



Stadsledningskontoret

Projekt Översyn av stadens administration

Bilaga 2

DNR 030-2455/05

Sid 1 (151)

2006-04-24

ÖVERSYN AV STADENS ADMINISTRATION

SLUTRAPPORT

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SID

SAMMANFATTNING	4
INLEDNING	7
UPPDRAGET	7
PROJEKTORGANISATION	8
GENOMFÖRANDE AV ÖVERSYNEN OCH METODEN FÖR DETTA	9
RESULTATET AV NULÄGESKARTLÄGGNINGEN	10
FÖRSLAG TILL EFFEKTIVISERINGAR	12
SAMMANSTÄLLNING AV PROJEKTETS FÖRSLAG	14
IT-ADMINISTRATION	
Förutsättningar för delprojektet	15
Förslag till förändringar	19
Processer och arbetssätt	31
Systemstöd	32
Kompetens	33
Effektiviseringspotential	34
Konsekvenser	36
Fortsatt utveckling	38
PERSONALADMINISTRATION	
Förutsättningar för delprojektet	40
Förslag till förändringar	41
Processer och arbetssätt	45
Systemstöd	46
Kompetens	48
Effektiviseringspotential	49
Konsekvenser	52
Fortsatt utveckling	54
LOKALADMINISTRATION	
Förutsättningar för delprojektet	54
Förslag till förändringar	57
Processer och arbetssätt	59
Systemstöd	60
Kompetens	60

Effektiviseringspotential	61
Konsekvenser	62
Fortsatt utveckling	62

INKÖP/UPPHANDLING

Förutsättningar för delprojektet	62
Förslag till förändringar	64
Processer och arbetssätt	68
Systemstöd	70
Kompetens	71
Effektiviseringspotential	71
Konsekvenser	73
Fortsatt utveckling	73

KONTORSADMINISTRATION

Förutsättningar för delprojektet	74
Förslag till förändringar	77
Processer och arbetssätt	81
Systemstöd	83
Kompetens	84
Effektiviseringspotential	84
Konsekvenser	85
Fortsatt utveckling	86

EKONOMIADMINISTRATION

Förutsättningar för delprojektet	89
Processer och arbetssätt	91
Slutsats	96

SAMMANTAGEN EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL OCH BERÄKNING AV DENNA

97

EN GEMENSAM SERVICE

100

AVVÄGNINGAR	101
VAL AV ORGANISATION	104
FINANSIERING	106
STYRNING	107

BILAGEFÖRTECKNING

108

SAMMANFATTNING

I budget för 2005 beslöt kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheterna till administrativa effektiviseringar. Med anledning av detta tillsatte stadsdirektören under hösten 2005 en projektorganisation som fick i uppdrag att genomföra en översyn av stadens administration. Syftet med översynen har varit att klargöra i vilken utsträckning det är möjligt att reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvaliteten i stadens administration och omfördela resurserna till stadens kärnverksamheter. Översynen har omfattat den interna stöd- och serviceadministrationen inom funktionsområdena ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/inköp samt kontorsadministration. Översynen inkluderar stadsdelsförvaltningarna, fackförvaltningarna, bolagen, stadsledningskontoret samt Stadshus AB.

Genomförandet av översynen har skett i två huvudsakliga steg. Det första steget omfattade en kartläggning av nuläget och resultatet av denna presenterades i en delrapport som överlämnades till styrgruppen i december 2005. Det andra steget, den s k börlägesprocessen, ska leda till ett förslag om hur stadens stöd- och servicefunktioner kan effektiviseras och/eller få en högre kvalitet vilket presenteras i denna slutrapport.

Det första steget, d v s kartläggningen av nuläget avseende de utvalda administrativa stöd- och servicefunktionerna, bygger i huvudsak på besök i olika förvaltningar och bolag samt på uppgiftsinsamling via enkäter.

Resultatet av nulägeskartläggningen ledde till bedömningen och slutsatsen att det finns en effektiviseringspotential inom stadens interna stöd- och servicefunktioner. Samordningen av vissa administrativa stödfunktioner kan utvecklas för att nå stordriftsfördelar och därmed inte bara kunna effektivisera berörd administration utan också höja kvaliteten. Projektet bedömer också att stadsledningskontorets roll för strategi och styrning behöver tydliggöras avseende bl a lokaladministration samt att ändamålsenliga systemstöd saknas inom några områden.

En av utgångspunkterna för projektet har varit att lämna förslag på effektiviseringar som är genomförbara inom en rimlig tidsram vilket bedöms till en period av ett till tre år. Detta är det huvudsakliga skälet till att bolagen i nuläget inte omfattas av projektets förslag, då den mångfald av systemstöd som förekommer inom denna sektor bedöms som svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv. Projektets bedömning är dock att det finns en effektiviseringspotential även för bolagens administrativa stöd- och servicefunktioner men att detta behöver utredas vidare.

Projektet anser att en av grundförutsättningarna för att kunna effektivisera administrativ verksamhet är att arbetssätten och dess processer utvecklas och förädlas, vilket låter sig göras bäst i en samlad administrativ funktion. Med en sådan kan också samordningseffekter och stordriftsfördelar uppstå. Projektet har vägt detta mot behovet av att de administrativa funktionerna finns geografiskt och/eller organisatoriskt nära verksamheterna.

Projektet har haft som direktiv att särskilt analysera möjligheterna och problemen med en gemensam service och projektet gör bedömningen att för vissa administrativa områden överväger behovet av samordning i en gemensam organisatorisk enhet. Projektet föreslår därför att en gemensam servicefunktion inrättas i staden. De områden som projektet bedömer vara lämpliga för att samordnas i en gemensam funktion är sådana som hanterar omfattande volymer och som har relativt standardiserade rutiner. Vidare är en gemensam funktion också lämpad för specialistkompetens som av olika skäl inte finns inom varje förvaltning.

Andra förutsättningar för att kunna arbeta effektivt är att det finns ett väl fungerande systemstöd och att det används på ett ändamålsenligt sätt samt att medarbetarens kompetens är tillräcklig. Projektet har därför analyserat möjligheter till effektiviseringar ur fyra huvudsakliga aspekter: arbetssätt och dess processer, möjlighet till samordning, systemstöd samt kompetens.

Det ska hållas i minnet att projektet haft i uppdrag att analysera berörd administration ur ett stadsövergripande perspektiv. De förslag till effektiviseringar som redovisas i denna rapport har i huvudsak ett sådant perspektiv vilket kan innebära att en enskild förvaltning inte nödvändigtvis uppfattar förändringarna som en kvalitetshöjning. Det är emellertid projektets uppfattning att det lokala och det stadsövergripande perspektivet generellt inte står i motsättning till varandra och bedömningen är att förslagen till övervägande del är fördelaktiga ur bägge perspektiven.

De förslag till effektiviseringar som projektet lämnar i denna rapport är att inrätta en gemensam löneadministration med tilläggstjänster för samtliga förvaltningar, en gemensam växelfunktion för samtliga förvaltningar samt en gemensam IT-infrastruktur, servermiljö och IT-drift och support för de sk St Erik Net-förvaltningarna.

Vidare föreslås en förstärkt kompetens inom lokaladministration avseende ny-, om- och tillbyggnad för samtliga förvaltningar. En konsultgrupp för beställarstöd föreslås inrättas i en gemensam servicefunktion. Förstärkt kompetens föreslås också inom upphandlingsområdet genom tydlig indelning i, och ansvar för, inköpsområden samt inom inköpsområdet för

att nå ökad avtalsföljsamhet. En konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor föreslås inrättas i en gemensam servicefunktion.

Projektet föreslår också att LISA-självservice görs tillgängligt för samtliga månadsanställda, att ett nytt systemstöd för lokaladministration utvecklas samt att ett nytt avtalshanteringssystem och avropssystem för inköp/-upphandling införs inom staden.

Avslutningsvis föreslås att enhetliga arbetssätt införs och utvecklas inom berörda administrativa områden samt att stadsledningskontorets funktion som samordnare tydliggörs och stärks gällande lokaladministration samt renodlas gällande inköp och upphandling.

Den sammanlagda effektiviseringspotential som projektets förslag medför bedöms uppgå till 217 mnkr årligen när föreslagna förändringar är genomförda. Vid ett beslut om genomförande av förslagen senast vid årsskiftet 2006/2007 bedöms effektiviseringen vara genomförd senast under 2009. Ett beslut vid denna tidpunkt innebär att viss effektivisering beräknas inträffa redan under 2007 för att sedan öka för varje år t o m 2009. Detta innebär att den sammanlagda effektiviseringen t o m 2009 beräknas till drygt 500 mnkr.

Den gemensamma servicefunktionen föreslås placeras i en för ändamålet nybildad förvaltning. Projektets principiella uppfattning är att den nya förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd. Denna styrning bör utföras av representanter från förvaltningar och bolag.

INLEDNING

I budget för 2005 beslöt kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheterna till administrativa effektiviseringar. Med anledning av detta tillsatte stadsdirektören under hösten 2005 en projektorganisation som fick i uppdrag att genomföra en översyn av stadens administration. Syftet med översynen har varit att klargöra i vilken utsträckning det är möjligt att reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvaliteten i stadens administration och omfördela resurserna till stadens kärnverksamheter. Enligt den av stadsdirektören beslutade projektplanen för uppdraget ska översynen vara genomförd senast 2006-03-31. Denna rapport är projektets slutrapport och överlämnas härmed till styrgruppen. I enlighet med beslut av styrgruppen innehåller denna rapport inga förslag gällande genomförande av föreslagna effektiviseringar. Ett förslag till genomförandeplan kommer att utarbetas och överlämnas till stadsdirektören senast 31 maj 2006.

UPPDRAGET

Projektorganisationens uppdrag har varit att genomföra en översyn av stadens interna stöd- och serviceadministration inom funktionsområdena ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/inköp samt kontorsadministration. Översynen har omfattat stadsdelsförvaltningarna, fackförvaltningarna, bolagen, stadsledningskontoret samt koncernledningen. Även den administration som finns inom verksamheterna har omfattats av översynen.

Projektet har haft att kartlägga de berörda administrativa funktionerna, jämföra stadens administrativa organisation med andra organisationer samt göra jämförelser internt inom staden, analysera stadens samlade administration, lämna förslag till beslut gällande exempelvis val av framtida organisation samt lämna förslag till genomförande gällande åtgärder, tidsplan etc. I projektdirektiven för utredningen anges också att frågan om vilka möjligheter och problem som finns med gemensam service särskilt ska belysas.

En av de avgränsningar för utredningen som anges i projektplanen är att analysen inte ska omfatta möjligheten att helt eller delvis överlåta driften av administrativ stödfunktion till en extern organisation. På förekommen anledning (det s k KITT-avtalet) har emellertid projektet analyserat frågan om externt utförande inom ramen för delprojekt IT-administration. Denna analys samt skälen till att projektet här gjort ett avsteg från projektdirektiven redovisas i avsnittet om IT-administration längre fram i denna rapport.

PROJEKTORGANISATION

Projektgruppens arbete har letts av en styrgrupp (som även utgjort styrgrupp för projektet effektivt resursutnyttjande i stadens nämnder) med stadsdirektören Bosse Sundling som ordförande. Övriga som ingått i styrgruppen är Inger Båvner (biträdande stadsdirektör), Anders Carstorp (ekonomidirektör), Lillemor Birgersson (personaldirektör) t o m mars 2006, Eva Frunk Lind (personaldirektör) fr o m april 2006, Lars Garg (avdelningschef) t o m februari 2006 samt Håkan Andersson (avdelningschef) fr o m mars 2006.

Det har funnits en referensgrupp för projektet vars huvudsakliga uppgift har varit att bidra med synpunkter på projektarbetet och fungera som bollplank för projektledningen. Referensgruppen har bestått av Bertil Östberg (stadsdelsdirektör, Bromma sdf), Jan Johansson (stadsdelsdirektör, Skärholmen sdf), Irene Svenonius (förvaltningsdirektör, utrednings- och statistikkontoret), Kjell Karlsson (förvaltningsdirektör, idrottsförvaltningen), Christel Wiman (verkställande direktör, Stockholms hamn AB) samt Hans Pettersson (verkställande direktör, AB Familjebostäder).

Det har också funnits referensgrupper för respektive delprojekt.

Den för uppdraget tillsatta projektorganisationen har bestått av följande personer:

Kersti Ruthström, projektledare (stadsledningskontoret).
Christer Edfeldt, biträdande projektledare (Älvsjö sdf).
Gitte Lilja, projektassistent (stadsledningskontoret).

Pian Hallner, delprojektledare, personal (stadsledningskontoret).
Katarina Lincoln, delprojektledare, lokaler och kontor (Vantör sdf).
Stefan Carlson, delprojektledare, IT (Skarpnäck sdf).
Dennis Bring, delprojektledare, inköp/upphandling (stadsledningskontoret).
Lena Gerlofstig, delprojektledare (halvtid), ekonomi (stadsledningskontoret).
Carina Wirén, delprojektledare (halvtid), ekonomi (stadsledningskontoret).

Till projektet har också ett konsultföretag varit knutet vars främsta uppgift har varit att svara för metodstöd samt att tillsammans med projektmedlemmarna svara för analys och dokumentation.

GENOMFÖRANDE AV ÖVERSYNEN OCH METODEN FÖR DETTA

Genomförandet av översynen av stadens administration har skett i två huvudsakliga steg. Det första steget omfattade en kartläggning av nuläget och resultatet av denna presenterades i en delrapport som överlämnades till styrgruppen i december 2005. Det andra steget, den s k börlägesprocessen, ska leda till ett förslag om hur stadens stöd- och servicefunktioner kan effektiviseras och/eller få en högre kvalitet vilket presenteras i denna slutrapport.

Nulägeskartläggningen byggde i huvudsak på besök i olika/förvaltningar och bolag samt på uppgiftsinsamling via enkäter. Kartläggningen föregicks av en avgränsning av vilka huvudprocesser som skulle studeras inom de olika administrativa områdena. Enkäterna och besöken har syftat till att göra såväl en kvantitativ som kvalitativ kartläggning av befintlig verksamhet. Inom ekonomiadministrationen omfattades inte förvaltningarna av nulägeskartläggningen då det pågick ett införande av ett nytt ekonomisystem.

Den kvalitativa undersökningen genomfördes vid besök på olika arbetsplatser i stadens organisation. Besöken har i huvudsak handlat om att kartlägga befintliga arbetssätt och rutiner för de utvalda arbetsprocesserna.

De enkäter som användes för den kvantitativa kartläggningen bestod dels av tidsallokeringsdata, d v s frågor om hur stor andel av berörd medarbetares arbetstid som används för de utvalda arbetsuppgifterna/ processerna, dels av frågor om handläggningsvolym, uppgift om köpta tjänster samt frågor om användning av systemstöd. Tidsallokeringsenkäterna skickades till berörda medarbetare inom stadens organisation via kontaktpersoner på respektive förvaltning och bolag. De berörda medarbetarna har således besvarat enkäten individuellt.

Enkäterna gällande handläggningsvolym, köpta tjänster och systemstöd skickades också till kontaktpersonerna, men har besvarats samlat för varje förvaltning och bolag. Den kvalitativa och kvantitativa undersökningen vägdes sedan samman för att ge en så adekvat och tydlig bild av nuläget som möjligt. Kartläggningen av nuläget innehåller även jämförelser mellan olika förvaltningar och bolag av några utvalda arbetsprocesser. Vissa effektivitetsjämförelser har gjorts genom att ställa antalet årsarbeten för en arbetsprocess i relation till en handläggningsvolym, exempelvis antal lönespecifikationer per årsarbetare.

Svarsfrekvensen för de individuella enkäterna var genomgående hög när det gäller den gemensamma administrationen (i allmänhet den som finns inom huvudkontoren eller motsvarande). Svarsfrekvensen avseende den administration som finns i verksamheterna (i skolor, på bibliotek etc) var lägre. Sammantaget varierade svarsfrekvensen mellan olika förvaltningar och bolag men också mellan olika administrativa områden. Exempelvis var svarsfrekvensen inom personalområdet hög medan kontorsområdet hade en lägre svarsfrekvens. Detta kan bland annat förklaras av att kontorsområdet är svårt att identifiera, särskilt den kontorsadministration som finns inom verksamheterna.

För enkätutskicken gällande handläggningsvolym, köpta tjänster och systemstöd får svarsfrekvensen sägas vara tillfredsställande efter det att projektet efterfrågat kompletteringar av uppgifter.

Inför och i vissa fall även under det andra steget, börlägesanalysen, skedde ytterligare avgränsningar av vilka processer inom respektive funktionsområde som ansågs vara relevanta för en sådan analys. De processer som under utredningens gång bedömdes ha ingen eller begränsad effektiviseringspotential inom en rimlig tidsram, lades åt sidan i det fortsatta utredningsarbetet. Inför börlägesanalysen skedde en kvalitetskontroll av de uppgifter som förvaltningar och bolag lämnat i nulägeskartläggningen. Detta skedde genom att uppgifterna skickades till respektive förvaltning och bolag med en begäran om att uppgifterna skulle sakgranskas samt genom personliga kontakter. Resultatet av börlägesanalysen framgår av respektive redovisning för delprojekten.

Projektet har under utredningens gång besökt och fått besök av representanter från andra kommuner och organisationer som har erfarenhet av gemensamma servicelösningar. Som exempel på dessa kan nämnas Göteborgs stad, Västerås stad, Malmö stad, Västra Götalandsregionen, Linköpings kommun, Oslo kommun, Föreningssparbanken m fl. Projektet har även haft erfarenhetsutbyte med Köpenhamns kommun som också utreder frågan om bl a gemensamma servicelösningar för vissa administrativa funktioner.

Erfarenheter som dragits av dessa besök redovisas inom respektive delprojekt (där det är aktuellt).

RESULTATET AV NULÄGESKARTLÄGGNINGEN

I det följande redovisas i kort sammanfattning de observationer som gjorts och de slutsatser som projektet dragit av genomförd nulägeskartläggning.

Resultatet av kartläggningen för varje funktionsområde redovisas i respektive avsnitt för delprojekten längre fram i rapporten.

Projektets bedömning är att nulägeskartläggningen gett en god bild av hur man arbetar inom de aktuella stöd- och servicefunktionerna, hur man är organiserad, vilken bemanning som finns osv. Visserligen råder fortfarande en viss osäkerhet om hur mycket resurser som läggs ner på exempelvis kontorsadministration inom staden, men vad gäller de processer som är föremål för förslag till effektiviseringar har projektet ett tillräckligt faktaunderlag.

Resultatet av nulägeskartläggningen har lett till bedömningen och slutsatsen att det finns en effektiviseringspotential inom stadens interna stöd- och servicefunktioner. Det finns en tydlig utvecklingspotential vad gäller arbetssätt och dess processer, vilket är en grundläggande förutsättning för att nå effektiviseringar. Vidare görs bedömningen att samordningen kan utvecklas för att nå stordriftsfördelar och därmed inte bara kunna effektivisera berörd administration utan också höja kvaliteten. Det kan konstateras att samordning inom staden idag sker i en begränsad omfattning. Visserligen finns några exempel där två eller flera förvaltningar har samordnat en administrativ funktion, men dessa exempel är snarast undantag från den vanligast förekommande ordningen där förvaltningen och bolaget själv sköter sin administration.

Vidare bedömer projektet att förutsättningarna för effektiviseringar på den enskilda förvaltningen och bolaget är begränsade vad gäller stöd- och servicefunktionerna. Detta beror på att bemanningen är begränsad inom de berörda administrativa områdena och att stöd- och servicefunktionerna inte betraktas som utvecklingsområden på samma sätt som kärnverksamheterna gör. Om effektiviseringar ska uppnås krävs en tydlig styrning av frågan.

Övriga observationer som gjorts vid nulägeskartläggningen är att ändamålsenliga systemstöd saknas inom några områden. Vidare kan sägas att befintliga systemstöd inte nyttjas fullt ut. Detta kan exemplifieras med LISA-systemet där möjligheten till en utvecklad självservice finns men där implementeringen av detta sker långsamt. Det systemstöd som används varierar i ganska liten omfattning inom stadsdelsförvaltningarna medan det finns en något större variation inom fackförvaltningarna. Den största variationen finns inom bolagen där det idag finns ett antal olika system för bl a löneadministration, ekonomiadministration och IT-administration.

Ytterligare observationer vid nulägeskartläggningen är att det inom några områden, särskilt lokaladministration och inköp/upphandling inom stadsdelsförvaltningarna, finns en varierande kompetens och bemanning. Vissa förvaltningarna har i det närmaste en expertkompetens i sin organisation medan den helt saknas på andra håll. Den låga bemanning som förekommer på vissa ställen medför en uppenbar sårbarhet där sjukdom eller annat skäl till frånvaro kan få stora konsekvenser för en upphandling, ett ombyggnadsprojekt etc.

Utifrån resultatet av nulägeskartläggningen gör projektet också bedömningen att stadsledningskontoret behöver ha en tydligare roll vad gäller strategi och styrning. Detta är särskilt efterfrågat inom lokaladministrationen där stadsledningskontorets styrande och samordnade roll behöver tydliggöras och förstärkas.

FÖRSLAG TILL EFFEKTIVISERINGAR

En av utgångspunkterna för projektet har varit att lämna förslag på effektiviseringar som är genomförbara inom en rimlig tidsram vilket bedöms till en period av ett till tre år. Projektets uppfattning är att ett relativt skyndsamt genomförande av föreslagna förändringar ger goda förutsättningar för att den beräknade effektiviseringspotentialen ska kunna realiseras. Om ett genomförande av förslagen dröjer alltför länge riskerar det faktabaserade underlag som legat till grund för förslagen bli inaktuellt.

På grund av utgångspunkten att projektets förslag ska vara genomförbara inom en treårsperiod, omfattar förslagen inte bolagen. Den variation av system för exempelvis löneadministration och IT-administration som här förekommer bedöms som svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv. Den snäva tidsram och de ekonomiska förutsättningar som stått till projektets förfogande har medfört att börlägesanalyserna har koncentrerats på stadsdelsförvaltningarnas och fackförvaltningarnas administration där det systemstöd som används är likartat (med några undantag). Projektets bedömning är dock att det finns en effektiviseringspotential även för bolagens administrativa stöd- och servicefunktioner men att detta behöver utredas vidare.

Projektet anser att en av grundförutsättningarna för att kunna effektivisera administrativ verksamhet är att arbetssätten och dess processer utvecklas och förädlas. Detta låter sig bäst göras om de som utför en arbetsuppgift inte är geografiskt utspridda inom en organisation. En samlad administrativ funktion ger goda förutsättningar för att kunna identifiera och utveckla arbetsprocesser och samtidigt få enhetliga sådana. Med en samlad administrativ funktion kan också samordningseffekter och stordriftsfördelar upp-

stå vilket i sig är en grogrund för effektiviseringar och för en kvalitetsökning. Mot detta ska vägas behovet av att de administrativa funktionerna finns geografiskt och/eller organisatoriskt nära verksamheterna.

Projektet gör bedömningen att för vissa administrativa områden överväger behovet av samordning i en gemensam organisatorisk enhet medan det för andra områden bedöms vara av större vikt att administrationen finns nära verksamheten och/eller att en gemensam funktion inte skulle ge några stordriftsfördelar. De områden som projektet bedömer vara lämpliga för att samordnas i en gemensam funktion är sådana som hanterar omfattande volymer och som har relativt standardiserade rutiner. Vidare är en gemensam funktion också är lämpad för specialistkompetens som det bl a av ekonomiska skäl inte är rimligt eller möjligt att varje förvaltning och bolag har inom sin organisation. För att organisatoriskt kunna hantera behovet av samordning för att uppnå effektiviseringar av vissa administrativa uppgifter, föreslås att en gemensam service inrättas inom stadens organisation. Detta redovisas mer utförligt längre fram i denna rapport.

Andra förutsättningar för att kunna arbeta effektivt är att det finns ett väl fungerande systemstöd och att det används på ett ändamålsenligt sätt. Vidare är kompetens en viktig effektivitetsfråga då adekvat kompetens är en förutsättning för att en arbetsprocess ska kunna utföras på ett effektivt sätt. Med utgångspunkt från detta resonemang har projektet analyserat det befintliga systemstödet för berörda administrativa funktioner samt hur det används, det eventuella behovet av ett nytt eller utvecklat systemstöd samt det eventuella behovet av kompetenshöjande insatser.

Det ska hållas i minnet att projektet haft i uppdrag att analysera berörd administration ur ett stadsövergripande perspektiv. De förslag till effektiviseringar som redovisas har i huvudsak ett sådant perspektiv vilket kan innebära att en enskild förvaltning inte nödvändigtvis uppfattar förändringarna som en kvalitetshöjning. Det är emellertid projektets uppfattning att det lokala och det stadsövergripande perspektivet generellt inte står i motsättning till varandra och bedömningen är att förslagen till övervägande del är fördelaktiga ur bägge perspektiven.

Sammanfattningsvis har således projektet analyserat möjligheter till effektiviseringar ur fyra huvudsakliga aspekter: arbetssätt och dess processer, möjlighet till samordning, systemstöd samt kompetens.

För att åskådliggöra de huvudsakliga effektiviseringsförslag som projektet sammantaget har redovisas nedan en sammanställning av dessa. Inom ramen för de börlägesanalyser som redovisas för respektive delprojekt

lämnas också några förslag om fortsatt utredning för vissa frågeställningar. Dessa sammanställs nedan.

SAMMANSTÄLLNING AV PROJEKTETS FÖRSLAG

Inrätta gemensam och standardiserad

- Löneadministration med tilläggstjänster (samtliga förvaltningar inkl stadsledningskontoret)
- Växelfunktion (samtliga förvaltningar inkl stadsledningskontoret)
- Infrastrukturellt IT-stöd ("S:t Erik Net-förvaltningar")

Förstärkt kompetens inom

- Lokaladministration avseende i första hand ny-, om- och tillbyggnad (samtliga förvaltningar). En konsultgrupp för beställarstöd inrättas i en gemensam servicefunktion.
- Upphandling genom tydlig indelning i, och ansvar för, inköpsområden (samtliga förvaltningar). En konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor samt för upphandlingar inrättas i en gemensam servicefunktion.
- Inköp för att nå ökad avtalsföljsamhet.

Systemstöd

- LISA-självservice görs tillgängligt för samtliga månadsanställda
- Nytt systemstöd för lokaladministration
- Införa ett avtalshanteringssystem och avropssystem för inköp/upphandling
- Fullfölja införandet av Agresso för att realisera effektiviseringspotentialen inom ekonomiadministrationen. Utvärdering om eventuell samordning sker senare.

Arbetsätt och dess processer

- Utveckla och införa enhetliga arbetsätt

Stadsledningskontorets roll

- Stadsledningskontorets funktion som samordnare tydliggörs och stärks gällande lokaladministration
- Stadsledningskontorets roll gällande inköp/upphandling renodlas

Föreslås utredas vidare*IT-administration*

- Bolagens och fackförvaltningarnas (de som inte är s k St Erik Net-förvaltningar) förutsättningar för att anslutas till en gemensam servicefunktion.
- Förutsättningen för standardisering och anslutande till en gemensam servicefunktion gällande IT i skolan och publika datorer.
- Möjligheterna till att integrera det administrativa nätet och EDU-nätet.
- Förutsättningen för att drift, support och förvaltning av lokala verksamhetssystem kan anslutas till en gemensam servicefunktion

Personaladministration

- Förutsättningen för elektroniska personalakter.
- Förutsättningen för ett gemensamt lönehanteringssystem för bolagen.

Kontorsadministration

- Förutsättningen för att ansluta bolag till en gemensam växelfunktion.

I följande avsnitt redovisas bör lägesanalysen med föreslagna effektiviseringar för respektive delområde. För varje område redovisas de förutsättningar som observerats vid nulägeskartläggningen, de förändringar som föreslås och bedömda effekter av dessa, vilka konsekvenser förslagen förväntas få samt en bedömning av den fortsatta utvecklingen inom området.

IT-ADMINISTRATION**FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET**

I projektplanen definierades begreppet *IT-administration* som "organisation och arbetssätt för att upprätthålla det informationstekniska stödet till stadens verksamheter". Det informationstekniska stödet i Stockholms stad är dock oerhört omfattande och behov av ytterligare avgränsning var nödvändigt med hänsyn till projektets budget och tidplan. Projektet kom fram till att med "IT-administration" i denna översyn ska avses organisation och arbetssätt för att upprätthålla det *infrastrukturella* IT-stödet till stadens verksamheter.

Med infrastrukturellt IT-stöd menas följande. En stor del av det IT-stöd som används i en typisk kontorsmiljö är i teorin helt verksamhetsoberoende. Den teknik som gör att en IT-användare kan logga in på sin

dator, komma åt filer och kataloger på en server, skriva ut, skicka e-post, öppna program eller söka information på internet behöver egentligen inte skilja sig i något väsentligt avseende mellan exempelvis en typisk kommunal förvaltning och en statlig myndighet eller ett privat företag. Det som ur IT-hänseende däremot *kan* skilja en verksamhet från en annan är behovet av olika *verksamhetsspecifika* system.¹ En stadsdelsförvaltning har kanske behov av ett ärendehanteringssystem inom omsorgen medan ett bolag kan ha behov av ett system för exempelvis grindstyrning. Alla verksamheter har också behov av t ex ekonomi- och personalsystem. Stadens hantering av sådana *verksamhetssystem* omfattas *inte* av denna översyn.

Stadens förvaltningar och bolag har beroende på typ av verksamhet olika behov av verksamhetssystem. Det IT-stöd som måste levereras till dessa förvaltningar och bolag oavsett val av verksamhetssystem är det IT-stöd som omfattas av denna översyn.

Fler undantag finns dock vad gäller avgränsningen. Plattform för e-tjänster (externa och interna tjänster på intranät/internet) omfattas inte heller av denna översyn då ett projekt för att upprätta en sådan för staden gemensam plattform redan pågår. I delprojektets nulägesanalys granskades också inledningsvis förutom det administrativa IT-stödet till stadens interna IT-användare även det publika IT-stödet till stadens elever (IT i skolan) samt telefoni. Det beslöts dock tidigt att översynen framför allt skulle koncentreras på det *administrativa* IT-stödet. Anledningen till detta var framför allt projektets begränsade budget och tidplan. Projektet valde att göra en avgränsning som gav möjlighet att leverera ett realistiskt, genomförbart och noga analyserat förändringsförslag. Projektet ser dock ytterligare/-framtida behov av utveckling och förändring vilket redogörs närmare för under avsnittet "Fortsatt utveckling".

Delprojektets nulägeskartläggning

Den nulägeskartläggning som genomförts av delprojektet visade att det finns stora skillnader i resursförbrukningen inom avgränsningen förvaltningarna och bolagen sinsemellan, men även att det inte tycks finnas någon tydlig korrelation mellan denna resursförbrukning och den användarupplevda kvaliteten. Detta har framkommit i den kvantitativa undersökningen (enkätundersökningen) men också i den *kvalitativa*

¹ Verksamhetsspecifika behov kan ställa olika krav även på det infrastrukturella IT-stödet vad gäller t.ex. säkerhet, tillgänglighet och servicenivåer. Dessa olika krav kan dock hanteras genom olika överenskommelser/avtal. Den grundläggande tekniken och de grundläggande arbetssätten kan vara de samma.

undersökningen (intervjuer, besök, referensgruppsmöten m m). Projektet konstaterade efter nulägesanalysen bl a följande.

- *IT i Stockholms stad är ett tydligt resultat av en långtgående enhetsvis uppbyggnad och de konsekvenser detta medför.*
- *Det råder en uppenbar brist på stadsövergripande styrning och standardisering inom IT-verksamheten i staden.*

Stora skillnader även i de i teorin verksamhetsoberoende delarna råder såväl tekniskt som organisatoriskt mellan stadens olika förvaltningar och bolag. Ett standardkoncept för lokala nätverk och arbetsstationer finns dock inom avgränsningen – S:t Erik Net. S:t Erik Net etablerades inom Stockholms stad 1996-1997 i samverkan mellan stadsledningskontoret och förvaltningar. Syftet med S:t Erik Net är bl a att förvaltningar och bolag, d v s deras användare och nätadministratörer, ska ha tillgång till en kostnadseffektiv, användarvänlig och drift- och informationssäker standard för lokala nät. S:t Erik Net-begreppet indelas idag i två delar, S:t Erik Adm Net (det administrativa nätet) och S:t Erik Edu Net (det publika nätet för lärare och elever). Idag är 30 av stadens 36 förvaltningar medlemmar i S:t Erik Net. Inga bolag har valt att ansluta sig.

Någon i alla detaljer enhetlig standard har S:t Erik Net dock aldrig blivit. Det finns betydande skillnader mellan S:t Erik Adm Net och S:t Erik Edu Net. På lokal nivå är dessa två nät som regel oftast separerade såväl tekniskt som organisatoriskt. Den rådande tekniska skillnaden mellan två förvaltningar är dessutom även inom S:t Erik Adm Net så pass stor att en användare från en förvaltning som regel inte kan logga in på och använda en PC på en annan förvaltning. Näst intill samtliga förvaltningar och bolag, inom S:t Erik Net eller utanför, har en egen IT-enhet med egen lokal IT-personal som hanterar drift, support, förvaltning och utveckling av det infrastrukturella IT-stödet.

Slutsatser från nulägeskartläggningen

Sammanfattningsvis har projektet efter nulägeskartläggningen kunnat konstatera följande.

- Det infrastrukturella IT-stödet i Stockholms stad kostar ur ett stadsövergripande perspektiv betydligt mer än det skulle kunna göra.
- Det infrastrukturella IT-stödet i staden håller en ur ett stadsövergripande perspektiv lägre kvalitet än det skulle kunna göra.

Många av de IT-chefer i staden som projektet talat med har med eftertryck lyft fram stadens sätt att hantera bl a övertalighet och rehabilitering som en starkt bidragande orsak till lokalt förekommande kvalitetsbrister och höga kostnader. Man anser att kravet på kompetens hos den IT-personal som anställts varit allt för lågt och att man ofta "tvingats" rekrytera och/eller behålla fel personer. Projektets uppfattning är dock att detta inte är unikt vare sig för Stockholms stad eller för IT-verksamheten. De stora effektiviseringsvinsterna uppnås enligt projektets uppfattning dessutom inte genom förändringar på *lokal* nivå. Detta visar tydligt erfarenheter från andra kommuner som också upplevt och delvis upplever den personalproblematik som beskrivits ovan.

Även om många kvalitetsvariationer på vissa håll kan förklaras genom varierande kompetens hos personalen så är den *främst* bidragande orsaken till att det finns ett stadsövergripande behov av förändringar enligt projektets uppfattning inte låg kompetens eller svaga arbetsinsatser från stadens IT-anställda. Den främst bidragande orsaken är enligt projektets uppfattning snarare hur stadens valt (eller inte valt) att *organisera* sitt IT-stöd.²

Kort om KITT-avtalet

Staden har under 2005 genomfört en ramavtalsupphandling av IT- och telefonitjänster och ett avtal har tecknats med TietoEnator på fyra år med option på förlängning två plus två år. Försättningsvis när detta avtal åsyftas i denna rapport används benämningen *KITT-avtalet* (KITT = Kommunikation, IT och Telefoni).

Genom KITT-avtalet har TietoEnator bl a driftansvar för flera av stadens gemensamma verksamhetssystem samt telefoni och de centrala delarna av S:t Erik Net-konceptet. I KITT-avtalet finns också ett antal oförhandlade optioner som medger outsourcing av delar av eller om så önskas i princip hela det infrastrukturella IT-stödet. Trots att projektet enligt projekt-direktiven *inte* ska analysera möjligheten att helt eller delvis överlåta driften till en extern organisation (outsourcing) är dessa frågor alltså högst relevanta och KITT-avtalet kommer att beröras på ett flertal ställen i denna rapport.

² Den enhetsvisa uppbyggnaden av IT-stödet.

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

Projektets förslag till förändringar kan sammanfattas i följande tre punkter.

1. Genomför en fullständig konsolidering av den idag distribuerade infrastrukturella servermiljön.
2. Genomför en fullständig standardisering av den resterande infrastrukturella IT-miljön.
3. Inrätta en gemensam service, d v s organisation och arbetssätt för gemensam drift, support, förvaltning och utveckling av det infrastrukturella IT-stödet

Projektet föreslår att genomförandet initialt ska omfatta befintliga S:t Erik Net-förvaltningar.³

En förutsättning för att effektivt kunna genomföra förslag 3 ovan (gemensam service) är att den infrastrukturella IT-miljön är fullständigt standardiserad (enligt förslag 2 ovan). Omvänt gäller att en förutsättning för att få till stånd en fullständig standardisering är gemensam drift, förvaltning och utveckling av denna standard.

En gemensam service kan inte ge effektiv support till en icke standardiserad IT-miljö. En standardiserad IT-miljö kan omvänt i praktiken inte upprätthållas utan gemensam drift, förvaltning och utveckling av denna IT-miljö.

Nedan redogörs mer ingående för vart och ett av de tre förändringsförslagen. Därefter ges en samlad bild av de tre förändringsförslagen tillsammans.

Konsolidering

Begreppet ”konsolidera” betyder att ”sammanföra” eller att ”sammanslå”. Stadens infrastrukturella IT-stöd idag är tekniskt distribuerat, d v s utspritt. På näst intill varje förvaltning och bolag finns egna servrar och kringutrustning för datalagring, säkerhetskopiering, e-post, skrivarhantering m m. På näst intill varje förvaltning och bolag finns även lokal kompetens (personal) för att hantera denna distribuerade servermiljö. Alternativt är driften utlagd på entreprenad eller hanteras helt eller delvis av konsulter.

³ S:t Erik net-förvaltningar idag är Idrottsförvaltningen, Konsumentförvaltningen, Kulturförvaltningen, Kyrkogårdsförvaltningen, Revisionskontoret, Skönhetsrådet, Stadsledningskontoret, Stadsmuseiförvaltningen, Utbildningsförvaltningen, USK, Valnämnden, Överförmyndarnämnden samt samtliga stadsdelsförvaltningar.

Vid en fullständig konsolidering av den idag distribuerade servermiljö inom avgränsningen kan kostnaderna för såväl hårdvara som personal reduceras i staden samtidigt som kvaliteten (tillgängligheten till systemen) kan öka.

Val av tillgänglighetsnivå påverkar kostnaden och bör därför utredas närmare i ett eventuellt genomförandeprojekt. Konsolideringen kan genomföras internt i staden eller efter förhandling av TietoEnator i enighet med KITT-avtalet. Projektet föreslår att beslut om tillvägagångssätt fattas i samband med ett eventuellt genomförande. Mer om detta under avsnittet "effektiviseringspotential" nedan.

Standardisering

Som framkommit i nulägesanalysen finns ingen för alla förvaltningar och bolag enhetlig standard för det infrastrukturella IT-stödet i staden. Inte ens inom S:t Erik Net råder en i alla väsentliga delar enhetlig standard - detta till följd av den enhetsvisa driften, förvaltningen och utvecklingen av IT-stödet. Stora skillnader även i de i teorin verksamhetsoberoende delarna råder såväl tekniskt som organisatoriskt mellan stadens olika förvaltningar och bolag.

Nedan redogörs för några av fördelarna med att genomföra en fullständig standardisering av den infrastrukturella IT-miljön:

- *Jämnare kvalitet*

Den enhetsvisa uppbyggnaden av IT-stödet har som nulägesanalysen visat lett till en ojämn kvalitet i detta IT-stöd. På vissa håll fungerar det bra med hög tillgänglighet till data och system, på andra håll fungerar det sämre. Genom att införa en enhetlig teknisk standard i kombination med gemensam service försvinner dessa kvalitetsvariationer.

- *Snabbare och billigare förändringar.*

I en fullständigt standardiserad IT-miljö, där t ex alla PC i alla väsentliga avseenden är identiska inom staden, räcker det med att utveckla och testa nya produkter och lösningar på *ett* ställe. Fungerar lösningen där fungerar den sannolikt på alla andra ställen också. Paketeras en ny applikation, t ex en ny version av Office, i staden *idag* är det dock inte alls säkert att denna paketring fungerar i förvaltning X bara för att den fungerade i förvaltning Y. Lokala anpassningar är nästan alltid nödvändiga även inom S:t Erik Net. De förvaltningar och bolag som står *utanför* S:t Erik Net-konceptet

måste helt själva ombesörja sin applikationshantering.

- *Bättre priser och avtal.*

Att standardisera på produktnivå (hård- eller mjukvara) kan på grund av större volymer ge bättre avtal och lägre priser vid upphandlingar.

- *Vem som helst (anställd) kan logga in var som helst.*

Att en IT-användare från t ex Skarpnäcks SDF på besök hos t ex stadsledningskontoret inte kan logga in på och använda en PC där kan tyckas underligt när exempelvis anställda på många andra stora företag kan logga in på och komma åt sina resurser från en PC på ett lokalkontor inom koncernen var som helst i världen. Frågan har ställts hur stort behovet av sådan mobilitet egentligen är inom staden. Konstateras kan att det förekommer och särskilt inom vissa användargrupper som ibland bedriver sin verksamhet oberoende av förvaltnings- och bolagsgränser, t ex lärare eller revisorer.

- *Möjliggör gemensam service*

Som redan konstaterats är standardisering av det infrastrukturella IT-stödet en förutsättning för att kunna införa gemensam service. Fördelarna med gemensam service redogörs för närmare nedan.

För att effektivt kunna leverera ett väl fungerande infrastrukturellt IT-stöd och en väl fungerande IT-support krävs inte bara en standardisering av IT-miljön, det ställs också krav på hur denna standard ska se ut. Projektet har inte för avsikt att i detta förslag specificera standarden i detalj men ger nedan ändå exempel på några rekommendationer inför ett eventuellt genomförandeprojekt.

- *Så många av stadens datorer som möjligt bör vara nätverksuppkopplade.*

Visionen "IT för alla" i Stockholms stad innebär att alla anställda bl a ska ha tillgång till e-post, intranät och möjligheten att personrapportera (LISA-självservice). Ett genomförande av det som föreslås i denna rapport bör ske parallellt med ett genomförande av "IT för alla". Ju fler datorer som går att komma åt via nätverket desto billigare och effektivare kommer IT-supporten att bli.

- *Användarnas administrativa rättigheter på klientdatorerna bör minimeras.*

Ju fler användare som har administrativa rättigheter på sina PC desto fler incidenter och problem kan förväntas uppstå. Ingenting

bör installeras på en PC som inte först testats och godkänts. Möjligheten för användarna att förändra sina klientdatorers konfigurationer bör anpassas efter det yrkesmässiga behovet av att göra detta.

- *Antalet personliga s k bordsskrivare bör minimeras.*
Att användare har egna personliga skrivare är inte bara dyrt vad gäller inköp, det skapar också ett oproportionerligt stort behov av support på plats. Projektet har funnit att flera av de organisationer både i och utanför staden som lyckats uppnå kombinationen låg kostnad och hög kvalitet i sitt IT-stöd minimerat antalet bordsskrivare alternativt helt uteslutit dessa ur sina supportåtaganden. Utskrifter i en standardiserad IT-miljö bör där det är möjligt koncentreras till gemensamma skrivare åtkomliga från nätverket.
- *Hanteringen av handdatorer och telefoner bör standardiseras.*
Det går inte att ge kostnadseffektiv support på handdatorer och telefoner som används för att t ex synkronisera almanackor och e-post om inte också dessa följer en enhetlig standard. En IT-användare kan inte på eget bevåg köpa en handdator eller telefon hos en lokal återförsäljare och förvänta sig support på denna. Denna typ av produkter är inte vanligt förekommande idag men bruket av dem förväntas öka framöver.

Ovan är bara några exempel som projektet fångat upp under bör- och nulägesanalyserna. Det bör vara upp till den som får ansvaret att etablera gemensam service att i samverkan med stadens förvaltningar och bolag fastställa vilken standardnivå som ska gälla i det infrastrukturella IT-stödet. Projektet vill med exemplen ovan belysa att för att kunna uppnå ett fungerande och kostnadseffektivt IT-stöd så krävs också en strikt standardiserad och kontrollerad IT-miljö. Allt måste ställas i relation till vad det kostar. En öppen och fri IT-miljö kan tyckas attraktivt för vissa men det kostar också *avsevärt* mycket mer i drift och support än den IT-miljö projektet föreslår. Detta dessutom enligt projektets uppfattning utan att ge någon direkt verksamhetsnytta.

Gemensam service föreslås sälja bastjänster till stadens verksamheter utifrån en strikt standardiserad och kontrollerad IT-miljö. Support på sådant som frångår denna standard föreslås inte ingå i basutbudet men kan levereras i form av särskilt prissatta tilläggstjänster.

Det finns sammanfattningsvis ingen anledning till att det IT-stöd som per definition är verksamhetsoberoende fortsatt ska tillåtas utvecklas enhetsvis

i staden. Varje enskild förvaltning bör därför inte bedriva egen, lokal drift, förvaltning och utveckling av detta IT-stöd. Detta leder oss in på projektets tredje förändringsförslag – inrättandet av en gemensam service.

Gemensam service

På många förvaltningar och bolag finns idag lokala IT-tekniker och annan IT-relaterad supportpersonal tillgängliga på respektive förvaltnings/bolags huvudkontor. Det är inte alls ovanligt att en IT-tekniker som beger sig ut för att lösa en användares problem stöter på andra användare "på vägen" och passar på att hjälpa även dessa. Många av de IT-användare som befinner sig på huvudkontoret uppskattar närheten till denna och liknande varianter av service. Man upplever att man får hjälp snabbt och att man får det av en person man känner och har förtroende för.

När delprojekt IT-administration föreslår en gemensam service innebär det bl a att inga ärenden ska hanteras utan att först ha tagit vägen genom stadens gemensamma IT-supportfunktion (fortsättningsvis kallad "service desk"). Stadens IT-tekniker ska helt enkelt inte lösa en IT-användares problem utan att ett ärende först registrerats i ärendehanteringssystemet och teknikern fått ett formellt uppdrag med tillhörande ärendenummer. Det kan vara svårt att förklara fördelarna med detta för de som t ex kanske är vana med att få personlig hjälp direkt av någon de känner. Fördelarna är dock många och nedan redogörs för några av dem.

- En gemensam service desk hanterar enligt projektets förslag *alla* ärenden (agerar sk SPOC – "Single Point Of Contact"). IT-användaren vet alltid vart man skall vända sig, även om man är ny i organisationen och det är (under avtalade tider) *alltid* någon som svarar.
- En gemensam service desk ger en rättvis och kostnadseffektiv prioritering - beslutad tillsammans med kund (beställaren av IT-stödet). "Först till kvarn" eller "Sitter nära" eller "Råkar passera" eller "Skriker högst" eller "Gillar dig" är inte längre skäl för att få hjälp.
- En gemensam service desk ger minskat personberoende. Personliga kontakter/kunskap hos användaren behövs inte för att få den hjälp man behöver.
- En gemensam service desk medför ökad kunskapsöverföring (all IT-personal är samlad och arbetar med gemensamma arbetssätt och system) och även detta minskar personberoendet. Allt dokumen-

teraser (incidenter, problem, lösningar mm) vilket medför att all IT-personal kan ta del av kunskaperna till förmån för IT-användarna (snabbare åtgärdsstider vid problem).

- En gemensam service desk kan hantera kommunikation och återkoppling på ett strukturerat och kontrollerat sätt. Kommunikation och återkoppling av pågående och avslutade ärenden har mycket stor betydelse för den användarupplevda kvaliteten.
- En gemensam service desk har i uppdrag att tillse att användaren kan fortsätta arbeta när en incident inträffat. En gemensam service desk har dessutom ett tydligt och definierat *eskaleringsansvar*. Det ska aldrig råda något tvivel om vem som äger ett ärende och systemen tillåter inte att ärenden glöms bort eller avslutas innan de bakomliggande problemen (*orsakerna* till incidenterna) är lösta. Detta ger i förlängningen ett minskat antal incidenter jämfört med nuläget. I nuläget ägnas mycket tid åt att "släcka bränder" men mindre och i vissa fall ingen tid åt att lösa de bakomliggande orsakerna till dessa.
- Genom en gemensam service desk förs och samlas statistik på samtliga ärenden vilket gör att resursplanering och prioritering blir såväl lättare som effektivare. I nuläget finns ingen sådan statistik aggregerat för staden. Oftast finns den inte ens tillgänglig lokalt ute på de enskilda förvaltningarna/bolagen.
- När alla ärenden registreras i en gemensam service desk medför detta att dolda kostnader i form av individuella "ad-hoc" lösningar minimeras. Det finns en spårbarhet, tydlighet och kontroll över vad samtliga IT-tekniker gör i IT-miljön. Individuella lösningar på problem skapar i nuläget ytterligare problem i förlängningen i och med att kontrollen över den standardiserade IT-miljön på sikt förloras.
- En gemensam service desk medför slutligen att samma ärende inte löses på flera ställen och/eller på flera olika sätt (eller i värsta fall inte alls). En gemensam service desk har den samlade kunskapen om samtliga pågående eller avslutade incidenter och problem i den infrastrukturella IT-miljön. I nuläget kan bara inom S:t Erik Net 24⁴ olika IT-enheter ibland arbeta med samma problem (eller med incidenter relaterade till samma problem) omedvetna om varandras

⁴ Alla 30 S:t Erik Net-förvaltningar har inte en egen IT-enhet/avdelning.

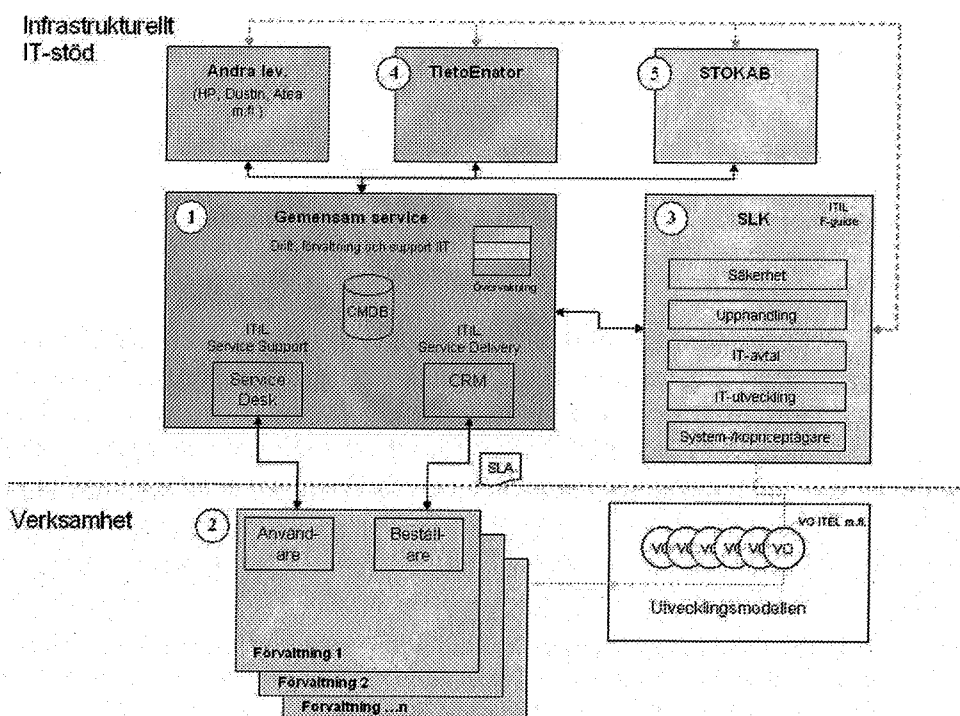
arbetsinsatser. I en gemensam service har samma problem samma lösning överallt.

Exemplen ovan kan tyckas teoretiska. Det finns dock gott om praktiska exempel som styrker dem. Nämnas kan t ex Västerås Stad som efter införandet av gemensam service (liknande det som föreslås i denna rapport) kraftigt sänkt kostnaderna för IT-stödet samtidigt som kvaliteten enligt vittnesmål från både IT- och verksamhetssidan har ökat. Som exempel uppges att antalet ärenden (incidenter) i IT-miljön har halverats sedan förändringen. Projektet har också tagit del av liknande erfarenheter från bl a Malmö stad, Helsingborg stad och Jönköpings kommun samt ett flertal privata företag och driftleverantörer.

Fler fördelar och möjligheter, men även uppskattade risker och svagheter i det projektet föreslår, redovisas i avsnittet "Konsekvenser" samt i bilaga 1.

Sammanfattad beskrivning av börläget

Nedan visas en sammanfattad bild av projektets förslag till börläge. De viktigaste ingående komponenterna är numrerade i bilden och förklaras närmare i efterföljande text.



-

- ⁵ ITIL är en internationell, processinriktad modell för hur IT kan drivas effektivt och serviceinriktat. Den är indelad i ett antal sammanhängande områden och innehåller riktlinjer och förslag på hur arbetet i de olika områdena bör struktureras. ITIL är "best practise" sammanställt sedan 1980-talet. "Best Practise" (bästa praxis) kan definieras som en praxis som är införd, fungerar och används, samt bedömd av experter på området som det bästa som finns i bruk just nu.

samma IT-utveckling via Utvecklingsmodellen⁶. Projektet bedömer att varje förvaltning/bolag åtminstone behöver en IT-samordnarfunktion (eller motsvarande) i detta avseende (hel- eller deltid utifrån behov). Det är oerhört viktigt att förvaltningarnas verksamhetsrelaterade lokala IT-kompetens inte urholkas. Lokalt behov av e-strategiskt, verksamhetsutvecklande IT-arbete bör heller inte påverkas negativt av det projektet föreslår. Snarare kan *mer* tid läggas på detta när det infrastrukturella IT-stödet inte längre blir ett lokalt "bekymmer". Lokal IT-kompetens kan också behövas för arbetet med IT i skolan och annan publik IT-utrustning samt för drift, förvaltning, support och utveckling av eventuella lokala verksamhetssystem.

3. *Stadsledningskontorets* roll förändras inte i något väsentligt avseende i och med det projektet föreslår. SLK har fortsatt en strategisk roll i staden med ansvar för styrning, uppföljning och utveckling av stadens verksamhet (SLK samverkar i bör läget med TietoEnator genom den oberoende detta projekt föreslagna *Samverkansmodellen*⁷). Den stora skillnaden i detta förslag är att SLK i bör läget får en (1) samtalspart vad gäller drift och förvaltning av det infrastrukturella IT-stödet istället för som i nuläget 24 samtalsparter bara bland S:t Erik Net-förvaltningarna. Utveckling av det infrastrukturella IT-stödet sker i samverkan med gemensam service men framför allt i samverkan med förvaltningarna/bolagen via utvecklingsmodellen. Stadsledningskontoret är också fortsatt konceptägare för S:t Erik Net-konceptet.
4. *TietoEnator* har redan idag via entreprenad driftansvar för de gemensamma resurserna inom S:t Erik Net-konceptet. TietoEnator har också drift- och supportansvar för majoriteten av stadens gemensamma verksamhetssystem (Agresso, LISA, Bosko m fl). Projektet föreslår att det i samband med genomförandeplanen bör utredas om TietoEnator i enlighet med KITT-avtalet ska ombesörja den föreslagna konsolideringen av den distribuerade servermiljön och få fullständigt drift- och supportansvar även för denna. Projektet föreslår också ett ingående samarbete med TietoEnator vad gäller

⁶ Införandet av en generell utvecklingsmodell för staden är när detta skrivs ett pågående delprojekt inom KITT-överföringsprojekt. Utvecklingsmodellen är en modell tänkt att sporra och förankra stadens verksamhetsutveckling med IT, genom att prioritera krav från medborgare, användare och ledning på ett strukturerat sätt.

⁷ Införandet av en *samverkansmodell* är när detta skrivs ett pågående delprojekt inom KITT-överföringsprojekt. Samverkansmodellen är tänkt att hantera processer, roller, mandat och ansvar i samverkan mellan staden och leverantören (TietoEnator).

kontaktytan gentemot stadens IT-användare (service desk). Detta för att gemensam service i så stor utsträckning som möjligt ska kunna agera SPOC (Single Point of Contact) gentemot stadens verksamheter. Gemensam service och TietoEnator bör dela ärendehanteringssystem och system för övervakning av den infrastrukturella IT-miljön.

5. *Stokab* ansvarar för stadens kommunikationsnät, *S:t Erik Kom*. Projektet föreslår dock att det är gemensam service och inte de enskilda förvaltningarna/bolagen som agerar beställare gentemot Stokab. Målbilden är, som beskrivits ovan, att gemensam service i så stor utsträckning som möjligt ska kunna agera SPOC (Single Point of Contact) gentemot stadens verksamheter väd gäller det infrastrukturella IT-stödet. Exempelvis ska en IT-användare som inte kan logga in behöva bekymra sig om ifall felet ligger hos Stokab, hos TietoEnator eller hos gemensam service.

Projektet förslag till processer och arbetssätt för en gemensam service i detalj kommer att specificeras mer ingående i den genomförandeplan som ska tas fram efter att denna slutrapport godkänts av styrgruppen.

Angående outsourcing

Projektet skall enligt projektdirektiven *inte* analysera möjligheten att helt eller delvis överlåta driften till en extern organisation (s k outsourcing). Det nya avtalet med TietoEnator (KITT-avtalet) medger dock ett sådant överlåtande utan att någon ny upphandling måste genomföras. Då projektet funnit att det finns ett antal avgörande aspekter som staden bör ta hänsyn till innan man överväger outsourcing anser projektet trots allt att det är nödvändigt att utreda denna fråga.

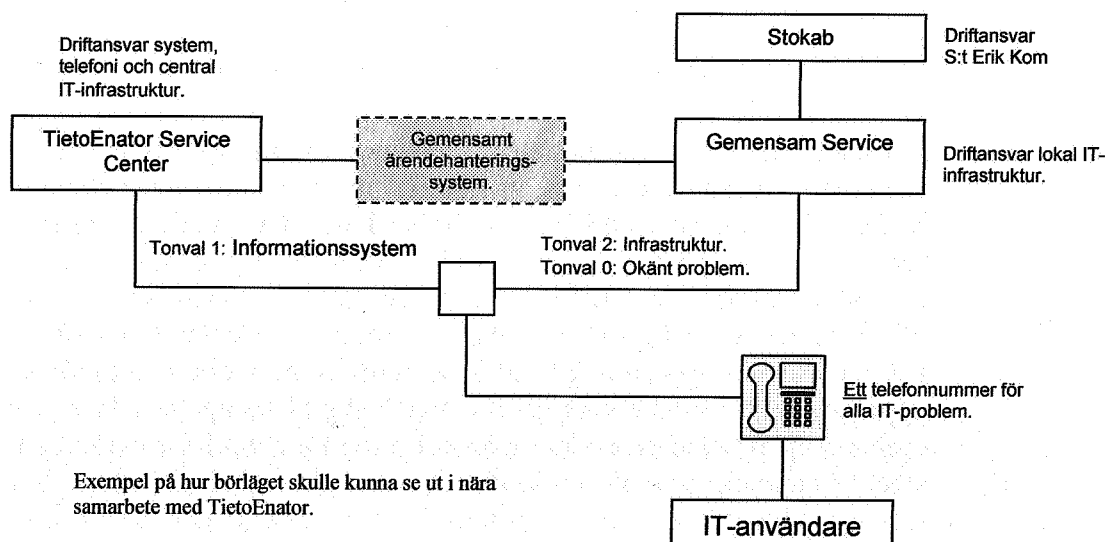
I ett försök att beskriva den praktiska skillnaden mellan en outsourcad och en internt driven verksamhet utifrån projektets förslag till börläge görs nedan en jämförelse sett ur IT-användarens (kundens) perspektiv. IT-användaren är i detta exempel anställd på en typisk S:t Erik Net-förvaltning.

Idag finns inom S:t Erik Net 30 olika förvaltningar och 24 olika IT-enheter/avdelningar med eget ansvar för support, drift, förvaltning och utveckling av det lokala IT-stödet. Om en IT-användare får ett IT-relaterat problem har denne vanligtvis två alternativ att välja mellan. Antingen är problemet direkt relaterat till det verksamhetssystem användaren arbetar i och då bör användaren kontakta TietoEnator (om TietoEnator har driftansvaret för detta system). I annat fall, eller om användaren inte känner till

orsaken till problemet, kontaktar användaren vanligtvis sin lokala IT-support. Den lokala IT-supporten måste då avgöra om problemet finns i den lokala IT-miljön eller någon annanstans, t ex hos Stokab eller hos TietoEnator.

Ligger problemet hos TietoEnator kan den lokala IT-supporten ta kontakten med TietoEnator direkt (om exempelvis problemet rör den centrala infrastrukturella IT-miljön) alternativt hänvisa användaren dit (om exempelvis problemet rör ett specifikt verksamhetssystem). Om problemet rör Stokab (stadsnätet) kontaktar IT-supporten vanligtvis Stokab och felanmäler. I vissa fall är det dock svårt, särskilt för den enskilde IT-användaren, att avgöra var problemet ligger – i den lokala IT-miljön (den lokala IT-supporten), i den centrala IT-miljön (TietoEnator) eller i stadsnätet (Stokab).

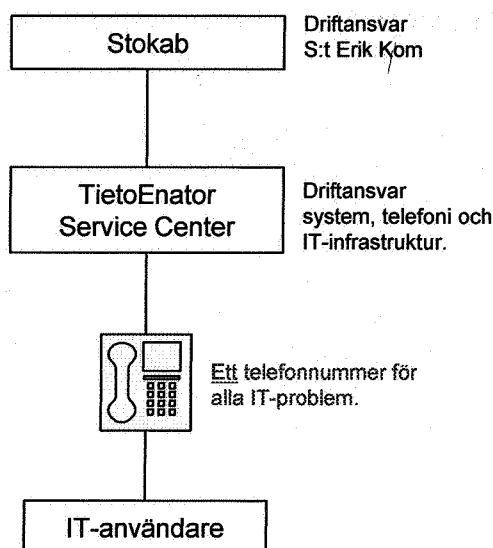
Det projektet föreslår innebär en tydlig förenkling av ärendehantering jämfört med ovan. Samtliga användare inom hela S:t Erik Net får *ett* telefonnummer att ringa vad gäller hela den lokala *och* centrala infrastrukturella IT-miljön inklusive centrala verksamhetssystem. Användaren kan då genom tonval få välja på två alternativ. Om problemet rör de centrala verksamhetssystemen kopplas användaren till TietoEnators Service Center, om problemet rör övrigt infrastrukturellt IT-stöd kopplas användaren till gemensam service. Om användaren inte kan avgöra var problemet ligger kopplas användaren lämpligen till gemensam service. Antalet ärenden som rör det infrastrukturella IT-stödet överskrider nämligen i dagsläget med råge antalet ärenden som rör verksamhetssystemen.



Oavsett vilket tonval användaren väljer tas ärendet emot av den som svarar. TietoEnators Service Center och gemensam service delar nämligen en-

igt förslaget ärendehanteringssystem och kan flytta ärenden och supportansvar sinsemellan. Användaren behöver aldrig bry sig om var problemet ligger eller vems ansvaret är. Även om problemet ligger hos Stokab tar gemensam service ur användarens synvinkel ansvaret för detta. Projektet förslår nämligen att det är gemensam service och inte de lokala förvaltningarna som tecknar avtal med Stokab.⁸

Utgår dock staden från projektets förslag till börläge i ett beslut om fullständig *outsourcing* skulle detta på sikt kunna leda till en ännu rakare ärendehantering än den som beskrivits ovan.



Exempel på hur börläget skulle kunna se ut efter fullständig outsourcing till TietoEnator.

Lösningen kan i teorin tyckas attraktiv och många förespråkar också outsourcing av andra skäl, t ex att IT-drift inte är en kärnverksamhet för staden och att en extern driftleverantör bör kunna hantera dessa frågor både billigare och bättre p g a sin storlek och sin kompetens. Projektet anser dock att det finns ett antal avgörande aspekter staden bör ta hänsyn till innan man överväger ett beslut om outsourcing. Stockholms stad är enligt projektets uppfattning tillräckligt stort för att internt lyckas såväl uppnå stordriftsfördelar som behålla nödvändig IT-kompetens. Projektets uppfattning är också att en intern organisation för det infrastrukturella IT-stödet ökar stadens attraktionskraft som arbetsgivare och ger bättre förutsättningar för god beställarkompetens. De *främsta* bidragande orsakerna

⁸ Diskussioner har förts i staden kring möjligheten att ge Stokab ansvar inte bara för S:t Erik Kom utan för all datakommunikation, inklusive lokala nätverk. Eftersom det bara handlar om diskussioner tar projektet dock i denna rapport ingen ställning till detta.

till att staden bör avvakta ett eventuellt beslut om outsourcing är enligt projekts uppfattning dock följande.

- Genom att införa gemensam service internt i staden kan relationen beställare/utförare under etableringsperioden regleras och optimeras helt och enbart med stadens bästa för ögonen. En ur det stadsövergripande perspektivet *optimal* relation mellan verksamheterna och gemensam service kan successivt byggas upp och regleras i avtal/överenskommelser såväl vad gäller priser som ingående basutbud och tilläggstjänster. Att innan genomförandet förutse verksamheternas behov så pass väl att ett optimalt förhållande i detta avseende skulle kunna råda redan från *början* är ogörligt.
- På grund av det långt ifrån optimala nuläget finns det stor potential för rationaliseringar och besparingar. Mot bakgrund av detta och det som beskrivits i punkten ovan vore det mycket olyckligt om staden "gav bort" denna rationaliseringspotential till en extern leverantör. Även om staden kanske genom ett sådant beslut avsevärt skulle kunna sänka sina infrastrukturella IT-kostnader jämfört med nuläget så skulle besparingen/effektiviseringen troligen kunna bli *ännu* större om förändringsarbetet först hanterades internt. Därefter kan staden ta ställning om verksamheten ska konkurrensutsättas.

Projektets uppfattning kan alltså sammanfattas som följer.

Verksamheten gemensam service med dess ingående processer bör byggas upp och etableras internt i staden innan eventuell konkurrensutsättning.

Det är högst troligt att TietoEnator kommer att göra ansträngningar för att påverka staden till att köpa de infrastrukturella IT-tjänsterna direkt från dem (med stöd av KITT-avtalet). Om staden trots argumentationen ovan väljer att inleda förhandling med TietoEnator kring detta bör staden i denna förhandling i det minsta utgå från den potentiella kostnadsnivå detta projekt konstaterat finns i *börläget*. Det vore ett stort misstag att i förhandlingen utgå från stadens kostnader i *nuläget*.

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

I nulägeskartläggningens enkätundersökning utgick projektet från ett antal processer/arbetsområden som tillsammans sammanfattar allt arbete som utförs av stadsanställd personal inom avgränsningen. I bilaga 2 redovisas

dess processer/arbetsområden dels utifrån innehåll och omfattning i nuläget, dels utifrån börläget.

Genomförs de förändringar projekt föreslår måste ett antal ytterligare interna processer etableras i organisationen - processer som t ex hanterar den stadsinterna relationen kund/leverantör.

Projektet föreslår att gemensam service så långt det är möjligt och lämpligt ska basera sin verksamhet på ITIL.

ITIL är en internationellt vedertagen, processinriktad modell för hur IT kan drivas effektivt och serviceinriktat. Inom ITIL finns processer för såväl service och support som relationen kund/leverantör. ITIL utgår från "best practise" (bästa praxis) sammanställt sedan 1980-talet. "Best Practice" kan definieras som en praxis som är införd, fungerar och används samt är bedömd av experter på området som det bästa som finns i bruk just nu. Projektets uppfattning är mot bakgrund av detta att det inte finns någon anledning för ett genomförandeprojekt att lägga tid på att "uppfinna" egna processer. ITIL är dessutom redan på väg att etableras i Stockholms stad, bl a i relationen mellan stadsledningskontoret och TietoEnator i samband med KITT-avtalet.

Det är enligt projektets mening oavsett resonemanget kring ITIL ovan (och det som redogörs för i bilaga 2) av avgörande betydelse att den som får det övergripande ansvaret för att etablera verksamheten också är den som i *detalj* tar ställning till hur verksamheten ska organiseras och bemannas och hur de ingående processerna ska se ut. Projektet ger därför inget sådant detaljerat förslag att ta ställning till i denna rapport. Projektet kommer dock i den genomförandeplan som ska formuleras presentera ett *förslag* på hur organisationen för gemensam service *skulle* kunna se ut. Detta förslag är då tänkt att underlätta arbetet för den eller de som får det slutgiltiga ansvaret för ett eventuellt genomförande.

SYSTEMSTÖD

Informationsteknisk plattform för Stockholms stad beslutades i kommunfullmäktige 2005-02-21 och gäller som en förutsättning i staden. Projektet tar inte ställning till vilka system och produkter som ska ingå i det infrastrukturella IT-stödet som levereras till stadens verksamheter. Det kommer dock att finnas ett behov av systemstöd för den gemensamma servicens *interna* verksamhet. Projektet har i huvudsak identifierat följande behov av systemstöd för gemensam service.

- *Ärendehanteringssystem*
Projektet föreslår att gemensam service delar ärendehanteringssystem med TietoEnator. Detta för att minska kostnaderna och underlätta samarbetet (höja kvaliteten) i ärendehantering.
- *Inventeringsdatabas/CMDB (CMDB=begrepp/databas inom ITIL)*
Ingår i ärendehanteringssystemet.
- *System för behörighetshantering*
Projektet föreslår att ett system för automatisk behörighetshantering inom avgränsningen införs i staden. Ett sådant system, *Nordic Edge Identity Manager*, är i skrivande stund redan under utvärdering (inom Utvecklingsavdelningen).
- *System för elektroniska produktbeställningar*
Det bör utredas om inköpsmodulen i Agresso kan användas för detta.
- *System för interaktiv utbildning (e-learning)*
En s k e-learningplattform finns redan etablerad i staden. Denna bör i möjligaste mån utnyttjas för att effektivt tillhandahålla introduktioner och utbildningar till de av stadens IT-användare som kan ta till sig kunskap på detta sätt.
- *System för avtal (SLA) och prislistor*
Projektet har tittat på ett egenutvecklat och till synes väl fungerande system som Västerås stad använder för detta. Detta system kan köpas in för en i sammanhanget obetydlig kostnad.

Vad gäller övriga system som t ex system för fjärradministration av PC och applikationsdistribution föreslår projektet att inom S:t Erik Net redan etablerat verktyg för detta används.

KOMPETENS

All väsentlig kompetens som behövs i börlandet finns vad projektet erfar internt i staden. Inom staden planeras för tillfället också oberoende detta projekt ett flertal ITIL-utbildningar. Detta tjäna projektets syften mycket väl då personal som arbetar i gemensam service bör ha grundläggande ITIL-kompetens. I de fall sådan kompetens saknas måste utbildningsinsatser dock genomföras. Utbildningsinsatser kommer förmodligen också att krävas vad gäller t ex ärendehanteringssystem och andra i gemensam service interna verktyg.

Detaljer kring kompetensbehoven i gemensam service och hur dessa ska säkerställas kommer att specificeras närmare i genomförandeplanen. Redan i denna rapport vill projektet dock understryka behovet av "rätt person på rätt plats". Hur rekryteringsprocessen till gemensam service ska gå till och vilka kompetenskrav som ska ställas på de som ska arbeta där kommer att vara en kritisk framgångsfaktor för ett lyckat genomförande.

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

Effektiviseringspotentialen i det projektet föreslår kan i huvudsak delas in i fyra huvudområden. Projektet föreslår ett initialt genomförande inom S:t Erik Net och har därför nedan också utgått från S:t Erik Net vid beräkningarna av uppskattade besparingspotentialer.

1. *Minskad bemanning.*

I nuläget förekommer inom S:t Erik Net-förvaltningarna ca 118 årsarbeten inom det infrastrukturella IT-stödet. Detta motsvarar en årsarbetare per ca 120 PC. Förutsätter vi att Stockholms stad kan hantera detta lika väl som t ex Malmö stad eller Västerås stad blir en rimlig målsättning en årsarbetare per ca 250 PC. Detta är också projektets målsättning. Effektiviseringen efter att samtliga S:t Erik Net-förvaltningar anslutit sig blir då knappt 35 mnkr per år.⁹ Antalet årsarbetskrafter beräknas minska från 118 till 60.

2. *Konsolideringseffekter*¹⁰

Om staden genomför en konsolidering genom KITT-avtalet och TietoEnator blir besparingen jämfört med nuläget enligt projektets beräkningar drygt 2 mnkr per år. Efter ett införande av gemensam service utgår dock besparingseffekten i princip helt i samma situation. Detta då staden i gemensam service kan hantera samma mängd servrar betydligt mer effektivt även utan konsolidering. Skulle staden internt genomföra en konsolidering (och behålla driftansvaret för denna konsoliderade miljö i egen regi) skulle besparingseffekten jämfört med nuläget bli knappt 3,5 mnkr per år. Efter ett införande av gemensam service skulle effekten i samma situation jämfört med att inte genomföra konsolidering bli ca 1,5 mnkr per år. Konsolidering i egen regi medför dock stora initiala investeringskostnader. Projektet föreslår därför att frågan om att genomföra konsolidering i egen regi eller via KITT-avtalet utreds mer ingående i samband med framtagandet av genomförandeplanen.

⁹ Med samtliga förvaltningar anslutna blir besparingen uppskattningsvis drygt 40 mnkr per år och med hela staden ansluten (inklusive bolagen) finns en besparingspotential på uppskattningsvis knappt 50 mnkr per år.

¹⁰ Konsolideringen blir eventuellt inte fullständig. Det kan t ex vara en fördel att ha en lokal printserver ute hos någon enstaka förvaltning om man där hanterar en *extrem* mängd utskrifter. Detta är inte med i beräkningarna men påverkar heller inte kalkylen i någon väsentlig riktning.

3. *Övriga stordriftsfördelar*

Förutom de effekter som beskrivits i punkt 1 och 2 ovan kommer andra stordriftsfördelar kunna leda till positiva ekonomiska konsekvenser. När t ex större volymer hanteras vid inköp så bör också priser och kostnader för leveranser mm bli lägre. Det är dock oerhört svårt att uppskatta exakt hur stor denna effektiviseringspotential är. Projektet har heller inga uppgifter om hur stora stadens samlade IT-kostnader är i dag.

4. *Effektivare IT-stöd*

Det projektet föreslår bör jämfört med nuläget leda till ett ur det stadsövergripande perspektivet betydligt effektivare infrastrukturellt IT-stöd. Detta i form av såväl snabbare ärendehantering som högre tillgänglighet (bl a i den konsoliderade servermiljön). Vilka ekonomiska konsekvenser detta kan medföra är dock svårt att uppskatta. Nämnas kan dock att t ex Västerås stad med eftertryck framhäver denna del av förändringseffekterna som den mest positiva och eftersträvarnsvärda. Den direkta besparingen i kronor (punkt 1 ovan) betraktas där efter genomförandet mest som en positiv bieffekt.

Det är viktigt att poängtera att de uppskattade effektiviseringarna utgår från nuvarande volymer. IT i Stockholms stad är expansivt. Fler PC, fler användare och fler system ansluts hela tiden till stadens IT-miljö. Kombinationen av nya verksamhetssystem och förverkligandet av visionen "IT för alla" kommer att medföra ett behov av tusentals nya PC i staden tillsammans med en näst intill fördubbling av antalet aktiva användare. En del av dessa användare kommer dessutom att arbeta i dygnet-runt-verksamheter och behovet av snabb (omedelbar) support vid IT-relaterade problem kommer att ökat.

Detta är relevant för projektet i framför allt två avseenden. För det första ökar det behovet av ett genomförande av de förändringar som föreslås i denna rapport. För det andra måste man vara medveten om att stadens totala IT-kostnader alltså kan komma att öka oavsett om det projektet föreslår genomförs eller inte. Den *relativa* kostnaden, t ex kostnaden per PC, kommer dock kraftigt att minska jämfört med nuläget om projektets förslag till börläge förverkligas. Jämfört med vad det skulle kosta att låta de enskilda förvaltningarna hantera de framgent ökade drift- och support-behovet lokalt, i nuvarande organisation och med nuvarande arbetssätt, blir effektiviseringspotentialen i börläget ännu större.

Behov av snabbt beslut

Den nulägeskartläggning som projektet genomfört kommer inom en jämförelsevis mycket snar framtid (jämfört med t ex övriga delprojekt) inte längre att vara aktuell. Detta har med den tekniska utvecklingen att göra, men också andra faktorer påverkar, inte minst KITT-avtalets olika möjligheter och optioner. Fattas inte ett snabbt beslut om projektets förslag till förändringar skall man vara medveten om att detta "ickebeslut" i praktiken kan vara likställt med ett beslut i sig. Snabba och betydande förändringar av nuläget kan komma att genomföras framöver t ex om enskilda förvaltningar väljer att teckna avropsavtal med TietoEnator för valda delar av sin IT-infrastruktur

Hur snart ett beslut måste fattas är helt avhängt verksamheternas vilja och möjligheter att avvakta egna initiativ till betydande förändringar. I det avseendet handlar det inte enbart om eventuella avropsavtal mot TietoEnator utan även om lokala organisationsförändringar och förvaltningsövergripande samarbetsinitiativ som helt eller delvis lagts eller kommer att läggas på is i väntan på beslut om det som föreslås i denna rapport.

KONSEKVENSER

Projektet har genomfört en s k SWOT-analys på projektets förslag till bör-läge. En SWOT-analys är ett sätt att analysera en strategi eller situation utifrån dess Styrkor (Strengths), Svagheter (Weaknesses), Möjligheter (Opportunitys) och Hot (Threats). Den genomförda analysen grundar sig utöver projektmedlemmarnas kunskaper främst på alla de erfarenheter och synpunkter som framkommit under projektets olika referensgruppsmöten, intervjuer och besök ute på förvaltningarna och bolagen samt besök och samtal med andra kommuner och organisationer som genomfört liknande förändringar. Nedan presenteras på övergripande nivå det sammanfattade resultatet av analysen.

SWOT-analys av projektets förslag till börläge

Styrkor 1. En kontaktväg (SPOC*) för alla ärenden 2. Högre grad av samlat ansvar 3. En (1) identisk infrastrukturell IT-miljö 4. IT är kärnverksamheten 5. Samlad/delad kompetens 6. Högre kompetensutvecklingsgrad 7. Kraftigt minskat personberoende 8. Alltid någon på plats 9. Kan tydligt redovisa (och därmed optimera) IT-kostnaderna 10. Tydliga "best practice"-processer (ITIL) 11. Inget görs okontrollerat 12. Allt väsentligt dokumenteras	Svagheter 1. Minskad lokal personkännedom 2. Färre folk på plats lokalt 3. Hanterar endast frågor inom SLA (serviceavtal) 4. Omfattar inte IT i skolan eller andra publika IT-miljöer 5. Omfattar inte lokala verksamhetssystem 6. SPOF** p g a konsolideringen
Möjligheter 1. Effektivare drift och service 2. Snabbare problemlösning 3. Minskat antal incidenter 4. Effektivare övervakning 5. Jämnare och högre kvalitet 6. Vem som helst kan logga in var som helst 7. Stabilare IT-miljö 8. Säkrare IT-miljö 9. Högre supporttillgänglighet 10. Lägre kostnader för infrastrukturellt grundutbud 11. Lägre kostnader för infrastrukturella tilläggstjänster 12. Möjliggör 24h-förvaltningen 13. Organisatoriska förändringar teknikoberoende 14. Lättare att genomföra tekniska förändringar	Hot 1. Upplevs som centralisering (negativt) 2. Risk för lägre kvalitet p g a motvilja till förändringen 3. Små fel i t ex datakom. kan ge stora effekter (SPOF**) 4. Arbetet med IT som verksamhets- och ledningsfråga kan bli lidande. 5. Risk för att ingen kan ta i sådant som faller mellan stolarna. 6. IT-stödet till den publika miljön kan bli lidande 7. Lokala kostnader kan kvarstå p g a oförmåga att ta hem rationaliseringspotentialen 8. Risk för beslut om omedelbar outsourcing 9. Risk för personalflykt till externa företag

* SPOC=Single Point of Contact (en kontaktväg istället för flera)

** SPOF=Single Point of Failure (ett fel på ett enskilt ställe påverkar hela IT-miljön).

För varje enskild styrka, svaghet och möjlighet samt för varje enskilt potentiellt hot ovan har en djupare analys genomförts (se bilaga 1). Sammanfattningsvis drar dock projektet slutsatsen att styrkorna och möjligheterna i börläget med råge överväger svagheterna och de potentiella hoten. Resultatet av SWOT-analysen stödjer projektets förslag till förändringar.

Att befästa förändringsförslagets lämplighet är dock inte huvudsyftet med denna analys. Resultatet från SWOT-analysen bör efter eventuellt beslut om genomförande utgöra en grundläggande del av ett genomförande-projekt så att de potentiella möjligheterna verkligen tas till vara samtidigt som hoten bemöts och hanteras på lämpligast möjliga sätt. Genom SWOT-

analysen får genomförandeprojektet ett verktyg och en tydlig målbild att använda sig av under förändringsprocessen.

FORTSATT UTVECKLING

De förslag till förändringar som beskrivits i denna rapport bör ses som ett första steg mot bättre och effektivare administrativt IT-stöd i staden. Efter detta steg finns ytterligare potential för utveckling. Det projektet särskilt vill lyfta fram redovisas under nedanstående fyra rubriker.

Genomförande inom och utanför S:t Erik Net

Projektet kommer i den genomförandeplan som ska tas fram föreslå att de förändringar som rekommenderats i denna rapport först ska genomföras på stadens S:t Erik Net-förvaltningar (de förvaltningar som idag är anslutna till S:t Erik Net-konceptet). Anledningen till detta är att dessa förvaltningar redan tagit de första kliven mot en sinsemellan gemensam och standardiserad IT-infrastruktur. Utgångspunkten i projektet har varit att de förändringar som föreslås ska vara genomförbara inom 1-3 år. Den ansträngning och de investeringar som krävs för att genomföra föreslagna förändringar är förhållandevis små på en S:t Erik Net-förvaltning jämfört med en förvaltning eller ett bolag som av olika skäl valt att *inte* delta i S:t Erik Net-samarbetet. Projektet uppskattar att ett genomförande bara inom S:t Erik Net kommer att ta ca 2-3 år.

Projektet föreslår dock att även övriga förvaltningar efter detta genomförande ska anslutas till samarbetet. Detta ger efter ett eventuellt beslut om genomförande av projektets förslag dessa förvaltningar 2-3 år på sig att förbereda sin infrastrukturella IT-miljö och organisation för en enklare övergång till gemensam service.

Vad gäller bolagen krävs dock en särskild utredning. Projektet har haft svårt att hitta kommuner som genomfört liknande förändringar där de kommunala bolagen omfattats. Projektet föreslår att en anslutning av bolagen till gemensam service utreds under genomförandet inom förvaltningssektorn.

IT i skolan och andra publika IT-miljöer

Tidigt i projektet avgränsades översynen till att endast omfatta den administrativa infrastrukturella IT-miljön. IT i skolan hamnade på så vis utanför avgränsningen tillsammans med andra publika IT-miljöer på t ex förskolor, bibliotek och medborgarkontor. Projektet föreslår att en standard-

isering och ett införande av gemensam service snarast utreds även för dessa miljöer.

Vad gäller det administrativa nätet och IT i skolan anser projektet att dessa två IT-miljöer helt bör integreras. Projektet föreslår att staden sätter som målsättning att den grundläggande infrastrukturen inom S:t Erik Adm Net och S:t Erik Edu Net på sikt inte i något avseende ska skilja sig åt. Även IT i skolan kan på så sätt så småningom effektivt införlivas i gemensam service med effektiviseringsvinster som följd. Vilka steg som måste tas för att uppnå detta måste särskilt utredas. Främst är det krav på informations-säkerhet som separerar de två IT-miljöerna idag.

Tilläggstjänster

Gemensam service bör erbjuda infrastrukturella IT-tjänster i ett basutbud som är gemensamt för alla ingående förvaltningar. Stor utvecklings-potential finns sedan i etablerandet av olika tilläggstjänster. Vilka dessa ska vara bör beslutas under en ständigt pågående behovsanalys i samband med (och efter) genomförandeprojektet. Nedan ges några exempel.

- "IT-samordnarfunktion" för de förvaltningar som inte kan eller vill behålla eller etablera egen, lokal IT-kompetens. Kan säljas per timme som konsulttjänst vid deltagande i projekt eller vid allmänna förfrågningar om verksamhetsrelaterad IT-utveckling.
- Support och service på IT-utrustning och IT-miljöer som inte följer stadens standard, t ex publika datorer för barnen i förskolemiljö eller ett nätverk med internetaccess för medborgare i en arbetssökarverksamhet.
- Avancerad användarsupport i applikationer, t ex hjälp med att skapa PowerPoint-presentationer eller avancerade makron och tabeller i Word och Excel.

Vilka tilläggstjänster som ska erbjudas i gemensam service avgörs helt av verksamhetens nutida och framtida behov.

Lokala verksamhetssystem

Det kan på sikt bli aktuellt att etablera någon form av gemensam service även för lokala verksamhetssystem. Många av de kommuner och andra organisationer projektet tittat på har sedan länge tagit detta steg. Ansvaret för den verksamhetsrelaterade utvecklingen av dessa system ligger förstås fortfarande på den som är systemägare. Drift, förvaltning och teknisk support kan det dock finnas stora fördelar med att hantera gemensamt. Inte minst för de förvaltningar som idag lokalt hanterar få och små verksam-

hetssystem eller verksamhetssystem som finns etablerade på flera ställen i staden. Projektet föreslår att staden efter ett beslut om genomförande av det som föreslagits i denna rapport beslutar att utreda även dessa möjligheter.

PERSONALADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

Med personaladministration avses t ex personregistrering i anslutning till anställningar, tjänstgörings- och avvikelseregistrering i anslutning till löneutbetalningar, administration i pensions- och försäkringsärenden, rapportering av statistikuppgifter, stöd/råd till chefer och medarbetare i personal- och lönefrågor, rehabiliteringsstöd och rekryteringsstöd.

I projektet har personaladministration avgränsats till det arbete som utförs inom förvaltningarnas och bolagens personalfunktioner. För den kvantitativa delen av nulägeskartläggningen, som innebar att berörda medarbetare individuellt besvarade en enkät, var svarsfrekvensen för stadens förvaltningar 98%. Varje förvaltning och bolag har därutöver svarat på frågor om handlägningsvolym, systemstöd och köpta tjänster.

Kvalitativa undersökningar har genomförts vid besök på åtta förvaltningar och ett bolag. Besöken har syftat till att kartlägga befintliga rutiner och arbetssätt.

Analysen av det insamlade materialet har gjorts tillsammans med två arbetsgrupper och en referensgrupp. Jämförelser har gjorts inom staden och med andra organisationer.

Nulägeskartläggningen visar att det inom staden läggs totalt ca 290 årsarbeten på personaladministration. Projektet konstaterar att fackförvaltningar generellt har mer resurser för personaladministration per månadsanställd än stadsdelsförvaltningar.

I arbetet inför denna slutrapport har *all* tid som lönehandläggare redovisat¹¹, det som i dagligt tal kallas löneadministration, slagits ihop och relaterats till *en* handlägningsvolym (antal lönespecifikationer). Genom denna utvidgning har projektet fått ett effektivitetsmått som kan användas dels som utgångspunkt för extern jämförelse, dels ett mått som man som

¹¹ Denna sammanlagda jämförelse exkluderar nedlagd tid för övrig personaladministration och arbetsuppgifter utanför det personaladministrativa området.

lönehandläggare lättare kan relatera till. Den sammanlagda effektivitetsjämförelsen redovisas nedan:

Resultat effektivitetsmätning – nuläge:	SDF		Fackf.		Bolag	
	snittvärde	högsta värde	snittvärde	högsta värde	snittvärde	högsta värde
Lönespecifikationer/årsarbeten (år)	5 932	8 970	4 368	6 514	2 464	5 012
Lönespecifikationer/årsarbeten (månad)	493	724	364	543	205	418

Jämförelsen visar att stadsdelsförvaltningar hanterar fler lönespecifikationer per årsarbetare än fackförvaltningar, som i sin tur hanterar fler än bolagen. Projektet har inte kunnat hitta några processmässiga orsaker som förklarar den stora variationen i effektivitet (lönespecifikationen/årsarbeten) för löneadministration.

De arbetsmoment som utförs på personalfunktionerna är relativt homogena. Personalfunktionens *roll* skiljer sig dock markant mellan olika förvaltningar/bolag. På vissa håll betraktas den som en utförar/serviceresurs vilken skall utföra arbetsuppgifter utifrån de önskemål och krav som olika chefer ställer (chefer är kravställare). På andra håll är personalfunktionen kravställare och verksamheten ska leverera indata på ett (av personalfunktionen) definierat sätt.

På stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar är LISA det övergripande systemstödet för löneadministration, medan bolagen använder olika system.

LISA Självservice, som möjliggör för medarbetare att själva direkt i systemet ansöka om/anmäla ledigheter, frånvaro och rapportera tjänstgöringsuppgifter, används i begränsad omfattning av förvaltningarna. I nuläget finns ingen beslutad plan med denna egen-/källrapportering och dess införande. Det är upp till varje förvaltning att avgöra detta.

Utifrån nulägeskartläggningen konstaterar projektet att det finns en effektiviseringspotential inom löneadministrationen, att skillnaderna i administrationens utförande idag är alltför stora samt att det finns ett behov av att höja kompetensen inom vissa områden.

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

Att genomföra förändringar av arbetssätt i nuvarande strukturer och införa förbättringar av systemstöd bedöms ge marginella effekter. Den lösning

som ger de bästa förutsättningarna att realisera några egentliga effektiviseringar är, enligt projektet, att etablera en s k "gemensam service". I en gemensam service kan fördelarna med stordrift/större volymer och standardisering samt tydliga gränssnitt (vem/vad/hur) möjliggöra en effektivisering samtidigt som kompetensen inom vissa områden kan öka.

Projektet föreslår att

- all löneadministration i stadens förvaltningar organiseras i en för staden gemensam service
- den förvaltningslokala hanteringen av pensioner och försäkringar i stadens förvaltningar organiseras i en för staden gemensam service
- en resurs skapas i en gemensam service att ta fram uppföljningsunderlag och skapa rapporter enligt ett överenskommet basutbud
- personalakterna flyttas till gemensam service och att ett fokuserat arbete med att på sikt införa elektroniska personalakter inom Stockholms stad påbörjas
- LISA självservice införs för alla medarbetare i stadens förvaltningar och att detta är genomfört när gemensam service etableras.

Gemensam service

Löneadministration

Med en gemensam service kan kompetensen förstärkas i och med att den samlas i en för staden gemensam organisation. Lönehandläggarnas roller blir tydligare i och med att de kommer att representera en organisation där deras kompetens är organisationens kärnkompetens.

Det kommer också att vara möjligt att utveckla specialkompetens inom flera områden utan att för den skull ge avkall på bredden i kunskapen. Behovet av vidareutbildning och utveckling kommer enklare att kunna fångas upp i gemensam service och kommer också lättare att kunna genomföras i och med att det blir ett i stora delar gemensamt behov som kan definieras.

Som en del av kompetensutvecklingen kommer också förhållningssättet och kundperspektivet i de tjänster som ska utföras att behöva utvecklas. Som medarbetare inom gemensam service måste man också hålla sig ajour med kundens behov. Information och utbildning av arbetsledare och chefer blir en viktig uppgift för löneadministratörerna.

Pensioner och försäkringar

Flera förvaltningar uppger att kompetensen inom området pensioner och försäkringar är bristfällig eller att man själva inte vet om den är tillräcklig för att kunna hantera frågorna på ett bra och riktigt sätt. Samtidigt upplever man det som ett mycket stort ansvar att kunna ge rätt information till blivande pensionärer. Det finns idag inget gemensamt "tjänsteutbud" för hantering av pensioner och försäkringar och variationen i vad man som medarbetare får för hjälp varierar mellan förvaltningarna.

Genom att hantera pensioner och försäkringar i gemensam service så kan kvaliteten höjas och tjänsten bli lika för alla medarbetare i stadens förvaltningar. De löneadministratörer som ska arbeta med dessa frågor ges möjlighet att utveckla alternativt bibehålla en hög specialistkompetens för detta ändamål.

Statistik och nyckeltal

Idag finns det på flera förvaltningar en bristande kunskap av att hantera dels lönesystemets termer och begrepp, dels de verktyg som finns för att ta fram statistik och nyckeltal. Anledningen är att det är en sällan förekommande arbetsuppgift och att verktygen är komplexa, vilket är nödvändigt för att kunna hantera alla upptänkliga rapportsituationer. För att kunna nyttja ett rapportverktyg mot lönesystemets termer och dimensioner förutsätts ingående löneadministrativ kunskap.

För att råda bot på detta föreslår projektet att det inom gemensam service skapas en mindre grupp som ger stöd till förvaltningarnas arbete med uppföljningsunderlag via FLIS/LIS och de standardverktyg som är upphandlade inom den ramen.

Frågan har väckts om det är rimligt att skapa en resurs för att hantera ett komplicerat verktyg när man istället borde förenkla verktyget. Projektet anser att Stockholms stad naturligtvis ska sträva efter att nyttja ett så enkelt och lättanvänt verktyg som möjligt. Samtidigt måste det behov av utdata som finns just nu hanteras. Idag finns det ett utbrett missnöje från förvaltningschefer med de gemensamma uppföljningsverktygen särskilt när det gäller sjukfrånvaron (se undersökning december 2005 som gjorts inom ramen för projektet "Strategisk kompetensutveckling av stadens personalfunktioner"). Genom att skapa denna resurs får staden dessutom förutsättningar att fokuserat arbeta med grundproblemet, d v s att förenkla verktygen och förutsättningarna.

Elektroniska personalakter

Under arbetet med processer och gränssnitt uppstod den, för det löpande arbetet på gemensam service och förvaltningarna, viktiga frågeställningen om personalakternas förvaring. Följande faktorer hade projektet som utgångspunkt för sitt ställningstagande:

- Personalakten används av flera kategorier inom personalfunktionen; löneadministratörer, administrativa assistenter och personalsekreterare.
- Administrationen (gallring, sortering, m m) sköts på de flesta förvaltningar av löneadministratörer eller administrativa assistenter inom personalfunktionen.
- Personalakten är rent principiellt den enskilda förvaltningens "egendom"

Med hänsyn till de arbetsuppgifter som föreslås utföras på gemensam service (den löpande löneadministrationen samt pensioner och försäkringar) är det rimligt att anta att personalakten kommer att användas något mer på gemensam service än på respektive förvaltning. Personalsekreterare eller motsvarande på förvaltningarna kommer främst att nyttja personalakten vid övertalighetsarbete och rehabiliteringsarbete.

Projektet föreslår att personalakterna ska finnas på gemensam service med målet att elektroniska personalakter ska införas, vilket kan effektivisera både administration och åtkomst. Detta under förutsättning att gällande lagstiftning medger en förflyttning av personalakter till gemensam service.

Fördelarna med att gemensam service har hand om personalakterna samt konverteringen av dessa till elektroniskt format (strukturering, gallring, scanning, etc) är flera:

- om konverteringen sker på ett ställe ökar förutsättningarna att skapa och upprätthålla gemensamma aktstrukturer vilket underlättar sökbarheten.
- gallringen kan ske på ett likartat sätt
- konverteringen kan ske strukturerat. Gemensam service kan gallra och scanna "årgång för årgång". Det är viktigt att säkerställa att det bara finns två alternativ för en personalakt; antingen finns den i pappersformat eller så finns den elektroniskt.
- problemet med att skicka akter kan lösas på ett smidigt sätt. När en förvaltning efterfrågar en personalakt passar gemensam service på att gallra och skanna in akten varvid personalakten blir åtkomlig för alla

berörda utan att problemet med att en akt kan "komma på vift" uppstår.

Vid övertalighetshantering kan det uppstå problem om alla inte är inlagda elektroniskt. I detta fall då många akter måste gås igenom samtidigt finns alltid alternativet att representanter från förvaltningen går igenom akterna på gemensam service.

Bolagen kan anslutas senare

Projektet kan konstatera (se avsnitt "Effektiviseringspotential på bolagen") att effektiviseringspotentialen är proportionellt sett dubbelt så stor på bolagen (70%) jämfört med stadsdelsförvaltningarna (34%). Orsaken till att projektet föreslår att vänta med bolagen är att arbetssätten inom löneadministration skiljer sig åt på bolagen och att det inte finns något gemensamt systemstöd.

Inför en anslutning även av bolagen till en gemensam löneservice behöver en fördjupad studie genomföras där gränssnitten mellan verksamhet och personaladministration i bolagen kan klargöras samt att ett gemensamt systemstöd utreds och definieras.

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

Ansvarsfördelning

I bilaga 3 redovisas projektets förslag på ansvarsfördelning mellan förvaltningar och gemensam service när det gäller löneadministration, pensioner och försäkringar samt vissa lönenära tjänster. Det ska ses som ett förslag till ett genomförandeprojekt att arbeta vidare med.

Utgångspunkten är att det personal- och budgetansvar som chefer i förvaltningarna idag har för sina verksamheter/enheter inte förändras i och med att en gemensam service inrättas.

Verksamheterna har ansvar för att indata levereras enligt upprättad och överenskommen tidsplan. Verksamheterna ansvarar också för att innehållet i indata är korrekt och fullständigt samt att gällande avtal, lagar och policys är tillämpade.

SYSTEMSTÖD

LISA

PA- och lönesystemet LISA¹² och LISA Självservice ägs av Stockholms stad. LISA Självservice, som ger möjlighet för medarbetaren att själv registrera bl a tjänstgöringsuppgifter och frånvaro, utvecklades under 2003 och började användas året därefter. LISA TID som är ett schema och bemanningssystem har utvecklats och testas idag av två förvaltningar.

Det finns idag inga planer på att ersätta LISA med något annat PA- och lönesystem. LISA uppges av användarna fungera bra. LISA används idag av alla förvaltningar och är ett så kallat obligatoriskt system. Bolagen använder andra lönesystem som upphandlats utifrån deras specifika behov. Teoretiskt sett skulle bolagen kunna använda LISA, men det skulle i så fall ske till en hög kostnad för att anpassa de omfattande tabellverken efter bolagens olika avtal. Därför föreslår projektet som tidigare nämnts att ett för bolagen gemensamt systemstöd utreds.

För drift, systemförvaltning, underhåll, kundstöd och viss utveckling svarar Tieto Enator. Kostnaden tas ut av respektive förvaltning som ett enhetspris per lönespecifikation (2006; 29,50 kr/lönespecifikation). Systemen LISA TID, PS Förhandling samt systemet för PA-utdata, ICE, betalas per användare av respektive förvaltning.

Kortfattade utvecklingsplaner för LISA görs av systemansvarig och godkänns av enhetschef på personalstrategiska avdelningen för ett år i taget. Det finns inga budgeterade medel för systemutveckling utöver det som tas ut via kostnaderna för lönespecifikationer. Under 2004-2005 har medel för utveckling av LISA Självservice, LISA TID samt förstudie PA-system erhållits från Kompetensfonden.

Projektet konstaterar att det finns ett behov av en tydligare koppling och förankring mellan "verksamhetens" behov och den utveckling som genomförs i LISA. LISA behöver med ett utpräglat kundfokus utvecklas kontinuerligt och en långsiktig utveckling måste tydliggöras och förankras. Det behövs en förstärkt kompetens som tydligare kan beskriva kostnad/nyttoperspektivet för brukarna, särskilja detta från de krav som lagar och avtal ställer och vidare koppla den sammantagna behovsbilden till medel för systemutveckling.

¹² LISA=Löner och Information om Stockholms Anställda. LISA har sitt ursprung i KPAI som sedan har utvecklats och anpassats under åren 1991-1996.

LISA Självservice

Målet med LISA Självservice är att öka den anställdes delaktighet i löne- och personalarbetet samt att eliminera "dubbel" administration och pappershantering. LISA Självservice innebär att den idag manuella (blankettbaserade) hanteringen i viss utsträckning kan elimineras i och med egen- och källrapportering. Erfarenheter från andra organisationer är dock att effekterna av egen- och källrapportering ofta överskattas (bedömningar på 90% effektivisering förekommer). Den manuella (blankettbaserade) hanteringen finns delvis kvar då systemen ofta inte klarar av den relativt stora mängden undantag. Idag är det främst inom avvikelserapportering och tjänstgöringsuppgifter som LISA självservice kan användas.

Projektet har gjort bedömningen att ca 50% av tiden för manuell hantering (idag 30 årsarbetskrafter) kommer att "försvinna" i och med en fullt införd LISA-självservice. Bedömningen är gjord utifrån nuvarande funktionalitet och har inte tagit hänsyn till den utveckling som pågår.

Utöver effektivisering ska dessutom LISA Självservice ge arbetsledare och andra funktionärer inom PA och löneadministration ett rationellt stöd i det dagliga arbetet.

Det finns en ambition att alla förvaltningar ska ansluta sig till LISA Självservice, men idag kan man göra det i den takt man själv önskar. Det har hittills inte funnits någon beräkning på vilken effektiviseringspotential LISA Självservice har. I oktober 2005 var ca 7 700 medarbetare registrerade som LISA Självserviceanvändare. Hur många av dessa som använder alla funktioner finns ingen uppgift om.

Projektet föreslår att

- LISA Självservice införs på alla förvaltningar enligt en beslutad tidplan samtidigt som användarvänligheten och funktionaliteten utvecklas.
- alla som ansluts till gemensam service ska använda LISA Självservice fullt ut.

Att införa LISA Självservice fullt ut för samtliga medarbetare beräknas ta mellan ett och ett och halvt år. Även om medarbetare har tillgång till PC så krävs det en utbildningsinsats och en inkörningsperiod innan detta kan fungera. För vissa medarbetare är det mer komplicerat att ta till sig systemstödet än för andra samtidigt som det är väsentligt att inte underskatta medarbetarnas kompetens och vilja att ta till sig nya verktyg. Med detta som utgångspunkt har projektet bedömt att det är möjligt att införa LISA självservice inom ovan angiven tidsram för de medarbetare som idag

har tillgång till uppkopplad PC och de som kommer att ha det inom det närmaste året. Varje förvaltning bör själv ange hur deras anslutningsplan ska se ut för att uppnå målet att vara ansluten vid en viss given tidpunkt.

Kostnaden för att införa LISA Självservice är svår att uppskatta. Den består dels av kostnader för utbildningsinsatser och administration och dels av infrastrukturella kostnader i form av uppkopplingar, datorer samt licenser. Projektet anser inte att den infrastrukturella kostnaden ska kopplas till införandet av Lisa Självservice. Denna kostnad är i hög grad en del av stadens arbete med att förverkliga visionen "IT för alla", men kan också till stor del kopplas till andra projekt/initiativ, t ex dokumentation inom omsorgsverksamheterna.

Den investering i infrastruktur och datorer som behöver göras för att alla medarbetare ska få tillgång till en uppkopplad PC är den stora kostnaden men den skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Hur staden arbetar för att förverkliga visionen "IT för alla" kommer att vara avgörande för införandet av LISA Självservice.

Införande av elektroniska personalakter

Enligt vad som föreslås om införande av elektroniska personalakter bör, i anslutning till ett ev beslut om gemensam service, ett delprojekt startas som har till ansvar att kostnadsberäkna, utvärdera och upphandla ett erforderligt IT-stöd för elektroniska personalakter. Det är väsentligt att detta projekt tar sin utgångspunkt i Stockholms stads arbetssätt och rutiner, d v s hur personalakterna nyttjas och hur de bör nyttjas i och med en gemensam service. Att skapa och förankra en för staden gemensam aktstruktur och fatta beslut om vilket innehåll som skall ligga under respektive del är förmodligen den mest avgörande framgångsfaktorn för införandet som sådant.

KOMPETENS

Vid besöken på förvaltningar och bolag har projektet kunnat konstatera att kompetensen generellt inom stadens personaladministration är hög och projektet har också uppfattat stort engagemang och stark vilja att göra ett bra arbete bland berörda medarbetare.

I det förslag till ansvarsfördelning som beskrivits i avsnittet om processer och arbetssätt (bilaga 3) finns områden där kompetensutveckling kommer att bli nödvändig, t ex avtalsfrågor, pa-utdata och uppföljningsunderlag, pensioner och försäkringar.

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

Effektiviseringspotentialen är helt avhängigt den effektivitetsmålsättning som kan ställas på gemensam service. Utifrån extern/intern benchmarking samt värdering av ett antal faktorer som påverkar effektiviteten, har projektet föreslagit ett långsiktigt mål för effektiviteten.

Med hänsyn till detta effektivitetsmål har sedan ett framtida bemanningsbehov för verksamheten i en gemensam service räknats fram. Skillnaden mellan dagens bemanning och den framtida bemanningen utgör således effektiviseringspotentialen.

Extern och intern benchmarking

Här redovisas de värden (antal lönespecifikationer/årsarbetskraft) inom löneserviceorganisationer på offentlig och privat sektor som projektet jämfört med.

	Nuläge, snitt – Stockholm stad	Benchmark	Löneserviceorganisation
Lönespec/ årsarbets- kraft/månad	460	1 000	Offentlig sektor (självservice)
		650	Privat sektor (manuell hantering)
		850	Privat sektor (självservice)
		724	Best practice internt (manuell hantering)

Serviceorganisationerna är inte identiska med det förslag på gemensam service som projektet lägger vilket gör att jämförelsen/målsättningen har justerats utifrån nedanstående faktorer:

1. Övriga handläggningsvolym (belastning ej kopplat till antalet lönespecifikationer)
2. Hanterade arbetsmoment (hur många olika arbetsuppgifter hanteras)
3. Komplexitet i lönehantering (hur många olika sorters "löner" hanteras)
4. Organisationsutformning (hur fokuserat kan arbetet ske)
5. Stöd från IT-system (hur mycket underlättas hanteringen)

Detaljerat resonemang om dessa faktorerers påverkan på justeringen av målsättningen på gemensam service redovisas i bilaga 4.

Målsättning för löneadministration inom Stockholms stad

Utifrån sammanslagen värdering och justering utifrån de faktorer som redovisas ovan bedömer projektet följande långsiktiga mål på effektiviteten i en gemensam service:

	Stadsdelsförvaltningar		Fackförvaltningar	
	Målvärde	Nuvärde - snitt (högsta värde)	Målvärde	Nuvärde - snitt (högsta värde)
Lönespecifikationer/årsarbetskraft/månad	750	493 (724)	750	364 (543)

Kommentarer:

- Standardisering och sammanslagning av "utspridda" likartade aktiviteter ger högre effektivitetsfokus rent generellt och genom att samla all löneadministration uppnås skalfördelar.
- För att klara av semester och sjukdom måste förvaltningarna idag ha en överbemanning som procentuellt sätt kan minska betydligt i och med en gemensam service (sårbarheten minskar).
- Idag läggs mycket tid på rättningar och korrigeringar p g a kvalitetsbrister i indata. Kvaliteten på indata förväntas stiga betydligt i samband med ett mer till verksamheten anpassat gränssnitt samt tydligare krav på förvaltningarnas åtagande när det gäller indatakvalitet. Tidsåtgången för rättningar och korrigeringar förväntas därför minska väsentligt.
- Idag läggs relativt mycket tid på kontroll. Tidsåtgången för kontroll förväntas minska i samband med tydligare krav på förvaltningarnas åtagande när det gäller indatakontroll.
- Extern och intern benchmarking pekar på att målsättningen är realistisk. Stockholms stad har redan idag förvaltningar som ligger mycket nära målsättningen *även* med de effektivitetsbegränsningar (sårbarhet, felhantering, etc) som finns.

Dimensioneringsbehov

Med hänsyn till effektivitetsmålen har ett dimensioneringsbehov räknats fram där hänsyn även är tagen till en tänkt organisation med en övergripande chef för gemensam löneservice och ett antal gruppchefer. Organisationen föreslås till största delen vara *kundorienterad* och varje kund får sin särskilda löneadministratör/grupp. Den modellen har visat sig vara en väl fungerande struktur i de organisationer där gemensam service har införts.

För att tydliggöra resurs- och kompetensbehovet behövs tydliga kravspecifikationer för alla tjänster. Vissa tjänster och arbetsuppgifter kommer att vara helt nya i den bemärkelsen att det inte finns någon motsvarighet i nuvarande personalfunktioner, t ex verksamhetschef, gruppchefer, handläggare PA-utdata.

Den långsiktiga målsättningen på två års sikt avseende personalbehovet är 87,5 årsarbetare. I ett övergångsskede finns behov för en förstärkt insats på ytterligare 10 årsarbetare. Den förstärkta insatsen behövs under en period av 6-9 månader i direkt anslutning till etableringen.

Funktion	Antal lönespecifikationer	Nuläge		Börläge		Effektiviseringspotential	
		Antal årsarbetare	Lönespec/årsarbetare (månad) snitt	Lönespec/årsarbetare (månad) mål	Antal årsarbetare	Årsarbetare	% förändring
Löneadministration* SDF	588 676	99,6	493	750	65,5	- 34,1	34%
Löneadministration* FackF	148 028	33,9	364	750	16,5	- 17,4	51%
Summa jämförbara delar	736 704	133,5	460	750	82	- 51,5	39%

Gruppchefer
Chef
Långsiktigt bemanningsmål
X-tra resurser under övergång
Totalt (dag ett)

4,5		
1		
87,5	- 46	35%
10		
97,5		

* Med löneadministration menas de delar som definieras i bilaga 3 (Processer och arbetssätt), d v s aktiviteter som görs av gemensam service under "Hantera anställningar", "Administrera löner", "Pensioner & försäkringar" och "Övriga lönenära tjänster".

Dimensionering och effektiviseringspotential – slutsats:

Projektet beräknar att i och med bildandet av en gemensam service kan Stockholms stad på två års sikt realisera en effektivisering inom löneadministration om ca 35 % motsvarande ca 46 årsarbetskrafter vilket skulle kunna innebära en minskad kostnad om ca 24 mnkr.

Effektiviseringspotential på bolagen

Om målsättningen på 750 lönespecifikationer per årsarbetskraft även skulle appliceras på bolagen blir effektiviseringspotentialen på bolagen proportionellt större.

Funktion	Antal lönespecifikationer**	Nuläge		Börläge		Effektiviseringspotential	
		Antal årsarbetare	Lönespec/årsarbetare (månad) snitt	Lönespec/årsarbetare (månad) mål	Antal årsarbetare	Årsarbetare	% förändring
Löneadministration* Bolag	33 761	13,7	205	750	3,8	- 10,0	73%

* Med löneadministration menas de delar som definieras i bilaga 3 (Processer och arbetssätt), dvs aktiviteter som görs av gemensam service under "Hantera anställningar", "Administrera löner", "Pensioner & försäkringar" och "Övriga lönenära tjänster".

** Uppgifter från Svenska Bostäder, Centrumkompaniet och Stokab har varit ofullständiga eller saknats och har inte räknats med här. Antalet lönespecifikationer för bolagen är därmed för litet totalt sett.

Resursinsatsen skulle kunna reduceras med nästan 10 årsanställningar, motsvarande ca 5 mnkr i årlig effektivisering.

KONSEKVENSER

Förutsättningen för att en gemensam service ska klara sitt uppdrag om att rätt person får rätt lön vid rätt tillfälle, är att informationen från förvaltningarna är tydlig och snabb. Information med god framförhållning från förvaltningarna blir också väsentlig när det gäller förändringar (t ex i samband med organisationsförändringar) för att säkra möjligheten till korrekt budgetuppföljning.

Det kommer också att vara tydligare krav på att uppgifter kommer in i rätt tid, i rätt form och med rätt innehåll.

Om en gemensam service etableras bedömer projektet att de löneadministrativa arbetsuppgifterna i mycket liten utsträckning kommer att finnas kvar inom respektive förvaltning. Det löneadministrativa arbetsinnehållet flyttas i princip över helt och hållet till gemensam service.

Delar av löneadministrativa uppgifter utförs ibland av administrativa assistenter vilket innebär att vissa av deras arbetsuppgifter kommer att ingå i gemensam service medan andra uppgifter finns kvar på förvaltningen.

Arbetsuppgifter som i huvudsak utförs av personalsekreterare kommer även fortsättningsvis att vara en del av personaladministrativt arbete på respektive förvaltning. Personalsekreterarnas samarbete med löneadministratörerna kommer delvis att få en annan form i och med att det kommer att ske via telefon och e-post och i gemensamma planerade möten för att stämma av/diskutera gemensamma frågor.

Personalchefens roll kan komma att förändras i och med att arbetsledarskapet för löneadministrationen upphör. Personalchefen kommer att få en beställarroll för dessa uppgifter samtidigt som det övriga personaladministrativa arbetet finns kvar.

Minskad sårbarhet

En gemensam service kommer att minska sårbarheten. Idag hanteras planerad och oplanerad frånvaro samt arbetstoppar med högre bemanning än vad som krävs för uppgifternas utförande. Denna överbemanning kan procentuellt sätt minska betydligt i och med en gemensam service.

Geografiskt avstånd

En vanlig invändning med en gemensam service är att den ökar handläggarnas "avstånd" till verksamheten. Det kan innebära att man går miste om den "informella" informationen och "pratet" i korridoren som uppdaterar kunskapen om verksamheten och förändringar som är på gång. Av det skälet blir det viktigt att lönehandläggarna har regelbundna möten och goda kontakter med "sina" respektive förvaltningar samt att förvaltningarna är tydliga i sin information och svarar för att ge underlag om konsekvenser av organisationsförändringar.

Initialt kommer förvaltningarna också med stor sannolikhet att uppfatta en lägre flexibilitet när det gäller utförandet av löneadministrationstjänsten i och med att frågor inte löses "i korridoren" och det kan upplevas som en omväg att behöva ringa eller e-posta om sitt ärende.

Gemensamma rutiner

Den tid som förvaltningar idag lägger på arbetet med att skapa nya blanketter och rutiner kommer att bli betydligt mindre i och med att alla inte behöver uppfinna hjulet var för sig. Synergieffekter kan tillvaratas. Utifrån ett gemensamt förhållningssätt kan rutinerna också anpassas utifrån *användarnas* behov.

FORTSATT UTVECKLING

I referens- och arbetsgrupper har projektet även diskuterat möjligheterna till gemensam hantering av övriga personaladministrativa processer. Projektet konstaterar att det rent principiellt (förvaltningsunikt, krav på närhet) *inte* finns några egentliga hinder för att även dessa uppgifter skulle kunna utföras av en gemensam service.

En svårighet när det gäller övrig personaladministration är att det inte kännetecknas av samma tydliga processer som finns inom löneadministration. Personaladministration är idag en blandning av operativt ("gör jobbet åt cheferna"), konsultativt (stöd till cheferna) och i vissa delar strategiskt arbete (omvärldsanalys, framtidsfrågor). Här föreligger en markant skillnad i jämförelse med löneadministration där arbetssättet är betydligt mer strukturerat och rollen inte lika differentierad.

Projektet vill dock inte helt utesluta en framtida utveckling där även delar av det övriga personaladministrativa arbetet kan utföras av en för staden gemensam service. Det förutsätter en noggrann processbeskrivning med ett konsultativt arbetssätt som kan accepteras av alla förvaltningar samt en analys av hur förvaltningarna idag använder, och i framtiden vill använda, det personaladministrativa stödet. Exempelvis pågår det ett arbete inom personalstrategiska avdelningen med att ta fram förslag på en för staden gemensam rehabiliteringsprocess.

LOKALADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

Omfattning av utredningen

Följande huvudprocesser valdes för hela studien inom lokaladministration:

- Integrerad lokal- och verksamhetsplanering
- Ny-, om- och tillbyggnad samt avveckling
- Förhyrning (inhyrning av lokaler)
- Drift

Med integrerad lokal- och verksamhetsplanering avses den planering som görs av ledning/verksamhetsansvariga för att tillgodose verksamhetens behov av lokaler. Inom denna process ryms det avgörande beslutet (vägvalet) om ny-, om- och tillbyggnation alternativt förhyrning eller

avveckling. Beslutet baseras på verksamhetens behov. I denna planering kan lokaladministrativa funktioner ingå i varierande omfattning.

Med ny-, om- och tillbyggnad samt avveckling menas den aktiva förändringsprocessen, där t ex projektering för ny- eller ombyggnation ingår, att söka lokaler m m.

Med förhyrning menas tecknande av hyreskontrakt samt hyresförhandlingar, vilka i många fall är avslutningen på ovanstående process. Inom processen ryms även aktiviteter som är förknippade med processen drift, såsom t ex förhandlingar avseende befintligt lokalbestånd.

Med drift avses en mängd aktiviteter som syftar till att hantera och kontrollera lokalbeståndet. Exempel på sådana är kontraktsvård, brandskyddskontroller, andrahandsuthyrning (i första hand inom stadsdelsförvaltningarna) etc. Inom bl a driften utgör behovet av ett fungerande systemstöd en viktig faktor.

I den fortsatta redovisningen betraktas ny-, om-, tillbyggnad samt avveckling och en del av processen förhyrning (den del som är en avslutning på en förändringsinsats) som *en* process, då det ur praktiskt hänseende visat sig svårt att urskilja dessa två processer från varandra.

Projektet har valt att generellt använda begreppet "lokalhandläggare", vilket omfattar samtliga funktioner med lokaladministrativ inriktning inom förvaltningar och bolag (lokalplanerare, intendenten etc).

Analys

I analysen av kartläggningen (inkluderat den intervjuundersökning som kompletterade enkätundersökningen¹³) och i arbetet med börläget, har som tydligaste resultat framkommit att stadens övergripande samordning och styrning avseende lokalfrågor är otydlig och bör förbättras. Man efterfrågar bl a en tydligare planerings- och styrmodell och att stadens övergripande arbete med lokalfrågor ges en högre prioritet. En av stadsledningskontorets (SLK) uppgifter är att vara beredningsorgan till kommunstyrelsen¹⁴ och när det gäller hantering av större projekt finns redan idag en styrmodell. Det som efterfrågats i samband med utredningen är bl a att den processen bör förtydligas.

¹³ Enskede-Årsta, Katarina-Sofia, Skarpnäcks och Spånga-Tensta stadsdelsförvaltningar, utbildningsförvaltningen samt ett bolag, SISAB, intervjuades.

¹⁴ Inom SLK:s organisation hanteras lokalfrågor för staden inom välfärd och utbildningsavdelningen.

I utredningen framkom även att behovet av ett förbättrat systemstöd för lokalhantering är mycket stort.

Utöver ovanstående behov, uttalades också behovet av ett väl definierat och adekvat beställarstöd, i första hand inom förändringsarbetet, d v s inom processen ny-, om- och tillbyggnad samt avveckling. Behovet av detta stöd ser olika ut över staden, beroende på om den enskilda förvaltningen har egna resurser eller kompetens för arbetet eller ej. Totalt sett bedömer projektet att bemanningen för lokalhantering är minimal och att situationen är sårbar inom många förvaltningar, med ingen eller liten möjlighet att täcka området vid frånvaro. Idag saknas i princip även ett fungerande samarbete mellan olika förvaltnings lokalhandläggare.

Frågan gällande ovanstående kategori av beställarstöd visade sig i princip vara irrelevant för bolagen, varför dessa inte ingår i det fortsatta resonemanget rörande förslag till beställarstöd. Ett skäl är att för många bolag utgör frågorna en mycket begränsad del av den egna verksamheten och för fastighetsbolagen utgör lokalrelaterade frågor i första hand deras kärnverksamhet. Dock har resonemanget om en ökad styrning och samordning i staden avseende lokalfrågor generellt relevans för i synnerhet fastighetsbolagen.

Inom processen drift framkom att den omfattar en mängd arbetsuppgifter med starkt lokal förankring, d v s den är nära knuten till den kärnverksamhet som bedrivs. Exempel på en sådan aktivitet är kontraktshantering och hyresdebitering för lägenheter som hyrs ut i andra hand. Den tydligaste förbättringspotentialen bedöms föreligga inom stadsdelsnämndernas andrahandsuthyrning, vilken anges som ett utvecklingsområde. Inom detta område är ett fungerande systemstöd en viktig faktor för att uppnå ett effektivt arbete.

I övrigt bedömer projektet att effektiviseringspotentialen inom processen drift är begränsad med avseende på möjligheten att förlägga ingående aktiviteter i en gemensam service. Ett sådant förändringsförslag läggs därför inte. Däremot bedöms en generell effektiviseringspotential finnas inom processen, där ett förändrat arbete med kontraktsvård, hyresförhandlingar, hyresdebiteringar, rutiner, kontroller etc, kan leda till en förbättrad lokalhantering (se avsnitt "Bedömd effektiviseringspotential").

Referensgrupper m m

Analys och framtagandet av förslag har genomförts i samarbete med nyckelpersoner och en referensgrupp. I referensgruppen har representanter för stadsledningskontoret, stadsdelsförvaltningarna och utbildningsför-

valtningen deltagit. Referensgruppens deltagare har dels intervjuats individuellt, dels sammanträffat två gånger för genomgång av projektets förslag. Utöver detta har en mängd olika kontakter tagits från projektets sida i samband med specifika frågeställningar.

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

Projektets förslag för lokaladministrationen innehåller i huvudsak två delar, vilka redovisas var för sig nedan. Till detta kommer att projektet understryker behovet av ett förbättrat systemstöd, vilket redovisas längre fram i denna rapport.

Stadsledningskontorets roll

Med utgångspunkt i det underlag och de erfarenheter projektet erhållit, föreslås att SLK:s ansvar och roll avseende lokalfrågor stärks och tydliggörs. Detta förslag är i linje med kommunstyrelsen beslut om förslag till omorganisation av stadsledningskontoret. Där anges det bl a att den övergripande och strategiska funktionen gällande fastighets- och lokalfrågor behöver stärkas för att kunna driva effektiviseringar av stadens lokalanvändande.

En av SLK:s viktigaste roller är att tydliggöra policies och krav gällande stadens lokalanvändning. Vid behov ska SLK formulera och kommunicera inriktning och tillvägagångssätt gällande lokaladministrativa och lokalplaneringsfrågor. Det behov som anges i utredningen angående en tydligare planerings- och styrmodell bör särskilt beaktas.

Projektet bedömer att det finns ett stort behov av ökad informationsöverföring och ett ökat erfarenhetsutbyte inom staden. Ett tillvägagångssätt kan enligt projektet vara att SLK snarast skapar ett formaliserat stadsövergripande forum för information och kommunikation, till vilket SLK också är sammankallande.

Ett led i ett förbättrat erfarenhetsutbyte är också återföring av förvärvade erfarenheter genom en tydligare stadsövergripande uppföljning och utvärdering av genomförda projekt inom staden.

Projektet anser också att bildandet och samordnandet av en utvecklingsgrupp kring lokalfrågor (med representanter för berörda verksamhetsområden) kan vara ett exempel på hur staden gemensamt kan fokusera på aktuella utvecklingsområden, leda idéutvecklingen inom stadens verksamheter och bedriva omvärldsbevakning.

Lokalhanteringen inom staden är omfattande och med den nuvarande förändringstakten efterfrågas en tydlig styrning och samordning över staden, vilket alltså framkommit inom detta projekts utredningsarbete. Bedömningen är att det är av vikt för en effektiv hantering av stadens lokalfrågor att SLKs roll tydliggörs. Det är också angeläget att utredningar och förslag, parallella till föreliggande projekt, vid behov samordnas för att optimera rollfördelningen inom staden (såsom t ex förslag till genomförandegrupper för olika verksamhetsområden).

Gemensam service

I det tidigare refererade underlaget, framkom behovet av att kunna anlita ett adekvat beställarstöd i samband med förändringsarbete inom lokalområdet. Detta behov finns för närvarande i första hand inom stadsdelsförvaltningarna och utbildningsförvaltningen. Det är viktigt att notera att ca hälften av förvaltningarna har ett uttalat behov (och köper redan idag sådana tjänster i större omfattning), medan andra *inte* uttalar detta behov eller att det uppstår i begränsad omfattning.

Det har i utredningen framgått att en ökad professionell insats från den beställande nämndens sida i samband med olika förändringsarbeten (t ex ny- och ombyggnationer) gett resultat i form av ändamålsenliga verksamhetslokaler och reducerade kostnader. I vissa fall har den kompetensen köpts in för det aktuella projektet och i andra fall har den funnits inom den egna organisationen.

Projektet föreslår att en sk konsultgrupp för beställarstöd etableras inom föreslagen gemensam service. Utredningen visar att det största behovet av denna typ av tjänst troligen föreligger för stadsdelsförvaltningarna respektive utbildningsförvaltningen, på grund av dessa förvaltningars omfattande volym av verksamhetslokaler. I ett initialt skede föreslås därför gruppen för beställarstöd dimensioneras för bedömt behov inom stadsdelsförvaltningar och utbildningsförvaltningen.

Projektets bedömning är att en konsultgrupp för beställarstöd i stadens egen regi bättre kan ta tillvara och förmedla erfarenheter från genomförda insatser, i jämförelse med om motsvarande tjänster köps in utifrån genom avrop från upphandlade ramavtal. Dock kan ramavtalskonsulter för särskilda tjänster komplettera stadens egen kompetens från tid till annan.

Redan idag finns en beställarstödsgrupp, lokal- och byggnadskonsulterna (LoBen), vilka utgör en uppdragsfinansierad enhet inom socialtjänstnämnden. LoBens uppdragsgivare är för närvarande i första hand stadsdelsförvaltningarna. Denna enhet föreslås flyttas till gemensam service.

Projektets övertygelse är att en konsultgrupp för beställarstöd i en förvaltningsneutral gemensam service har goda förutsättningar att föra ut kunskap och erfarenhet till uppdragsgivarna och bli en efterfrågad kompetensbas. Som en del av en större uppdragsfinansierad verksamhet, med en gemensam kundorientering, ges en sådan enhet utrymme att utveckla sin professionalitet.

Handläggarna inom konsultgruppen bör representera olika funktionsområden, så att beställarnas behov inom olika områden tillgodoses. Det kan t ex röra stöd vid ny-, om- och tillbyggnationer, behovsutredningar, avtalsfrågor etc. Dessutom bör olika verksamhetsområden (förskolor, skolor, äldreboenden m m) företrädas.

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

En avgörande framgångsfaktor för beställande nämnders resultat och för den föreslagna konsultgruppens arbete, bedöms vara att SLKs roll stärks och tydliggörs och att samarbetet mellan konsultgruppen i gemensam service och SLK är kontinuerligt och ömsesidigt. SLK i sin tur kan bidra till utvecklingen av samarbetet mellan de beställande nämnderna och konsultgruppen, genom att förespråka modeller för en formaliserad hantering av lokalfrågorna, vilka kan tillhandahållas av konsultgruppen. Erfarenhetsutbytet kan ske på flera sätt, både genom SLKs försorg och genom att konsultgruppen återför sina erfarenheter direkt till beställande nämnder.

Om staden tydliggör styrningen och kraven på nämndernas lokalhantering, kan konsultgruppen få en roll av erfarenhetsförmedlare, t ex i samband med framtagande av underlag för olika verksamhetsprojekt.

Projektet delar den framförda synpunkten att en viss beställarkompetens behöver finnas kvar inom förvaltningarna, även om valet görs att köpa samtliga planerings- och/eller andra tjänster. Det gäller kompetens avseende att diskutera och beställa uppdrag från den gemensamma enheten. Detta är också ett skäl till att inte föreslå att lokalhandläggare och planeringsuppgifter flyttas från förvaltningarna till en gemensam service, då det skulle kunna få som effekt att ny kompetens måste byggas upp. Istället ska möjlighet ges till att successivt anpassa den lokala kompetensen utifrån behoven och valen av köpta tjänster.

Projektets mening är, som nämnts, att det i huvudsak är i förändringsprocessen som ett beställarstöd kan bidra till ett lyckat resultat för den enskilda beställaren, men även i arbetet med befintligt lokalbestånd.

Konsultgruppens insatser kan utgöra länken mellan beställaren och fastighetsägare/byggherrar, genom att de kan bistå med tolkning av en verksamhets krav mot ett projekts angivna budgetram, med kontroll av att olika myndigheters krav på en verksamhet beaktas, att stadens riktlinjer i olika frågor följs, med genomförande av praktiskt arbete som ritningsgranskning etc. De föreslås också kunna bistå beställare i samband med hyresförhandlingar eller med genomförande av översyner av gällande hyresavtal.

SYSTEMSTÖD

Systemägarskapet för det nuvarande lokaladministrativa systemet (GLAS) finns inom Valfärd och utbildningsavdelningen. Inom ramen för det ordinarie ansvaret genomförs under våren 2006 en förstudie omkring behovet av systemstöd för lokaladministration. Syftet är att ställa nuvarande GLAS mot befintliga behov och verksamheters krav på ett fungerande systemstöd.

Vid projektets utredning framkom att det finns ett uttalat behov av dels ett förbättrat systemstöd för lokalhantering i allmänhet, dels att behovet av ett system för andrahandsuthyrning är brådskande. Projektets intention är därför att kunna bidra till det arbete som pågår genom att starkt understryka behovet av att det kan fortsätta utan uppehåll samt att en tidplan för genomförande och implementering av ett nytt systemstöd presenteras.

För detta ändamål sker ett samarbete mellan projektet och välfärd och utbildningsavdelningen, där tidsplan och baskrav beräknas kunna presenteras i samband med att projektets genomförandeplan föreligger.

KOMPETENS

Behovet av en kontinuerlig kompetens inom konsultgruppen, med både bredd och djup, kommer att vara viktig för möjligheten att uppnå en god effekt av en tydligare och mer samordnad hantering av stadens lokalfrågor. Det innebär att den befintliga kompetensen inom LoBen sannolikt bör kompletteras utifrån anpassning till uppdragsgivarnas behov och önskemål.

Däremot bedömer projektet att det inte blir nödvändigt med särskilda initiala utbildningsinsatser för att kunna etablera den gemensamma funktionen. Det som blir viktigt för konsultgruppen är att ikläda sig rollen som beställarens ombud, för att på bästa sätt kunna genomföra uppdraget.

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

Stadsdelsnämndernas och utbildningsnämndens årliga genomsnittliga volym av beslutade ny-, om- och tillbyggnationer de senaste tre åren är ca 600 mnkr¹⁵. Genom en förbättring av planering och styrning av i första hand större projekt, med bl a en ökning av utnyttjandet av ett adekvat beställarstöd, beräknar projektet att volymen av årliga investeringar initialt kan minska med ca 5%. Detta ger en minskad årlig investeringsvolym med ca 30 mnkr, förutsatt den givna årliga volymen om ca 600 mnkr för aktuella nämnder.

Ett annat sätt att åskådliggöra ovanstående effektivisering är i termer av hyreskostnader. Den årliga hyreskostnaden kan enligt erfarenhet beräknas till ca 10% av genomförd investering, vilket med ovanstående grund ger en utebliven hyreskostnad för beställande nämnder med ca 3 mnkr/år. Denna summa ackumuleras årligen, för att sedan plana ut. Projektet beräknar att full effekt avseende effektiviseringspotentialen är uppnådd efter ca 10 år.

Siffrorna är antaganden, vilka dock bygger på stadens hittillsvarande erfarenhet av volymer och kostnader för större projekt.

När det gäller stadsdelsnämndernas och utbildningsnämndens verksamheter, omfattar dessa ca 2,9 mdr av stadens samlade hyreskostnader på ca 3,3 mdr (år 2005), vilket motsvarar ca 88%.

Med de stora volymerna följer att små förbättringsåtgärder kan ge relativt stora effektiviseringsvinster mätt i absoluta tal. Genom en mer strategisk hantering av lokaler, ett bättre systemstöd för uppföljning och kontroll av hyresavtal och hyresdebiteringar, kontroll på uppsägningstider och omförhandlingstillfällen, ökad samordning och planering etc, bör det finnas stora möjligheter att sänka hyreskostnaden. Projektet bedömer att en effektivisering motsvarande ca 1% av den årliga hyreskostnaden kan åstadkommas bara genom en noggrann och strategisk lokalhantering, vilket motsvarar ca 29 mnkr/år.

Totalt ger detta en effektiviseringspotential om minst 59 mnkr/år, under förutsättning att förslagets tre delar (SLKs roll, konsultgrupp för beställarstöd samt förbättrat systemstöd för lokalhantering/andrahandsuthyrning) genomförs.

¹⁵ Den årliga volymen baseras på förvaltningarnas egna uppgifter, vilka lämnades i samband med nulägeskartläggningen med efterföljande kvalitetssäkring. Uppgift saknas från två förvaltningar.

KONSEKVENSER

Projektet anser att förslaget avseende lokaladministration ger uppenbart positiva effekter om en tydligare styrning och uppföljning i lokalfrågor inom staden kan komma till stånd och ge en förutsebar hantering, bättre och snabbare information och erfarenhetsutbyte och en tydlig rollfördelning.

En konsultgrupp för beställarstöd kan ge en betydligt minskad sårbarhet för beställande nämnder, genom att kunna erbjuda stöd och en bred kompetens i aktuella frågor.

För dem som redan idag köper tjänster motsvarande det som föreslås erbjudas inom gemensam service, bedöms inga större förändringar ske på kort sikt. Målet är att det samlade lokalarbetet däremot förbättras, bl a genom utveckling av de tjänster som kommer att erbjudas från konsultgruppen. Denna utveckling måste ske i nära samarbete med SLKs arbete med styrning och inriktning omkring stadens lokalfrågor.

FORTSATT UTVECKLING

Den fortsatta utvecklingen bör inriktas mot att utöka konsultgruppens dimensionering till att i en förlängning erbjudas flera nämnder. Även en breddning av kompetensområdet kan ske, genom anpassning till efterfrågan och stadens inriktning inom lokalområdet.

Samarbetet inom den gemensamma serviceorganisationen kan eventuellt också ge utvecklingsområden vilka idag inte är överblickbara.

INKÖP/UPPHANDLING

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKT

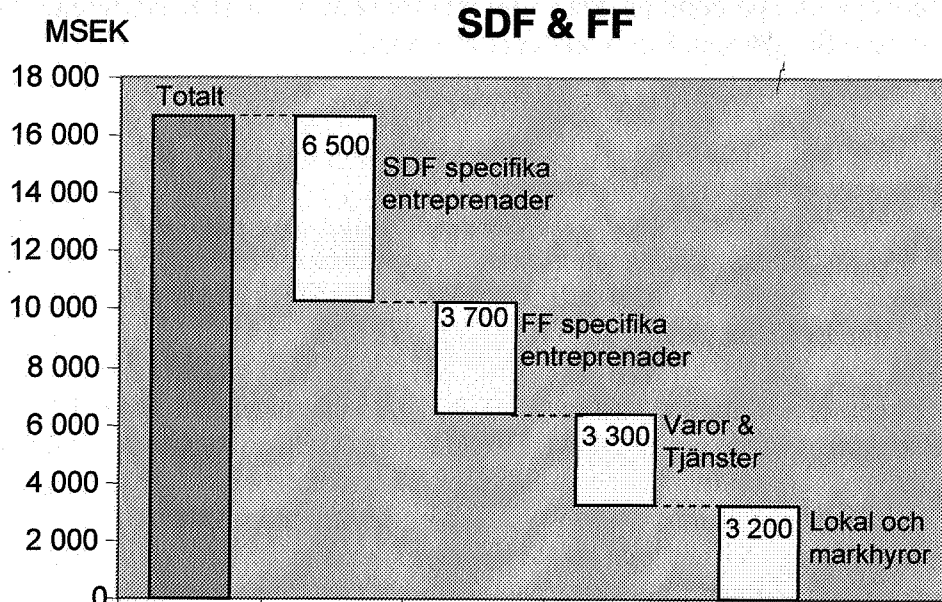
Av den nulägeskartläggning som genomförts framgår det att upphandling vid fackförvaltningar och bolag i hög grad är specialiserat. Upphandlarna är således specialiserade och de inköpsområden som hanteras utgör inte gemensamma inköpsområden för hela staden. Stadsdelsförvaltningarna har betydligt mer begränsade resurser och det finns sällan upphandlare som arbetar heltid med upphandlingsrelaterad verksamhet.

Inom upphandlingsprocessen läggs mest tid vid den del av processen som regleras enligt lagen om offentlig upphandling (LOU). Mindre tid läggs på

fasen innan avseende strategi och analys och på den efterföljande fasen avseende implementering och uppföljning.

Staden har ett stort antal leverantörer. Ett stickprov i reskontran visar på 9000 leverantörer inom inköpsområden där staden har ca 350 ramavtal. Detta tyder på att många s k vilda inköp förekommer och att låg avtals-trohet råder.

Totala inköpskostnader 2004 SDF & FF



Figur 1 Inköpskostnader och dess fördelning

Grafen ovan visar den totala inköpsvolymen i staden fördelat på olika områden. Dessa volymer hanteras idag med följande antal årsarbetskrafter (ÅÅ):

- Stadsdelsspecifika entreprenader¹⁶: 14 ÅÅ
- Fackförvaltningsspecifika entreprenader: 31 ÅÅ
- Bolag (volym ej med i graf): 70 ÅÅ
- Varor och tjänster (gemensamt inköpsområde):
Koncernupphandlingsgruppen 10 ÅÅ och Kommentus¹⁷ ca 10 ÅÅ
- Övrigt: Strategigrupp 5 ÅÅ och logistikgrupp 2 ÅÅ

¹⁶ I denna inköpsvolym finns även kostnader som inte är ett resultat av upphandling utan är transaktioner som härrör från pengsystem.

¹⁷ Kommentus svarar för många samordnade upphandlingar av varor och tjänster till Stockholms stads verksamheter.

- Lokal och markhyror: upphandlas inte/ingår ej

Av redovisningen ovan kan man konstatera att det inte finns någon koppling mellan inköpsvolym och antal årsanställningar upphandlare (jmf exempelvis antal årsanställningar för stadsdelförvaltningarna med antalet årsanställningar för fackförvaltningarna och de inköpsvolymerna som hanteras för respektive "sektor").

Problemet inom inköpsprocessen är att inköp/avrop av varor och tjänster i verksamheterna idag sker utan systemstöd och internkontroll av inköp görs baserat på fakturan. Då är det ofta för sent att ändra beställningen och varan eller tjänsten kan redan vara förbrukad.

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

Projektets förslag till förändringar inom inköp och upphandling syftar till att sänka stadens kostnader för externa köp av varor och tjänster. Förändringarna väntas stärka stadens konkurrenskraft i förhållande till leverantörsmarknaden samt säkerställa att verksamhetens behov tillgodoses på ett kostnadseffektivt sätt.

Projektet bedömer att stadens förmåga inom inköpsområdet kan förbättras genom en ökad specialisering. Den ökade specialiseringen uppnås genom att stadens hela inköpsvolym delas in i inköpsområden och kategoriseras och att en upphandlare tilldelas ansvaret för ett inköpsområde. Det uppdraget innefattar allt från att förstå verksamhetens behov och leverantörsmarknaden till att följa upp avtalsföljsamhet inom inköpsområdet.

Förändrat arbetssätt

Projektets förslag innefattar förändringar inom

- *organisation och ansvarsfördelning* genom grundprincipen att en upphandlare/upphandlingsgrupp ansvarar för ett inköpsområde inom hela staden
- *process och arbetssätt* genom att förbättra analys och strategi före LOU-upphandling samt att förbättra implementering och uppföljningen efter upphandling av ramavtal och hur de efterföljs.
- *metoder och verktyg* genom ändamålsenligt IT-stöd för den nya processen, analysmetoder etc.

Utveckling av gemensam upphandlingsfunktion

Av det förändrade arbetssättet som beskrivs ovan, följer att en upphandlare inte bör ansvara för en stadsdelsförvaltnings hela inköpsbehov som omfattar ett hundratal avtalsområden. För att kunna utveckla arbetssättet bör de områden som upphandlas lokalt på en stadsdelsförvaltning på sikt upphandlas i en gemensam funktion.

Projektet föreslår att en funktion etableras som kan stödja stadsdelsförvaltningarna avseende deras specifika inköpsområden och i vilken grupper av upphandlare får ansvar för ett verksamhetsområdes specifika inköpsbehov inom hela staden. Syftet med en gemensam upphandlingsfunktion är att det skall finnas resurser för att kunna

- a) tillhandahålla de upphandlingstjänster som efterfrågas,
- b) aktivt förvalta alla gemensamma inköpsområden, samt
- c) förändra arbetssätt.

Med ett förändrat arbetssätt följer att en gemensam upphandlingsfunktion erhåller uppdrag att ansvara för vissa inköpsområden och att mer tid läggs inom analys och strategi samt implementering av ramavtalen och uppföljning inom respektive inköpsområden. Funktionen föreslås ingå som en del i den befintliga koncernupphandlingsgruppen inom SLK.

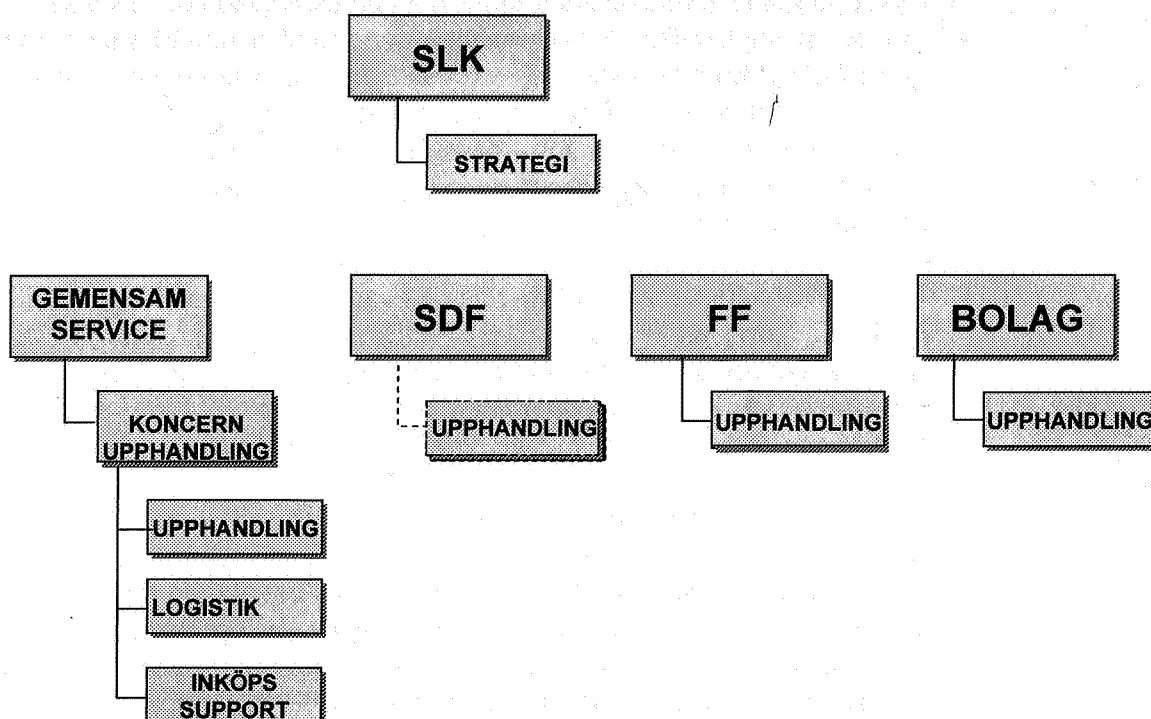
Koncernupphandlingsgruppen, som hanterar upphandlingar inom det för hela staden gemensamma inköpsområdet, föreslås förstärkas i syfte att aktivt förvalta dessa inköpsområden och genomföra aktiviteter i samband med förändringen av arbetssättet inom strategiskt inköp. Projektet föreslår att koncernupphandlingsgruppen placeras i en gemensam servicefunktion. Förslaget om placering baseras mer på principiella ställningstaganden än på effektiviseringsaspekter. Den typ av operativ upphandlingsgrupp som den förstärkta upphandlingsfunktionen utgör bör inte ligga på SLK som skall ha en mer strategisk och styrande roll/inriktning. En placering på en gemensam service understryker också upphandlingsgruppens förstärkta betydelse som servicefunktion åt verksamheten.

Det finns redan idag andra upphandlingsfunktioner inom staden som fungerar som gemensamma funktioner. Dessa kan på sikt införlivas med denna funktion för att uppnå ytterligare synergier. Ett sådant exempel är upphandlingsfunktionen inom socialtjänstförvaltningen som idag genomför upphandlingar på stadsdelsnämndernas uppdrag.

Effektivare inköpsprocess

Inköpsprocessen föreslås effektiviseras och internkontrollen förbättras genom ändamålsenligt systemstöd. I samband med införande av systemstött inköpsprocess etableras en form av inköpssupport för att hantera inköp/avrop som kräver involvering av en inköpare och för att ge stöd i inköps- och applikationsfrågor från verksamheten.

Organisation och roller



Figur 2 Föreslagen organisation rörande upphandlings och inköpsorganisation

Organisationsschemat ovan beskriver översiktligt föreslagen organisation för hantering av upphandlings- och inköpsrelaterade frågor. I texten nedan beskrivs organisation och roller mer i detalj.

Strategisk funktion

Den strategiska gruppen vid stadsledningskontoret ansvarar för att utveckla, följa upp och utvärdera stadens upphandlingsarbete, upprätta riktlinjer för upphandlingsarbetet, initiera och styra utvecklingsprojekt, bevaka och analysera utveckling inom strategiskt viktiga marknader, utbildning och utveckling av upphandlingskompetensen inom staden samt ge råd och stöd till ledning, stadens förvaltningar och bolag.

Koncernupphandling

Koncernupphandlingsgruppen inom gemensam service utgör grunden för en förstärkt operativ upphandlingsfunktion. Förstärkningen avser aktiv förvaltning av gemensamma inköpsområden och att genomföra aktiviteter i samband med förändringen av arbetssättet. Gruppen är redan idag en central funktion för inköpsområden av koncerngemensamt intresse och operativt upphandlande utförs delvis på entreprenad av Kommentus.

Stadsdelsförvaltningarna genomför relativt sett få upphandlingar, har små möjligheter att hålla adekvat kompetens och efterfrågar stöd till förvaltningsspecifika upphandlingar. Situationen är motsvarande för små fackförvaltningar och bolag. Idag erhåller dessa stöd från juridiska avdelningen och upphandlingsenheten på SLK. Projektet föreslår, i enlighet med vad som beskrivits tidigare, att en gemensam funktion etableras för att kunna fungera som stöd vid upphandling inom stadsdelsspecifika inköpsområden.

Inköpssupport

Med inköpssupport avses en funktion för att främst hantera frågor relaterade till elektroniska beställningar och order, samt att skapa inköpsorder av fritextbeställningar från verksamheten. Verksamhetsfunktionen är främst aktuell i samband med driftsättande av inköpsmodul (pågår inom ekonomisystemet Agresso) på bred front, men kan även utvecklas till en funktion för att generellt stödja verksamheter med operativa inköp/avrop.

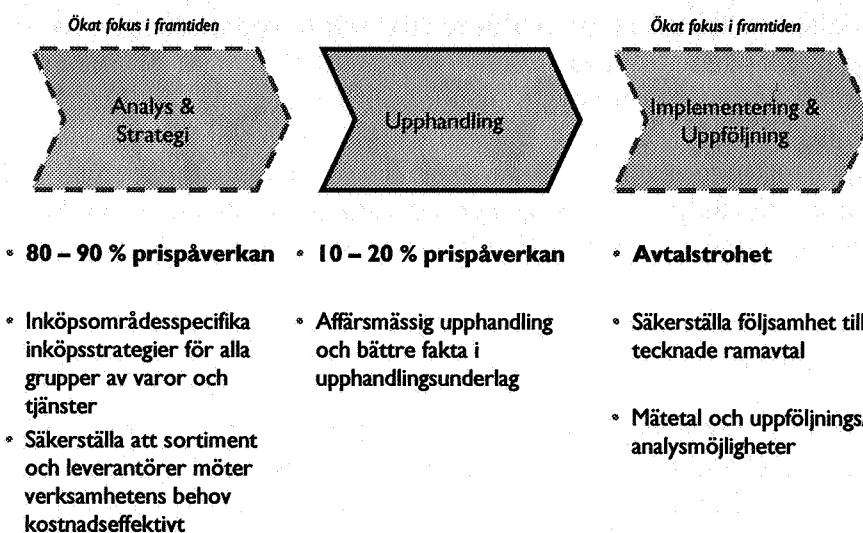
Logistikgrupp

I början av 2006 tecknades avtal med en leverantör som skall hantera stadens logistik. Såsom med andra större avtal behövs dels en beställarfunktion gentemot leverantören, dels en central funktion internt för utveckling inom logistikområdet och hantering av andra frågor som uppstår i och med driftsstart av logistiksystemet. Denna logistikfunktion finns idag placerad inom stadsledningskontorets upphandlingsenhet och bedrivs i projektform till oktober 2006. Idag bemannas den av två projektanställda logistikere på heltid. Delprojektet ser fördelar med att hålla ihop frågeställningarna i ett långsiktigt perspektiv. Det finns därför synergieffekter med att logistik befinner sig nära både operativ upphandling och planerade inköpssupportfunktioner. Om logistikfunktionen permanentas föreslår projektet att den placeras i en gemensam servicefunktion.

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

Grunden för ett förändrat arbetssätt är en gemensam process för strategiskt inköp med följande huvudsteg:

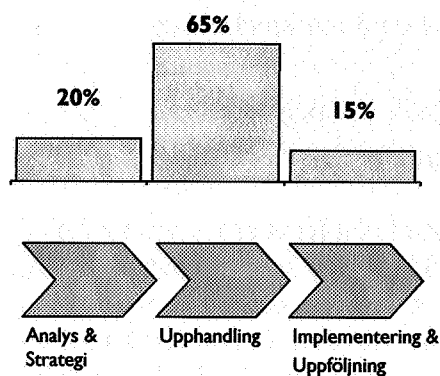
- Analyser och metoder för att utveckla områdesspecifika inköpsstrategier.
- Genomförande av strategi och upphandling enligt LOU.
- Implementering och uppföljning av avtal.



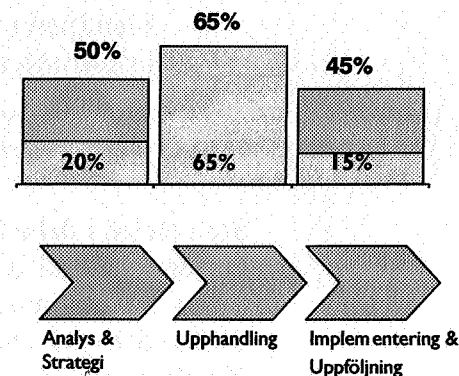
Figur3 Utvecklade steg i förändrat arbetssätt

Ett förändrat arbetssätt omfattar i princip all verksamhet som genomför upphandlingar och berör inte endast de upphandlingar som genomförs i en gemensam funktion. Alla dessa moment genomförs till viss del idag och projektet föreslår att en gemensam förbättrad process etableras samt att mer tid ägnas åt att arbeta speciellt med de eftersatta delarna inom analys och strategi.

Resursinsats idag



Resursinsats i framtiden



Figur 4 Åskådliggörande av förstärkt resursbehov i och med förändrat arbetssätt

En förutsättning för ett förändrat och mer strategiskt arbetssätt inom inköp är att ansvaret för olika upphandlingar delas så att en upphandlare ges möjlighet att specialisera sig på ett fåtal inköpsområden. Stadens inköpsvolym omfattas idag av ca 400 – 600 avtalsområden. Ett rimligt antagande är att dela in denna volym i 80 – 100 inköpsområden. Ansvaret för olika inköpsområden fördelas på fackförvaltningar, bolag och koncernupphandlingsgruppen.

Projektet föreslår att fackförvaltningar och bolag behåller det ansvar de har idag för att genomföra upphandlingar inom sina verksamhetsspecifika inköpsområden. För gemensamma inköpsområden för staden föreslås en gemensam upphandlingsfunktion med ansvar för att genomföra upphandlingar. Stadsdelsspecifika inköpsområden ansvarar förvaltningarna för, men dessa bör genomföras av den gemensamma upphandlingsfunktionen på uppdrag av stadsdelsförvaltningarna i syfte att uppnå synergieffekter.

Ett förändrat arbetssätt och en utvecklad process för strategi och analys bör omfatta:

- Analys av verksamhetens inköpsvolym och inköpsbeteende
- Analys av verksamhetens behov och specificering av krav
- Analys av leverantörsmarknaden
- Modeller för värdering och klassificering av inköpsens strategiska vikt och risker förknippade med inköpsområdet

- Modeller för beräkning av totalkostnaden och värdering av olika alternativ ur ett livscykelkostnadsperspektiv¹⁸
- Identifiering av stadens fördelar på marknaden och besparingsmöjligheter
- Modeller för utveckling av inköpsstrategier
- Scenarios för simulering av utfall från alternativa strategier

Som ett led i detta förändrade arbetssätt etableras arbetsgrupper med personal från olika verksamhetsområden, men som har samma inköpsbehov, s k tvärfunktionella team, för att arbeta med upphandlingarna och tillföra den nödvändiga verksamhetskunskapen. I vissa fall kan det vara lämpligt att personer från andra verksamhetsområden ingår för att tillföra ny kunskap och andra infallsvinklar.

Vad gäller uppföljning och avtalsföljsamhet så visar nulägeskartläggningen att färdigheten inom själva upphandlingsprocessen är relativt hög bland dem som arbetar mer frekvent inom området samt att processen är styrd av lagstiftning.

I och med att en upphandling avslutas och ramavtal har tecknats, skall dessa avtal implementeras i organisationen så att de verkligen avropas ifrån. Implementeringen är i stora delar en informationsinsats. Med ett förändrat arbetssätt utvecklas och förbättras rutinerna för uppföljning och rapportering kring avtalstrohet, nyttjandegrader osv.

SYSTEMSTÖD

I den kartläggning som gjorts inom området har behov av förbättrat eller nyanskaffning av IT-stöd identifierats. I vissa fall pågår redan aktiviteter inom linjeorganisationen för att förbättra systemstöden. Delprojektet understryker dock behovet av att utveckling sker inom följande områden:

- *Analys och uppföljning, LIS:* Det nya ekonomisystemet kommer att möjliggöra bättre rapport och uppföljningsmöjligheter än vad som varit möjligt tidigare. En hävstångseffekt uppnås genom att den informationen kan analyseras i ett kraftfullt modern analysverktyg.
- *Inköpssystem, Agresso inköpsmodul:* Genom att fånga in inköpsprocessen elektroniskt effektiviseras hela processen och i och med det genereras information som möjliggör faktabaserade analyser nedbrutna

¹⁸ Livscykelkostnaden är alla de kostnader som en vara ger upphov till under sin tekniska livstid, från investering till skrotning. En varas livscykelkostnad kan sägas bestå av fyra parametrar: investering, energikonsumtion, underhåll och produktionsbortfall.

på detaljnivå. På sikt bör hela processen vara baserad på IT-stöd. Införandet av enhetliga processer och rutiner i verksamheten lägger grunden för att gå över till elektroniska rutiner för att hantera inköpsprocessen.

- *Avtalsdatabas:* Idag finns flera icke fullt funktionella avtalsdatabaser. Syftet med avtalsdatabaserna är flerfaldigt, men framförallt fungerar de som informationsspridningsverktyg både mot interna avropare och externa leverantörer. Genom att göra informationen mer tillgänglig kan inköpsprocessen effektiviseras och kvalitetssäkras och därmed kan mängden frågor om avrop minskas.
- *IT- systemstöd i upphandlingsprocessen:* IT-verktyg inom upphandlingsprocessen kan delas in i två områden: stöd för hanteringen av upphandlingsprojekt och stöd i informationsutbytet med anbudsgivare. Naturligtvis är det av godo att förbättra själva upphandlingsprocessen, men påtagliga effekter kan uppnås mot leverantörer, bl a kan anbuds-tider förkortas enligt ny lag med hjälp av IT-stödet. Några av dem innefattar även intressanta metoder för sänkning av inköpspriser.

KOMPETENS

En tydlig konsekvens av förslagen är att rollen inom upphandling professionaliseras. Därmed avses inte endast att kompetens kring LOU upprätthålls och utvecklas, utan också att upphandlarnas förmåga att hantera strategiska frågeställningar utvecklas liksom förmågan till uppföljning. Mer tid kommer att läggas på inköps- och upphandlingsrelaterade frågeställningar i enlighet med ett förändrat arbetssätt.

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

Förändrat arbetssätt

Effektiviseringspotentialen inom inköp gällande ett förändrat arbetssätt och organisatoriska förändringar samt etablering av stöd till stadsdels-specifika inköpsområden uppskattas till 75 mnkr per år. Potentialen är beräknad genom en uppskattning av den volym för vilken det bedöms finnas en besparingspotential samt en snittstorlek av denna. För inköpsområden, där begränsade strategiska inköpsåtgärder vidtagits de senaste åren, bedöms faktabaserade inköpsstrategier och upphandlingstaktiker ge 5% lägre livscykelkostnad.

Projektet har gjort bedömningen att en inköpsvolym om intervallet 1,5 – 2 miljarder kronor är möjlig att omfatta med ett förändrat arbetssätt. Denna inköpsvolym finns inom stadsdelsförvaltningsspecifika och gemensamma

inköpsområden. Detta ger följande beräkning: volym 1,5 – 2 mdr x 5 %
bättre livscykelkostnad = 75 – 100 mnkr/år (ett genomsnitt av detta
intervall, 85 mnkr, används härnäst i beräkningen).

Ett antal upphandlare tillförs successivt den gemensamma upphandlingsfunktionen för att stödja stadsdelspecifika inköpsområden. De olika verksamhetsområdena inom stadsdelsförvaltningarna kan ur ett upphandlarperspektiv indelas i fem områden bl a med hänsyn till att likartade inköpsbehov inom verksamhetsområdena kan samordnas. En grupp av upphandlare bör stödja vart och ett av dessa fem områden. Grupperna bör omfatta 2-3 upphandlare och varje upphandlare hanterar då ett antal förvaltningar. Det innebär en resursförstärkning till en kostnad om ca 7 mnkr.

En ökning av antalet resurser inom befintlig upphandlargrupp krävs för att ge tid åt strategiskt inköpsarbete och uppföljning inom de koncerngemensamma inköpsområdena. Det förändrade arbetssättet beräknas kräva 40% mer resurser än dagens arbetssätt, vilket motsvarar en kostnad om ca 3 mnkr.

Med kostnaderna för en förstärkt upphandlingsfunktion enligt ovan beräknas den totala effektiviseringspotentialen uppgå till 75 mnkr (85-10 mnkr) årligen.

Effektivare inköpsprocess

Ny inköpsprocess med ändamålsenligt systemstöd väntas bidra med effektiviseringar genom

- ökad administrativ effektivitet innebärande en kortare tid för att söka vara, tjänst eller leverantör och möjlighet till effektiv fakturamatchning och kontering.
- ökad följsamhet mot avtal innebärande förutsättningar att lättare hitta information om avtal och leverantörer samt en inköpsprocess som automatiskt styr mot avtalade leverantörer och produkter
- möjlighet till uppföljning av avtalsföljsamhet och initiering av korrigerande åtgärder.

Den totala volymen för varor och tjänster är 3 mdr, varav 1 mdr beräknas gå genom inköpssystemet. Projektets antagande är att bästa ramavtal ger 10% bättre livscykelkostnad än köp utanför avtal och att en ny och förbättrad inköpsprocess förväntas bidra till att öka följsamheten med 20%-enheter. Beräknad effektivisering ger 1 mdr (volym) x 20%-enheter (ökad följsamhet) x 10% (lägre livscykelkostnad) = 20 mnkr per år (- 5

mnkr i kostnader för investering i systemstöd). Total effektiviseringspotential är därmed 15 mkr årligen.

Totalt innebär förslagen inom upphandling och inköp en effektiviseringspotential om 90 mnkr årligen.

KONSEKVENSER

Konsekvenserna av förslagen kan sammanfattas enligt följande:

- Arbetssättet inom upphandlingsaktiviteterna kommer att förändras och de moment där det finns svagheter kommer att stärkas. Mer tid kommer att läggas på behovsanalyser och faktabaserade uppföljningar
- Upphandlarrollen professionaliseras och specialiseras. Fler kommer att arbeta djupare med upphandlingsrelaterade frågor. De moment som ligger utanför själva genomförandet av en upphandling förstärks. Vidare kommer fokus att ligga på mer avgränsade inköpsområden.
- Varor och tjänster som utgör gemensamma anskaffningsbehov, gemensamma inköpsområden, tydliggörs avseende omfattning och upphandlas i en gemensam funktion.
- Förvaltningar kan erhålla operativt stöd från en gemensam funktion för att genomföra upphandlingar utanför inköpsområden som inte är gemensamma. Framförallt är denna tjänst riktad mot mindre förvaltningar och bolag, samt stadsdelsförvaltningar.
- Alla förvaltningar kommer på sikt att arbeta och hantera inköp/avrop med stöd av ett modernt elektroniskt inköpssystem. Införande av sådant kommer att förändra befintliga rutiner i olika utsträckning beroende på hur rutiner och organisationsstruktur ser ut idag.

FORTSATT UTVECKLING

Ett nytt EG-direktiv och förändringar i LOU öppnar nya möjligheter till genomförande av upphandlingar, andra former för organisation och andra verktyg för att tillvarata konkurrensen på leverantörsmarknaden. Europeiska unionen är i färd med att uppdatera reglerna om offentlig upphandling av byggentreprenader, varor och tjänster. Denna översyn av lagstiftningen bygger på den inre marknadens grundläggande principer och innebär huvudsakligen att man strävar efter att förenkla, harmonisera och modernisera lagstiftningen. Det införs ett nytt förfarande, den konkurrenspräglade dialogen, och utvecklingen av elektroniska förfaranden lyfts fram. Som exempel kan nämnas att om den upphandlande enheten annonserar

elektroniskt och tillhandahåller förfrågningsunderlaget elektroniskt kan anbudstiden kortas väsentligt. Detta kan ses som exempel på att upphandlingsområdet är i ständig utveckling vilket medför att stadens organisation och arbetssätt inom detta område måste var anpassningsbart för de förändringar som så ofta sker inom lagstiftningen.

KONTORSADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

Omfattning av utredningen

Då delprojekt kontorsadministration bedömdes vara ett brett och relativt svårdefinierbart område, gjordes en bredd i nulägeskartläggningen för att senare kunna göra en avgränsning. Inom kontorsadministration har följande huvudprocesser omfattats av studien:

- Växel
- Tryckeri/kopiering
- Vaktmästeri
- Posthantering (endast stora utskick t ex nämnd-/styrelseutskick)

För att få en så heltäckande bild som möjligt av området inhämtades även information kring vissa andra processer såsom reception, ärendehantering/registrering (inklusive arkivering/gallring) samt medborgarservice i reception. Ett syfte med en bredd i kartläggningen avseende ärendehantering/registrering var att bidra med underlagsdata till stadens projekt "Akt- och ärendehantering"¹⁹.

Med växel avses växelfunktionen, d v s de tjänster som telefonister/-motsvarande tillhandahåller.

Tryckeri/kopiering avser tryck eller kopiering av stora volymer vid varje tillfälle, t ex inför nämnd-/styrelseutskick.

Vaktmästeri omfattar en mängd arbetsuppgifter som utförs inom en verksamhet (huvudkontor eller verksamhet utanför dessa).

¹⁹ Projektet leds av utvecklingsavdelningen inom stadsledningskontoret.

Stora utskick inom posthantering avser i första hand den hantering som sker av handlingar i samband med nämnd-/styrelseutskick, inklusive budkörning till enskilda adressater.

Analys

I analysen av kartläggningen (inkluderat den intervjuundersökning²⁰ som kompletterade enkätundersökningen) och i arbetet med börläget, visar resultatet att det för flera områden inom kontorsadministration är svårt att föreslå generella effektiviseringar. Projektet kan konstatera att bemaningen inom detta område ofta är snäv och att det förekommer få renodlade tjänster, d v s medarbetare delar sin tid mellan olika typer av arbetsuppgifter. Dessutom är kärnverksamhet ofta blandad med de administrativa stödfunktionerna.

Vad gäller den posthantering som *inte* är att hänföra till stora utskick, kan konstateras att denna är mycket omfattande inom staden. Bedömningen är att det *kan* finnas utrymme för effektiviseringar inom posthanteringen (t ex avseende logistiklösningar), för såväl förvaltningar som bolag, men en studie av detta bör bli föremål för ett separat projekt.

Möjligheten att effektivisera stora utskick bedöms inte kunna genomföras separerat från övrig ärendehantering inom staden. Projektet har i samarbete med projektet "Akt- och ärendehantering" kommit till slutsatsen att nämnd- och styrelseutskick ingår i sammanhanget att se över möjligheten att etablera ett elektroniskt arbetsflöde för *hela* kedjan avseende akt- och ärendehantering inom staden, varför förslag inom denna process inte läggs inom föreliggande projekt.

När det gäller möjligheten att effektivisera processen tryckeri/kopiering, bedöms den enligt projektet vara kopplad till arbetet kring stora utskick (ovan), varför även den processen utgår.

Processen vaktmästeri har en nära koppling till respektive organisations specifika kärnverksamheter, och projektet anser inte att det föreligger några tydliga generella effektiviseringsmöjligheter inom denna process.

Inom huvudprocessen växel har projektet identifierat möjligheter till såväl minskad sårbarhet som ökad effektivitet genom att organisera växeltelefonierna i en gemensam växelfunktion. Analysen av förutsättningarna för en sådan har koncentrerats på stadsdelsförvaltningarna men även om vissa

²⁰ Liljeholmens och Östermalms stadsdelsförvaltningar, stadsbyggnads-, fastighets- och saluhallskontoret samt Micasa Fastigheter i Stockholm AB intervjuades.

frågeställningar kvarstår att utreda gällande övriga förvaltningar anser projektet att en gemensam växelfunktion bör omfatta samtliga förvaltningar i staden.

Inom fackförvaltningarna finns idag olika lösningar på hanteringen av växelfunktionen. Några förvaltningar har, liksom stadsdelsförvaltningarna, en egen växelfunktion inom organisationen (d v s egna växeltelefonister). Några andra har lagt ut hela hanteringen till Telia (Proffice Avesta) i enlighet med gällande ramavtal. Ytterligare andra köper tjänsten internt inom staden från de befintliga gemensamma växelfunktionerna. Dessa är stadsledningskontorets (SLK) växelfunktion i Stadshuset som drivs på entreprenad av Manpower, respektive växelfunktionen i tekniska nämndhuset, som drivs av kund- och kontorsservice inom fastighets- och saluhallskontoret. De två sistnämnda funktionerna redovisas mer utförligt i särskilt avsnitt nedan (se rubriken "Studie avseende befintliga gemensamma växellösningar").

Utöver fackförvaltningarna köper även vissa mindre bolag växeltjänster från de två ovan nämnda gemensamma lösningarna. Bolagen omfattas dock inte av förslaget i detta skede.

Projektet har inte kunnat utreda nuvarande kostnads- och/eller handläggningseffektivitet avseende telefonitjänsten för de befintliga gemensamma lösningarna, och därmed inte heller kunnat göra jämförelser, för de förvaltningar (och bolag) som köper denna tjänst internt inom staden. Projektet bedömer ändå att en potential till effektivisering föreligger även för dessa.

Följande beskrivningar och beräkningar baseras på stadsdelsförvaltningarnas förutsättningar. Orsaken till detta är dels att den samlade effektiviseringspotentialen här bedöms vara störst, dels att dessa uppgifter är tydliga och därmed jämförbara med motsvarande uppgifter inom externa organisationer.

För en kortfattad beskrivning av stadens telefoni, se bilaga 5.

Referensgrupper m m

Analys av kartläggningen, arbetet med börläget och framtagandet av föreliggande förslag har genomförts i samarbete med nyckelpersoner och referensgrupper. Tre referensgrupper, med representanter för samtliga stadsdelsförvaltningar, har sammanträffat två gånger vardera vid formaterade möten. Utöver dessa möten har en rad kontakter tagits med förvaltningarna enskilt i olika frågor. Information och erfarenheter har också

inhämtats från andra kommuner och studiebesök har gjorts i Västerås och Linköping (se bilaga 6).

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

Gemensam service

Med utgångspunkt i den identifierade möjligheten till effektivisering inom processen växel, föreslår projektet att en gemensam växelfunktion för förvaltningarna etableras i en gemensam service. Förslaget omfattar de växelfunktioner som är placerade vid huvudkontoren inom respektive förvaltning²¹. Anslutningen till den gemensamma växelfunktionen kan ske i olika etapper där inledningsvis stadsdelsförvaltningarna ansluts och att sedan fackförvaltningarna införlivas stegvis i takt med att tekniska och organisatoriska frågor löses. Detta kommer att redovisas närmare i den plan för genomförande som projektet ska utarbeta i ett senare skede.

Huvudsyftet med att föreslå *en* gemensam växelfunktion för samtliga förvaltningar är att det ur ett medborgarperspektiv bedöms vara en tillgång för den enskilde att kunna nå en stor del av stadens verksamhet via en gemensam växelfunktion.

Förslaget till en gemensam växelfunktion är i första hand grundat på jämförelser mellan Stockholms stad och andra kommuner avseende effektivitet i växelfunktionen. Även jämförelser med stadens egna (ovan nämnda) befintliga gemensamma lösningar har gjorts.

Årsarbetare i växelfunktionen, jämförelser

I syfte att kunna göra jämförelser för att bedöma stadens nuvarande effektivitet, har projektet analyserat behovet av årsarbetare avseende den tid som en växeltjänstgörare ägnar åt att besvara samtal (telefonisttid). Det innebär att endast den tid som faktiskt läggs ned i växelfunktionen är medräknad i antalet årsarbetare. Övrig tid, t ex receptionstjänst, kundservice, uppdatering av hänvisningssystem etc, är inte medräknad. I det fortsatta resonemanget används begreppet årsarbetare enligt ovan.

Genom jämförelser (benchmarking) med några andra kommuner som har etablerat en gemensam och utvecklad växelfunktion, har projektet skapat sig en uppfattning om hur en gemensam lösning för förvaltningarna skulle kunna byggas upp. Jämförelserna avser såväl effektivitet i handläggningen

²¹ Östermalms och Norrmalms stadsdelsförvaltningar köper växeltjänsten från Kungsholmen, varför dessa förvaltningar idag inte har egna växelfunktioner.

(antal besvarade samtal per årsarbetare och dag) som kvalitet (mätt i andel samtal som förloras i kö/ej besvaras av totala antalet inkommande samtal).

Fördelen med jämförelser mellan kommuner är att likheten i de publika tjänsterna ger jämförbara belastningskurvor (samtalsfördelning över tid). Utifrån detta kan slutsatser dras kring dimensionering av en växelfunktion mätt i antal årsarbetare.

Tabellen nedan visar jämförelsetalen.

Kommun	Besvarade samtal per dag	Årsarbetare telefonisttid	Besvarade samtal per årsarbetare och dag	Andel förlorade samtal i kö/ej besvarade samtal	Strategi vid semester och övrig frånvaro
Stockholms stadsdelsförvaltningar	7 100	32,3	220	7%	-Samtal dirigeras till Proffice i Avesta -Vikarietillsättning
Linköping	2 500	6,6	379	4%	-Vikarietillsättning
Malmö *)	--	10,0	500	---	--
Oslo	6 000	14,5	414	2%-5%	-Hantering inom befintlig bemanning
Västerås	2 200	5,8	379	22%	-Hantering inom befintlig bemanning

*) Malmö har lämnat uppgifter för två parametrar, utifrån deras egen beräkning. Beräkningar och underlagsuppgifter för Stockholms stad framgår av bilaga 8.

Tabellen ovan visar att stadens stadsdelsförvaltningar idag ligger lägst i effektivitet bland de jämförda kommunerna, med ca 220 samtal per dag och årsarbetare²². Även de fackförvaltningar som idag har en lösning inom staden uppvisar en lägre effektivitet än de jämförda kommunerna (se bilaga 8).

Oslo är av särskilt intresse, då de hanterar ca 43 000 anknytningar i den gemensamma växeln och har en daglig samtalsvolym som i storleksordningen är intressant för staden. Målet är att varje årsarbetare i genomsnitt ska hantera ca 550 samtal per dag. Oslo ställer kravet att nya telefonister ska hantera ca 400 samtal per årsarbetare och dag.

Den gemensamma växeln i Oslo är nu i färd med att ta över de sista lokala växelborden och beräknar att de därmed kommer att hantera omkring 7 000 samtal per dag i genomsnitt (jämför nuvarande siffra på 6 000 samtal i tabellen ovan). Detta motsvarar ungefär det som hanteras vid Stockholms stads stadsdelsförvaltningar. Detta ger intressanta jämförelsemöjligheter inför ett eventuellt genomförande av gemensam växel inom staden.

²² Telefoniuppgifterna för staden avser stadsövergripande mätning gjord under 24 dagar i januari och februari 2006; de personella uppgifterna har rapporterats från stadsdelsförvaltningarna under samma period.

Malmö, som har långvarig erfarenhet av att driva en gemensam växel, redovisar en effektivitet på ca 500 samtal per årsarbetare och dag. Den relativa sårbarheten i växelfunktioner av mindre storlek gör det svårt att nå högre effektivitet, men uppgifterna ovan avseende Linköping och Västerås visar ändå att en samordning av växelfunktionen ger effektivitetsvinster.

Till uppgifterna ovan kan läggas att Manpowers riktlinje när de bemannar sjukhusväxlar är att telefonisterna ska hantera ca 550 samtal per dag och årsarbetare.

Överväganden kring effektivitet måste balanseras mot kvalitativa bedömningar, vilka kan definieras på ett flertal sätt. Projektet har valt att granska andelen förlorade samtal i kö (den uppringande tröttnar och lägger på luren) samt ej besvarade samtal (där telefonist inte är tillgänglig och svar uteblir). Av jämförelsen mellan nämnda kommuner framgår att en hög effektivitet, med rätt styrning, kan vara förenlig med en god upprätthållen kvalitet. Det är oklart vad den negativt avvikande siffran för Västerås (22% förlorade/ej besvarade samtal) beror på. Enligt de själva kan svar eventuellt erhållas via den samtalsmätning som nu ska äga rum under tre månader (våren 2006), för utvärdering av kommunens växelfunktion och telefoni.

Utifrån jämförelsetalen från de andra kommunerna, rekommenderar projektet ett initialt riktvärde på ca 400 samtal per dag och årsarbetare (färre än ett samtal per minut). Detta bedöms utgöra en rimlig utgångspunkt i ett första steg. När väl den gemensamma funktionen är etablerad och rutiner, förhållningssätt samt policies har trimmats i ett första steg kan målet höjas.

Kvalitet

Projektets bedömning är att möjligheten att etablera och vidmakthålla en jämn kvalitet och effektivitet över tiden i de telefonisttjänster som tillhandahålls, ökar då verksamheten hålls samman i en gemensam funktion. Detta är en av förutsättningarna för att effektiviseringsvinsten ska uppstå.

Nedanstående punkter kan ses som exempel på möjliga metoder att professionalisera en gemensam växelfunktion och därmed servicen till medborgarna:

- Träning i professionellt bemötande enligt överenskommen policy kan samordnas och fortlöpande följas upp. Det kan t ex röra sig om
 - vänlighet/tonläge även i mer stressade situationer samt vid avslut av samtal inom definierad tid (t ex 40 sekunder).

- tillämpade termer och uttryck enligt en utvecklad "fraskatalog".
- Rutiner kan skapas för strukturerad och formaliserad kommunikation med verksamhetsansvariga på olika nivåer i stadens organisation angående telefonpolicy, uppdatering, hänvisningsmöjligheter etc.
- Utbildningsinsatser och "körkort" för t ex nya telefonister som ska lära sig stadens rutiner, tillvägagångssätt och organisation kan samordnas.
- Den gemensamma växelfunktionen har stora möjligheter att erbjuda flexibla öppettider för beställande förvaltningar och möjliggör t ex lunchöppen växel för samtliga förvaltningar.

Ur ett medborgarperspektiv bedömer projektet att det är en trygghet för den enskilde att den service och det bemötande som tillhandahålls är jämförbar, oavsett vilken stadsdel som utgör hemadress.

Ovanstående bör vägas mot den minskade lokalkännedom som kan följa av att telefonisterna inte tjänstgör i respektive förvaltnings geografiska närhet. Att ha kännedom om organisationsstrukturen, nyckelpersoners namn samt eventuellt vanor kan ha uppenbara fördelar. Se vidare under avsnitt "Kontaktcenter", för exempel på hur en lösning kan se ut gällande stadsdelsförvaltningarna.

Kvaliteten kan mätas dels genom kund-/brukarundersökningar, dels via olika statistikuppgifter eller nyckeltal såsom t ex

- andelen förlorade samtal i kö (personen i fråga tröttnar och lägger på luren) samt ej besvarade samtal (telefonist är inte tillgänglig),
- andel besvarade samtal inom ett definierat antal signaler (med eventuell uppdelning på flera intervall),
- genomsnittlig samt maximal väntetid per definierad tidsenhet, samt
- genomsnittlig samtalstid.

Andra alternativ

Frågan om att etablera regionala växelfunktioner, som ett alternativ till en gemensam funktion, har lyfts under utredningens gång. Begreppet regionala skulle inom Stockholms stad kunna innebära att växelfunktioner etableras i västerort, innerstaden samt söderort. Ett av de skäl som lyfts fram är att den lokala kännedomen som växeltelefonister inom t ex en stadsdelsförvaltning ofta har, går förlorad i en gemensam lösning. I en regional lösning menar man att en viss lokal kännedom skulle kunna kvarstå.

Regionala lösningar utgör enligt projektets bedömning inte ett optimalt alternativ. Skälen till detta är enligt projektet följande:

- Vid regionala lösningar går staden miste om möjligheten till samordnad utveckling mot professionellt, serviceorienterat samt effektivt utförda växeltelefonitjänster.
- Regionala lösningar ger i mindre utsträckning än en gemensam växel möjlighet att kombinera låg sårbarhet samt kvalitet och kostnads-effektivitet i tillhandahållna tjänster.
- Den lokala kännedomen, både gentemot medborgarna och inåt i organisationen, blir endast marginellt större i en regional växelfunktion än i en gemensam.

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

Ansvaret för telefoniadministration är för närvarande definierat i en TA-roll (ansvarig för fast telefoni) samt en MA-roll (ansvarig för mobil telefoni) vid stadens förvaltningar. Inom ramen för TA- respektive MA-rollen åligger det den ansvarige att fortlöpande uppdatera hänvisningssystemet (t ex Marvin) vid nyanställningar, omflyttningar, avgångar etc. Vidare ingår även beställning/avbeställning av abonnemang och telefoniutrustning.

Projektet föreslår att dessa aktiviteter tills vidare fortsätter att hanteras inom förvaltningarna, trots att de flesta kommuner som studerats har valt att hantera uppdatering av hänvisningssystemet vid personalförändringar inom växelfunktionen. Några hanterar även beställningar/avbeställningar av abonnemang etc.

Skälet till projektets ställningstagande är att det krävs en kontaktperson med lokalkännedom, för att samordna uppgifter om den egna förvaltningen. Idag hanteras inom TA-/MA-rollen ofta uppdateringarna i hänvisningssystemet direkt i samband med att förändringar kommer till den medarbetarens kännedom. Om den personen i sin tur måste vidarebefordra uppgifterna till den gemensamma växelfunktionen, införs ytterligare ett administrativt led. Detta torde med dagens teknik endast försvåra hanteringen.

En fördel med lokalt utförande av beställningar samt mottagande av leveranser avseende telefoniutrustning, är vidare att stadens anställda inte behöver ta tid i anspråk för att besöka t ex leverans- och serviceställen långt från sin ordinarie lokalisering i tjänsten.

Den gemensamma växelfunktionen får en viktig roll avseende vidareutveckling och förbättring av telefonrutiner inom förvaltningarna. Den kan i samarbete med stadens övergripande telefoniansvarig och TA-/MA-roller-na medverka vid utformning av policies och riktlinjer för telefonin lokalt.

Såväl ergonomi som psykosocial arbetsmiljö ska beaktas vid inrättandet av en gemensam växelfunktion. Redan idag har ett flertal medarbetare kombinerade tjänster, där t ex receptionstjänstgöring kombineras med telefonistrollen. Det bör bli möjligt även i den gemensamma funktionen att kunna växla arbetsuppgifter över dagen.

Kontaktcenter

Staden har i ett projekt, med samordning från utvecklingsavdelningen vid stadsledningskontoret, etablerat två pilotprojekt för kontaktcenter vid Bromma respektive Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltningar. En första utvärdering har genomförts av Capgemini på uppdrag av staden²³. Syftet är bl a att öka tillgängligheten för medborgarna avseende svar på frågor och ärenden riktade till olika verksamhetsområden. Projekten har pågått under ca två år²⁴ och idag fungerar kontaktcentren som en integrerad del av verksamheten i respektive stadsdel.

Genom att skapa s k svarsgrupper, bemannade av personer med djup kunskap inom respektive verksamhetsområde, kan medborgare få svar på ca 70% av de frågor som inkommer direkt i kontaktcentret utan att behöva nå en specifik handläggare inom organisationen. I de två pilotprojekten finns möjlighet att direkt välja önskad svarsgrupp.

Inom projektet har avstämning skett med Bromma och Hässelby-Vällingby kontaktcenter och besök har gjorts i Bromma. Avstämning har även skett med projektledningen inom utvecklingsavdelningen och Capgemini, för att kartlägga möjliga synergier eller eventuella målkonflikter avseende projektets förslag att etablera en gemensam växelfunktion för stadsdelsförvaltningarna. Det har i det sammanhanget framkommit att ansatserna i de båda projekten samverkar väl och att det inte föreligger några principiella hinder avseende mål eller gränsdragningar.

I arbetet med pilotprojekten har emellertid en distinktion mellan *växel* och *kontaktcenter* tydliggjorts, baserat på graden av integration med kärnverksamheten respektive upplevd kundnytta för medborgaren. Kontaktcenterkonceptet bygger på att en övervägande del av samtalen aldrig ska slussas vidare, utan att respektive samtal kan avklaras under kundens första kontakt med kontaktcentret. Förutom samtal, ska kontaktcentret även hantera andra kanaler såsom e-post, fax och i förekommande fall fysiska möten. Vid införandet av e-tjänster har kontaktcentren en viktig roll att spela,

²³ ”Utvärdering av kontaktcenterpiloter i Bromma och Hässelby-Vällingby”, Capgemini och Stockholms stad, 22 december 2005

²⁴ I denna tidsperiod är förberedelsearbete inkluderat. I Bromma skedde driftstart i april 2005 och i Hässelby-Vällingby i november 2005.

genom att även i dessa fall kunna relatera till en medborgares gemensamma engagemang med staden. Slutligen ska kontaktcentren verka för att avlasta handläggarna i de bakomliggande verksamheterna genom att hantera en stor del av inkommande ärenden så att specialiserade handläggare kan fokusera sin arbetstid på mer komplexa ärenden och frågeställningar.

Projektet har kommit till slutsatsen att en fortsatt etablering av kontaktcenter inom flera stadsdelsförvaltningar kan utgöra en god förutsättning för att uppnå en hög effektivitet och kvalitet i stadens telefoniservice, kompletterat av en gemensam växel. Detta genom att etableringen av kontaktcenter ger en strukturerad organisation och tydliggjorda rutiner för att hantera inkommande frågor och ärenden till berörda verksamheter. Kontaktcenter kan således utgöra en länk mellan en effektiv växelfunktion och den lokala verksamheten.

Den optimala situationen innebär att medborgaren ringer sin lokala stadsdelsförvaltning avseende frågor av lokal karaktär och via tonvalssystemet väljer vilken svarsgrupp i kontaktcentret som motsvarar det behov som föreligger. I de allra flesta fall ska frågeställningen eller ärendet kunna besvaras/avslutas direkt i kontaktcentret, eller i andra hand slussas vidare till relevant handläggare. I de fall när det finns överbelastning eller när medborgaren inte kan formulera sina behov genom tonvalssystemet, har en gemensam växelfunktion en viktig funktion att fylla.

Enligt erfarenhet från i första hand Bromma, innebär det i bemanningshänseende att arbetsuppgiften att ständigt upprätthålla bemanning i lokala växlar upphör om förslaget om en gemensam växel genomförs. Fokus kan istället läggas på att bemanna svarsgrupper och/eller kommunicera med bakomliggande verksamhet, till vilken samtalen vid behov då kan kopplas. En gemensam växelfunktion kan också utgöra en gemensam teknisk lösning, vilket blir mer kostnadseffektivt och därmed skapar utrymme för nya tekniska lösningar, vilka kan komplettera kontaktcenterlösningen och övrig service till medborgarna.

Pilotprojekten har identifierat en möjlighet att etablera gemensamma kontaktcenter för flera stadsdelsförvaltningar, vilket ytterligare kan öka effektiviteten och förbättra resursutnyttjandet.

SYSTEMSTÖD

Delprojektet föreslår inga förändringar avseende systemstöd för växeltelefoni. Vid uppbyggnaden av en gemensam växelfunktion, torde det dock bli nödvändigt att en teknisk växelplattform utgör standard (i enlighet med stadens ramavtal för IT och telefoni). Däremot krävs tydlig

definition av vilken information samt vilka nyckeltal som kontinuerligt ska användas för att följa upp och styra verksamheten vid den gemensamma växelfunktionen. Det bör ingående undersökas hur analysverktyget Ciceronen på bästa sätt ska användas för att betjäna dessa ändamål.

KOMPETENS

Ovan har förts ett resonemang om förutsättningarna för kvalitet i tjänsten och nedan redogörs för effektiviteten.

I övrigt bedömer projektet att kompetensen för att hantera nuvarande växelsystem är god inom staden, och initiala utbildningsinsatser av den karaktären anses inte behövas. Utmaningen för växeltelefonisterna blir att sätta sig in i stadens samlade verksamhet och navigera i den stora informationsbasen.

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

Med 400 samtal per dag och årsarbetare som riktvärde (vilket redovisades ovan) och stadsdelsförvaltningarnas dagliga volym om ca 7 100 samtal²⁵, beräknar projektet att det krävs totalt ca 17 årsarbetare avseende stadsdelsförvaltningarna i den gemensamma växelfunktionen. Inom dessa finns idag ca 32 årsarbetare för telefonisttid. Detta ger en effektivisering med ca 15 årsarbetare.

Till detta ska läggas en uppskattad effektiviseringspotential om totalt 5 årsarbetare för fackförvaltningarna, utifrån nuvarande bemanning inom stadens egna lösningar och med samma beräkningsgrund (d v s hantering av ca 400 samtal per dag och årsarbetare) vilket ger en sammantagen effektivisering om 20 årsarbetare. Observera att siffran för fackförvaltningarna är mer osäker än för stadsdelsförvaltningarna, då det inte finns jämförbart material på samma sätt för fackförvaltningarna och att flera faktorer återstår att utreda.

Effektivitet

Effektiviseringsvinsten avseende förslaget till etablering av en gemensam växel är i huvudsak hänförlig till följande:

- Möjligheten att minska sårbarheten gällande bemanningen, inte minst vid korttidsfrånvaro.

²⁵ Volymen är beräknad utifrån underlaget från perioden 2006-01-23--2006-02-23, se bilaga 8.

- Utövandet av en samordnad och professionell hantering och styrning av växelfunktionen, med därigenom förbättrad såväl handläggnings-effektivitet som kvalitet.

Som redan nämnts hanteras i nuläget i genomsnitt ca 220 samtal per dag och årsarbetare inom stadsdelsförvaltningarna. I denna volym innefattas direktanrop, återanrop och interna samtal till växeln.

Förutom tidigare nämnda kvalitativa aspekter, behöver ytterligare premisser vara uppfyllda för att uppnå effektivitetsvinster, enligt följande:

- Ändamålsenlig och lättillgänglig statistik är en nödvändighet för att kunna följa upp och styra en växelfunktion i önskad riktning. Flera av de kommuner projektet kontaktat betonar behovet av att fortlöpande (helst dagligen) kontrollera volymer samt nyckeltal avseende effektivitet och kvalitet.
- Tydliga riktlinjer för hur lång tid ett samtal i växeln maximalt ska få ta i anspråk. Ett riktvärde i branschen är ca 40 sekunder.
- Samordnad strategi/lösning för att hantera inkommande samtal på minoritetsspråk.
- Enhetlig och samordnad strategi för att utvärdera och tillägna sig nya och befintliga tekniska lösningar. Exempel på sådana är röststyrning, anpassade tonvalslösningar etc.

KONSEKVENSER

Inom stadsdelsförvaltningarna finns idag ca 32 årsarbetare (effektiv telefonisttid) för hantering av samtal till de centrala växelfunktionerna. Detta motsvarar i genomsnitt ca två årsarbetare för telefonisttid per växelfunktion. Inom de flesta förvaltningar är sårbarheten avseende bemanningen påtaglig och en viss överkapacitet hålls med tanke på att kunna upprätthålla servicen gentemot medborgarna. Alternativet är att vid frånvaro utnyttja telefoniavtalets möjlighet att tillfälligt lägga ut tjänsten till Telia (tjänsten bemannas av Proffice Avesta).

Projektets bedömning är att en etablering av en gemensam växelfunktion för stadsdelsförvaltningarna i hög grad skulle minska sårbarheten gällande bemanningen, i synnerhet vid tillfällig frånvaro och personalomsättning. Detta är relevant även för de fackförvaltningar som idag har en egen växelfunktion, men i mindre utsträckning för dem som köper tjänsten från de två befintliga gemensamma lösningarna.

I ett framtida perspektiv kan sårbarhetsaspekten ytterligare behöva beaktas, då den tekniska utvecklingen kan komma att medföra ett minskat

behov av fysiska telefonistresurser. Exempel på sådana utvecklingskeenden återfinns i bilaga 7.

Inom referensgrupperna har vissa lyft fram förlusten av växeltelefonisternas lokala kännedom som ett argument *mot* en gemensam lösning. Telefonisterna har i många fall kännedom om stadsdelsområdet, ibland personlig kännedom om medborgare samt i vissa fall ett nära samarbete med förvaltningens övriga medarbetare. Projektet delar bedömningen att en sådan lokal kännedom inte kan upprätthållas, men anser att detta övervägs av den professionella hantering som möjliggörs, övriga kvalitetsaspekter samt angiven effektiviseringsvinst.

En konsekvens av förslaget blir att de förvaltningar som idag har telefonisttjänsten kombinerad med andra arbetsuppgifter (såsom t ex receptionstjänstgöring) måste omfördela dessa andra uppgifter inom organisationen. Dessutom måste eventuell uppkommen övertalighet hanteras.

Projektets bedömning är att en av de viktigaste fördelarna med en gemensam växelfunktion är att det går att professionalisera utförandet av tjänsten och skapa ett gemensamt förhållningssätt i bemötandet av medborgarna. En gemensam funktion ger även förutsättningar på andra områden, t ex när det gäller att ha medarbetare med kunskaper inom olika språk.

En konsekvens av en gemensam funktion är även att det ställer krav på en tydlig telefonpolicy, med en hög grad av efterlevnad inom förvaltningarna.

FORTSATT UTVECKLING

Genom att inleda arbetet med att konsolidera växelfunktionerna för stadsdelsförvaltningarna, ges staden en möjlighet att etablera och utveckla en växelfunktion för en i stort sett gemensam verksamhet, även om den är organiserad på olika sätt. Många gemensamma nämnare föreligger avseende frågestruktur, befattningsbenämningar etc. Därefter föreslås alltså fackförvaltningarna införlivas i den gemensamma funktionen.

Ansvar för utveckling av stadens telefoni

Ansvaret för övergripande telefonifrågor ligger inom SLKs utvecklingsavdelning. Vid respektive förvaltning finns utsedda TA- respektive MA-funktioner. Projektet erfar att det föreligger planer på att samordna TA- och MA-rollerna, vilket välkomnas av detta delprojekts referensgrupper. Detta har i praktiken redan skett vid vissa förvaltningar.

Projektet delar den synpunkt som framkommit i referensgrupperna att staden centralt är i behov av personell förstärkning vad gäller utveckling inom telefoniområdet. Bakgrunden är dels den accelererande tekniska utvecklingen som banar väg för handläggningsmässiga förändringar, dels etableringen av nya synsätt på hur medborgarnas behov av service ska tillgodoses.

När det gäller de av stadens verksamheter som idag ligger utanför 508-serien (d v s har abonnemang med andra telefonnummer), bör det övervägas om det finns skäl att utreda om det finns en effektiviseringspotential, i synnerhet ur ett medborgarperspektiv, i att dessa på sikt införlivas med 508-serien.

Studie avseende befintliga gemensamma växellösningar

Projektets avsikt var att i utredningen studera de tidigare nämnda gemensamma lösningarna inom staden, för att kunna beräkna såväl handläggningseffektivitet för utföraren som kostnadseffektivitet för de förvaltningar/bolag som köper de aktuella tjänsterna. Syftet var att kunna göra jämförelser mellan stadens befintliga gemensamma lösningar och ställa dessa i relation till (i första hand) förslag om ny gemensam växelfunktion för stadsdelsförvaltningarna.

Projektet kan konstatera att det för närvarande inte är möjligt att göra en sådan jämförelse på grund av varierande förutsättningar vid de aktuella växelfunktionerna. Det gäller bl a möjligheten att ta fram statistikunderlag, former för debitering av kund, kombination av erbjudna tjänster etc. För att jämförelser ska bli möjliga, behöver frågan utredas vidare.

Stadens två största gemensamma funktioner som tillhandahåller växeltelefonitjänster beskrivs dock kortfattat nedan. Observera att beräkningar som är gjorda för respektive växelfunktion *inte* går att jämföra med varandra.

I bilaga 8 redovisas handläggningseffektivitet rörande växeltelefonitjänster inom staden samt kostnadseffektivitet vid köp av växeltelefonitjänster.

Stadsledningskontoret

SLKs växelfunktion, belägen i Stadshuset, drivs på entreprenad och bemannas av medarbetare från Manpower. De besvarar ca 1 050 samtal per dag och hanterar ca 1 100 abonnemang. Följande förvaltningar nyttjar växelfunktionen: SLK, skönhetsrådet, konsumentförvaltningen, revisionskontoret, valnämnden och överförmyndarnämnden. Övriga organisationer

och bolag som nyttjar växeln är Stockholms Stadshus AB, Mälardalsrådet och S:t Eriks Försäkrings AB. Funktionen svarar även på samtal till kommunupplysningen (508 00 000), vars samtalsvolym representerar ca 30% av totala antalet besvarade samtal.

Om den årliga entreprenadkostnaden för hela växeltjänsten (ca 2 750 tkr) ställs i relation till det årliga antalet samtal som besvaras av telefonist i växeln (ca 262 200), blir kostnaden för tjänsten ca 10:50 kr per samtal²⁶. I denna kostnad inkluderas, förutom telefonisttiden i växeln, samordningsfunktionen (arbetsledning), TA-/MA-rollen för SLK, administration av fasta och mobila abonnemang (ny-/avbeställningar etc), uppdatering av hänvisningssystemet, statistikuttag, konferensrumsbokning etc. Lokal-kostnader ingår däremot inte.

Denna kostnad per samtal ska *inte* förväxlas med det pris som kunden betalar per abonnemang. För närvarande ingår även trafik kostnaden (samtal ut) i beloppet som debiteras från SLK. Då underlag avseende trafik kostnaden per ingående förvaltning/bolag som köper tjänsten inte kunnat presenteras för projektet, går det inte att beräkna den administrativa kostnaden (påslaget) och därmed inte det faktiska priset för utförande av växeltelefonitjänsten per samtal.

Kund- och kontorsservice

Kund- och kontorsservice utgör en avdelning inom fastighets- och saluhallskontoret och är lokaliserad till tekniska nämndhuset. Växelfunktionen, till vilken ca 2 000 abonnemang är kopplade, förfogar över en egen växelplattform (Ericsson MD110) och tillhandahåller för närvarande tjänster till följande förvaltningar: fastighets- och saluhallskontoret, idrottsförvaltningen, markkontoret, miljö- och hälsoskyddsförvaltningen, Stockholms stadsarkiv, stadsbyggnadskontoret och trafikkontoret. Utöver dessa är även Stockholm Business Region samt Stockholm Visitors Board anslutna till växeln. Från och med 2006-02-20 ingår även Bostadsförmedlingen²⁷ i växeln.

På grund av nuvarande statistikprogram och konfiguration för den egna växelplattformen, finns inte möjlighet att ta fram statistik på det antal samtal som faktiskt besvaras av telefonist i växeln. Det innebär att det inte blir möjligt att beräkna en kostnad per samtal. En planering för införande

²⁶ Uppgifterna avser år 2006 och samtalsstatistiken härrör från samma mätperiod som för stadsdelsförvaltningarna.

²⁷ Bostadsförmedlingen är lokaliserad i Tekniska nämndhuset och hade tidigare en egen växel, vilket redovisades i nulägeskartläggningen.

av tidigare nämnda statistikverktyg Ciceronen pågår, för att underlätta statistikuttag och jämförelser inom staden.

Utifrån en uppskattning av samtalsvolymen, som gjorts av kund- och kontorsservice, kan ändå en uppskattning göras avseende pris/samtal. Priset tas ut i form av ett påslag på abonnemangskostnaden och består av dels en kostnad för den egna växelplattformen, dels en administrativ kostnad för tjänsten. I det administrativa påslaget ingår kostnad för växeltelefonister, lokalkostnad, systemförvaltning, administration av fasta och mobila abonnemang (ny-/avbeställningar etc), uppdatering av hänvisningssystem, telefonsupport, statistikuttag etc.

Om den årliga kostnaden för de tjänster som ingår i kund- och kontorsservice debiteringsunderlag (ca 6 270 tkr) ställs i relation till det grovt uppskattade årliga antalet besvarade samtal av telefonist i växeln (ca 500 000) blir priset 12:55 kr per samtal²⁸. Observera att detta pris *inte* inkluderar kostnaden för valt abonnemang (vilket enligt avtal är samma inom staden), utan priset avser den köpta tjänsten med innehåll enligt ovan.

Enligt kund- och kontorsservice egna uppskattningar besvarar växeltelefonisterna mellan 300 och 600 samtal per dag och årsarbetare.

I samband med att stadens nya avtal för telefoni och IT (KITT-avtalet) träder ikraft i sin helhet 2007-01-01, beräknar kund- och kontorsservice att påslaget för den egna växelplattformen ska kunna tas bort.

EKONOMIADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

I nulägeskartläggningen för delprojekt ekonomi har endast bolagen ingått i studien i enlighet med styrgruppsbeslut. Förvaltningarna har avgränsats från nulägeskartläggningen eftersom det pågick ett införande av nytt ekonomisystem. Bedömningen var att insamling av datavolymer och resursallokering inte skulle ge en rättvisande bild mot bakgrund av de stora pågående förändringar som sker i processer och arbetssätt.

²⁸ Uppgifterna avser år 2005.

Införande av nytt ekonomisystem

Under 2002 har en behovsanalys med nulägeskartläggning och bör lägesanalys formulerats kring ekonomiprocesserna. Upphandling genomfördes 2002-2003 och Agresso valdes som stadens nya ekonomisystem. Införandet per förvaltning pågick ungefär ett år och de första förvaltningarna gick i drift i maj 2004. Därefter har samtliga förvaltningar successivt infört systemet. De sista förvaltningarna gick i drift årsskiftet 2005/2006. Införandet av nytt ekonomisystem har inneburit stora förändringar vad gäller arbetsrutiner och arbetssätt. Det elektroniska flödet ger nya förutsättningar för att effektivisera stadens ekonomiadministration.

Projektmålet var att införa nytt ekonomisystem och detta är utfört. Effektmålen, det vill säga verksamhetseffekterna och nyttan av dessa, kommer att uppstå längre fram eftersom nya arbetssätt tar tid att lära sig. Successivt kommer behovet av resurser till ekonomiadministration att minska eftersom tekniken automatiserar en del av de arbetsuppgifter som i dag sker manuellt. Ett exempel på effektiviseringar som redan har initierats från ekonomiavdelningen, redovisningsenheten, är elektronisk hantering av leverantörsfakturor. I ekonomisystemet finns funktioner för att hantera skanning och EDI (elektronisk dataöverföring) där fakturans distribution, kontering och attest sker elektroniskt. Flera initiativ tas under 2006 från ekonomiavdelningen för att ytterligare öka andelen EDI-fakturor.

Ett projekt har påbörjats som syftar till att uppnå verksamhetseffekter i processen "från behov till betalning" genom att införa ett systemstöd för elektroniska beställningar. Genom att erhålla ett underlag för beställningen elektroniskt, så kan systemet matcha beställningen med den elektroniska fakturan. Därigenom minskar den manuella hanteringen av leverantörsfakturor genom så kallad fakturamatchning.

Dessa effektiviseringar har sin utgångspunkt i redan fattade beslut i ekonomisystemsprojektet.

Omfattning

Delprojektet har valt att inte kartlägga alla huvudprocesser kring ekonomiadministration, utan gjort ett urval utifrån effektiviseringspotential och där möjligheten bedöms som störst att hitta en alternativ organisationsform i form av en gemensam service.

Delprojekt ekonomi är avgränsat till följande huvudprocesser:

- Leverantörsfakturahantering
- Kundfakturahantering

- Anläggningsredovisning
- Daglig bokföring
- Bokslut

En arbetsgrupp har knutits till delprojekt ekonomi i syfte att diskutera och analysera en lösning med gemensam service samt utarbeta gränssnitt för de huvudprocesser som arbetsgruppen kommer fram till är lämpliga att hanteras i gemensam service. Arbetsgruppen har utgått ifrån det nya ekonomisystemet.

Projektet har avgränsats sig i börlandet till att studera stadsdelsförvaltningarnas ekonomiadministration. Avgränsningen grundar sig på att det där finns en likartad verksamhet som också utgör en stor del av stadens totala verksamhet. En förutsättning för att kunna organisera ekonomiadministrationen i en gemensam service, är ett gemensamt ekonomisystem. I nulägeskartläggningen framkom att det hos bolagen finns en stor spridning vad gäller ekonomisystem och delprojektet har därför valt att avgränsa dessa. Om analysen visat att det är lämpligt med en gemensam service för stadsdelarna, skulle delprojektet ur ett genomförandeperspektiv även ha prövat förutsättningarna för fackförvaltningarna och bolagen.

Genom att ta del av lösningar kring gemensam service avseende ekonomiadministration genomförda hos andra kommuner, har det framkommit att lösningarna främst består av gemensam hantering av inkasso och skanning. För stadens förvaltningar hanteras detta redan via så kallad outsourcing.

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

Ingående huvudprocesser samt motivering för detta avseende en eventuell gemensam service redovisas i det följande.

- **Leverantörsfakturahantering** kännetecknas många gånger av hantering av stora volymer där vissa processteg är relativt likartade oberoende av verksamhet (och i viss mån systemstöd). Effektiviseringspotentialen i gemensam service för dessa rutiner ligger till stor del i stordriftsfördelar. Vidare lämpar sig processen väl för att finna tydliga gränssnitt mellan lokala och centrala aktiviteter.
- **Kundfakturahantering** kan i stora delar liknas vid leverantörsfakturahanteringen. Argumenten för effektiviseringspotentialen i att förlägga hela eller delar av rutinen i gemensam service är detsamma som för leverantörsfakturahanteringen, d v s stordriftsfördelar i hantering av stora volymer

samt möjligheterna till tydliga gränssnitt mellan lokala och centrala aktiviteter.

- **Anläggningsredovisningen** kan ha stor variation vad gäller volym och komplexitet beroende på storlek och inriktning i verksamheten. Processstegen på högre nivå är dock ofta relativt lika oberoende av verksamhet och i viss mån även systemstöd. Hela eller delar av rutinen kan således lämpa sig för en gemensam service.
- Delar av rutinerna för **daglig bokföring och bokslut** kan sannolikt förläggas till en gemensam service i syfte att öka kostnadseffektiviteten och även här ligger besparingspotentialen främst i stordriftsfördelar.

I nulägeskartläggningen genomfördes besök på ekonomiavdelningarna i tre bolag i syfte att formulera processbeskrivningar för valda huvudprocesser. Metodmässigt diskuterades och analyserades huvudprocesserna genom ett antal viktiga huvudfrågor enligt en i förväg framtagna agenda. Det faktum att processerna är likartade har varit grundläggande för processbeskrivningarna. Formulerade processbeskrivningar har sedan fungerat som en utgångspunkt vid börlägesanalysen vid formulering av gränssnittsbeskrivning per huvudprocess.

Delprojektet har genomfört ett antal arbetsmöten med representanter från stadsdelsförvaltningarna och utbildningsförvaltningen. Varje huvudprocess har diskuterats ingående vid arbetsgruppens sammankomster. Huvudprocesserna har delats upp i arbetsmoment som sedan beroende på momentets karaktär prövats avseende lämpligheten att förläggas till gemensam service. En översikt över gränsdragningen för varje huvudprocess har formulerats. Arbetsmomenten har placerats på förvaltningen/-beställaren eller gemensam service. Argumenten för att lägga ett arbetsmoment kvar på förvaltningen alternativt på gemensam service har naturligtvis varit olika beroende på arbetsmomentets karaktär. Nedan följer en sammanfattning över gränsdragningarna per huvudprocess. För enkelhetens skull beskrivs gränssnittet som kvar på förvaltningen alternativt placerad på gemensam service.

Leverantörsfakturahantering

Gränssnittsbeskrivning leverantörsfakturahantering

För leverantörsfakturahanteringen finns inom staden tre flöden: manuella fakturor, skannade fakturor och EDI-fakturor. När det gäller EDI-fakturor och skannade fakturor som också utgör huvudflödet, finns några moment som kan utföras av en gemensam service. Exempel på sådana moment är

rättning av felskannade fakturor, förfrågningar för uteblivet godkännande/-attest samt avstämningar. Hanteringen av de leverantörsfakturor som inte går att skanna bör utföras på förvaltningen eftersom dessa fakturor saknar betydande information och måste stämmas av med beställaren.

Registrering av nya leverantörer i leverantörsregistret är decentraliserat inom staden. Nyupplägg av leverantörer kan dessutom ske på flera olika ställen inom förvaltningen. Nya leverantörer identifieras utifrån leverantörsfakturan. Rutiner och regler för nyupplägg finns definierat och ska följas av samtliga handläggare vid varje registrering. Vissa rättningar av leverantörsregistret sker i dag gemensamt centralt på ekonomiavdelningen. En gemensam hantering även kring nyupplägg av leverantörer skulle bli mer effektiv och ge en säkrare hantering.

Konsekvenser - leverantörsfakturahantering

Följande konsekvenser har identifierats av arbetsgruppen i samband med formulering av gränssnittsbeskrivning för leverantörsfakturahantering.

I ekonomisystemet finns det funktioner för att hantera skanning och EDI (elektronisk dataöverföring). Skanning innebär att en bild av fakturan kopieras och blir åtkomlig elektroniskt. Vissa fält översätts så att fakturan kan behandlas vidare. Distribution, kontering och attest sker sedan elektroniskt (workflow). Vid elektronisk dataöverföring (EDI) ankommer fakturan elektronisk direkt från leverantören per fil. Även här sker distribution, kontering och attest elektroniskt. Behovet av manuell hantering av leverantörsfakturor kommer med tanke på detta att minska. Därutöver är kostnaden för en EDI-faktura lägre än för en skannad sådan samt att kostnaden för hantering av en pappersfaktura väsentligt överstiger kostnaden för såväl en EDI-faktura som för en skannad faktura. Med tanke på detta bör andelen skannade fakturor minska till fördel för EDI-fakturan. Staden arbetar för närvarande med att ytterligare ansluta leverantörer för EDI-fakturerings eftersom kostnaden för leverantörsfakturahanteringen blir lägre.

Att fakturera elektronisk kräver funktionalitet hos leverantören och ofta är det stora leverantörer med stora volymer som har denna kapacitet. För de leverantörer som inte har denna kapacitet förbereder staden ett införande av ett försystem till leverantörsreskontran som erbjuder möjlighet för leverantören att direkt i försystemet registrera sin faktura till staden. På så sätt erhåller staden EDI-faktura även från dessa leverantörer.

I det gemensamma ekonomisystemet AGRESSO finns det en modul för elektroniska beställningar. Ett projekt har påbörjats tillsammans med

utvecklingsavdelningen för att införa modulen. Beställningen görs i systemet och går elektroniskt till leverantören. Leverantören skickar sedan en elektronisk faktura tillbaka. Det elektroniska beställningsunderlaget jämförs maskinellt med fakturan. Om ingen avvikelse finns, kan fakturan gå direkt till betalning utan manuell fakturahantering. Godkännande och attest sker då vid beställningen och finns det ingen avvikelse mot fakturan, så behövs ingen ytterligare attestering.

Idagsläget utgör antalet skannade- och EDI-fakturor ungefär hälften av fakturavolymen i staden. Ekonomiavdelningen har i uppdrag att successivt öka antalet EDI-fakturor. Detta leder till ett förändrat arbetssätt där normalflödet hamnar direkt för attest ute i verksamheten och går sedan till betalning. Avvikelsehantering kräver ofta handläggning av beställaren som själv tar kontakt med leverantören. En eventuell hantering av gemensam service skulle i dagsläget innebära lösryckta moment som ändå involverar verksamheten och som ger liten nytta.

Kundfakturahantering

Gränssnittsbeskrivning kundfakturahantering

Kundfakturorna genereras till stor del automatiskt från verksamhetssystemen. De kundfakturor som hanteras manuellt skulle däremot delvis kunna hanteras av en gemensam service. Moment som kan utföras är: registrering, registerunderhåll, justeringar av felaktiga fakturor samt inbetalningsdifferenser.

Konsekvenser - kundfakturahantering

Majoriteten av stadsdelsförvaltningarnas kundfakturor kommer från deras verksamhetssystem, exempelvis äldreomsorg och omsorg om personer med funktionshinder från Paraplyet samt barnomsorgsavgifter från BoSko. Detta innebär att ekonomisystemet endast skickar ut kundfakturorna och tar emot betalningen. Vid ärendehantering kring kundfakturan måste handläggare på ekonomiadministrationen därför alltid ha direktkontakt med handläggaren i verksamheten eftersom flertalet rättningar måste ske direkt i verksamhetssystemet. Med detta resonemang erhålles ingen effektivitet genom att förlägga viss hantering hos en gemensam service, eftersom flertalet ändringar måste ske direkt i verksamhetssystemet och där gemensam service inte har tillgång till systemet.

Andelen manuella kundfakturor för stadsdelarna år 2005 var 10% i förhållande till det totala antalet fakturor (manuella 79 000 st, totalt 757 000 st). Att förlägga de manuella kundfakturorna till en gemensam service ger

därför i dagsläget liten nytta. Dessutom kan bara delar av den manuella kundfakturaprocessen hanteras via gemensam service eftersom avvikelshantering oftast kräver kontakt med verksamheten.

Som ett led i att effektivisera kundfakturahanteringen, planeras införande av e-faktura till kunden (medborgaren). Denna tjänst efterfrågas av vissa målgrupper i dagsläget.

Anläggning

Vid årsskiftet 2005/2006 började stadsdelsförvaltningarna använda anläggningsmodulen i AGRESSO för att redovisa parkanläggningar. Med anledning av detta har stadsdelsförvaltningarna ingen egen erfarenhet av anläggningsredovisning och kan därför inte definiera ett gränssnitt.

Daglig bokföring

Gränssnittsbeskrivning daglig bokföring

De moment som tagits upp under bokföring är registrering av bokföringsorder. En bokföringsorder kan avse: moms, interndebiteringar, periodiseringar och rättelse av en redovisningstransaktion.

Generellt bedöms samtliga manuella bokföringsordrar bäst hanteras av förvaltningen. Eventuellt kan de bokföringsordrar som avser justeringar av in- eller utgående fakturor hanteras av en gemensam service. Dock är det bara lämpligt om den ursprungliga fakturan också hanterades hos gemensam service.

Konsekvenser – daglig bokföring

Arbetsgruppen konstaterar att en gemensam service förvisso kan registrera förvaltningarnas bokföringsordrar. I samband med införandet av det nya ekonomisystemet är det numera möjligt att direkt registrera ordern i systemet, utan manuellt skrivet underlag. En gemensam hantering av bokföringsorder innebär i dagsläget i så fall att bokföringsordern måste skrivas två gånger. Först ett manuellt underlag som skickas till den gemensamma servicen som sedan i sin tur registrerar underlaget i systemet.

Bokslut

Gränssnittsbeskrivning bokslut

De moment inom bokslutsprocessen som teoretiskt skulle kunna genomföras av gemensam service är vissa typer av avstämningar. Utredningar vid eventuella differenser vid avstämningsarbetet bör dock genomföras på förvaltningen eftersom hanteringen av reskontrorna hanteras där.

Konsekvenser - bokslut

Att låta en gemensam service bistå förvaltningarna med lösryckta moment ur bokslutsprocessen, skulle innebära små eller inga effektiviseringar. Den gemensamma arbetsinsatsen blir för låg eftersom kompetens kring utredningen vid eventuella differenser vid avstämningsarbetet måste ligga kvar på förvaltningen. Staden har en central kassa vilket innebär en central hantering av alla in- och utbetalningar. Förvaltningarna redovisar inte något "riktigt" bokslut eftersom en fullständig balansräkning saknas. Centralt finns en bokslutsgrupp på ekonomiavdelningen som genomför konsolideringsarbetet och som också tar fram årsbokslutet. I dagsläget finns alltså redan en hantering på förvaltningen och en gemensam hantering på ekonomiavdelningen. Att fördela en delmängd arbetsuppgifter från förvaltningen till en gemensam service innebär i dagsläget att tre parter tillsammans genomför bokslutsarbetet.

SLUTSATS

Projektets slutsats är att bättre resursutnyttjande i dagsläget uppnås genom att i ännu större utsträckning utnyttja det elektroniska flödet i det nya ekonomisystemet. Detta sker genom vidareutveckling av processerna samt införande av nya moduler och ny version av ekonomisystemet. Den nya versionen medför förbättrade arbetssätt som ger ytterligare en möjlighet till effektivisering. Effektiviseringen kommer därmed att uppstå längre fram i tiden. Pågående förändringsarbetet måste fullföljas för att kunna uppnå de verksamhetseffekter som ett nytt ekonomisystem medför. Först när processerna är optimerade och väl kända i organisationen kan ställning tas till om det finns ytterligare effektiviseringspotential genom en samordning i form ex gemensam service. Projektet lägger därför, med hänvisning till pågående utvecklingsarbetet inom ramen för det nya ekonomisystemet, inga förslag till förändringar inom ekonomiadministrationen.

För de mindre förvaltningarna bör möjlighet finnas att köpa tjänsten ekonomiadministration, eftersom mindre förvaltningar oftast har en liten bemanning och därför blir sårbara vid frånvaro. De mindre förvaltningarna

har relativt små volymer och att bygga upp en gemensam service för små volymer ger inte stordriftsfördelar och ekonomisk bärighet. Köp av ekonomiadministration kan ske på flera sätt; av förvaltningar som redan idag erbjuder denna typ av tjänster eller genom att flera mindre förvaltningar går ihop om en gemensam redovisningsfunktion.

SAMMANTAGEN EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL OCH BERÄKNING AV DENNA

BERÄKNING AV EFFEKTIVISERINGSPOTENTIALEN

Av redovisningarna för respektive delprojekt ovan framgår vilken effektiviseringspotential som bedöms finnas inom de berörda funktionsområdena. För löneadministration, IT-administration och växelfunktionerna handlar det i huvudsak om att kunna utföra arbetsuppgifterna med ett färre antal personer än tidigare genom förändrade arbetssätt och en förändrad organisation. För inköp/upphandling och lokaladministration bedöms effektiviseringspotentialen omfatta förstärkt kompetens och minskad sårbarhet, förbättrat systemstöd, förändrat arbets- och förhållningssätt m m. Till skillnad från övriga funktionsområden ser projektet här snarare ett behov av en utökad bemanning.

Beräkningen av effektiviseringspotentialen förutsätter att samtliga berörda förvaltningar omfattas av de förslag som projektet lämnar i denna rapport.

Personalkostnaderna varierar mellan olika personalkategorier. För att göra en omräkning av antal årsarbetskrafter till monetära termer har följande schablonmässiga årskostnader använts:

• Växeltelefonist:	465 000 kr
• Löneadministratör:	515 000 kr
• IT-personal:	600 000 kr
• Upphandlare:	700 000 kr

I kostnaderna ingår förutom lön en beräknad kostnad för lokaler, IT, utbildning, utrustning, overhead m m. Projektet är medvetet om att vissa av dessa kostnader är fasta (exempelvis lokalkostnader). Bedömningen är ändå att förvaltningarna inom ca tre år har kunnat anpassa sina verksamhetskostnader efter den minskade bemanning lokalt som följer av projektets förslag.

SAMMANLAGD EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

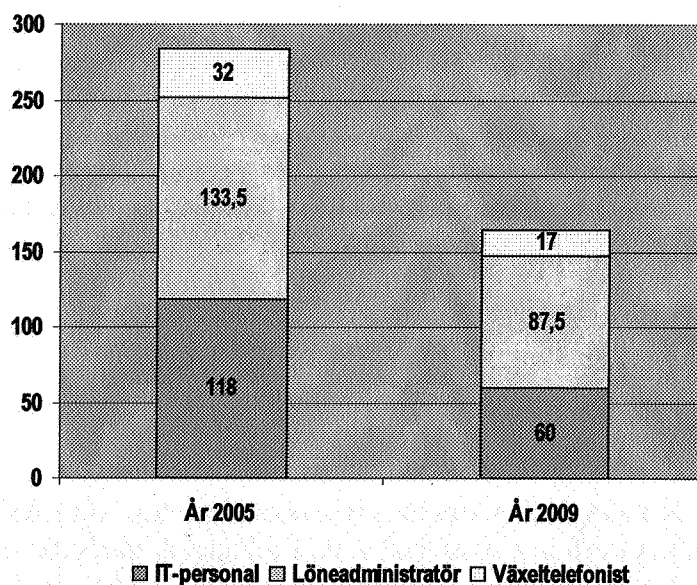
Den sammanlagda effektiviseringspotential som projektets förslag medför bedöms uppgå till 217 mnkr årligen när föreslagna förändringar är genomförda. Vid ett beslut om genomförande av förslagen senast vid årsskiftet 2006/2007 bedöms effektiviseringen vara genomförd senast under 2009.

Ett beslut vid denna tidpunkt innebär att viss effektivisering beräknas inträffa redan under 2007 för att sedan öka för varje år t o m 2009. Detta innebär att den sammanlagda effektiviseringen t o m 2009 beräknas till drygt 500 mnkr. Detta kommer att beskrivas mer utförligt i det kommande förslaget till genomförandeplan.

Löneadministration, IT-administration och växelfunktion

Inom löneadministration, IT-administration och växelfunktionerna bedöms stordriftsfördelar och samordningseffekter uppstå varför resursinsatsen (antal medarbetare) kan minska.

Sammantaget innebär det en möjlig bemanningsreduktion med 124 årsarbetskrafter inom de avgränsningar som gjorts (-42 %), motsvarar ca 68 mnkr.



Vad gäller beräknat antal växelfonister återges i diagrammet ovan enbart bemanningsutvecklingen för stadsdelsförvaltningarna. För fackförvaltningarna bedöms en möjlig bemanningsreduktion om ytterligare ca 5 årsanställningar. För att mer exakt kunna beräkna framtida bemannings-