsatt noggrant kravutredningsarbete snarare än snabbhet i införandet. Vissa förändringar, framförallt användarprofileringen och de utvecklade kraven på beställningsprocessen, innebär en genomgripande förändring av kravställningsmetodiken och kräver ett omfattande utredningsarbete kring önskat läge och nya krav.

Det är också viktigt att i det skedet avsätta tid för en dialog med marknaden kring kravställningsmetodik och möjliga lösningar så att det säkerställs att den upphandling som så småningom görs motsvarar de möjligheter och den praxis som finns på marknaden idag.

4.2.1 Hantering av skolans behov

Utbildningsförvaltningen lyfter fram skillnaden i behov mellan den administrativa och den pedagogiska delen av stadens verksamhet. Stadsledningskontoret delar den uppfattningen och vår rekommendation är därför att skapa en lösning för elever och lärare som kravställningsmässigt skiljer sig från den som används i övriga staden och där skolornas behov av flexibilitet och öppenhet kan mötas. I det fortsatta utredningsarbetet behöver klargöras om det innebär att lärare bäst finns i en administrativ miljö och ansluter till den pedagogiska eller tvärtom.

Det finns också ett behov av att särskilt se till förskolans situation och bedöma om förskolans krav bäst motsvaras av de krav som ställs av övrig pedagogisk verksamhet eller om förskolans behov bättre tillgodoses genom att skapa användarprofiler inom övriga stadens it-leverans.

Exakt hur krav ska se ut och hur en lösning kan skapas tekniskt måste utredas närmare för att skapa en effektiv och ändamålsenlig pedagogisk it-lösning som utnyttjar synergier och skalfördelar med den administrativa lösningen när det är möjligt. Det är samtidigt viktigt att utbildningsförvaltningen ges ett tydligt inflytande i det fortsatta arbetet med den pedagogiska lösningen.

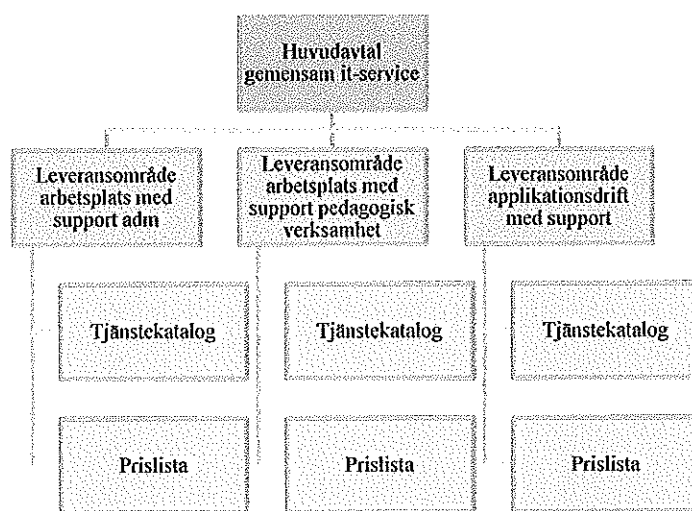
Utbildningsförvaltningen har i sin rapport om krav inför andra generationens it-service ställt ett stort antal krav som i vissa avseenden kan vara svåra eller kostnadsdrivande att tillgodose. Det är viktigt att det inom ramen för upphandlingsförberedelser sker ett fortsatt arbete med att gå igenom och göra kostnadsbedömningar av dessa krav i förhållande till vad som bedöms ekonomiskt möjligt för skolan. Stadsledningskontoret ser med den nuvarande inriktningen på utbildningsförvaltningens kravarbete en risk för att skolornas it-kostnader ökas i en ny upphandling.

I det fortsatta arbetet bör utbildningsförvaltningen ha det primära ansvaret för fortsatt kravarbete kring den pedagogiska lösningen, inom ramen för ett upphandlingsarbete som leds av stadsledningskontoret. Detta arbete måste självklart bedrivas i enlighet med de bestämmelser som framgår av kommunfullmäktiges beslutade program och policys samt de riktlinjer som kommunstyrelsen och stadsdirektören utfärdat för området.

4.2.2 Förslag på uppdelning av avtal/avtalsförvaltning

En ny upphandling bedöms kunna bygga på en avtalsstruktur som liknar den som ligger till grund för den nuvarande leveransen. För att tillgodose behovet av olika kravställning inom den pedagogiska verksamheten rekommenderar stadsledningskontoret att:

- En gemensam övergripande upphandling görs med inriktning att teckna avtal med en leverantör som har ett fortsatt sammanhållet ansvar för stadens grundläggande it-leverans.
- Leveransen styrs av ett gemensamt övergripande avtal innehållande övergripande delar såsom gemensam teknik, säkerhetsregler och övergripande kommersiella villkor.
- Det som idag är arbetsplatssystem och servicedesk istället grupperas i två separata leveransområden för arbetsplatssystem och support, ett för den pedagogiska verksamheten och ett för administration.
- Ett gemensamt leveransområde för applikationsdriften (serverdriften) införs.



Figur 3: Förslag på avtalsstruktur

Respektive leveransområde inklusive tjänstekatalog och prislista hanteras inom ramen för huvudavtalet. För skolans del innebär det att utbildningsförvaltningen kan ges möjlighet att i högre grad självständigt hantera det pedagogiska leveransområdet inom ramen för det övergripande huvudavtalet och stadens riktlinjer.

4.3 Förlängningsalternativ nuvarande avtal

Det nu gällande avtal som staden har med Volvo IT löper enligt kommunstyrelsens tidigare beslut om nyttjande av den första förlängningsperioden till 2016-12-31. Därefter återstår ytterligare en möjlig förlängningsperiod. Staden har enligt överenskommelse som träffats med Volvo IT om bestämmelser vid avtalets upphörande då möjlighet att:

- 1) Inte förlänga nuvarande avtal efter utgången av 2016.
- 2) Förlänga avtalet i syfte att behålla Volvo IT som ensam leverantör under hela den återstående förlängningsperioden (2017-2018).
- 3) Förlänga avtalet i syfte att möjliggöra en kontrollerad avveckling under den sista optionsperioden.

Stadsledningskontoret rekommenderar mot bakgrund av det utredningsarbete som genomförts och slutsatserna ovan kommunstyrelsen att besluta om det tredje alternativet, det vill säga att avtalet med Volvo IT förlängs på ett sådant sätt att en leverans baserad på nytt avtal kan påbörjas redan den 1 januari 2017 utan hinder av avtalet med Volvo IT, men att Volvo IT ändå har ett ansvar för att fortsätta sina leveranser fram till dess att en ny leverans är helt etablerad. Det finns flera skäl till att detta är stadsledningskontorets rekommendation.

Som framgår av slutsatserna ovan finns behov av fördjupad krav- och behovsanalys för att säkerställa att behov och krav leder till önskvärda förbättringar i en ny leverans. Det är viktigt att dessa ges tid för att säkerställa att kravställningen blir korrekt och väl förankrad i stadens verksamhetsbehov. Stadsledningskontoret bedömer att det är ett omfattande arbete som dessutom behöver förankras tydligt i organisationen.

Vid stora externa leveranser av it-drift är det dessutom så att det i praktiken är omöjligt att över en natt gå från en leverantör till en annan. En period med ett successivt avvecklande av det befintliga avtalet och införande av det nya är nödvändigt. Bedömningen är att en övergångsprocess för gemensam it-service tar minst 18 månader. Som jämförelse kan nämnas att det ursprungliga införandet, som för all del var mera omfattande, tog tre år och upplevdes som mycket forcerat av många verksamheter.

Sammantaget krävs för detta arbete minst 12 månader kravarbete och marknadsanalys, cirka 12 månader för anbudstid, förhandling, utvärdering och eventuell överprövning och alltså 18 månader för en övergång. Den tidplanen innebär ändå ett arbete som bedrivs i förhållandevis hög takt i alla delar. Det gör att en kvalitativt genomförd ny upphandling inte är möjlig att genomföra med målet att en ny leverans ska vara helt införd den 1 januari 2017. Ett sådant förfarande kräver att en ny leverans påbörjas parallellt med Volvo IT:s nu gällande leverans. Dessutom måste nuvarande leverans avvecklas och något utrymme för sådant förfarande finns inte i nuvarande avtal gällande den första förlängningsperioden.

I sammanhanget bör också noteras att fortsatt köp av tjänster från Volvo IT efter det att den andra optionsperioden löpt ut, det vill säga efter den 31 december 2018 inte är tillåtet eftersom det skulle innebära köp av tjänster utanför den ursprungligen annonserade upphandlingsperioden. Det innebär att upphandlingsarbetet måste planeras på ett sådant sätt att överföringen till ny leverans i alla delar är slutförd senast detta datum.

Stadsledningskontorets rekommendation, att förlängningsklausulen används för att åstadkomma en kvalitativ upphandling och en kontrollerad avveckling, är alltså det alternativ som ger minst risk för negativ verksamhetspåverkan av överföringen, och som bedöms ge bäst resultat på lång sikt. Det ger tid för fördjupad kravställning samtidigt som staden har möjlighet att få tillgång till nya tjänster redan 2017-2018.

Bilaga 1

Definitioner.

Begrepp	Förklaring
1:1, Ett till ett	Program/projekt inom utbildningsförvaltningen som syftar till att varje elev ska ges tillgång till en egen skoldator.
Användare	Personer som använder tjänster i gemensam it-service.
Applikationsserverdrift	Drift av värdmiljö för stadens lokala verksamhetssystem.
Arbetsplatssystem	Tjänstekategori i avtalet som omfattar exempelvis datorer, skrivare, katalogtjänst, gemensamma programvaror, etcetera.
GSIT	Gemensam it-service, nuvarande avtal för arbetsplatssystem, applikationsserverdrift och servicedesk.
GSIT 2.0	Pågående projekt för utvärdering av befintlig leverans och upphandling av kommande avtal för gemensam it-service inom staden.
IKB	Förkortning för intäkts- och kostnadsbärare. Används som fakturareferens av stadens förvaltningar.
Incident	Alla avvikelser från normal drift som påverkar eller kan komma att påverka verksamheten och/eller enskilda användare negativt.
Infrastruktur	I detta sammanhang likställt med it-infrastruktur. Ett samlingsbegrepp för e-postsystem, katalogtjänster, inloggningstjänster, lokala nätverk (LAN, Local Area Network), regionala nätverk och stadsnät (WAN/MAN, Wide Area Network, Metropolitan Area Network).

Katalogtjänst	Elektronisk katalog över användare, grupper, roller, behörigheter, datorer och it-infrastruktur med uppgift att tillhandahålla information för inloggning och tilldelning av behörigheter till olika verksamhetssystem.
Klient	Enhet som kan ansluta till stadens it-miljö och som är utrustad med programvara för en eller flera specifika uppgifter, exempelvis i syfte att fungera med stadens verksamhetssystem.
Samverkan	Samarbete och kommunikation mellan olika leverantörer inom och utanför staden i syfte att leverera ett fungerande och heltäckande it-stöd till stadens verksamheter.
Servicedesk	Funktion för support med uppgift att hantera alla typer av ärenden inom gemensam it-service.
Serviceportalen	E-tjänst för support som används för att göra beställningar eller självservice exempelvis återställning av lösenord.
SLA	Service Level Agreement, engelsk förkortning som används för att beskriva mätbara kvalitetskrav på en it-tjänst, ofta i kombination med avtal om öppettider för tjänsten.
Sällananvändare	Personer som inte använder tjänster så ofta, med risk att exempelvis glömma lösenord eller tidigare givna instruktioner.
Volvo IT	Nuvarande leverantör av gemensam it-service.

Bilaga 2

Förteckning över tidigare utredningar.

Rapport	Författare	Dnr
Rapport utvärdering av avtal mellan Volvo IT och Stockholms stad.	KPMG	031-470/2013
Utbildningsförvaltningens utvärdering av GS-IT för de pedagogiska verksamheterna.	Utbfi	13-103/2506
Utbfi GS-IT 2.0 Kravfångst – Analys av nuvarande leverans och framtida behov och krav	Utbfi	13-007/6524
Beslutsprocess och underlag inför införandet av gemensam IT-service, GS-IT.	Stadsrevisionen	420-142/2012
Utvärdering av intern kontroll i utvalda processer inom Volvo Information Technology AB:s leverans till Stockholms Stadshus AB.	Ernst & Young	2013/3.1.2/37
Utvärdering av GS-IT.	PwC	031-787/2013
Analys av leverantörsstyrningsmodell IT.	PwC	039-668/2013
Utvärdering av Ipad-satsning i Stockholms stad	Utbfi	13-051/5545
Behovsanalys av Stockholms stads process för beställning av IT.	Deloitte	031-2467/2010