

Handläggare
Stefan Schildt
Telefon: 08-508 29 527**Till**
Kommunstyrelsen

Ny organisation för leverantörs- styrning inom it-området

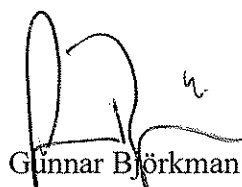
Stadsledningskontorets förslag till beslut

Stadsledningskontoret föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta följande.

1. Kommunstyrelsens respektive servicenämndens ansvar för uppföljning av stadens it-leverans samt reglemente för servicenämnden förändras från och med den 1 januari 2014 i enlighet med vad som framgår av stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
2. Budgetförändringar med anledning av detta beslut beaktas vid upprättande av budget 2014.

Stadsledningskontoret föreslår kommunstyrelsen att under förutsättning av kommunfullmäktiges beslut enligt ovan besluta följande:

1. Stadsdirektören ansvarar för genomförande av de förändringar som föreslås i ärendet.
2. Instruktion för stadsledningskontoret kompletteras från och med den 1 januari 2014 i enlighet med vad som framgår av stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.



Gunnar Björkman
t.f. Stadsdirektör

Sammanfattning

Vid införandet av gemensam it-service infördes ett operativt uppföljningsansvar för leveransen inom ramen för gemensam it-service hos servicenämnden. Samtidigt medförde konkurrensutsättningen att merparten av det operativa ansvaret för den gemensamma it-servicen placerades hos den externa leverantören av gemensam it-service. Vid kommunstyrelsen kvarstår ansvaret för den strategiska ledningen av it-verksamheten, samt för hanteringen av stadens många övriga leverantörer inom it-området, exempelvis de leveranser som för närvarande utförs av Tieto, Telia, St Erik Kommunikation AB och Atea m. fl. Detta har lett till en otydlighet som skapar problem i stadens it-leverans och i synnerhet i relation till de nämnder och bolag som nyttjar olika delar av den centrala och gemensamma it-leveransen.

Med anledning av detta har stadsledningskontoret låtit externa konsulter genomföra en analys av leverantörsstyrningen inom it-området. Resultatet av den analysen redovisas i detta ärende. En huvudslutsats är att det inte gagnar staden att ha den centrala it-verksamheten uppdelad mellan två olika nämnder, samt att den modell som införts, där en gemensam servicemodell avsedd för egen regi kombineras med en konkurrensutsatt entreprenadmodell, resulterat i en hybridmodell som är komplicerad och leder till ett otydligt ansvar.

Stadsledningskontoret föreslår, i syfte att skapa ett tydligt ansvar och en effektiv it-organisation, att en funktion för sammanhållen styrning av it-leveransen införs vid kommunstyrelsen och att servicenämndens ansvar för uppföljning av den gemensamma it-servicen upphör.

Förslaget innebär fullt genomfört en utökad service och dialog med stadens nämnder, en tydligare samordning av stadens leverantörer och ett utökat stöd till stadens centrala system- och infrastrukturförvaltare samtidigt som kostnaden för den centrala it-organisationen minskas. Detta är möjligt genom att förändringen innebär synergier med stadsledningskontorets existerande organisation för styrning av it-leveransen samt genom att arbetet med samordning inom it-organisationen minskar.

Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutade den 16 april 2007 (KF 2007-04-16, utl. 2007:46) att konsolidera och standardisera stadens it-infrastruktur samt förbereda införande av en stadsövergripande gemensam it-service i enlighet med tjänsteutlåtande (Dnr 030-2455/2005). Kommunfullmäktige fattade den 8 september 2008 genomförandebeslut för inrättandet av en stadsövergripande gemensam it-service med uppgift att tillhandahålla det infrastrukturella it-stödet för stadens verksamheter. (Införande av stadsövergripande gemensam it-service, dnr 031-826/2008, Utl. 2008:134 R1.).

I enlighet med kommunfullmäktiges beslut har staden genom en centralupphandling upphandlat de tjänster som beslutats, det vill säga arbetsplatssystem, lokal applikationsserverdrift och Service Desk (support). Det strategiska ansvaret för stadens it-miljö samt ansvaret för övriga delar av it-leveransen kvarstod hos kommunstyrelsen medan utföraransvaret för leveransen av den nya it-leveransen i enlighet med kommunfullmäktiges beslut finns hos servicenämnden. Därmed har ingen part inom staden ett sammanhållet ansvar för it-leveransen i förhållande till stadens verksamheter. Det delade leveransansvaret har alltsedan inrättandet av verksamhetsområde it vid servicenämnden lett till frågor om ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och servicenämnden.

Trots att ett omfattande arbete genomförs av de båda it-funktionerna vid stadsledningskontoret och servicenämnden, och trots en regelbunden och kontinuerlig dialog mellan förvaltningarna har det varit svårt att komma fram till en tydlig fördelning av vilka uppgifter som ska finnas var. Det har också framförts åsikter från stadens förvaltningar och bolag och även från leverantören Volvo IT, att ändringshanteringsprocessen kopplad till den gemensamma it-servicen försvåras och medför besvärande långa handläggningstider som en direkt konsekvens av ansvarsuppdelningen.

Med anledning av detta har stadsdirektören uppdragit åt PwC att göra en genomlysning av vad som är bästa praxis inom it-leverantörsstyrning och hur detta förhåller sig till den nuvarande organisationen. PwC har genomfört intervjuer av medarbetare inom stadsledningskontoret, serviceförvaltningen och hos förvaltningar och bolag som utifrån sin verksamhet kan ha åsikter om uppgiftsfördelningen mellan parterna. Resultatet av denna utredning samt förslag på förändringar framgår av detta ärende.

Ärendet

It-verksamhet under kommunstyrelsen

Stadsledningskontoret är kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens förvaltning.

Inom stadsledningskontoret finns flera avdelningar med ansvar för stadsövergripande it-styrning. It-avdelningen svarar för sammanhållande ledning och styrning av stadens it-verksamhet samt för förvaltning av stadsövergripande it-infrastruktur och vissa verksamhetssystem. It-avdelningens ansvar beskrivs närmare nedan. Utöver it-avdelningen svarar flera olika funktioner inom stadsledningskontoret för delar av den samlade it-leveransen till stadens nämnder och bolag.

Förnyelseavdelningen har ett särskilt ansvar när det gäller utveckling av stadens verksamheter och deltar tillsammans med it-avdelningen i ledningen av stadens verksamhetsutveckling med hjälp av it. Avdelningen är systemägarrepresentant för ILS Webb och ILS som är stadens olika systemstöd för verksamhetsuppföljning, för Tendsign som är stadens gemensamma upphandlingsverktyg samt för stadens lokaladministrativa system Lois.

Finansavdelningen är systemägarrepresentant för ekonomiadministrativa system såsom Agresso, Cognos m. fl. Vid finansavdelningen pågår också ett omfattande arbete i syfte att möjliggöra ett gemensamt ekonomisystem för stadens samtliga nämnder och bolag.

Personalstrategiska avdelningen är systemägarrepresentant för personaladministrativa system såsom Lisa och Jobb i stan m. fl.

Juridiska avdelningen är systemägarrepresentant för ärendehanteringssystem, exempelvis Diabas och Insyn.

It-avdelningens ledning och styrning av stadens it-verksamhet

It-avdelningen svarar för sammanhållande ledning och styrning av stadens it-verksamhet samt för förvaltning av stadsövergripande it-infrastruktur och vissa verksamhetssystem. Avdelningen leds av it-direktören. Verksamheten bedrivs huvudsakligen inom två enheter, Verksamhetsutveckling och leverantörsstyrning och Teknisk utveckling och förvaltning. Utöver detta finns projektledare för större projekt som rapporterar direkt till it-direktören. Vid avdelningen arbetar idag 25 personer.

Enheten verksamhetsutveckling och leverantörsstyrning inom stadsledningskontorets it-avdelning leds av biträdande avdelningschef för it-avdelningen och har följande huvuduppgifter:

- Övergripande strategisk styrning och ledning inom it-verksamheten genom framtagning av centrala strategier och policyer, exempelvis stadens it-program
- Utveckling och dokumentation av rekommenderade arbetsmetoder och systemstöd för stadens övriga it-verksamhet i form av projektmodell, förvaltningsmodell, it-stöd för process och informationsmodellering med mera
- Ekonomisk planering och uppföljning, exempelvis i form av it-prislista för interndebitering av it-kostnader och it-bokslut
- Hantering av centralt finansierade it-projekt baserat på it-programmets fokusområden inom ramen för ett projektkontor (under inrättande)
- Samordning av stadens olika Service Desk funktioner och driftinformation (förvaltningsobjekt under inrättande)
- Samordning av stadens verksamhet inom geografiska informationssystem (GIS)
- Upphandling, kontraktsförvaltning och löpande avtalsförvaltning av stadens övergripande avtal inom it-området, inklusive samordning av kontrakt och strategisk samordning av stadens nyckelleverantörer inom it-området

Till de större avtal inom it-området som avdelningen ansvarar för hör:

- Stadens avtal avseende systemdrift, systemförvaltning och Service Desk, för närvarande Tieto (upphandlingsplanering, kontraktsförvaltning, avtalsförvaltning, stöd till nyttjande verksamheter)
- Stadens telefoniavtal, för närvarande Tieto (upphandlingsplanering, kontraktsförvaltning, avtalsförvaltning, stöd till nyttjande verksamheter)
- Stadens avtal avseende datakommunikation, för närvarande St Erik Kommunikation AB (upphandlingsplanering, kontraktsförvaltning, avtalsförvaltning, stöd till nyttjande verksamheter)
- Stadens avtal avseende licensåterförsäljare och software asset management, för närvarande Atea (upphandlingsplanering, kontraktsförvaltning, avtalsförvaltning, stöd till nyttjande verksamheter)
- Stadens avtal avseende gemensam it-service, för närvarande Volvo IT (upphandlingsplanering, kontraktsförvaltning men ej avtalsförvaltning, stöd till nyttjande verksamheter)

Enheten teknisk utveckling och förvaltning inom it-avdelningen leds av en enhetschef och har som huvuduppgift att förvalta stadens gemensamma infrastruktur:

- Förvaltningsobjekt klientplattform, svarar för utformning och förvaltning av stadens arbetsplatssystem (del av gemensam it-service), fjärrarbetsplats, mobila terminaler och andra former av klienter med tillhörande programvara och systemstöd som används i stadens verksamheter. Objektet svarar också tekniskt för stadens telefonileverans.
- Förvaltningsobjekt grundläggande infrastruktur, svarar för utformning av och förvaltning av stadens nätverk för datakommunikation, serverplattformar med mera.
- Förvaltningsobjekt applikations och integrationsplattformar, svarar för utformning av och förvaltning av bland annat stadens databasplattformar, integrationsplattformar, e-tjänstplattformar, sökkplattformar och vissa webblösningar.
- Behörigheter och användarhantering, svarar för utformning av stadens användarkataloger (del av gemensam it-service och del av central systemdrift), autentiserings- och auktoriseringsmetoder med mera.

Utöver detta förvaltar it-avdelningens enhet för teknisk utveckling och förvaltning också stadens systemstöd för den omsorgsverksamhet som bedrivs inom individ- och familjeomsorgen, omsorgen om personer med funktionsnedsättning samt äldreomsorgen, sammanfattningsvis benämnd sociala system. I förvaltningsobjektet sociala system ingår Paraplysystemet, ParaGå, SchemOS och Vodok med kringsystem.

It-verksamhet under servicenämnden

Servicenämndens kärnverksamhet är administrativa tjänster. Verksamhetsområde it-service utgör stadens övergripande beställarfunktion för gemensam it-service. It-service levererar beställarstöd och leveransuppföljning till stadens verksamheter som nyttjar den gemensamma servicen. Vidare ansvarar verksamhetsområdet för leveransuppföljning och styrningen av leverantören för den gemensamma it-servicen. I ansvaret ingår att tillse att avtalet med leverantören uppfylls och efterlevs. I budgeten, som uppgår till 12,7 mnkr, för verksamhetsområdet 2013 ingår kostnader för personal, köpta tjänster, lokaler och administration.

Verksamhetsområdet har fullt bemannat 11 anställda inklusive en tjänst inom området verksamhetsutveckling/projektledning som inrättats 2013.

Samtliga uppgifter som utförs inom servicenämndens verksamhetsområde it rör stadens gemensamma it-service och därmed relationen till nuvarande leverantören Volvo IT. (Vid ett byte av leverantör kvarstår funktionen givetvis med oförändrade uppgifter i förhållande till den nya leverantören om inte annat beslutas.)

Bland de ansvar som finns inom verksamhetsområdet ryms ett stort urval av arbetsuppgifter som är vanligt förekommande inom avtalsförvaltning. Till dessa hör:

- Uppföljning av leveransen inom den gemensamma it-servicens olika delar.
- Arbete med kravställning och design av förändringar av tjänsterna i den mån kravbilden från stadens verksamheter förändras
- Identifiera möjliga förbättringar och effektiviseringar av den gemensamma it-servicen.

- Ansvar för leverantörsrelationen inom ramen för funktionens ansvarsområde.
- Vara ett stöd till stadens verksamheter när det gäller att göra kostnadseffektiva val.
- Stöd till förvaltningar och bolag i framtagande av skraddarsydda rapporter utifrån lokala behov.
- Olika former av kommunikationsinsatser och utbildningsinsatser rörande gemensam it-service inklusive framtagande av handledningar och lathundar för olika delar av leveransen.
- Ansvara för nomenklatur och begrepp inom leveransen av den gemensamma it-servicen samt samordning med övriga it-leveransen kring detta.
- Förvaltning av system som används i leveransen av gemensam it-service (såväl internt inom staden som att vara stadens kontaktpunkt mot leverantören gällande sådana system hos leverantören).
- Följa upp verksamheternas upplevelse av leveransen av gemensam it-service samt fånga behov och önskemål om förändring.
- Bidra till verksamhetsutveckling baserat på de tjänster som erbjuds inom ramen för gemensam it-service.
- Svara för leveransövergripande behörighetsinventering och säkerhetsfrämjande åtgärder.

Utöver detta finns naturligtvis administrativa uppgifter såsom ledning och samordning av arbetet inom verksamhetsområdet, diarieföring, uppföljning av nyckeltal för den egna verksamheten, uppdatering av intranät med mera.

Arbetsuppgifterna hanteras av en chef, tre kundansvariga, tre verksamhetsutvecklare, en behörighets- och rapportsamordnare, samt tre tjänstekatalogansvariga, varav en tjänst är vakant och tillfälligt bemannad av en konsult. Chefen för verksamhetsområdet är underställd chefen för serviceförvaltningen. Chefstjänsten är f n vakant.

PwCs genomlysning av stadens leverantörsstyrning inom it-området

Mot bakgrund av upplevd otydlighet i ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och servicenämnden rörande it-leveransen har stadsdirektören uppdragit åt konsultföretaget PwC att utreda det

faktiska läget och jämföra med det som är best practise inom branschen. Vid behov var uppdraget att föreslå förändringar.

PwC har utfört uppdraget med utgångspunkt i bolagets uppfattning om "bästa praxis" inom it-leverantörsstyrning och hur gjort en analys av hur detta förhåller sig i förhållande till den nuvarande lösningen inom Stockholms stad. Ramverket omfattar ett antal komponenter och syftar till att säkerställa att utförande och implementering av beslut hanteras, kontrolleras och övervakas på ett korrekt sätt ur verksamhetens it-perspektiv. Ramverket baseras på PwCs globala bästa praxis och syftet är att ramverket ska hjälpa PwCs konsulter att säkerställa att rätt intressenter, implementerade processer, ansvar samt mekanismer ingår vid ett förändringsarbete.

PwC har utfört 18 intervjuer med utvalda personer inom stadsledningskontoret, serviceförvaltningen samt beställande verksamheter. Dessutom har PwC intervjuat leverantören, Volvo IT, om deras syn på stadens leverantörsstyrning och sedan jämfört det nuläge man uppfattar med vad PwC anser är "bästa praxis" inom it-styrning.

PwC har i sin utredning utgått från en mycket bred ansats och nedan redogörs översiktligt för PwCs iakttagelser och rekommendationer med särskilt fokus på den i ärendet aktuella ansvarsfördelningen mellan Kommunstyrelsen och Servicenämnden. Rapporten i sin helhet finns diarieförd hos kommunstyrelsen med dnr 031-1650/2012.

PwCs analys av nuläget

PwC gör bedömningen att det råder en otydlig ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen, servicenämnden samt Volvo IT. Den har förstärkts av det faktum att it-service är den enda verksamhetsgren där servicenämnden ska styra utifrån avtal med extern leverantör. Övriga verksamhetsområden bedriver nämnden i egen regi.

Det har, konstaterar PwC, uppstått en hybridstrategi som medfört fyra led mellan verksamhet och utförare (egentligen fem led om man även tar med i beräkningen de lokala it-cheferna inom nämnder och bolag). Hybridstrategin innebär att flera parter möter verksamheten, vilket enligt PwC gör att verksamheten upplever en otydlighet.

Vidare konstaterar PwC att det faktum att it-verksamheten idag bedrivs i två olika, geografiskt åtskilda, organisationer med olika rapporteringsled har lett till kulturskillnader, samarbetsproblem och differentierade arbetssätt där målbilden med SFIT som enbart en operativ utförarroll inte uppfylls. Detta kan enligt PwC eventuellt också, åtminstone delvis, härledas till de många mellanled som uppkommit i hybridmodellen.

Som exempel på sådana kulturskillnader och skillnader i arbetssätt som PwC lyfter fram hör frågan om hur förvaltningsarbete drivs. PwC konstaterar att arbetet med Volvo IT sker på ett annat sätt än arbetet med övriga leverantörer. Trots en likartad struktur kring samverkan i avtalen konstaterar PwC att det på grund av uppdelningen mellan kommunstyrelsen och servicenämnden finns en skillnad i hur förvaltningsarbetet bedrivs.

PwC menar också att den delade organisationen och hybridmodellen medför att det i dagsläget inte finns någon tydlig process för att fånga upp och driva igenom behov av förändringar. PwC upplever att det, även om det finns ett ändringsmöte, finns ett behov kring förändringshantering som inte tillgodoses i dagens leverans. Detta leder till att ärenden ibland fastnar i en kretsgång mellan olika parter eller att ärenden faller mellan stolarna. PwC menar dessutom att det upplevs oklart vem som är ansvarig för att utföra behovsfångst från verksamheten.

I intervju med leverantören, Volvo IT, ges uttryck för att de inte har rätt kontaktytor för att kunna lösa problem eller ta beslut, då de som leverantör för en dialog men saknar eget beslutsmandat. PwC konstaterar att delar av it-organisationen anser att de bör ha större mandat, samtidigt som andra delar av organisationen anser att styrmodellen inte efterlevs. Detta leder enligt PwC till att det förekommer att verksamhetsbehov som är identifierade inte hanteras alls.

PwC anser vidare att problemen med ändringsprocessen leder till att kommunikation med verksamheten och möjligheter till delaktighet går förlorad. Detta är enligt PwC en följd av att processen kring förändringar inte efterlevs som tänkt, trots att staden bedrivit ett gediget arbete med att försöka tydliggöra processen och dess ansvarsområden, bland annat genom att tillämpa metoder som finns inom ITIL, ett internationellt erkänt ramverk för it-styrning.

PwC menar att det varit ett problem att majoriteten av ändringarna som sker inom den gemensamma it-servicen är initierade av kommunstyrelsen (i egenskap av förvaltare av infrastrukturen), men att servicenämnden är de som har dialogen med Volvo IT. Följden av detta är att servicenämnden blir en förmedlare av information och beslut som borde gå direkt mellan kommunstyrelsen och Volvo IT i en effektiv process. PwC konstaterar samtidigt att vissa förbättringar har skett och att kommunstyrelsen och servicenämnden gemensamt vidtagit åtgärder som syftar till att åtgärda detta problem.

I bedömningen av kommunstyrelsens it-organisation anser PwC samtidigt att det saknas stabsfunktioner som enligt bästa praxis bör finnas i en större it-ledning. Dessa bör placeras utanför de enskilda förvaltningsobjekten med en närhet till it-direktören. Bland de funktioner som PwC saknar vid kommunstyrelsen finns en kundrelationsansvarig-roll och en tydlig arkitekturfunktion. Även portföljstyrning och projekthantering är funktioner som PwC idag inte uppfattar som tydliga.

Sammanfattningsvis anser PwC att den otydlighet som upplevs i stadens organisation idag är hänförlig till den hybridmodell som uppstod vid införandet av gemensam it-service. Samtidigt menar PwC att ett förändringsarbete inte enbart kan uppfattas som en fråga om att tydliggöra ansvar eller göra justeringar i organisationen. Istället föreslår PwC en kombination av åtgärder, där en sammanhållen it-leveransstyrning är en del. Denna bör dock kombineras med åtgärder för att stärka dialogen med stadens verksamheter för att på ett ännu tydligare sätt, trots flera inblandade leverantörer, skapa en sammanhållen it-leverans till stadens verksamheter.

PwC:s förslag till åtgärder

PwC anser att staden, för att uppnå en ökad effektivitet i it-verksamheten, bör sträva mot en gemensam it-organisation där de strategiska och taktiska funktionerna ingår och styrs av samma chef. It-verksamheten bör sitta i gemensamma lokaler för att underlätta samverkan, gemensamt arbete samt en delad kultur.

Det finns flera strategiska stabsfunktioner som enligt PwC bör initieras för att stötta förvaltningsobjekten och långsiktigt säkerställa en effektiv leverans till verksamheten. En sådan funktion är t.ex. kundrelationsansvariga (Key Account

Managers) som bör ha som huvuduppgift att samla in verksamhetsbehov och kundnöjdhet på en övergripande nivå samt arbeta väldigt nära sina verksamheter och vara väl insatta i deras verksamhetsstrategi, utmaningar samt deras uppfattning om it-leveransen.

PwC bedömer vidare att det även kan behövas en tydligare central arkitekturfunktion som kan driva ett arbete mot en långsiktig målbild inom arkitektur. Det finns i it-programmet 2013-2018 beskrivna riktlinjer för arkitekturarbete inom staden, vilka bör anammas och implementeras i den nya funktionen. Vidare anser PwC att det behövs en projektportföljplaneringsfunktion som kan ta ägarskap för stadens samtliga pågående projekt, samt bistå i planerings- och prioriteringsarbetet vid nya behov från verksamheten.

PwC menar vidare att all behovsfångst från verksamheten bör bli enhetlig och inte ske på olika sätt eller via flera olika kanaler. Det bör säkerställas att samtliga frågor, även de som inte är avtalspåverkande, strategiska eller med påverkan på annan infrastruktur än den Volvo IT levererar kanaliseras via och hanteras inom förvaltningsobjekten. Som ett led i detta bör den sammanhållande it-funktionen också söka etablera en sammanhållen ändringsprocess i någon form.

PwC menar avslutningsvis att de problem som konstaterats inom leverantörsstyrningen "per definition" bara kan lösas på två olika sätt. Båda syftar på sikt till att konsolidera it-leverantörsstyrningen till en organisatorisk enhet med en chef. Enligt PwC rapporten har staden nu följande val:

1. Låta kommunstyrelsen och servicenämnden arbeta tillsammans för att i ett första steg tillsammans skapa förbättringar och i sådana fall låta frågan om omorganisering tas i ett senare skede, eller
2. Staden börjar med att slå samman stadsledningskontorets it-avdelning och serviceförvaltningens verksamhetsområde it till ett inom kommunstyrelsen och först därefter harmonisera och etablerar nya processer, roller etc.

mindre anledning till förtroendebrister och därmed en större sannolikhet för arbete mot en gemensam målbild.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts vid stadsledningskontorets it-avdelning.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Stadsledningskontorets delar den uppfattning som utgör konsultrapportens huvudsakliga slutsats: Staden bör genomföra ett förändringsarbete för att etablera en sammanhållen ledning av stadens it-leverans inom ramen för en organisation. Den nuvarande lösningen som innebär att staden har två centrala it-organisationer med delvis överlappande och snarlika arbetsuppgifter är inte optimal.

Nuläge och analys

Den nuvarande organisationen är en konsekvens av vad som i PwCs studie benämns som en hybridmodell. ÖSA-utredningen hade ansatsen att gemensam it-service skulle förverkligas i egen regi. När beslutet om införande av gemensam it-service togs var beslutet istället att it-servicen skulle upphandlas i konkurrens. Det betyder att leveransen av gemensam it-service inte skiljer sig från de övriga leveranser som stadsledningskontoret ansvarar för, exempelvis den leverans av centrala verksamhetssystem som idag hanteras av stadsledningskontoret och operativt utförs av Tieto.

Staden har istället för en tydlig uppdelning mellan operativt och strategiskt ansvar fått en delad it-organisation där det är oklart var ansvarsgränserna egentligen går.

Kommunstyrelsen ansvarar alltså för ramarna och den långsiktiga utformningen av hela stadens it-leverans samt för uppföljning av alla stora entreprenader inom it, utom den som utförs av Volvo IT. Servicenämnden ansvarar samtidigt för uppföljning och för hantering av verksamhetens krav på utveckling inom det segment som sköts av Volvo IT. I vissa delar svarar servicenämnden också för sådant som i en traditionell entreprenad åligger leverantören – exempelvis rapportering kring uppnådd leveranskvalitet i förhållande till stadens verksamheter.

den övergripande planeringen och avtalssituationen beslutar vilka åtgärder som är lämpliga ur ett strategiskt, tekniskt, kommersiellt och ekonomiskt perspektiv. Därefter förväntas servicenämnden driva dessa förändringar i förhållande till leverantören och samtidigt ansvarar man för att föra ut och förklara besluten i förhållande till stadens övriga nämnder och bolag. Med ett mycket begränsat eget handlingsutrymme är uppgiften för serviceförvaltningens medarbetare minst sagt komplicerad.

Hybridmodellen gör också att serviceförvaltningen är kontaktpunkt för stadens lokala it-chefer när det gäller icke-avtalspåverkande uppdrag och förändringar. I dessa fall är förväntan att serviceförvaltningen kan driva dessa å nämndernas vägnar i förhållande till leverantörens representanter, istället för att de lokala it-cheferna tillåts ha en direkt dialog med leverantörens representanter. Modellen medför långa ledtider och inte sällan till missförstånd och en upplevelse av förändringströghet. Samtidigt medför modellen att leverantören inte får en egen upplevelse av verksamhetens faktiska behov och problem när budskap tolkas och förmedlas i flera led.

Ytterligare ett problemområde hänger samman med att den gemensamma it-servicen inte fungerar oberoende av stadens övriga it-stöd. Det som är den samlade leveransen till stadens verksamheter är resultatet av flera omfattande entreprenader där gemensam it-service med Volvo IT som leverantör är en, men där olika större leverantörer, exempelvis Tieto, Telia, St Erik Kommunikation AB och Atea m.fl. deltar i att skapa en helhet. För alla dessa leveranser svarar kommunstyrelsen för den huvudsakliga strategiska inriktningen, för den övergripande tekniska utformningen (arkitekturen och infrastrukturförvaltningen) samt för den löpande avtalsförvaltningen.

Detta beroende innebär två saker för arbetet med den gemensamma it-servicen:

1. Alla förändringar som görs i leveransen av den gemensamma it-servicen har eller kan åtminstone ha en påverkan på den övriga leveransen. Därmed finns ett mycket stort behov av kontinuerlig samordning av beslut som fattas kring leveranserna och ett stort behov av att arbeta parallellt med leverantörerna för att olika aktiviteter ska leda till avsedda resultat i helheten.

Brister i samordningen kan leda till tekniska problem såväl som till gap eller överlappande avtal.

2. Det arbete som stadsledningskontoret utför för alla andra entreprenader inom it-området (Tieto, Telia, St Erik Kommunikation AB, Atea med flera) utför serviceförvaltningen när det gäller Volvo IT på ungefär, men inte exakt samma sätt. Detta leder till en otydlighet mot leverantörer och verksamheter samtidigt som det omöjliggör synergier kring resursutnyttjande.

För att de uppdelade organisationerna till trots ska åstadkomma den nödvändiga samordningen arbetar stadsledningskontoret och serviceförvaltningen mycket nära tillsammans. Ansenlig tid läggs ner på fasta veckomöten och olika projektrelaterade möten. Därtill krävs att staden i många fall, t. ex. på kontraktsnivåmöten och vid hantering av större drifthändelser, är dubbelt representerad – både från stadsledningskontoret och från serviceförvaltningen – för att alla perspektiv och leveransansvar ska täckas in. Sammantaget medför detta ineffektivitet och onödiga kostnader för skattebetalarna.

I förhållande till stadens leverantörer finns det också en risk att staden ger uttryck för olika regeltolkningar och olika syn på hur den framtida leveransen ska se ut. I PwC rapporten beskrivs det som att ”Uppdelningen har lett till kulturskillnader, samarbetsproblem och differentierade arbetssätt där målbilden med SFIT som enbart en operativ utförarroll inte uppfylls.”

Avslutningsvis konstaterar stadsledningskontoret att betydande mängder tid och arbete redan lagts på försök till ökad samordning, tätare samarbete och ett tydliggjort ansvar på det sätt som PwC menar ska föregå en organisationsförändring.

Mot bakgrund av detta är det stadsledningskontorets uppfattning att den bästa lösningen är att staden inrättar en sammanhållen organisation för styrning av it-leveransen där arbetet koordineras under en gemensam ledning och där resurser enklare kan samutnyttjas.

Förslag till genomförande

Stadsledningskontorets förslag är att ansvaret för den gemensamma it-servicen införlivas i det ansvar som kommunstyrelsen redan har för övriga delar av stadens it-leverans. Samtidigt föreslår kontoret en förstärkning av

stadsledningskontorets organisation för styrning av it-leveransen och att denna kompletteras med roller som identifierats som behövliga i PwCs utredning och som bedöms nödvändiga för utveckling av en sammanhållen styrning av stadens it-leverans. Stadsledningskontoret kan konstatera att ett portföljkontor som på kommunfullmäktiges uppdrag svarar för samordning av centralt finansierad utveckling är under inrättande, vilket får uppfattas som ett steg i den riktning PwC pekat på.

Som framgått har kommunstyrelsen redan idag huvuddelen av ansvaret för utformningen av stadens centrala it-leverans, även för utformningen av den gemensamma it-servicen. Detta ansvar utövas genom uppdragen att svara för stadsövergripande avtal på it-området, förvalta gemensamma system och gemensam infrastruktur samt genom att följa upp nytta och kostnad för stadens it-stöd.

Vid införande av ett helhetsansvar även för gemensam it-service kommer befintliga resurser att nyttjas också i utförandet av det nya uppdraget. I samband med upprättande av budget för 2014 får beaktas behov av finansiering av kommunstyrelsens utökade uppgifter. Kommunstyrelsen kan dock genom synergier och förändrade arbetssätt minska behovet av tjänster för uppgiften jämfört med idag. Bedömningen är att kommunstyrelsen behöver utöka med åtta tjänster, mot dagens 11 tjänster vid servicenämnden. Dessa ges delvis en annan inriktning för att passa in i stadsledningskontorets arbetssätt, samt för att åtgärda de andra brister i it-styrningen som pekats ut av PwC.

Stadsledningskontoret avser inrätta två nya roller inom ramen för den föreslagna bemanningen: *verksamhetsstrateg* och *lösningsarkitekt* inom stadsledningskontorets it-avdelning. Dessa roller är båda inriktade mot ökad dialog och kommunikation kring stadens it-leverans med övriga nämnder och bolag.

Verksamhetsstrategrollen är en form av it-strateg med starkt fokus på verksamhetsbehov och nyttjande av it. I PwCs rapport benämns rollen "kundrelationsansvarig" och den har i uppgift att i förhållande till stadens verksamheter företräda hela it-leveransen på en strategisk och taktisk nivå. Rollen är enligt PwCs bästa praxis en stabsfunktion som finns nära it-direktören. Stadsledningskontoret bedömer att denna roll är mycket viktig för att stärka kopplingen mellan olika

verksamheters specifika behov och stadsledningskontorets kravställning på den gemensamma it-leveransen. Det behövs flera verksamhetsstrategier med egen erfarenhet av arbete inom olika sektorer för att kontoret ska hinna och ha förmåga att ha en nära dialog med stadens samtliga verksamheter. Det personliga mötet med alla stadens verksamheter är viktigt i denna roll.

Den andra nya rollen, lösningsarkitekt, är en mera teknisk funktion som också förväntas arbeta närmare den lokala it-leveransen än stadsledningskontoret tidigare har gjort. Lösningsarkitektens uppgift är att bistå nämnder med nyttjande av den gemensamma plattformen och med teknikval i samband med förändringar och uppdateringar av den lokala it-miljön. Lösningsarkitektens arbete utförs idag delvis av serviceförvaltningens kundansvariga men då avgränsat för de delar som kan tillhandahållas inom gemensam it-service. I en sammanhållen organisation förfogar lösningsarkitekten över kunskap om planering, tekniska lösningar och kontakter med företrädare för hela it-leveransen.

Utöver detta vidtas åtgärder inom kontoret för att förbättra styrningen av stadens supportfunktioner och införa en central funktion för koncernarkitektur av den typ som PwC efterlyser i sin genomgång av stabsfunktioner, som idag saknas. Stadsledningskontoret förbereder också en funktion för löpande samordning av stadens applikationsutbud, vilket förväntas leda till minskade programvarukostnader på längre sikt.

Totalt förväntas förändringen leda till ökade kostnader vid kommunstyrelsen om 8 mnkr för personalkostnader samt vissa utökade utgifter som följer av de nya uppgifterna. Samtidigt frigör staden 12,7 mnkr genom att servicenämndens uppdrag inom verksamhetsområde it upphör.

Effekten uppstår i form av minskade kostnader för stadens nämnder när servicenämndens utnyckling av kostnader reduceras med samma belopp. Då ansvaret för behörighetshantering och specialrapportering läggs på leverantören av gemensam it-service uppstår viss ökad kostnad, men den bedöms vara marginell.

Förslaget i detta tjänsteutlåtande innebär fullt genomfört en utökad service och dialog med stadens nämnder, en tydligare samordning av stadens leverantörer och ett utökat stöd till

stadens centrala system- och infrastrukturförvaltare samtidigt som kostnaden för den centrala it-organisationen minskas. Detta är möjligt genom att förändringen innebär synergier med stadsledningskontorets existerande organisation samt genom att arbetet med samordning inom it-organisationen minskar.

Förändringar av instruktion och reglemente

Utöver den rent organisatoriska förändringen innebär inrättandet av en samlad organisation att uppdraget till servicenämnden respektive kommunstyrelsen förändras.

Kommunfullmäktige föreslås därför besluta att ”Reglemente för Servicenämnden” (Kfs 2010:3) ändras genom att 6§ reglementet utgår. Vidare föreslås kommunstyrelsen besluta att tydliggöra uppdraget till stadsledningskontoret genom att instruktion för stadsledningskontoret (Kfs 2012:3) i den del som rör it-strategier och informationssäkerhet tillföra meningen ”Kontoret ansvarar för att företräda stadens centrala it-leverans i förhållande till stadens verksamheter, och att ge tekniska råd samt förvalta för detta nödvändiga avtal.”

Samtliga förändringar i förslaget föreslås gälla från och med 1 januari 2014.

Bilagor

- 1 PwC:s rapport ”Stockholms stad – analys av leverantörsstyrningsmodell IT”