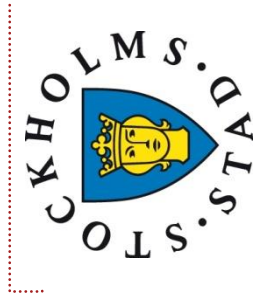


Stockholms stad

Utvärdering GS-IT



April 2013



pwc

Innehållsförteckning, forts

| Avsnitt | Översikt | Sida |
|----------------|--|-------------|
| 1 | Sammanfattning | 1 |
| 2 | Introduktion | 8 |
| 3 | Projektets bakgrund och förutsättningar | 13 |
| 4 | Utvärdering av effektmål | 30 |
| 4.1 | Uttalade effektmål i kommunfullmäktiges beslut | 31 |
| | Huvudområden för effektivisering | 32 |
| | Effektmål 1: Minskad bemanning | 38 |
| | Effektmål 2: Konsolideringseffekter | 42 |
| | Effektmål 3: Övriga stordriftsfördelar | 46 |
| | Effektmål 4: Effektivare IT-struktur | 50 |
| | Sammanfattning | 54 |
| 4.2 | Effekter av förbättringar som genomfördes parallellt med GS-IT | 56 |
| 4.3 | Kvalitativ upplevelse av effekten av GS-IT | 59 |
| 4.4 | Slutsatser kring effekterna av GS-IT | 66 |
| 5 | Utvärdering av projektgenomförande | 68 |
| 5.1 | Utgångspunkter | 69 |

Innehållsförteckning, forts

| Avsnitt | Översikt | Sida |
|----------------|--|-------------|
| 5.2 | Utvärdering enligt 12 element och Lilla Ratten | 76 |
| Bilagor | | |
| 1 | Viktiga förarbeten till GS-IT | 103 |
| 2 | Benchmark av arbetsplatsmiljö | 106 |
| 3 | Aktiviteter i samband med 0-mätning | 110 |

Avsnitt 1

Sammanfattning

Syftet med rapporten är att utvärdera effekterna av kommunfullmäktiges beslut kring att konsolidera stadens IT-infrastruktur ett år efter projektets slutförande

Introduktion (avsnitt 2)

- Kommunfullmäktige fattade i april 2007 ett inriktningsbeslut som innebar att stadens IT-infrastruktur skulle konsolideras och standardiseras samt att en gemensam stadsövergripande IT-service (GS-IT), vilken skulle drivas av en extern aktör, skulle förberedas. Bakgrunden till beslutet var att ett flertal förarbeten, genomförda från 2004 och framåt, pekade på att Stockholms stads (staden) administrativa stöd inom IT-området hade lägre kvalitet och högre kostnad än andra jämförbara verksamheter. Genomförandebeslut fattades i september 2008.
- Omstruktureringen av det administrativa IT-stödet var ur ett IT-perspektiv ett mycket stort implementationsprojekt. Samtidigt var det ur ett organisationsperspektiv ett stort förändringsprojekt som påverkar de operativa verksamheterna i olika utsträckning. Mot bakgrund av dessa omständigheter önskar Stockholms stad genomföra en extern projektutvärdering som belyser huruvida staden ett år efter projektavslut är på rätt väg för att kunna realisera de förväntade effekterna av GS-IT-projektet samt även göra en utvärdering av projektets genomförande i förhållande till styrande dokument och god praxis inom området.
- Underlagsmaterialet för rapporten utgörs av förarbeten till GS-IT, projektdokumentation kring GS-IT, kommunfullmäktiges beslut med remissvar, intervjuer och workshops.
- Metodansatsen för insamling av fältdata, analysarbete och slutsatser baseras på en kombination av dokumentationsstudier, enkäter, djupintervjuer, workshops och jämförelser mot god praxis-modeller.
- Effektmålen av GS-IT skall, i enlighet med fullmäktiges beslut, uppnås från december år 2013. Denna rapport utgör en delrapportering kring effekterna av GS-IT.

GS-IT är ett av de största IT-outsourcing projekt som genomförts

Projektets bakgrund och förutsättningar (avsnitt 3)

- Förarbetena som låg till grund för Stockholms stads genomförande av en gemensam IT-service utgick från effektiviteten i stadens hela administration och identifierade IT som ett område där det specifikt förelåg effektiviseringspotential. Remissinstanser i staden uttryckte sig generellt positivt kring införandet av en gemensam IT-service, men tillade i vissa fall att deras verksamhet var så speciell att den inte borde omfattas, alternativt erbjudas speciallösning.
- I genomförandebeslutet i september 2008 fastslogs att det infrastrukturella IT-stödet skulle handlas upp externt som en sammanhållen tjänst (outsourcas). Att köpa konsolidering och standardisering som en tjänst ger enligt gällande praxis en mer tydlig och prediktiv kostnadsbild. Dock är staden i praktiken mer låst till den miljö som leverantören erbjuder.
- GS-IT är ett av de största outsourcing-projekt som genomförts i Sverige, oaktat sektor, och även ett av de större av sitt slag i världen.
- Projektdirektivet gjorde en snäv identifiering av projektets intressenter. En konsekvens av detta blir att det kan vara svårt att få med samtliga användares krav och behov på den tänkta tjänsten. Å andra sidan hade en alltför bred intressentdefinition inneburit en risk för att inte kunna sammanställa ett förfrågningsunderlag som någon leverantör skulle kunna leva upp till.
- Valet att styra mot genomförandetid för att undvika dubbla kostnader för IT-miljön fick konsekvenser, såsom att vissa av stadens bolag och nämnder inte upplevde att de gavs möjlighet att ha den dialog som förväntades och att lokala chefer inte upplevde sig ha tillräckligt mycket kunskap för att leda det lokala förändringsarbetet. Detta visas framförallt i bolagens och nämndernas olika grad av förberedelse inför införandet av GS-IT.
- Projektdirektivet gav uttryck för att projektorganisationens ansvarsområden var knutna till IT-delen av GS-IT-projektet. Följaktligen antogs att det var ett linjeansvar att vidta nödvändigt förändringsarbete till följd av projektet inom respektive verksamhet. Det är därmed även ett linjeansvar att tillse att effektmålen uppnås inom respektive verksamhet. Några av intressenterna förefaller ha insett det lokala ansvaret och har initierat ett förändringsarbete inom sin verksamhet, t ex Svenska Bostäder. Andra intressenter har upplevt GS-IT som ett IT-projekt och inte lika snabbt initierat ett förändringsarbete, t ex Utbildningsförvaltningen.
- Kommunikationen har av verksamheterna i vissa situationer upplevts mer som information istället för dialog. Detta är sannolikt ett resultat av behovet att fokusera på att leverera i enlighet med fullmäktiges beslut, projektdirektivet samt tidplanen.

Förutsättningarna att uppnå de uttalade effektmålen för GS-IT bedöms goda även om mätbarheten i vissa aspekter är begränsad

Projektets effektmål (avsnitt 4)

- Utgångspunkten för GS-IT var att staden hade en potentiell kostnadsreduktion om 40-50 miljoner kronor om året. Kostnadsreduktionen uttrycks i effektmålen: minskad bemanning, konsolideringseffekter, övriga stordriftsfördelar och ett effektivare IT-stöd. Mätning av effektmålen försvåras av att staden innan införandet av GS-IT hade en extremt fragmenterad IT-miljö där det inte var möjligt eller rationellt att fastslå utgångsläget för de förändringar som har genomförts.
- Baserat på det som går att mäta är bilden för de olika effektmålen i nuläget:
 - Inom målet att minska bemanningen har stadens bolag och förvaltningar en utmaning då detta mål endast uppfyllts till hälften. En orsak är sannolikt att personalen även hade andra arbetsuppgifter inom IT som inte omfattades av avtalet med leverantören, vidare hade de inte endast rena IT-arbetsuppgifter utan även andra uppgifter.
 - En omfattande konsolidering och virtualisering har skett av stadens servermiljö. Stockholms stad uppvisar en rad konsolideringsvinster: bättre nyttjande av serverkapacitet, effektivare helpdesk-lösning, enklare administration av användare och en effektivare kvalitetsstyrning av tjänsten.
 - Stordriftsfördelar tas tillvara genom att det nu finns en samlad och definierad bild kring vilka mjukvaror som får användas, vilka tjänster som skall finnas och hur dessa skall levereras till slutanvändaren. Stockholms stad har i dag en mycket god kontroll över sin licensstruktur avseende de mjukvaror som används i verksamheterna.
 - I ett helhetsperspektiv har Stockholms stad en mer effektiv IT-struktur idag jämfört med tidigare. En effekt av detta är att staden nu har en etablerad och god nivå avseende säker inloggning, behörigheter och kontoadministration.
- I samband med GS-IT genomförde staden även andra förändringar. Några av dessa var förändringar som staden skulle ha behövt genomföra oaktat GS-IT medan andra var sådana som möjliggjordes av GS-IT. Ur ett slutanvändarperspektiv är det ofta helheten av både GS-IT och övriga förändringar som bedöms när upplevelsen av GS-IT skall utvärderas. Detta leder till att det är svårt att göra en korrekt bedömning av effekterna av GS-IT i enlighet med definitionen i genomförandebeslutet.
- En kvalitativ studie av GS-ITs effekter visar att stadens verksamheter har god förståelse för att projektet behövde genomföras och att genomförandetiden kom att utgöra den viktigaste styrparametern. Vad avser projektets kommunicerade nytta är verksamheterna tydliga med att det hade varit bättre om kostnadsminskningsaspekten hade tonats ner till förmån för andra nyttor.

En uppskattning av måluppfyllnaden efter ett år visar att staden är på rätt väg avseende konsolideringseffekter och övriga stordriftsfördelar

| Effektmål | Uppskattad måluppfyllnad | Kommentar |
|------------------------------|---------------------------------|---|
| 1. Minskad bemanning | | Målsättningen att minska bemanningen inom IT har ännu inte kunnat nås av nämnder och bolag fullt ut. En orsak är sannolikt att personalen även hade andra arbetsuppgifter inom IT vilka låg utanför det som upphandlades av leverantören. Vidare hade personalen även arbetsuppgifter vilka låg utanför IT-området. |
| 2. Konsolideringseffekter | | Sammantaget uppvisar Stockholms stad en rad konsolideringsvinster: bättre nyttjande av serverkapacitet, effektivare helpdesk-lösning, enklare administration av användare och en effektivare kvalitetsstyrning av tjänsten. |
| 3. Övriga stordriftsfördelar | | Efter införandet av GS-IT finns en samlad och definierad bild av bl.a. vilka mjukvaror som får användas, vilka tjänster som skall finnas och hur dessa skall levereras till slutanvändaren. |
| 4. Effektivare IT-stöd | | Uppfyllelsen av det här målet är svår att bedöma då det ej varit möjligt eller rationellt att definierat ett utgångsläge. I ett helhetsperspektiv har Stockholms stad en mer effektiv IT-struktur idag jämfört med tidigare. Vid studier av enskilda delar av stadens verksamhet kan dock bilden bli annorlunda mot bakgrund av hur leveransen upplevs idag jämfört med tidigare. |

Den sammantagna bilden av GS-ITs projektgenomförande visar på en väl genomförd exekutiv del

Projektets genomförande (avsnitt 5)

- Vid jämförelse av projektets genomförande med god praxis och Lilla Ratten indikeras inga allvarliga avvikelser. De områden där det finns mindre avvikelser är:
 - **Styrning och rapportering**
 - Styrningen i de lokala överföringsprojekten påverkades av att det var många samtidiga projekt och en hård tidspress.
 - **Intressmenthantering**
 - Då projektet av olika skäl var tvunget att fokusera mot att styra mot tid blev intressenthanteringen lidande.
 - **Risk- och problemanterning**
 - Samma process för att hantera risker har inte alltid använts. Att inte alltid ha samma process innebär att möjligheten för fel och för att intressenter inte informeras ökar. Dock har initialt en extern aktör använts för att ta fram en riskanalys och ett antal riskworkshops har genomförts.
 - **Effekt och nyttomål**
 - Verksamheten upplever inte att det är överenskommet när de förväntade effekterna av GS-IT skall vara levererade. Det finns även frågetecken mellan kommunicerad nytta och realiserad nytta.
 - **Löpande granskning, ständigt förbättring och lärande**
 - I ett projekt av GS-ITs storlek och omfattning är det vår uppfattning att det enligt god praxis är lämpligt att ha en fristående granskningsfunktion som löpande följer projektet och styrgruppens arbete i syfte att uppnå den fulla potentialen för verksamheterna. Vidare är det svårt när så många parallella aktiviteter pågår samtidigt att ha en väl fungerande process för lärande och ständig förbättring.

Jämförelse av projektets genomförande med god praxis och Lilla Ratten indikerar inga allvarliga brister

| PwCs modell 12 element för framgångsrik projekt och programstyrning | Det stadsövergripande projektet | Bolag och förvaltningar | Kommentar |
|---|---------------------------------|-------------------------|---|
| 1. Styrning och rapportering | | | Med upp till 150 parallella projekt under hård tidspress kan styrningen försvåras. |
| 2. Intressenthantering | | | Projektet har fokuserat mot att styra mot tid med upplevelsen att intressenthanteringen har blivit lidande. |
| 3. Styrning av projektets omfattning | | | Projektet har haft ett tydligt projektdirektiv med tydliga effektmål som har fått styra projektomfattningen. |
| 4. Risk- och problemhantering | | | Det har inte alltid använts samma process för att hantera risker. Detta innebär att risken för fel och att intressenter inte informeras ökar. |
| 5. Planering | | | Projektet har haft en aggressiv tidplan som det har varit viktigt att följa, detta har ställt höga krav på god planering. |
| 6. Identifiering av effekt och nyttomål | | | Verksamheterna upplever, trots att projektet vid flertalet tillfällen kommunicerat hela nyttan, att GS-IT primärt skulle innebära lägre kostnader. Följaktligen har hela bilden inte uppfattats i organisationen. |
| 7. Resurshantering | | | Resurserna jobbade heltid med projektet och lämnade ifrån sig sina linjeuppdrag. Resurskontrakt upprättades. |
| 8. Kostnads- och budgetstyrning | | | Projektet redovisade ett överskott om 5 miljoner kr. Interna resurskostnader har hanterats i enlighet med stadens arbetssätt. |
| 9. Leverantörshantering | | | Leverantören valdes efter upphandling enligt LOU. Leverantören hade god teknisk förmåga men begränsad erfarenhet från kommunal verksamhet. |
| 10. Kvalitetsstyrning | | | I projektet första faser användes en extern part för kvalitetssäkringen. Kvalitetsarbetet har reglerats i kvalitetsplanen. |
| 11. Löpande granskning, ständig förbättring och lärande | | | Många samtidiga projekt gjorde det svårare att aktivt jobba med ständig förbättring och lärande. Extern granskning av projektet förekom inte. |
| 12. Förändringskontroll | | | Förändringskontrollen har följt Lilla Ratten. |

Avsnitt 2

Introduktion

Uppdrag och syfte

Uppdrag

Kommunfullmäktige fattade i april 2007 ett inriktningsbeslut som innebar att stadens IT-infrastruktur skulle konsolideras och standardiseras samt att gemensam IT-service skulle drivas av externa entreprenör. Genomförandebeslut fattades i september 2008.

Bakgrunden till beslutet var att ett flertal förarbeten, genomförda från 2004 och framåt, pekade på att Stockholms stads (staden) administrativa stöd inom IT-området hade lägre kvalitet och högre kostnad än andra jämförbara verksamheter.

Inriktningsbeslutet innehöll fyra uttryckta effektmål, med tillhörande delmål, som syftade till att höja kvaliteten och effektiviteten i det administrativa IT-stödet. Den årliga kostnadsbesparingen bedömdes uppgå till 40-50 miljoner kronor per år. Enligt projektdirektivet för GS-IT skall effekterna vara uppnådda två år efter projektavslut d v s i december år 2013.

Omstruktureringen av det administrativa IT-stödet var ur ett IT-perspektiv ett mycket stort implementationsprojekt. Samtidigt var det ur ett organisationsperspektiv ett stort förändringsprojekt som påverkar de operativa verksamheterna i olika utsträckning. Mot bakgrund av dessa omständigheter önskar Stockholms stad genomföra en extern projektutvärdering som belyser huruvida staden ett år efter projektavslut är på rätt väg för att kunna realisera de förväntade effekterna av GS-IT-projektet samt även göra en utvärdering av projektets genomförande.

Syfte

- Syftet med uppdraget är att granska hur väl uppställda effektmål hittills har uppnåtts samt att utvärdera projektets genomförande i förhållande till styrande dokument och god praxis inom området.

Begränsningar

- Denna rapport har skrivits i det syfte som redovisats ovan och PwC accepterar inget ansvar för dess användning till andra ändamål än detta.
- PwC har inom ramen för detta uppdrag inte utfört någon granskning eller revision av det material och de uppgifter vilka utgör underlagsmaterial till denna rapport.
- Slutsatserna representerar PwCs kvalificerade bedömning baserad på tillgängligt material samt tillvägagångssätt beskrivna i denna rapport.

Underlagsmaterial

Följande material har varit tillgängligt och utgör underlag för uppdragets genomförande:

- Översyn av stadens administration (ÖSA), Dnr 030-2455/2005.
- IT Optima Benchmark rapporter, Dnr 033-4528/2007.
- Ramböll Management Inventering av IT-verksamhet, Dnr 031-1773/2008.
- Projektdirektiv Genomförande projekt GS-IT, Dnr 031-2168/2008.
- Kommunfullmäktiges genomförandebeslut med svar från remissinstanser.
- PM Kostnader och effektiviseringar med anledning av gemensam IT-service, GS-IT.
- Upplandringsrapport - Stadsövergripande gemensam IT-Service med bilaga Anbudsvärdering.
- Förslag till införande av gemensam stadsövergripande IT-service.
- Modeller för kalkylering av GS-IT före migrering.
- GS-IT projektet, revisionsmöte.
- Lilla Ratten, Stockholms stads projektmodell.
- Dokumentation av projektet Införandet av gemensam stadsövergripande IT-infrastruktur, GS-IT.
- Anteckningar Workshop Utbildningsförvaltningen - Förfrågningsunderlag 2008-11-06.
- Deltagarförteckning Workshop 2008-11-06.
- Skolornas synpunkter på GS-IT förfrågningsunderlag 2008-11-17.
- Plan över kommunikationen i projektet Gemensam IT, slutanvändarperspektiv.
- Gemensam IT -struktur för staden så påverkas din förvaltning/bolag.
- NOST.
- Rapport införandet av stadsövergripande gemensam IT-service, 2007.

Underlagsmaterial, forts.

Materialiet har kompletterats med muntliga och skriftliga uppgifter lämnade av :

- Gunnar Björkman, biträdande Stadsdirektör.
- Anette Holm, IT-direktör.
- Inger Johansson Kjaerboe, Ekonomidirektör Stadshus AB.
- Stefan Schildt, IT-avdelningen.
- Urban Jonsson, projektledare GS-IT, Xeeda.
- Thomas Persson, Utbildningsdirektör.
- Johanna Engman, biträdande Utbildningsdirektör.
- Christian Rockberger, VD Stockholm Parkering.
- Patrik Emanuelsson, vVD Svenska Bostäder.
- Ulla Thorslund, Stadsledningsdirektör Hässelby-Vällingby.
- Christina Rapp-Lunddahl, Stadsledningsdirektör Norrmalm.
- Anita Lidberg, Personaldirektör Stadsledningskontoret.
- Sara Feinberg, Administrativ direktör Stadshus AB.

Utöver detta har enkätstudier genomförts med:

- 14 bolags- och förvaltningschefer.
- 14 lokala IT-chefer.
- 15 representanter för det stadsövergripande projektet, både ur styrgruppen och projektorganisationen.

Metodansats för utvärderingen

PwC har valt att samla in fältdata till denna rapport som en kombination av dokumentationsstudier, enkäter, intervjuer och jämförelser mot god praxis-modeller.

- För avsnitt 3, Projektets bakgrund och förutsättningar, har vi valt att studera tillhandahållet material från Stockholms stad. Detta material redovisas under tillhandahållen information. Vid behov har vi bett om förtydliganden kring de skrivna underlagen för att kunna sätta dessa i sina korrekta sammanhang. Dessa förtydliganden har varit både skriftliga och muntliga.
- För avsnitt 4, Utvärdering av effektmål, har vi samlat in fältdata genom dokumentstudier, intervjuer med projektledningen samt en kvalitativ studie med några av projektets intressenter. I de fall där det saknades nyckeltal har PwC föreslagit god praxis-nyckeltal för att kunna göra jämförelser mellan före och efter införandet av GS-IT. Förutom att göra en rent kvantitativ jämförelse kring effekterna av GS-IT har även en kvalitativ studie, där verksamhets- och IT-representanter har fått ge sin syn på den samlade effekten av GS-IT, genomförts.

- För avsnitt 5, Utvärdering av projektgenomförande, har PwCs metod ”12 element för framgångsrik projekt och programstyrning” använts. Detta en är god praxis-modell som bygger på erfarenheter från ett mycket stort antal projekt som är genomförda över hela världen. De 12 elementen är faktorer som behöver vara på plats över projektets hela livscykel och är inte direkt kopplade till någon specifik fas.

Modellen är väl anpassad att fungera som en god praxis-modell för projekt som GS-IT och jämförelse med projektmodeller som Stockholms stads projektstyrningsmetod ”Lilla Ratten”.

Den använda god praxis-modellen bygger på att det faktiska genomförandet bedöms genom att respondenter får ta ställning till ett antal påståenden. Som komplement till detta har även Lilla Ratten använts för att se om projektet har följt stadens egna krav. Upplevelsen av projektgenomförandet har fångats genom enkäter till deltagare i det centrala projektet samt till chefer och IT-chefer inom bolag och förvaltningar. Vidare har utfallet i enkäterna kompletterats med djupintervjuer.

Avsnitt 3

Projektets bakgrund och förutsättningar

Förarbetena indikerade att Stockholms stads administrativa stöd inom IT-området hade lägre kvalitet och högre kostnad än andra liknande verksamheter

I Stockholms stads verksamhetsmål ingår att dess verksamheter skall vara kostnadseffektiva, att förvaltningar och bolag skall fokusera på sina kärnuppgifter samt att kostnaderna för administration i staden skall minska.

I de förarbeten (se appendix 1) som låg till grund för Stockholms stads genomförande av en gemensam IT-service framkom att stadens IT-verksamhet var både dyrare och mindre effektiv än andra liknande verksamheter. Detta berodde främst på en enhetsvis uppbyggnad av IT-stödet vilket gav en splittrad IT-miljö utan standardisering. En historisk optimering på förvaltnings- och bolagsnivå hade resulterat i suboptimering på stadsövergripande nivå.

Förarbetena byggde på att konsolidering och standardisering skulle åstadkommas genom intern gemensam drift (shared service center), för att i ett senare skede kunna konkurransutsättas.

I inriktningsbeslutet fastslogs att verksamheten skulle bedrivas i extern regi.

I genomförandebeslutet i september 2008 fastslogs att det infrastrukturrella IT-stödet skulle handlas upp externt som en sammanhållen tjänst (outsourcas).

Projektet har genomförts i etapper med start september 2008 och slutförande i december 2011.

Kommentarer:

- Förarbetena utgick från effektiviteten i stadens hela administration och identifierade IT som ett område där det specifikt förelåg effektiviseringspotential.
- Anledningen till att staden i förarbeten utgick från att konsolideringen av det infrastrukturrella IT-stödet skulle ske i ett internt shared service center var att bygga upp processer och samla tjänsten innan en eventuell konkurransutsättning.
- I samband med stadens budget 2008 fattades beslut att stadens verksamheter skulle konkurransutsättas.
- Den beslutade driftsform som fastställdes i genomförandebeslutet resulterade i en upphandlingsprocess där inriktningen var att köpa det infrastrukturrella IT-stödet som en samlad tjänst.
- Att köpa konsolidering och standardisering som en tjänst ger en tydlig och prediktiv kostnadsbild. Tillvägagångssättet innebär i praktiken dock även att köparen är mer låst till den miljö som leverantören erbjuder.

GS-IT projektet avgränsades till drift av hårdvara och operativsystem – systemförvaltning skulle fortsatt ske i egen regi

Tjänstekatalog A*

Arbetsplatssystem
– samtliga PC byts ut

Tjänstekatalog B*

Konsoliderad
applikationsserverdrift

Tjänstekatalog C*

Serviceesk
– support och service

Ovan tre områden implementerades för stadens fackförvaltningar, stadsdelsförvaltningar och bolag (2 000 verksamhetsställen, 48 000 anställda, 80 000 elever)

Ej del av upphandlingen:

drift av gemensamma verksamhetssystem, datakommunikation, systemförvaltning och licenser

Inriktningen var att köpa IT som tjänst och upphandling och leverans av GS-IT omfattade:

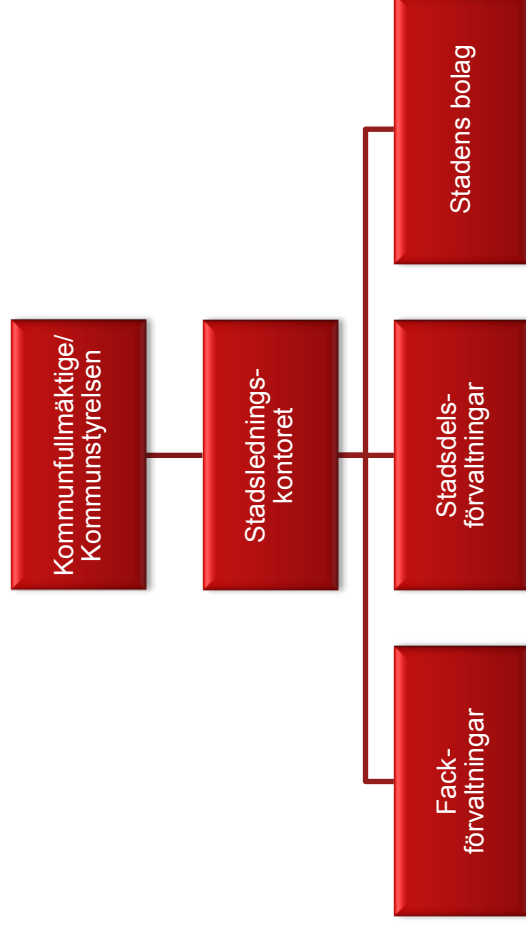
- **Arbetsplatssystem;** PC, skrivare och dyligt.
- **Konsoliderad applikationsserverdrift;** samordning av driften av de servrar där lokala verksamhetssystem körs.
- **Serviceesk;** support och service som stöttar användarna i deras dagliga användning av IT.

*Dessa områden kallas numera tjänstekatalog A, B och C i den upphandlade IT-tjänsteleveransen.

Kommentarer:

- GS-IT är ett av de största outsourcing-projekten som genomförts i Sverige, oaktat sektor. Upphandlingen och projektet har bedömts vara ett av de större av sitt slag i världen. Microsoft och Dell anger GS-IT som en av de tre till fem största datorinstallationerna i världen. Antalet personer som registreras som användare i den tjänst som GS-IT erbjuder uppgår till 128 000.
- Upphandlingen omfattade övergripande att tillhandahålla IT-infrastruktur som tjänst t ex i form av hårdvara för stadens arbetsplatser samt drift av all hårdvara inklusive support och service.
- Upphandlingen omfattar inte gemensamma verksamhetssystem såsom ekonomisystem, personalsystem och liknande. Den omfattar inte heller systemförvaltning av lokala verksamhets-system eller unika tillämpningar.
- Med systemförvaltning avses löpande förändringar i IT-system för att vidmakthålla användbarheten.
- Utifrån remissvaren i tjänsteutlåtandet framkommer det att avgränsningen av projektet har varit en källa till oklarheter kring vad GS-IT är. Stadens nämnder och bolag har i vissa fall haft svårt att separera drift och systemförvaltning, där systemförvaltning inte ingår i GS-IT.
- Utöver vad som definieras som GS-IT projektet (tjänstekatalog A-C) har staden gjort en del andra tillägg i den IT-miljö som köps som tjänst av leverantören. Dessa redovisas i avsnitt 4.2.

De organisationer som skulle vara mottagare av GS-IT-projektet när det implementerades identifierades som projektets primära intressenter



Stockholms stads operativa verksamhet bedrivs i fackförvaltningar, stadsdelsförvaltningar och stadens bolag.

Mot bakgrund av att det var dessa organisationer som skulle vara mottagare av GS-IT-projektet när det implementerades i staden beskriver projektdirektivet dessa som projektets primära intressenter.

Definitionen av intressenterna låg sedan till grund för en remissrunda där krav- och behovsinventering, såväl som workshops kring förfrågningsunderlag, genomfördes.

Kommentarer:

- En generell definition av intressent i staden skulle kunna vara ”alla som använder IT-tjänsterna”, dvs anställda i Stockholms stad, elever i Stockholms kommunala skolor, politiker med flera. Dessa olika intressenter har olika behov och behöver hanteras på olika sätt.
- Projektdirektivet har gjort en snävare identifiering av projektets intressenter. En konsekvens av detta blir att det kan vara svårt att få med samtliga intressenters krav och behov avseende den tänkta tjänsten. Å andra sidan hade en alltför bred intressentdefinition inneburit en risk för att inte kunna sammanställa ett förfrågningsunderlag som någon leverantör skulle kunna leva upp till.
- Genom att identifiera intressenterna utifrån hur stadens verksamhet bedrivs gick det att använda stadens besluts- och ansvarsstruktur för att delegera arbetsuppgifter till intressenterna.

För att undvika dubbla kostnader blev tiden en viktig faktor att styra projektet mot

I projektdirektivet stipulerades att projektet skulle avslutas 31 december 2011.

Projektets slutdatum sattes utifrån att det runt om i staden fanns ett antal verksamhetskritiska avtal med leverantörer vilka skulle bli överflödiga i samband med införande av GS-IT. Några av dessa avtal låg i farozonen att behöva förlängas, med dubbla kostnader för staden som följd, om inte GS-IT infördes i tid. Vidare fanns i verksamheterna ett antal kritiska tidpunkter att förhålla sig till, t ex inskrivning i skolorna, årskörningar och bokslut.

Detta ledde till att tiden för projektets genomförande blev den prioriterade faktorn att styra mot.

Kommentarer:

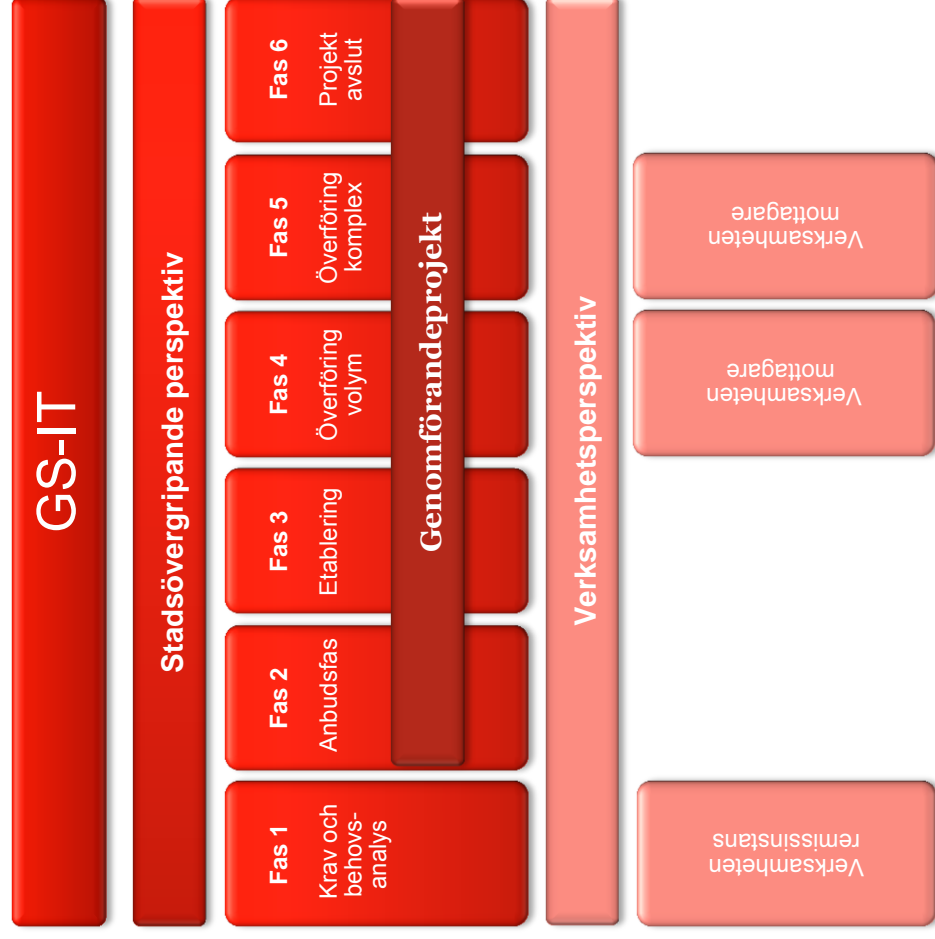
- När ett projekt av GS-ITs omfattning skall genomföras finns det principiellt tre olika faktorer att styra mot:
 - **Innehåll**; att leverera den avsedda effekten med projektet.
 - **Tid**; att se till att leverera inom den uppsatta tidplanen.
 - **Budget**; att projektet håller sig inom den tilldelade budget.
- Att styra mot alla tre faktorerna samtidigt är mycket svårt och något som kräver en mogen organisation som genomfört många liknande projekt tidigare. Två av tre faktorer brukar vara uppnåeligt för de flesta organisationer. Om särskilda skäl föreligger kan valet även bli att bara fokusera på en av faktorerna.
- I fallet GS-IT föll valet på att styra mot tid, budget och innehåll med tid som prioriterat mål. Att se till att leverans skedde i tid bedömdes vara kritiskt för att undvika dubbla kostnader för delar av IT-miljön samt en framgångsfaktor för att nå budget-och innehållsmålen.
- Risken för dubbla kostnader om inte GS-IT infördes i tid kvantifierades till 45 miljoner kronor.
- Valet att styra mot tid för att undvika dubbla kostnader för IT-miljön fick konsekvenser, såsom att vissa av stadens nämnder och bolag inte upplevde att de gavs möjlighet att ha den dialog som förväntades och att lokala chefer inte upplevde sig ha tillräckligt mycket kunskap om konsekvenserna av GS-IT för att leda det lokala förändringsarbetet.

För att undvika dubbla kostnader blev tiden en viktig faktor att styra projektet mot, forts.

Kommentarer:

- Valet att så uttalat styra mot tid ställde höga krav på kommunikationen med intressenterna. Detta hanterades inom ansvarsområdet kommunikation/organisation i projektorganisationen.
- För att hålla tidplanen ur ett stadsövergripande perspektiv upplevde bolag och förvaltningar att den centrala styrgruppen i vissa lägen fattade beslut att driva projektet framåt innan leveransen var fullständig och det lokala projektet hade förklarats avslutat eller att delleveranser hade godkänts av lokal styrgrupp.
- Att den centrala styrgruppen åsidosatte de lokala styrgruppernas mandat uppfattades otillfredsställande ur ett lokalt verksamhetsperspektiv. Samtidigt uttrycker den lokala verksamheten förståelse för prioriteringen av den centrala tidplanen.
- En effekt av att implementationer avslutades innan leverantörens övertagande var klart var att det upprättades restlistor, vilka av nämnder och bolag fortfarande upplevs kvarstå efter projektets avslutande.

Fasindelningen byggde på projektets huvuduppgifter vid olika tidpunkter



Kommentarer:

- GS-IT delades in i två perspektiv:
 - Det stadsövergripande perspektivet som hade sex faser
 - De faser som var exekutiva benämndes tillsammans genomförandeprojektet.
 - Verksamhetsperspektivet med tre faser
 - De projekt där den faktiska implementeringen i verksamheterna skedde benämndes lokala överföringsprojekt.

Ansvarsfördelningen avseende centrala respektive lokala uppgifter i projektet regleras i projektdirektivet och har upplevts som oklara av vissa intressenter

Genomgående fanns ett centralt och ett lokalt perspektiv kring GS-IT och dess genomförande. Det centrala perspektivet utgick från det stadsövergripande projektet med införandet av GS-IT i hela staden, upphandling av tjänsten, leverantörsstyrning, etablering av en IT-organisation inom serviceförvaltningen (vilket var en parallell aktivitet och inte en del av GS-IT projektet) m m. Det lokala perspektivet utgår från de 226 överföringsprojekten som tog emot GS-IT i form av nytt arbetsplatssystem, centraliserad serverdrift och en central helpdesk (tjänstekatalog A-C).

Överföringsprojektet har delats in i enkla och komplexa projekt. Ett komplext projekt kännetecknades av avancerade lokala verksamhetssystem där servermigringen var komplex.

För varje överföringsprojekt fanns en särskild organisation med en överföringsprojektledare från leverantören och en mottagarprojektledare från staden. Varje överföringsprojekt har haft en styrgrupp med en ordförande från leverantören, överföringsprojektledaren från leverantören, mottagarprojektledaren från staden, ledningsrepresentant från aktuellt bolag eller förvaltning samt en representant från det stadsövergripande projektet.

Denna styrgrupp utgjorde gränssnittet mellan verksamheten och det centrala projektet. När överföringen var klar avvecklades styrgruppen och en kundansvarig tillsattes från leverantören. Hade verksamheten nya eller förändrade behov så skulle de vända sig till den kundansvarige. När sedan Serviceförvaltningen var etablerad blev denna gränssnittet mot verksamheten.

Kommentarer:

- I överföringsprojektet har det framkommit att leverantören hade begränsad erfarenhet av kommunal verksamhet. Det bedrevs även väldigt många parallella överföringsprojekt vilket gjorde det svårt att dra nytta av erfarenhetsåterföring.
- I de fall där den mottagande organisationen inte hade bedrivit ett aktivt förberedelsearbete, eller gjort detta i god tid, har det förekommit större inkörningsproblem och svårigheter att dra full nytta av GS-IT.
- Brister i förberedelse kan ha sin grund i att mottagande organisationer inte till fullo förstod omfattningen av GS-IT och hur införandet skulle påverka den egna verksamheten.
- I projektdirektivet stipuleras att det var det centrala projektets ansvar att genomföra GS-IT och att det var ett lokalt ansvar att implementera IT-stödet i sin verksamhet. Härav följer att det låg på det lokala planet att dra slutsatser kring vilken förändringsledning som behövdes för att kunna dra full nytta av GS-IT.
- Några av intressenterna förefaller ha insett det lokala ansvaret och har initierat ett förändringsarbete inom sin verksamhet, t ex Svenska Bostäder. Andra intressenter har upplevt GS-IT som ett IT-projekt och inte lika snabbt initierat ett anpassat förändringsarbete, t ex Utbildningsförvaltningen.
- Serviceförvaltningen inrättade en funktion för att hantera den löpande leverantörsstyrningen av Volvo IT efter införandet av GS-IT.

Tidplanen var mycket utmanande, i synnerhet för genomförandeprojektet

| | |
|--------------|---|
| Fas 1 | |
| apr -07 | Inriktningsbeslut i kommunfullmäktige |
| sep -08 | Genomförandebeslut i kommunfullmäktige |
| Fas 2 | |
| dec -08 | Anbudsfrågan skickas till leverantörer |
| feb -09 | Anbudstiden slut |
| maj -09 | Tilldelningsbeslut |
| jun -09 | Avtal |
| Fas 3 | |
| dec-09 | Pilot överföringsprojekt med Svenska Bostäder, Familjebostäder och Micasa |
| Fas 4 | |
| jul -10 | Alla stadsdelsförvaltningar |
| jul -10 | Utbildningsförvaltningen med alla skolor |
| Fas 5 | |
| dec -10 | Samtliga fackförvaltningar och hälften av bolagen |
| Fas 6 | |
| dec-11 | Projektavslut |

Kommentarer:

- Projektets tidplan för genomförandeprojektet (faserna 3-6) var mycket snäv. Det har uttryckts från verksamheten att det inte skulle vara möjligt att genomföra projektet på så kort tid.
- Tiden för att genomföra faserna 1 och 2 ligger väl i linje med god praxis.

Projektorganisationen utformades med utgångspunkt från en liten kärna av medarbetare och kompletterades efter behov i varje projektfas

Den centrala projektledningen handplockades av styrgruppens ordförande.

Projektorganisationen bestod av en styrgrupp, en operativ styrgrupp, projektgruppen med stöd av ett projektkontor (från fas 3) och stöd i kommersiella frågor (från fas 3). Projektet var i övrigt uppdelat i olika delprojektområden som t ex tekniksamordning, transition, kommunikation etc.

När införandet av GS-IT påbörjades i verksamheten infördes särskilda organisationer för dessa överföringsprojekt.

Målsättningen ur ett bemanningssperspektiv var att så många projektdeltagare som möjligt skulle hämtas internt för att ha kunskap om stadens verksamhet.

Bemanningen utgjordes främst av resurser från staden, vidare var verksamheterna och Stockholms Stadshus AB representerade i olika styrgrupper.

Projektleddare för det centrala projektet var en extern resurs, vilket berodde på att det inte fanns seniora projektleddare med rätt kompetens och erfarenhet tillgängliga inom staden.

Kommentarer:

- Det har ställts hårda krav på de som arbetat i projektet avseende integritet, social kompetens, tillgänglighet och samarbetsförmåga.
- Den centrala projektledningens strategi var att driva projektet genom en liten kärna medarbetare som fanns med under hela processen och att sedan involvera relevanta resurser beroende på uppgifterna i varje projektfas.
- En liten central projektledning medförde att personberoendet var mycket stort i projektet. Styrgruppens ordföranden har haft en mer operativ roll än vad som är brukligt. Detta var antagligen en bidragande faktor till att projekt höll sina tids- och budgetramar.
- Projektdirektivet gav uttryck för att projektorganisationens ansvarsområden var knutna till IT-delen av GS-IT-projektet. Följaktligen antogs att det var ett linjeansvar att vidta nödvändigt förändringsarbete till följd av projektet inom respektive verksamhet.
- Ansvarsförhållandet mellan GS-IT-projektet och linjeorganisationen avseende förändringsledning upplevdes i vissa fall som otydligt.
- Som projektet organiserades fanns ingen funktion med uttalat ansvar för att ur ett stadsledningssperspektiv säkerställa att bolag och förvaltningar var väl förberedda på att ta emot GS-IT utifrån ett verksamhetsperspektiv.

Kommunikationsplan upprättades en bra bit in i projektet och med fokus på överföringsprojektet

I projektdirektivet, vilket gäller från fas 2 i projektet, framgick att det skulle upprättas en kommunikationsplan. Målet med kommunikationen var att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt genomförande av projektet GS-IT. Bland de aktiviteter som genomfördes med utgångspunkt från planen kan nämnas:

- Direkt efter att avtalet skrevs med leverantören hölls ett antal informationsmöten med IT-chefer, ekonomichefer, skolledare och skoltekniker (IT-personal). Möten med skolledare och skoltekniker genomfördes tillsammans med Utbildningsförvaltningen och personalstrategiska avdelningen.
- Löpande information lämnades till verksamheterna, dels generell information till samtliga anställda och dels mer specifik information till de som arbetat med respektive överföringsprojekt.

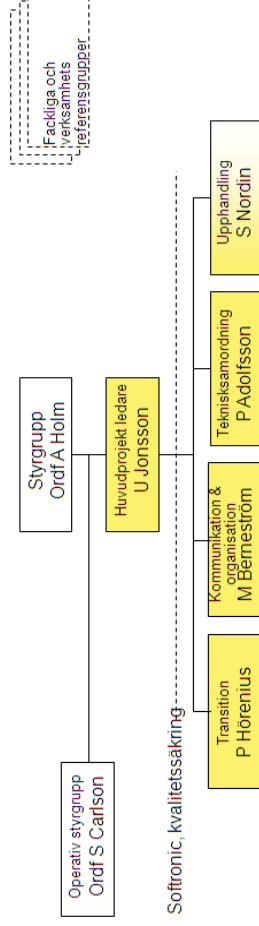
Informationen har kommunicerats vid ordinarie verksamhetsmöten, speciellt inrättade möten samt workshops. Representanter från GS-IT-projektet har vid olika tillfällen besökt flera av stadens bolag och förvaltningar, men även andra tvärfunktionella grupper.

Det yttersta ansvaret för att informera berörd personal har följt det normala linjeansvaret i staden.

Kommentarer:

- Någon tydlig kommunikationsplan har inte kunnat identifieras för fas 1. Denna fas präglades av informationsinhämtning i form av remissrundan till bolag och förvaltningar. Omständigheten att en tydlig kommunikationsplan saknades i det tidiga inriktningsskedet kan vara en orsak till att vissa intressenter upplevde oklarheter kring vad remissvaren skulle grunda sig på.
- Projektets kommunikationsplan etablerades i fas 3. Kommunikationen skulle uppmärksamma införandet av GS-IT och underlätta övergången till den nya IT-miljön. Det var följaktligen främst kommunikation kring överföringsprojektet, och därmed ett stort fokus på IT-delen i projektet, som hanterades. Planen var främst riktad till lokala chefer och slutanvändare.
- Kommunikationen har av verksamheterna i vissa situationer upplevts mer som information istället för dialog. Detta är sannolikt ett resultat av behovet att fokusera på att leverera i enlighet med fullmäktiges beslut, projektdirektivet samt tidplanen.

I projektets inledning var det viktigt att skapa en bild av vilka krav och behov som verksamheten hade



Fas 1, 2007-2008: Kravställning, insamling och utarbetande av kravställning som dokumenterades till ett förfrågningsunderlag.

Fas 2, 2009 kvartal 1 och 2: Upphandling med anbud, utvärdering, förhandling och avtal.

I båda dessa faser arbetade projektorganisationen framförallt med:

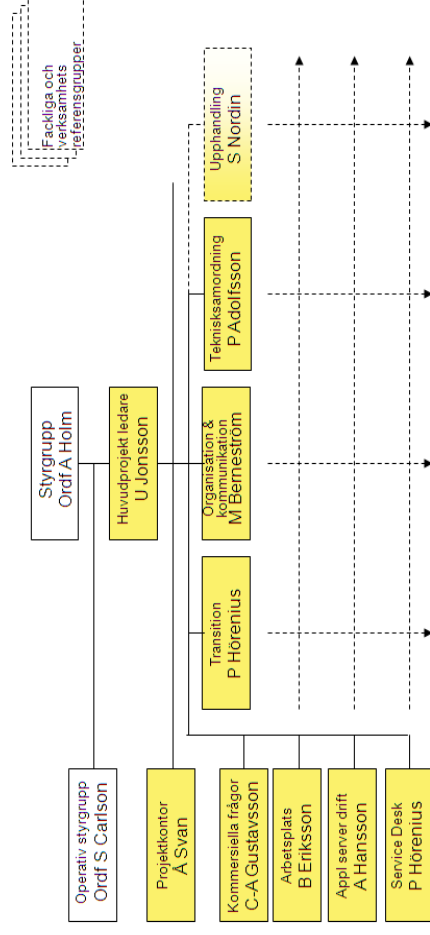
- Teknisk samordning.
- Organisation och kommunikation.
- Transition.
- Upphandling.

Projektet hade en operativ styrgrupp vilken sammanträdde veckovis för att fatta styrande beslut inom ramen för projektplan och direktiv.

Kommentarer:

- I fas 1 var det viktigt att utifrån förarbetena skapa en tydlig och enad bild av vilka krav och behov som verksamheterna hade samt att hantera de olika förväntningar som fanns i staden.
- Fas 1 pågick mellan inriktningsbeslutet i april 2007 och genomförandebeslutet i september 2008. Under denna tidsperiod genomfördes en remissrunda. Stadens verksamheter hade ett stort mått av involvering.
- Remissinstanserna uttryckte sig generellt positivt kring införandet av GS-IT, men tillade i vissa fall att deras verksamhet var så speciell att den inte borde omfattas, alternativt erbjudas speciallösning.
- Stadens beslutsgång inbegriper i normalfallet inte återkoppling på remissvaren.
- Med utgångspunkt från att målet med GS-IT var standardisering förefaller inte alla verksamheter ha insett förutsättningarna för projektet (standardisering förutsätter likformighet).
- Det fanns även en utmaning utifrån den korta tiden i att konstruera ett väl fungerade förfrågningsunderlag när beslutet att tjänsten skulle upphandlas var fattat.
- Upphandlingen i fas 2 vanns av Volvo IT.

Efter genomförd upphandling etablerades tjänsterna och de första överföringsprojekten genomfördes



Fas 3 , 2009 kvartal 3 och 4: Leverantören etablerade tjänster, processer och förberedde tillsammans med staden införandet av de nya tjänsterna och avveckling av de gamla inklusive överföring av de tre första verksamheterna (som pilot för överföringsprocesserna).

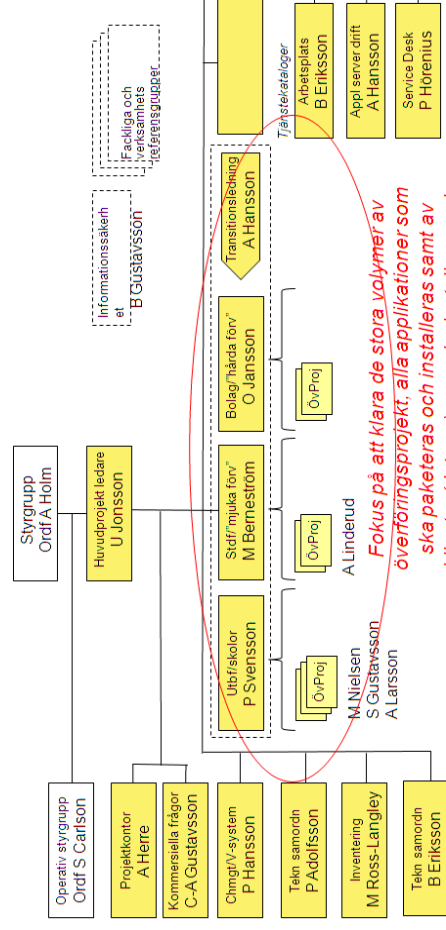
Projektorganisationen arbetade med att utveckla de tre tjänstekatalogerna: Arbetsplatssystem, Konsoliderad applikationsserverdrift och Service Desk.

Dessutom inrättades ett projektkontor som ansvarade för att skapa struktur och arbetssätt som skulle resultera i ordning och reda, kontroll och uppföljning.

Kommentarer:

- Nyckelkompetenser som tillfördes projektet var inom områdena arbetsplats, applikationsserverdrift och servicedesk för att kunna etablera tjänstekatalogerna A-C.
- Vidare utvecklades den process som skulle användas för överföringsprojektet. Processen avsåg, i linje med projektdirektivet, i första hand IT-delen av GS-IT och inte förändringsledningen.
- En viktigt framgångsfaktor var att överföringsprocessen fungerade tillfredsställande hos de tre första verksamheterna som överfördes i form av en pilot.
- Utmaningarna låg i att skapa processerna och se till att gränssnittet mellan det centrala projektet och de lokala överföringsprojekten fungerade på ett bra sätt.

Överföringsprojekt som definierats som enkla utgjorde den stora volymen



Fas 4, 2010 kvartal 1 och 2: Införande 1 (volym). Den inledande överföringsfasen innefattade alla Stadsdelsförvaltningar, Utbildningsförvaltningen med skolor samt hälften av fackförvaltningarna.

Projektorganisationens uppgift i denna fas var att administrera och samordna överföringsprojekt, som mest 150 parallella projekt. Projektorganisationen var uppdelad i tre delområden utifrån den verksamhet överföringsprojektet tillhörde:

- Utbildningsförvaltningen och skolor.
- Stadsdelförvaltningar och hälften av stadens fackförvaltningar.
- Bolag och resterande fackförvaltningar.

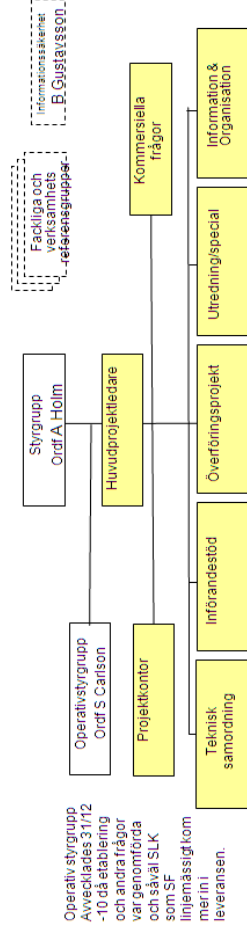
Staden och leverantören Volvo IT hade en gemensam styrgrupp för att hantera överföringsprojektet. Denna fanns under fas 4 och 5.

Kommentarer:

- I denna fas infördes på förslag från leverantören en ny parallell projektmodell, grindmodellen, som användes för att styra och kvalitetssäkra överföringsprojektet.
- Överföringsprojektet var en aktivitet i projektplanen och grindmodellen var då ett sätt att genomföra denna projektaktivitet. Ur detta perspektiv kunde Lilla Ratten och grindmodellen samexistera utan att konflikt uppstod ur ett projektledningsperspektiv.
- Nyckelkompetensen som tillfördes var de ansvariga för respektive bolag och förvaltning.
- Framgångsfaktorerna var att få en fungerande överföringsprocess och att hålla tiden.
- Fasen representerade en stor del av överföringsprojektet uttryckt i volym och antalet arbetsplatssystem. Den stora utmaningen handlade om logistik avseende tillförsel och borttransport av arbetsplatssystem givet den stora volymen. En annan utmaning låg i att hålla tiden.
- Uppdelningen i tre delområden medförde att det drogs fördel av att kunna samla erfarenheter och kunskap av införandet inom respektive verksamhetsområde.

Avsnitt 3 – Projektets bakgrund och förutsättningar

Överföringsprojekt som identifierats som komplexa hanterades i en separat fas av projektet



Fas 5, 2010 kvartal 3-2011: Införande 2 (komplex). Den andra fasens införande kännetecknas av förvaltningar och bolag med komplexa verksamhetssystem. Svårigheten handlar om paketering, applikationer och serverdrift.

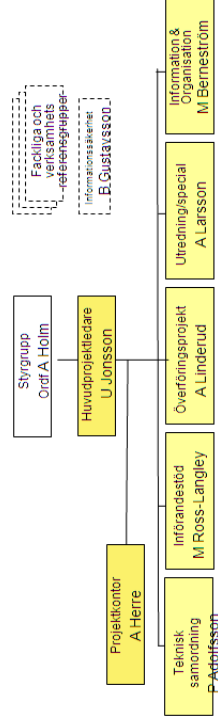
Projektorganisationen fokuserade på:

- Teknisk samordning.
- Införandestöd.
- Överföringsprojekt.
- Utredningar.
- Information och organisation.

Kommentarer:

- Framgångsfaktorn låg i att flytta serverdriften från ett stort antal lokala driftsplatser till en central driftplats i leverantörens regi samt att överföringen till Serviceförvaltningen av de överförda verksamheterna fungerade väl.
- Det fanns en utmaning i att testa och paketera mjukvara så att verksamheten kunde dra nytta av GS-IT. Vidare fanns det en utmaning i att flytta serverdriften utan att det påverkade verksamheten. Nu började även en större del av verksamheten nyttja den nya IT-miljön, vilket ställde krav på serviceförvaltningen.

Projektet avslutas och övergår i förvaltningsfas



Fas 6, 2011 kvartal 3 och 4: Projektavslut, överlämningar, avslut och dokumentation av projektet.

Projektorganisationen fokuserade på att lämna över driften till Serviceförvaltningen.

Kommentarer:

- I fas 6 började projektorganisationen krympa. Det fanns ett mindre antal överföringsprojekt kvar att genomföra. Nyckelfrågor att ta hand om i detta läge var restlistor från överföringsprojektet samt hur dessa skulle åtgärdas. I vissa fall åtgärdades dessa restlistor och i andra fall kvarstår, enligt nämnder och bolag, en otydlig situation kring ägarskapet av restlistorna.
- Framgångsfaktorer var ett effektivt stängande av projektet och att tillse att det var dokumenterat och arkiverat i enlighet med lagstiftning och stadens riktlinjer.
- Utmaningarna låg i att hålla tiden och att serviceförvaltningen hade klarat av att ta över rollen från de överföringsansvariga i projektorganisationen.

Övergripande sammanfattning av GS-IT projektets bakgrund och förutsättningar

- Förarbetena som låg till grund för Stockholms stads genomförande av en gemensam IT-service utgick från effektiviteten i stadens hela administration och identifierade IT som ett område där det specifikt förelåg effektiviseringspotential. Remissinstanser i staden uttryckte sig generellt positivt kring införandet av en gemensam IT-service, men tillade i vissa fall att deras verksamhet var så speciell att den inte borde omfattas, alternativt erbjudas speciallösning.
- I genomförandebeslutet i september 2008 fastslogs att det infrastrukturella IT-stödet skulle handlas upp externt som en sammanhållen tjänst (outsourcas). Att köpa konsolidering och standardisering som en tjänst ger enligt gällande praxis en mer tydlig och prediktiv kostnadsbild. Dock är staden i praktiken mer låst till den miljö som leverantören erbjuder.
- GS-IT är ett av de största outsourcing-projekt som genomförts i Sverige, oaktat sektor, och även ett av de större av sitt slag i världen.
- Projektdirektivet gjorde en snäv identifiering av projektets intressenter. En konsekvens av detta blir att det kan vara svårt att få med samtliga användares krav och behov på den tänkta tjänsten. Å andra sidan hade en alltför bred intressentdefinition inneburit en risk för att inte kunna sammanställa ett förfrågningsunderlag som någon leverantör skulle kunna leva upp till.
- Valet att styra mot genomförandetid för att undvika dubbla kostnader för IT-miljön fick konsekvenser, såsom att vissa av stadens bolag och nämnder inte upplevde att de gavs möjlighet att ha den dialog som förväntades och att lokala chefer inte upplevde sig ha tillräckligt mycket kunskap för att leda det lokala förändringsarbetet. Detta visas framförallt i bolagens och nämndernas olika grad av förberedelse inför införandet av GS-IT.
- Projektdirektivet gav uttryck för att projektorganisationens ansvarsområden var knutna till IT-delen av GS-IT-projektet. Följaktligen antogs att det var ett linjeansvar att vidta nödvändigt förändringsarbete till följd av projektet inom respektive verksamhet. Det är därmed även ett linjeansvar att tillse att effektmålen uppnås inom respektive verksamhet. Några av intressenterna förefaller ha insett det lokala ansvaret och har initierat ett förändringsarbete inom sin verksamhet, t ex Svenska Bostäder. Andra intressenter har upplevt GS-IT som ett IT-projekt och inte lika snabbt initierat ett förändringsarbete, t ex Utbildningsförvaltningen.
- Kommunikationen har av verksamheterna i vissa situationer upplevts mer som information istället för dialog. Detta är sannolikt ett resultat av behovet att fokusera på att leverera i enlighet med fullmäktiges beslut, projektdirektivet samt tidplanen.

Avsnitt 4

Utvärdering av effektmål

Avsnitt 4.1
***Uttalade effektmål i kommunfullmäktiges
beslut***

Avsnitt 4.1.1

Huvudområden för effektivisering

I kommunfullmäktiges beslut identifierades fyra huvudområden för effektivisering

Kommunfullmäktiges beslut grundade sig i stor utsträckning på ÖSA-utredningen vilken genomfördes år 2004-2006 (se appendix 1) där fyra huvudsakliga områden som kunde effektiviseras med en gemensam IT-service identifierades:

- **Effektmål 1:** Minskad bemanning
 - Antalet årsarbetskrafter inom det infrastrukturrella IT-stödet i nuvarande organisation beräknades minst halveras.
- **Effektmål 2:** Konsolideringseffekter
 - Vid en genomförd konsolidering kunde samma antal serverar hanteras betydligt mer effektivt i en gemensam IT-service. Dessutom kunde möjligheter till ökat öppethållande och drift utöver nuvarande kontorstid skapas.
- **Effektmål 3:** Övriga stordriftsfördelar
 - Genom att en tänkt leverantör (intern eller extern) kan erbjuda en standardiserad och mer kostnadseffektiv IT-miljö, samt hanterar ett flertal kunder, kunde stordriftsfördelar uppnås.
- **Effektmål 4:** Effektivare IT-stöd
 - Genom effektivare drift och övervakning av det infrastrukturrella IT-stödet skapades förutsättningar för högre tillgänglighet och en jämnare kvalitet i leveransen.

Sammantaget förväntades dessa mål leda till kostnadsbesparingar på 40-50 miljoner kronor per år.

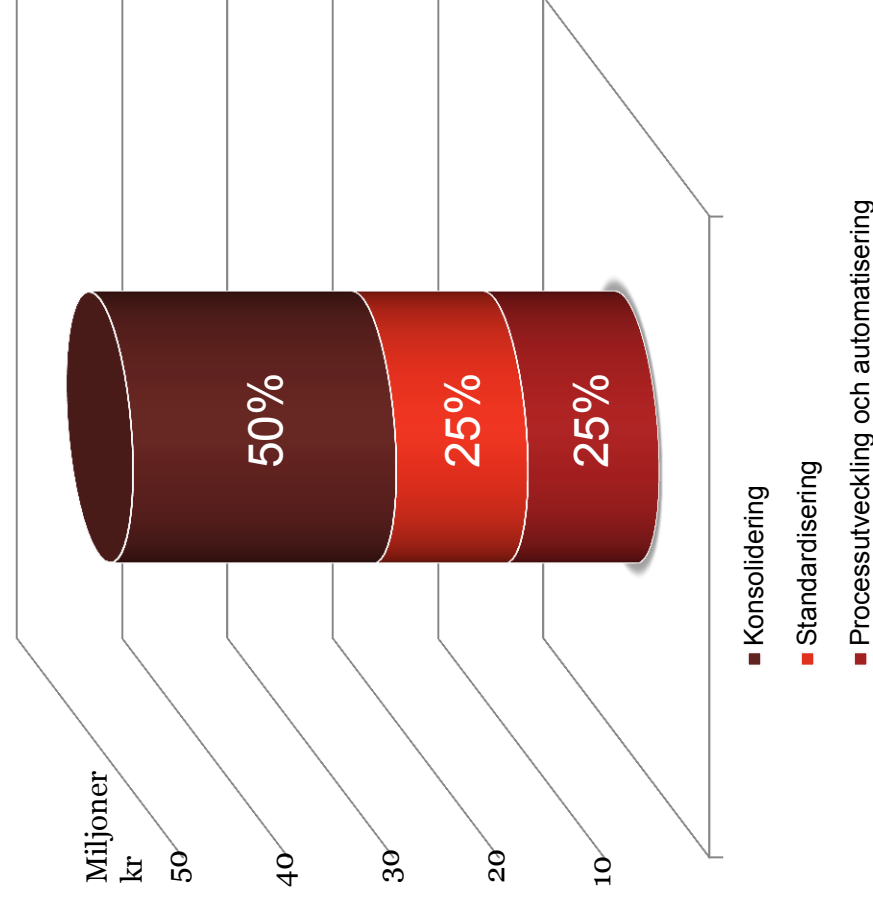
Kommentarer:

- Besparingspotentialen togs fram genom NOST, ÖSA-utredningens resultat samt ITOptima Benchmark (se appendix 1). NOST innehåller viktiga underlag där besparingspotentialer finns beskrivna, ÖSA-utredningen visade på vad som kunde effektiviseras och ITOptima på vilket det kvantifierade resultatet kunde bli vid en effektivisering.
- Förutsättningen för att besparingsmålet skulle uppnås var att samtliga förbättringar enligt ÖSA-utredningen genomfördes och med de potentialer som ITOptima påvisade.
- Tidplanen för att uppnå målen redovisades i projektdirektivet vilket anger att effekten för staden skall vara uppnådd två år efter det att projektet avslutats.
- För att kunna utvärdera effekterna behöver det skapas tydliga nyckeltal vilka möjliggör en jämförelse av läget innan införandet av GS-IT och läget två år efter införandet av GS-IT.

Avsnitt 4.1.1 – Huvudområden för effektivisering

Fördelningen av besparingspotentialen korresponderade inte helt mot de fyra effektmålen vilket försvårar uppföljning

GS-IT-projektet beräknade hur besparingarna skulle fördela sig:

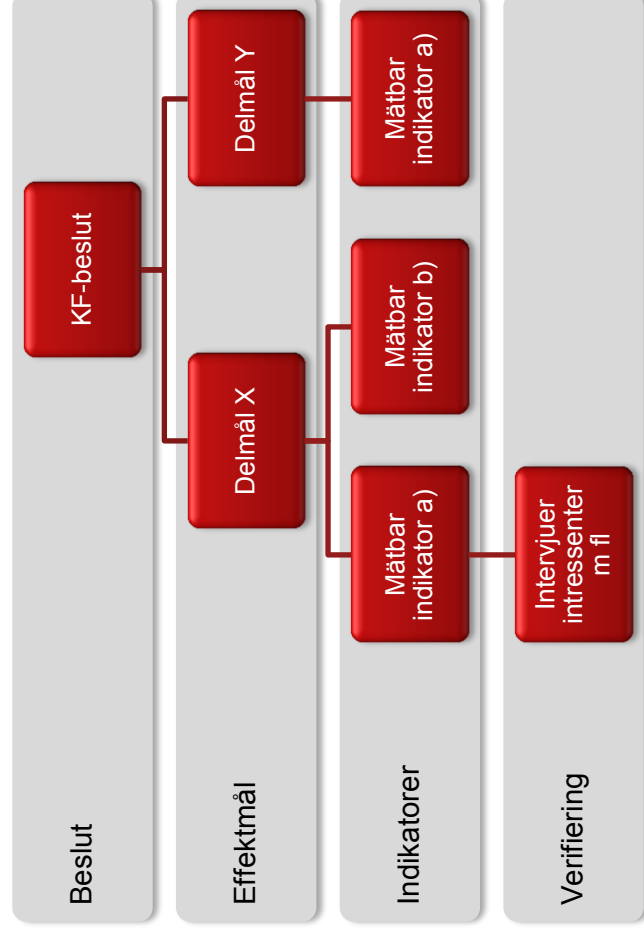


Kommentarer:

- Besparingarna förväntades principiellt fördela sig inom följande områden:
 - 50% från konsolidering, d v s minskning av antalet funktioner. Konsolidering skapar skalfördelar och eliminering av dubbelarbete.
 - 25% från standardisering av processer och system, förenkling av policies och införande av god praxis.
 - 25% från processutveckling och automatisering.
- Fördelningen av de förväntade besparingarna korresponderar inte helt mot de fyra effektmålen (minskad bemanning, konsolideringseffekter, övriga stordriftsfördelar och ett effektivare IT-stöd) som uttrycks i kommunfullmäktiges beslut. En konsekvens av detta är att verksamheten har svårt att styra mot att uppfylla målen; vilka aktiviteter leder till vilka besparingsmål?
- Ytterligare en konsekvens är att det är svårt att följa upp om de beräkningar som GS-IT-projektet gjorde stämmer överens med vad som har realiserats och går att realisera i framtiden. Det beror på att en samlad bild saknas över stadens historiska IT-kostnader.

Utvärdering av effektmål sker genom att mätbara indikatorer identifieras och verifieras

- För att kunna utvärdera huruvida de i fullmäktigebeslutet uttryckta effektmålen har uppfyllts på kort och/eller lång sikt är det kritiskt att bryta ner effektmålen i delmål som är rimligt mätbara.
- Metoden bygger på att det definieras ett utgångsläge och ett resultatläge för ett antal indikatorer. Lägena jämförs sedan med varandra för att kunna analysera eventuella skillnader, storleken på dessa samt orsaken till differensen.
- Fältdata har samlats in genom dokumentstudier, intervjuer med projektledningen samt en kvalitativ studie med några av projektets intressenter.
- Vid utvärdering av effektmål görs en jämförelse med värden innan införandet av GS-IT och med värden från april år 2012.



Gällande regler inom Stockholms stad avseende målsättning i projekt utgörs av Lilla Ratten med dokument och mallar

Stockholms stads projektmodell Lilla Ratten (se avsnitt 5.1), stipulerar att det skall upprättas ett antal dokument som skall ligga till grund för målstyrningen av projektet:

- **Projektdirektiv med mätbara effektmål**
Det är beställaren av projektet som ansvarar för projektdirektivet. Projektdirektivet är beställningen av projektet och innehåller en kortfattad beskrivning av vad projektet ska leverera i termer av mätbara mål, avgränsningar och förutsättningar. Vidare anger direktivet projektets övergripande organisation, det vill säga beställare, styrgruppsmedlemmar samt projektledare.
- **Projektplan som beskriver hur projektmålen ska uppnås**
Planen ska innehålla en tydlig beskrivning av projektets omfattning och avgränsning. Tydliga och mätbara projektmål som med stor sannolikhet leder fram till den önskade effekten ska alltid upprättas.

Utöver denna miniminivå kan projektledaren eller styrgruppen välja att komplettera med fler dokument kring målen och hur dessa skall realiseras.

Kommentarer:

- Det fanns ett tydligt projektdirektiv där effektmålen presenterades.
- Då projektet genomfördes under en hård tidspress fanns en detaljerad plan för vilka aktiviteter som skulle genomföras och när.

Ett fragmenterat utgångsläge ger utmaningar vad gäller mätbarhet av effektmålen

Stockholms stads IT-miljö innan GS-IT var fragmenterad med stora skillnader avseende både hård- och mjukvara.

- Hårdvaran i staden hade stor spridning i åldersstruktur.
- Mjukvara i staden kunde vara av flera olika versioner.

En del bolag och förvaltningar skötte det lokala IT-stödet i egen regi, en del samarbetade i tillämpliga fall med varandra och några hade en viss extern outsourcing.

Resurserna som användes för det lokala IT-stödet var inte samordnade i ett stadsövergripande perspektiv och uppvisade stora skillnader i kompetens.

I samband med att kommunstyrelsen föreslog kommunfullmäktige att fatta genomförandebeslut hade behovet av O-mätning och nyckeltal för att kunna följa upp effektmålen presenterats i ett tjänsteutlåtande (se appendix 3). Bland annat föreslogs följande aktiviteter:

- Detaljering av strategi och effektmål för upphandling/leverans
- Sammanställning av nuläge
- Inventering och åtgärdande av problemområden
- Inventering av utrustningar, nätverk och tillämpningar
- Kompetenskartläggning av personalen.

Av de föreslagna aktiviteterna genomfördes samtliga utom sammanställning av nuläget, vilket skulle ge nyckeltal för jämförelse innan och efter genomförande av GS-IT.

Kommentarer:

- Mätning av effektmål förutsätter att det tas fram en tydlig startpunkt (O-mätning) med nyckeltal som går att jämföra före och efter projektets genomförande.
- Någon fullständig startpunkt i förhållande till GS-ITs omfattning har inte tagits fram, det närmaste staden kommer är NOST, ÖSA-utredningen, Ramböll-inventeringen och ITOptima benchmark-rapporterna (se appendix 1).
- Att inte genomföra sammanställningen av nuläget var ett aktivt val med motiveringen att utgångsläget (O-punkten) var extremt fragmenterat med alltför skilda utgångslägen för att en nyckeltalsanalys skulle vara görlig och relevant. Effekten av detta är att det blir svårt att skapa effektiva nyckeltal för att analysera effekten och utfallet av GS-IT.
- En ytterligare konsekvens av avsaknad av utgångsläge är att den upplevda skillnaden före och efter GS-IT kan skilja sig åt beroende på vilket bolag eller förvaltning som tillfrågas.
- Det kommer inte att gå att mäta och se om det har blivit billigare, och med de förändringar som har skett så kommer det vara mycket svårt att analysera varför det i vissa fall blivit dyrare.
- Genom att identifiera stadsövergripande nyckeltal för IT med koppling till de fyra effektmålen går det dock att göra en övergripande analys av vilken effekt som uppnåtts hittills. Dessa nyckeltal är god praxis-nyckeltal för IT-leverans och inte direkt anpassade till Stockholms stads verksamhet.

Avsnitt 4.1.2

Effektmål 1: Minskad bemanning

En fragmenterad IT-verksamhet medförde överkapacitet i vissa roller

I GS-ITs förarbeten påvisades att Stockholms stad hade ett dyrare och mindre effektivt lokalt IT-stöd än jämförbara verksamheter.

Genom att skapa en organisation med en struktur och storlek som bättre var anpassad till Stockholms stad ur ett stadsövergripande perspektiv skulle en betydande besparing kunna uppnås.

Effektmålet innehåller två delmål:

- **Halverad bemanning inom IT**
IT-verksamheten var spridd och samma kompetens återfanns på flera ställen i Stockholms stad, vilket gav en överkapacitet inom vissa roller. Ett tydligt exempel på detta var att det fanns flera olika helpdesk-funktioner. Vidare fanns ett omfattande lokalt IT-stöd med IT-supportpersonal ute på bolagens och förvaltningarnas verksamhetsställen.
 - **Färre konsulter inom IT**
Genom en centraliserad drift så skulle antalet konsulter inom lokalt IT-stöd och de funktioner som omfattades av GS-IT minska.
- De indikatorer som har använts är minskad bemanning samt hur mycket staden spenderar på konsulter inom de områden som omfattas av GS-IT.

Verifiering har skett genom intervjuer med projektledningen och dokumentstudier.

Kommentarer:

- Delmålen inom detta område bygger i stor utsträckning på ÖSA-utredningen (se appendix 1).
- När besparingspotentialen togs fram gjordes en beräkning baserad på ÖSA utredningen. Staden utgick från att de som arbetade med IT ute i verksamheterna enbart hade IT-relaterade arbetsuppgifter, detta då stadens personaladministrativa system inte medger redovisning av dubbla tjänster. På verksamhetsställen var fallet att rollen att vara det lokala IT-stödet i många fall var en tillikauppgift. Inom t ex Utbildningsförvaltningen hade lokalt IT-stöd ofta även pedagogiska arbetsuppgifter som inte försvann när lokalt IT-stöd konsoliderades. Vidare hade en del personal även IT-relaterade arbetsuppgifter vilka ej omfattas av det som upphandlats av leverantören.
- Skall beräkning av potential för ytterligare personalminskning inom lokalt IT-stöd göras krävs en djupare analys och inventering av personernas faktiska arbetsuppgifter, för att se om det går att minska bemanningen utan menlig inverkan på den operativa verksamheten.
- Med en centraliserad drift går det att ta in konsulter för att avhjälpa problem vid en central punkt istället för att samma problem löses vid olika tidpunkter i olika verksamheter.

Avsnitt 4.1.2 – Effektmål 1: Minskad bemanning

Bemanningen inom IT har inte minskat i planerad utsträckning till följd av att personalen hade IT som en tillikauppgift

| Indikatorer | Före | Efter | Effekt |
|--|-------------------------|-------------------|---------------|
| Halverad bemanning inom IT | | | |
| Centralt inom IT | 49 | 32 | -35% |
| Förvaltningar och nämnder | 305 | 241 | -21% |
| Bolag | 54 | 43 | -21% |
| Beredskap och jour utanför kontorstid | Normalt ej tillgängligt | Extern leverantör | Ökad service |
| Färre konsulter inom IT (miljoner kronor) | | | |
| Centralt inom IT | 79,7 | 108,6 | +36% |
| Förvaltningar och nämnder | 80,2 | 73,1 | -9% |
| Bolag | 37,6 | 44,8 | +19% |

Kommentarer:

- De värden som redovisas avseende minskad bemanning avser antal personer och inte heltidstjänster.
- Det finns en del bolag och förvaltningar som har ett behov av konsultstöd, vilket är direkt kopplat till GS-IT och arbetsuppgifter som tillkommit i samband med GS-ITs införande.
- Verksamheten upplever ett merarbete avseende den löpande administrationen av det lokala avtalet mot leverantören.
- Ansvar för att minska bemanningen ligger hos nämnder och bolag som en del av deras uppdrag.
- Trots minskad bemanning har servicegraden inom helpdesk och support ökat ur ett helhetsperspektiv.
- Ökning av konsultkostnader både centralt och hos bolagen har enligt uppgift främst med inkörningsproblematik kring GS-IT att göra. På sikt bedöms detta behov avta.

Mängden IT-personal har minskat men målet om en halvering av bemanningen har ännu inte uppnåtts

Slutsatser:

- Vad gäller målet att minska antalet årsarbetskrafter inom det infrastrukturella IT-stödet har stadens nämnder och bolag ännu inte uppnått det som bedömts möjligt. Bemanningen har (per april 2012) minskat från 408 personer till 316 personer, en minskning med 22,5%.
- De primära orsakerna till att besparingen inte har kunnat uppnås är att många personer inom det lokala IT-stödet även har andra arbetsuppgifter som inte påverkas av GS-IT. Vidare har en del bolag och förvaltningar upplevt ett merarbete i att arbeta med leverantörshantering inom ramen för GS-IT.
- För att kunna bedöma återstående besparingspotential inom bemanning måste detta ske utifrån personalens faktiska arbetsuppgifter och med beaktande av konsekvenserna för verksamheterna.
- Konsultkostnaderna inom de områden som omfattas av GS-IT har ökat med 29 miljoner kr, eller 15%, sedan införandet. Orsaken till detta uppges främst vara inkörningsproblematik, som kan förväntas avta i takt med att system och organisation etableras i verksamheten.

Avsnitt 4.1.3

Effektmål 2: Konsolideringseffekter

Stor andel lokal drift av servrar medförde ineffektivt utnyttjande

Inom ÖSA-utredningen framkom att det fanns omfattande lokal drift av servrar med en låg nyttjandegrad. Detta ledde till stora kostnader för mjukvarulicenser, hög energiförbrukning och en överkapacitet som inte gick att använda inom Stockholms stad.

Vid genomförd konsolidering kan servrar hanteras betydligt mer effektivt i en gemensam IT-service. Dessutom kan en bättre servicenivå hållas avseende bl a öppetider med en konsoliderad helpdesk-funktion.

Effektmålet innehåller fyra delmål:

- Konsolidering av antalet servrar.
- Ökad tillgänglighet driftstöd/support.
- Minskat antal katalogtjänster (directory).
- Ökat antal SLA (Service Level Agreement).

De indikatorer som går att använda är framför allt effektiviteten i antalet servrar som krävs för stadens lokala drift, hur användare administreras för att få tillgång till stadens system och vilken support som stadens användare kan få.

Data har samlats in genom intervjuer med projektledningen, IT-avdelningen samt dokumentstudier.

Kommentarer:

- Med konsolideringseffekter avses dels att samla flera helpdesk-funktioner till en central helpdesk, dels att samla serverdriften till en centraliserad plats.
- En ytterligare möjlighet är att kunna dra bättre nytta av den serverkapacitet som staden har och genom virtualisering* kunna tilldela en verksamhet en ny server utan att behöva införskaffa mer hårdvara.
- Inom området konsolidering genomfördes ett inventeringsarbete innan överföringsprojektet drog igång vilket medför att det finns tillförlitliga mätdata avseende situationen före respektive efter införandet av GS-IT.

**virtualisering innebär att en fysisk server kan uppträda som två eller flera servrar med hjälp av mjukvara, så kallade logiska servrar.*

Färre antal servrar och virtualisering ger ett bättre resursutnyttjande

Indikatorer

Konsolidering av antal servrar

| | Före | Efter |
|---------------------------------------|------|-------|
| Antal servrar | 650 | 374 |
| Virtualiseringsgrad | Låg | 71% |
| Antal Service Desk/ Supportfunktioner | 45 | 1 |

Ökad tillgänglighet driftstöd/ support

| | | |
|---|---------------|----------|
| Timmar/vecka (tillgänglighet) | 9/5/365 | 24/7/365 |
| Service Desk svar inom viss tid | Ingen uppgift | 30 sek |
| Minuter faktisk support, ärendemängd/ användare | 40 min | 35 min |

Minskat antal katalogtjänster (directory)

| | | |
|------------------|----|---|
| Antal | 23 | 2 |
| Produktlösningar | 3 | 1 |

Ökat antal SLA

| | | |
|----------------------------|---|-------|
| Antal som mäts regelbundet | * | 35 |
| Antal som mäts vid behov | * | 74 |
| Uppfyllnadsgrad | * | 97,1% |

Kommentarer:

- Färre antal servrar och en högre virtualiseringsgrad ger ett bättre resursutnyttjande både av hårdvara och energi. Besparingen uttryckt i kronor går inte att härleda därför att kostnaden för att administrera 650 servrar var okänd.
- Driftstöd och support har utökats till att vara tillgänglig dygnet runt. Detta gör att även de av stadens verksamheter som pågår under dygnets alla timmar (t ex parkering, trafik samt vård och omsorg) har bättre stöd än tidigare.
- Färre kataloger och katalogtjänster har gjort användaradministrationen enklare och sannolikt även säkrare då den blir lättare att övervaka.
- * Innan genomförandet av GS-IT fanns SLA (tjänstenivåavtal på IT-tjänster) på gemensam infrastruktur, dock ej med inriktning på användarupplevelse, vilket har införts i det nya avtalet.
- Det kan ha funnits lokala SLA med lokala tjänsteleverantörer inom staden men dessa följdes inte upp på samma sätt som SLAs inom GS-IT.
- Efter införandet av GS-IT är serverdriften centraliserad till den externa leverantören där fler verksamheter delar på serverkapacitet, vilket leder till minskad överkapacitet och möjligheter att nyttja virtualiseringsteknologier.

Sammantaget uppvisar Stockholms stad en rad konsolideringsvinster

Slutsatser:

- Konsolideringseffekter uppvisas inom framför allt antal servrar och ökad virtualiseringsgrad.
- Det finns även en betydande konsolideringsvinst i att ha kunnat fasa ut 45 helpdesk-lösningar med tillhörande drift- och licenskostnader och ha en kostnadsmodell som bygger på antalet registrerade användare inom staden (hur många som har ”rätt” att använda helpdesk).
- Konsolideringen mot färre antal katalogtjänster ger med stor sannolikhet vinster i form av enklare och billigare hantering av personal som byter tjänst inom staden.
- Då antalet SLA har ökat innebär det bättre förutsättningar för kvalitetsstyrning av den levererade tjänsten.
- Sammantaget uppvisar Stockholms stad en rad konsolideringsvinster. Utifrån detta kan slutsatsen dras att det finns stora möjligheter att målsättningen avseende konsolideringseffekter kan uppnås.

Avsnitt 4.1.4
Effektmål 3: Övriga stordriftsfördelar

En samlad och gemensam IT-plattform ger stordriftsfördelar

Innan införandet av GS-IT var bilden kring IT-drift och leveransen av IT-tjänster mycket splittrad, med ett stort mått av beslutsfattande i det enskilda bolaget eller förvaltningen.

Utöver de effekter som förväntas uppnås av den konsolidering som GS-IT innebär möjliggörs andra stordriftsfördelar av att det blir en samlad och gemensam plattform som levererar tjänsten. Målets innebörd är att samla dessa övriga effekter under ett paraply.

Genom att en tänkt leverantör kan erbjuda en standardiserad och mer kostnadseffektiv IT-miljö, samt hanterar ett flertal kunder, kan stordriftsfördelar uppnås. Efter införandet av GS-IT skall t ex alla nya applikationer paketeras och tillföras tjänstekatalogen för att beställas därifrån.

De indikatorer som går att använda är framför allt införandet av funktioner som anses motsvara god praxis vid en större gemensam IT-drift, särskilt processer för effektiv drift.

Data har samlats in genom intervjuer med projektledningen, IT-avdelningen och dokumentstudier.

Kommentarer:

- En effekt av standardisering är alltid att valfriheten minskar för verksamheten. Detta kan påverka lokal verksamhetsutveckling negativt och medarbetarna kan uppfatta införandet av GS-IT som negativt för utvecklingen av verksamheten med hjälp av mjukvaror.
- Ett sätt att undvika en splittrad miljö är att införa processer enligt god praxis. Stockholms stad har valt att införa ITIL (IT Infrastructure Library) som är en samling väl accepterad god praxis för hur IT-tjänster skall levereras.

Avsnitt 4.1.4 – Effektmål 3: Övriga stordriftsfördelar

Staden har gemensamma ITIL processer och en tydlig tjänstekatalog

| Indikatorer | Före | Efter |
|-----------------------------|---|--|
| Antal e-postkontor | 75 | Tjänst |
| Antal e-postlösning | 3 | 1 |
| Fastställd arbetsplatsmiljö | 0 | 1 |
| KMDB | Utan uppgift | 1 |
| DML | 0 | 1 |
| ITIL Processer | Ej gemensamma | Gemensamma |
| CMDB etc | Ej gemensamma | Gemensamma |
| Tjänstekataloger | Ej definierade | Definierade |
| Paketering av mjukvara | Delvis gemensamt + lokalt | Gemensamt |
| Kontohantering | Administration manuell, skolan automatisk | Administration automatisk, skolan automatisk |
| Licenskontroll | Ej gemensam | Samlat |
| Beställningskanaler | Många olika | 1 |

Kommentarer:

- Samtliga, med några få undantag, som omfattas av GS-IT har numera e-postadressen @stockholm.se. Till skillnad mot tidigare ingår alla nämnder och bolag i samma e-postsystem.
- KMDB - Knowledge Management Database, Kunskapsdatabas för att underlätta kunskapsinhämtning och avhjälpa fel i tjänsteleveransen genom att snabbt kunna hitta tidigare lösningar på kända fel.
- CMDB - Configuration Management Database, en databas som håller ordning på hur olika IT-komponenter och system är konfigurerade.
- ITIL processer - ITIL (IT Infrastructure Library) än en uppsättning god praxis-processer för hur IT-tjänster skall leveras till slutanvändaren.
- Tjänstekatalog är en katalog över vilka IT-tjänster (programvara, tillbehör, kringutrustning m m) som behöriga användare kan beställa och syftar till att vara en tydlig kanal att använda vid beställningar.
- Det finns även en stordriftsfördel i licenshanteringen. Tidigare visste staden inte om den var rätt licensierad. Idag är detta strikt kontrollerat och antalet licenser matchar antalet användare. Dessutom har även kontrollen över versionshantering ökat väsentligt i och med inrättandet av DML (Definitive Media Library).

Efter GS-IT finns en samlad bild kring vilka mjukvaror som får användas i staden

Slutsatser:

- Stockholms stad har aktivt arbetat med att försöka dra nytta av gemensam IT-drift och skapa stordriftsfördelar. Staden har infört en process där samtliga programvara som beställs måste godkännas (säkerhetsgranskas och certifieras) innan installation för att sedan hamna på en så kallad "White list".
- En av de stordriftsfördelar som har uppnåtts är att staden har kunnat ta ett samlat grepp kring att applicera ITIL (IT Infrastructure Library) och har ställt krav på leverantören att arbeta i enlighet med ITIL.
- Med den sammanhållna licensstrukturen minskar staden risken för att ha fel antal licenser vid en eventuell licensrevision från någon av stadens IT-leverantörer (detta har ett stort värde då skadeståndssituationer aktivt undviks).
- Efter införandet av GS-IT finns en samlad och definierad bild över vilka mjukvaror som får användas, vilka tjänster som skall finnas och hur dessa skall levereras till slutanvändaren.
- Sammantaget uppvisar Stockholms stad en rad stordriftsfördelar. Utifrån detta kan slutsatsen dras att det finns stora möjligheter att målsättningen avseende övriga stordriftsfördelar kan uppnås.

Avsnitt 4.1.5

Effektmål 4: Effektivare IT-struktur

En effektivare drift ger en högre tillgänglighet och jämnare kvalitet

Innan införandet av GS-IT fanns det stora skillnader i IT-strukturen mellan de olika bolagen och förvaltningarna.

Enligt PM ”Kostnader och effektiviseringar med anledning av gemensam IT-service, GS-IT” kan en effektivare IT-struktur ge kostnadsminskningar inom främst tre områden:

- Kortsiktiga direkta kostnadsminskningar som består i att underhållskostnaden för den gemensamma plattformen i sig är lägre än kostnaden för att underhålla ett 30-40-tal lokala plattformar.
- Kortsiktiga indirekta kostnadsminskningar som består i att verksamheten drabbas av mindre spilltid i den nya plattformen.
- Långsiktiga direkta och indirekta effekter som inte syns innan vissa speciella situationer uppstår men ger bra utväxling när så sker.

Genom mer effektiv drift och övervakning av det infrastrukturella IT-stödet skapas förutsättningar för högre tillgänglighet och en jämnare kvalitet i leveransen.

De indikatorer som går att använda för att se om IT-strukturen har blivit effektivare är främst om användarnas spilltid som hänger samman med IT-problem har minskat, och om IT-miljön matchar verksamhetens krav och behov.

Verifiering har skett genom intervjuer med IT-avdelningen och dokumentstudier.

Kommentarer:

- Den miljö som erbjuds är helt ny jämfört med tidigare. Delar av den nya IT-strukturen fanns inte att tillgå tidigare. Därav saknas i stor utsträckning jämförande värden före GS-IT.
- Det finns nya nyckeltal som saknar mätetal efter införandet av GS-IT men som bör följas upp för att kunna utvärdera effekten av effektmål 4. De värden som presenteras i rapporten utgör en god grund för möjliga framtida jämförelser.
- Eftersom kostnadsläget för såväl direkta som indirekta kostnader i läget innan införandet av GS-IT var okänt, saknas ursprungsvärden i jämförelsen.

GS-IT möjliggör en transparent kostnadsmodell

Indikatorer

| | Efter |
|--|---|
| Mean time to resolution service request gjömt lösenord | 6,63 min |
| Mean time to resolution normal prioriterad incident | 167,1 min |
| Kostnadsmodell | Transparent |
| Ålder på PC vid byte till nytt system | 24-48 mån |
| Flexibel inloggning | Användarna kan logga in från vilken "GS-IT dator" som helst |
| Dator färdig att använda vid leverans | Ingår i tjänsten |
| IT-relaterade kostnader vid omorganisationer eller personal som byter arbete inom staden | Lägre då personen oftast flyttas inom samma katalog och konto genereras automatiskt |
| Tillgång till support kvällar, nätter och helger | Ingår i tjänsten |
| Hårda certifikat och tjänstekortsinloggning | Möjliggörs genom GS-IT |
| Tillgång till reservdrift vid krissituationer | Möjliggörs genom GS-IT |

Kommentarer:

- Mean Time to Resolution, MTR, är ett av de nyckeltal som ITIL förespråkar att använda för att analysera helpdeskens effektivitet.
- Behovet av dygnet runt-support har ökat över åren. GS-IT har gjort det möjligt att erbjuda denna tjänst. Alternativkostnaden för staden att erbjuda detta i den tidigare IT-strukturen hade varit väldigt hög då det skulle ha skett i respektive bolags och förvaltnings regi.
- Hårda certifikat (certifikat kan användas för att bekräfta identiteten hos en person som undertecknar på elektronisk väg) baseras på metoder för signaturframställning där den privata nyckeln är placerad i ett chip på t ex ett tjänstekort. Tjänstekortsinloggning är en väsentlig ökning av säkerhetsnivån jämfört med tidigare.
- Tidigare var all serverdrift lokal med det enskilda bolaget och förvaltningen som ansvarig för back up, speglade miljöer och tillgång till drift från annan serverlokal. Detta praktiserades inte i någon större utsträckning.
- GS-IT möjliggör även en effektivt kontinuitetsplanering.

Stockholms stad har idag en effektivare IT-struktur när de köper infrastruktur som tjänst

Slutsatser:

- Uppfyllelsen av det här målet är svår att bedöma då det saknas utgångsläge. I ett helhetsperspektiv har Stockholms stad en mer effektiv IT-struktur idag jämfört med tidigare. Vid studier av enskilda delar av stadens verksamhet kommer dock sannolikt bilden att bli annorlunda, till följd av hur leveransen upplevs idag jämfört med tidigare.
- IT-strukturen bör få vara i förvaltningsfas ytterligare en period innan det går att dra långtgående slutsatser kring hur mycket mer effektiv den är.
- IT strukturen är säkrare än tidigare.
- Staden kan i större utsträckning än tidigare bedriva en effektiv kontinuitetsplanering och ställa krav på en extern leverantör att exekvera på denna planering än vad som kunde ske tidigare. Detta ger en tryggare miljö.
- Eftersom det saknas värden för perioden före införandet av GS-IT bör nyckeltal tas fram och löpande utvärderas för att se om staden blir bättre på att nyttja den effektivare infrastrukturen samt att kunna utvärdera hur leverantören utvecklas som leverantör.

Avsnitt 4.1.6

Sammanfattning

Mätbarheten av de uppsatta effektmålen är begränsad, dock kan konstateras att staden är på rätt väg avseende konsoliderings-effekter och övriga stordriftsfördelar

| Effektmål | Uppskattad måluppfyllnad | Kommentar |
|------------------------------|---------------------------------|---|
| 1. Minskad bemanning | | Målsättningen att minska bemanningen inom IT har ännu inte kunnat nås av nämnder och bolag fullt ut. En orsak är sannolikt att personalen även hade andra arbetsuppgifter inom IT vilka låg utanför det som upphandlades av leverantören. Vidare hade personalen även arbetsuppgifter vilka låg utanför IT-området. |
| 2. Konsolideringseffekter | | Sammantaget uppvisar Stockholms stad en rad konsolideringsvinster: bättre nyttjande av serverkapacitet, effektivare helpdesk-lösning, enklare administration av användare och en effektivare kvalitetsstyrning av tjänsten. |
| 3. Övriga stordriftsfördelar | | Efter införandet av GS-IT finns en samlad och definierad bild av bl.a. vilka mjukvaror som får användas, vilka tjänster som skall finnas och hur dessa skall levereras till slutanvändaren. |
| 4. Effektivare IT-stöd | | Uppfyllelsen av det här målet är svår att bedöma då det ej varit möjligt eller rationellt att definierat ett utgångsläge. I ett helhetsperspektiv har Stockholms stad en mer effektiv IT-struktur idag jämfört med tidigare. Vid studier av enskilda delar av stadens verksamhet kan dock bilden bli annorlunda mot bakgrund av hur leveransen upplevs idag jämfört med tidigare. |

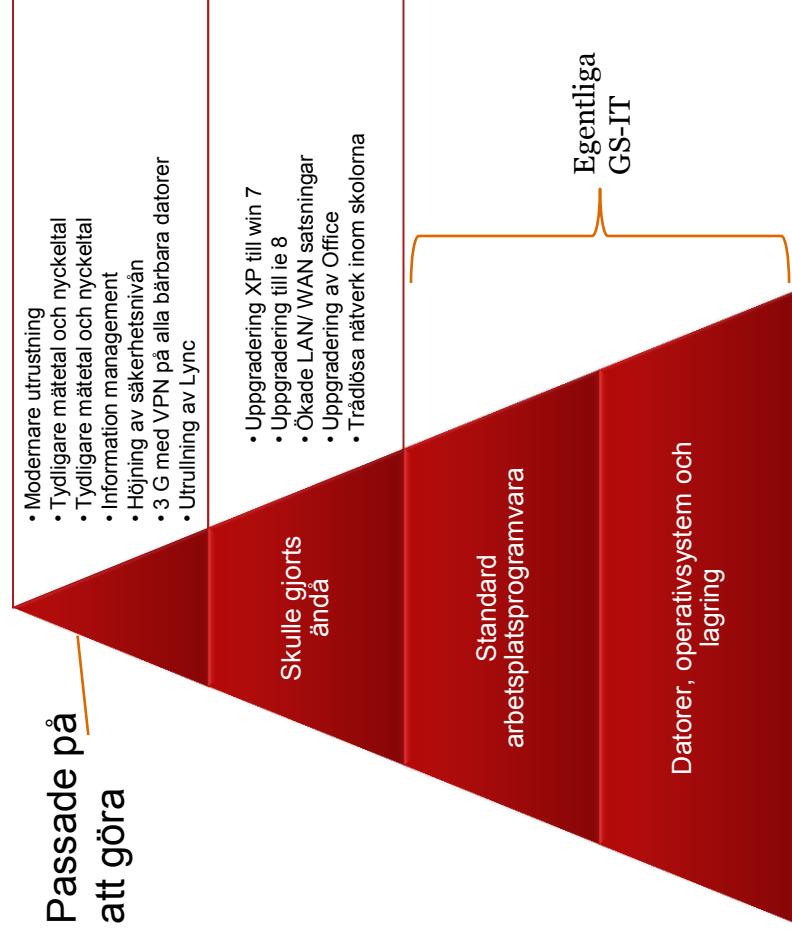
Avsnitt 4.2

Effekter av förbättringar som genomfördes parallellt med GS-IT

Avsnitt 4.2 – Effekter av förbättringar som genomfördes parallellt med GS-IT

Staden har en väsentligt förändrad och moderniserad IT-plattform jämfört med tidigare

Utöver det som ingick i GS-IT valde Stockholms stad att genomföra en del andra aktiviteter som parallella projekt till GS-IT. Bland de övriga förändringar som genomfördes samtidigt som GS-IT kan nämnas:



Kommentarer:

- Att genomföra så många andra förändringar samtidigt som det egentliga GS-IT kan ibland medföra suboptimering för det enskilda projektet men vara optimerande för staden som helhet. Detta då mottagarna har svårt att skilja mellan vad som är huvudprojekt och vad som är kringprojekt. Detta kan leda till problem, framförallt om något av kringprojekten inte lever upp till förväntningarna.
- Några av förändringarna skulle ha behövts göras oaktat GS-IT. Huruvida det gjordes någon behovsinventering och riskanalys avseende ett parallellt genomförande med GS-IT är okänt.
- Att övriga förändringar genomfördes samtidigt som GS-IT gör det svårare att analysera vilka effekter som har uppnåtts med huvudprojektet.

Avsnitt 4.2 – Effekter av förbättringar som genomfördes parallellt med GS-IT

Användaren blandar ihop GS-IT med övriga förändringar i arbetsplatssystemen

Slutsatser:

- För normalanvändaren görs ingen skillnad mellan det egentliga GS-IT och helhetsleveransen inkluderande övriga nödvändiga uppgraderingar och tillförda funktioner. Det innebär att förändringar som upplevs mindre lyckade inte alltid beror på GS-IT.

Avsnitt 4.3

Kvalitativ upplevelse av effekten av GS-IT

Avsnitt 4.3 – Kvalitativ upplevelse av effekten av GS-IT

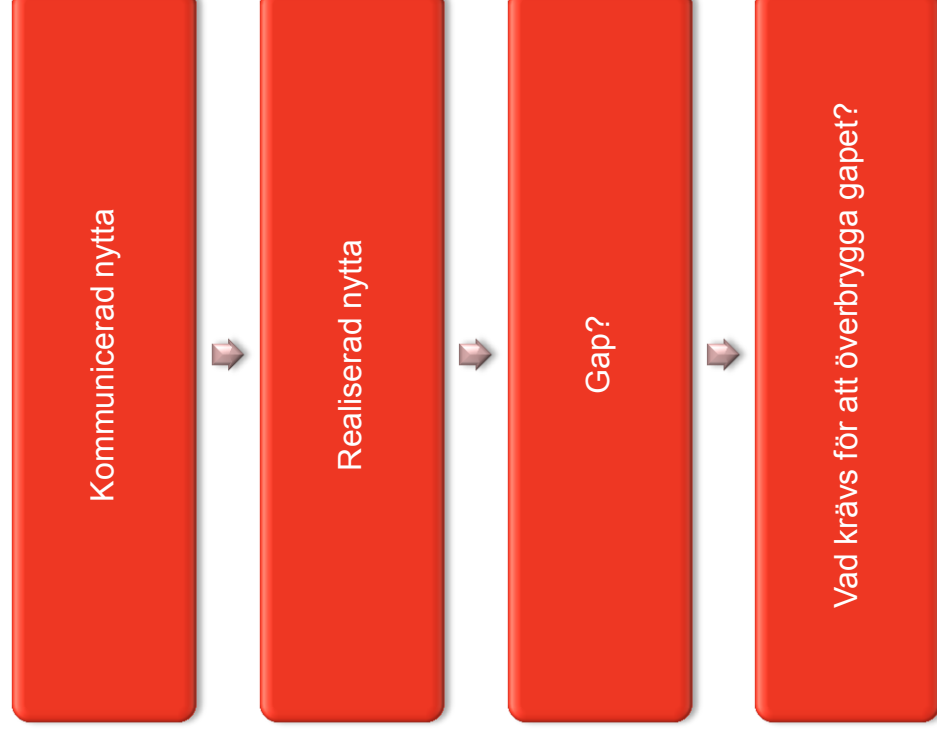
Kvalitativ studie av effekter av GS-IT analyserar skillnaderna mellan kommunicerad och realiserad nytta

Förutom att göra en rent kvantitativ jämförelse kring effekterna av GS-IT har även en kvalitativ studie, där verksamhets- och IT-representanter tillsammans har fått ge sin syn på den samlade effekten av GS-IT, genomförts.

Den kvalitativa studien genomfördes som en workshop-övning där ett antal personer från ledande befattningar inom bolag, förvaltningar samt IT deltog.

Deltagarna fick enskilt skriva ner vilka nyttor kring GS-IT som kommunicerats ut, vilka som realiserats, hur eventuell skillnad såg ut och hur stor den var samt vilka resurser som krävs för att kunna tillgodogöra sig ännu ej realiserad kommunicerad nytta. Varje deltagare fick sedan presentera sina upplevelser för de övriga deltagarna, med efterföljande diskussion.

Representanterna kom från bolag och förvaltningar av varierande storlek och med varierande erfarenheter av GS-IT projektet.



Avsnitt 4.3 – Kvalitativ upplevelse av effekten av GS-IT

Kommunicerad nytta uppfattas framförallt vara sänkta kostnader

Den nytta som kommunicerades ut från det stadsövergripande projektet uppfattades vara:

- Projektet skulle leda till sänkta IT-kostnader.
- En standardiserad arbetsplatsmiljö så att användaren känner igen sig.
- Ökad tillgänglighet på helpdesk och support.
- Bättre och modernare utrustning.
- Minskad sårbarhet.
- Bättre kvalitet genom att kunna erbjuda en stabilare IT-plattform.
- En IT-kostym som passar staden med rätt verktyg.
- Undvika stadsövergripande suboptimering genom lokal optimering av IT-stödet.
- En samlad e-posthantering med samma adress för alla anställda inom staden.

Kommentarer:

- Projektet har satt upp ett antal effektmål som skall uppnås. Utifrån dessa mål har det även kommit en del sparbetning på delar av stadens verksamhet.
- GS-IT har allmänt uppfattats som ett kostnadsminskningsprojekt.
- Rätt verktyg innebär att alla mjukvaror som går att beställa via tjänstekatalogen är testade och godkända för den miljö som GS-IT innebär. Uppgraderingar av t ex operativsystem kommer att testas mot alla mjukvaror i tjänstekatalogen. Detta med en automatiserad distribution av mjukvaran.

Realiserad nytta uppges främst vara en minskad sårbarhet

Den realiserade nyttan i verksamheten uppfattas vara:

- Mindre sårbara.
- Synliggjorda IT-kostnader då verksamheten vet vad olika val kostar.
- Bättre tillgänglighet avseende drift och support.
- Modern IT-miljö, bättre standard på tekniken och enhetlighet.
- Lägre kostnader.
- Lokal administrativ personal behöver inte fundera över teknikproblem.
- Ökade möjligheter till uppföljning och analys.
- Hög flexibilitet i leveransvolym och nivåval, staden är inte fastlåst i långa avtal utan det går lätt att beställa mer eller lämna tillbaka överkapacitet.
- Samordningsvinster då mjukvara bara testas en gång.
- Säkrare plattform.
- Minskad komplexitet i stadens IT-miljö.

Kommentarer:

- Innan GS-IT var det väldigt skiftande kvalitet på de PC som fanns i verksamheten. En del verksamheter upplever att de val som finns avseende vilken PC som skall användas inte är tillräckligt, några upplever att de har överkapacitet och andra att de har för svaga maskiner.
- Det ökade synlighörandet av IT-kostnaderna både på central och lokal nivå, har medfört att staden på övergripande nivå ser lägre IT-kostnader, men den lokala verksamheten ser i vissa fall högre IT-kostnader. Detta beror på att en del kostnader tidigare upplevts som centrala och har hanterats i den centrala IT-budgeten eller inte alls setts som en IT-kostnad. Många av dessa kostnader är nu distribuerade till verksamheterna som en IT-kostnad.

Avsnitt 4.3 – Kvalitativ upplevelse av effekten av GS-IT

Den allmänna uppfattningen är att det inte har blivit billigare men projektet har levererat annan nytta

Gapet mellan kommunicerad och realiserad nytta kan sammanfattas i :

- Ökade kostnader istället för sänkta.
- Behov av IT-stöd lokalt kvarstår.
- Otillräcklig kommunikation kring plattformens möjligheter i dag och hur verksamheten kan optimera sitt nyttjande av GS-IT.
- ”Hämmat verksamhetsutveckling” då applikationshanteringen är dyr och inte helt genomtänkt.
- Det tar för lång tid att få nya artiklar i tjänstekatalogen.
- Serviceförvaltning – IT-avdelning, hur ser ansvaret ut?
- Tillgängligheten på helpdesk är god, men hjälpen är inte alltid av den kvaliteten som stadens verksamheter förväntar sig.
- Vissa fick en standardsänkning.
- Ingen rapportering avseende vad verksamheten kontaktar helpdesk kring.
- Krångligare administration kring att hantera leverantören.

Kommentarer:

- Den allmänna uppfattningen är att det inte har blivit billigare, men att projektet har levererat annan nytta. Det hade varit gynnsamt för projektet om andra nyttor än kostnadsbesparing hade lyfts fram, t ex bättre service, minskad sårbarhet och liknande.
- Verksamheten kan inte alltid vänta in leverantören när det gäller att få nya applikationer på plats samt att det behövs lokalt IT-stöd för att stötta i den lokala leverantörsstyrningen.
- Gränssnittet mot leverantören upplevs i vissa fall oklart, vem skall driva frågan, Serviceförvaltningen eller IT-avdelningen?
- Leverantörens helpdesk har i vissa lägen bristande förståelse för den kommunala verksamheten och vill inte heller ta ordentligt ansvar för de delar av stadens IT-miljö som inte ligger under Leverantören men som helpdesk skall utgöra kontaktyta för.
- Användarna vet inte hur de kan effektivisera, påverka och dra än mer nytta av GS-IT och optimera sin miljö både ur ett teknisk och ekonomiskt perspektiv.
- Gapet är ofta mindre i verksamheter som är av kontorskaraktär än i undervisning och stadsdelsnämndernas verksamheter.
- Vissa verksamheter upplever att de fått en standardsänkning. Dessa hade nya datorer och en väl intrimmad helpdesk som var specialiserad på de system som verksamheten nyttjade.

För att överbrygga skillnader mellan kommunicerad och realiserad nytta krävs att verksamheten bjuds in för att få ge sin bild av GS-IT

De behov som verksamheten har för att maximera nyttan av GS-IT går att sammanfatta i:

- Mot bakgrund av att implementeringen kom att fokusera så hårt mot tid upplever verksamheten att det i den fortsatta förvaltningen av GS-IT är viktigt att utveckla plattformen mer utifrån verksamheternas behov och utmaningar.
- Åtgärda och utveckla helpdesk så att de förstår kommunal verksamhet och kan vara en ”single point of contact”.
- Fortsatt fokus på skolans behov.
- Fler workshops med verksamhetsmänniskor för att fånga upp verksamhetens behov och stötta i hur förändringsledningen skall gå till, vad plattformen kan användas till.
- Bättre kopplingar mellan system inom leverantörens leverans (Serviceportal, AD, m m) och ta fram skarpa gränssnitt mellan de olika aktörerna.
- Aktiv samordnad applikationshantering och processer för att hantera förbättring av lösningarna.
- Strukturera och systematisera och prioritera vilka problemen är och vad som behöver åtgärdas.

Kommentarer:

- Till nästa upphandling bör staden i ökad omfattning identifiera hur verksamheterna ser på sitt behov för att kunna erbjuda en ökad bredd i erbjudandet med även enklare datorer.
- Mot bakgrund av den situation som finns inom skolan och att skolans önskemål kom in sent i processen är det viktigt att se över om det finns några krav som behöver fångas upp nu i drifts- och förvaltningsskedet.
- Se över restlistor och se vilka brister som går att stänga eller måste åtgärdas.
- Nästa gång ett stort stadsövergripande projekt genomförs bör staden ha en längre planeringsfas, sedan kan det gå fort i genomförandet.
- Verksamheterna upplever inte att det finns en tydlig process för återkoppling i driftskedet. Förvaltningsprocessen har inte en tydlig koppling mot verksamheten med verksamhetsrepresentanter i den löpande förvaltningen av GS-IT. Att bjuda in verksamheten skulle ge en bättre förståelse för vilka problemen är och vad som krävs för att åtgärda dessa. Vidare skapar detta en kommunikationsplattform där öppenheten väsentligt ökar.

Stadens verksamheter har en stor förståelse för projektets egenvärde och att det var en nödvändighet att ta ett helhetsgrepp kring IT-infrastrukturen

Slutsatser:

- Projektet uppfattades huvudsakligen som ett kostnadsminskningsprojekt. Samtidigt har förutsättningarna med hänsyn till projektets storlek och komplexitet inte varit gynnsamma för att mäta projektets kostnadseffektivitet. Mot bakgrund av detta är det svårt att leda i bevis de kostnadssänkningar som verksamheterna såg framför sig.
- Organisationen upplever att det förutom kostnadsminskningar finns flera starka realiserade nyttor med projektet, t ex minskad sårbarhet.
- Stadens verksamheter har en stor förståelse för projektets egenvärde och att det var en nödvändighet för staden att ta ett helhetsgrepp kring IT-infrastrukturen.
- Många av de synpunkter som framförs kring genomförande-processen är ett resultat av den prioritering av tidsmål som den centrala projektledningen valde att göra.
- GS-IT är sedan december 2011 inne i en förvaltningsfas. Det är nu viktigt för staden att samla på sig så mycket erfarenheter som möjligt inför nästa skede i GS-ITs livscykel när avtalet med leverantören löper ut och det är dags för ny upphandling eller förlängning av avtalet.

Avsnitt 4.4

Slutsatser kring effekterna av GS-IT

Slutsatser

Slutsatser:

- Utgångspunkten för GS-IT var att staden hade en potentiell kostnadsreduktion om 40-50 miljoner kronor om året. Kostnadsreduktionen uttrycks i effektmålen: minskad bemanning, konsolideringseffekter, övriga stordriftsfördelar och ett effektivare IT-stöd. Mätning av effektmålen försvåras av att staden innan införandet av GS-IT hade en extremt fragmenterad IT-miljö där det inte var möjligt eller rationellt att fastslå utgångsläget för de förändringar som har genomförts.
- Baserat på det som går att mäta är bilden för de olika effektmålen i nuläget:
 - Inom målet att minska bemanningen har stadens bolag och förvaltningar en utmaning då detta mål endast uppfyllts till hälften. En orsak är sannolikt att personalen även hade andra arbetsuppgifter inom IT som inte omfattades av avtalet med leverantören, vidare hade de inte endast rena IT-arbetsuppgifter utan även andra uppgifter.
 - En omfattande konsolidering och virtualisering har skett av stadens servermiljö. Stockholms stad uppvisar en rad konsolideringsvinster: bättre nyttjande av serverkapacitet, effektivare helpdesk-lösning, enklare administration av användare och en effektivare kvalitetsstyrning av tjänsten.
 - Stordriftsfördelar tas tillvara genom att det nu finns en samlad och definierad bild kring vilka mjukvaror som får användas, vilka tjänster som skall finnas och hur dessa skall levereras till slutanvändaren. Stockholms stad har i dag en mycket god kontroll över sin licensstruktur avseende de mjukvaror som används i verksamheterna.
 - I ett helhetsperspektiv har Stockholms stad en mer effektiv IT-struktur idag jämfört med tidigare. En effekt av detta är att staden nu har en etablerad och god nivå avseende säker inloggning, behörigheter och kontoadministration.
- I samband med GS-IT genomförde staden även andra förändringar. Några av dessa var förändringar som staden skulle ha behövt genomföra oaktat GS-IT medan andra var sådana som möjliggjordes av GS-IT. Ur ett slutanvändarperspektiv är det ofta helheten av både GS-IT och övriga förändringar som bedöms när upplevelsen av GS-IT skall utvärderas. Detta leder till att det är svårt att göra en korrekt bedömning av effekterna av GS-IT i enlighet med definitionen i genomförandebeslutet.
- En kvalitativ studie av GS-ITs effekter visar att stadens verksamheter har god förståelse för att projektet behövde genomföras och att genomförandetiden kom att utgöra den viktigaste styrparametern. Vad avser projektets kommunicerade nytta är verksamheterna tydliga med att det hade varit bättre om kostnadsminskningsaspekten hade tonats ner till förmån för andra nyttor.

Avsnitt 5

Utvärdering av projektgenomförande

Avsnitt 5.1

Utgångspunkter

Metod för uppföljning av projektgenomförande i förhållande till god praxis och Stockholms stads interna projektmodell

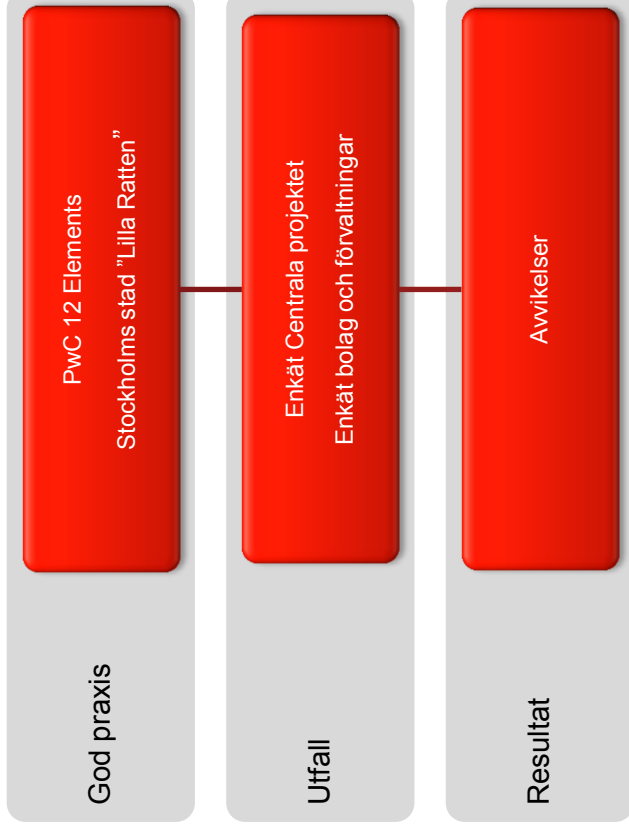
GS-IT var ett mycket stort och komplext projekt. Det är det största i sitt slag i Sverige och liknande projekt har inte genomförts tidigare. Mot bakgrund av detta vill staden, förutom att se vilka effekterna blev av GS-IT projektet, även analysera själva projektgenomförandet och granska detta gentemot god praxis och Lilla Ratten.

Med god praxis avses samlade slutsatser från ett stort antal framgångsrika projekt, där olika erfarenheter från olika projekt har samlats till en helhet för att kunna utgöra en jämförelsegrund.

För att genomföra detta har PwCs metod ”12 element för framgångsrik projekt- och programstyrning” använts. Detta är en god praxis-metod som genom att låta intressenter ta ställning till ett antal påstående bedömer det faktiska genomförandet. Som komplement till detta har även Stockholms stads projektstyrningsmetod Lilla Ratten använts för att se om projektet har följt stadens egna krav.

Upplevelsen av projektgenomförandet har fångats genom enkäter till deltagare i det centrala projektet samt till chefer och IT-chefen inom bolag och förvaltningar. Vidare har utfallet i enkäterna kompletterats med djupintervjuer.

Resultatet av enkätstudien är de avvikelser som finns mot god praxis och Lilla Ratten.



Referensmodell för utvärdering

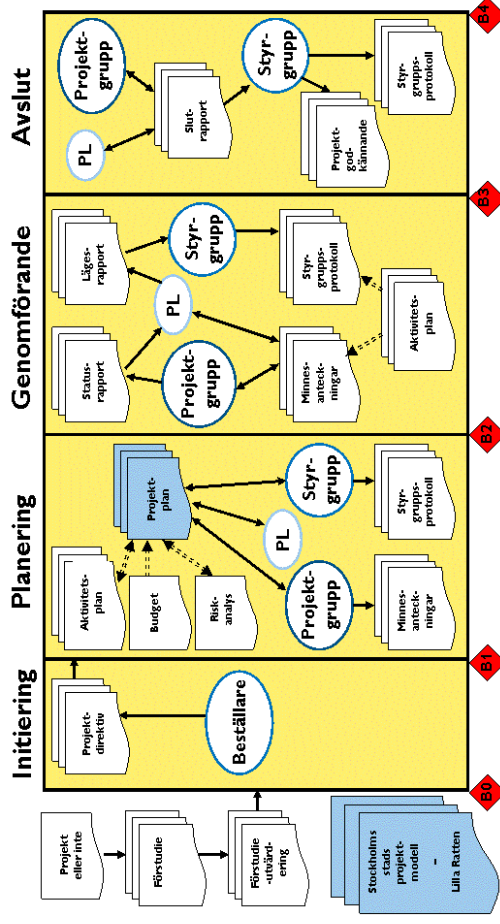
PwCs modell **12 element för framgångsrik projekt och programhantering** är god praxis som bygger på erfarenheter från ett mycket stort antal projekt som är genomförda över hela världen. De 12 elementen är faktorer som behöver vara på plats över projektets hela livscykel och är inte direkt kopplade till någon specifik fas. Modellen är väl anpassad att fungera som en god praxis-modell för projektmodeller som Lilla Ratten och projekt som GS-IT.

Följande element behandlas:

1. Styrning och rapportering
2. Intressenthantering
3. Styrning av projektets omfattning
4. Risk- och problemhantering
5. Planering
6. Identifiering av effekt och nyttomål
7. Resurshantering
8. Kostnads- och budgetstyrning
9. Leverantörshantering
10. Kvalitetsstyrning
11. Löpande granskning, ständig förbättring och lärande
12. Förändringskontroll



Krav enligt Stockholms stads interna projektuppföljningsmodell ”Lilla Ratten”



Kommentarer:

- Lilla Ratten är en traditionell projektmodell uppbyggd enligt en vattenfallprincip, eller sekventiell. Modellen som sådan är byggd på andra etablerade ramverk och beprövad erfarenhet.
- Lilla Ratten har som mål att ge en lägsta nivå avseende vilken dokumentation som skall finnas och vad som skall dokumenteras. Denna grund kan senare kompletteras med program- och projektspecifika tillägg. Detta ger att Lilla Ratten är en flexibel modell som går att använda i många situationer.

Stockholms stads projektmodell Lilla Ratten beskriver hur projekt skall bedrivas för att dessa skall leda till avsedd verksamhetsnytta på ett effektivt sätt. Lilla Ratten har fem beslutspunkter, B0-B4 vilka representerar att projektet kan gå in i en ny fas. Inför varje beslutspunkt skall ett antal dokument och rapporter vara färdigställda för att visa att projektet har en status som medger att det går över till nästa fas. För att underlätta dokumentation och rapportering erbjuder Lilla Ratten bl a mallar och checklistor som projektledaren kan använda. Mallarna och checklistorna är ett smörgåsbord som projektledaren kan välja att använda eller ej.

För att fånga hur olika intressenter uppfattar projektets genomförande har en enkätstudie som omfattar de 12 elementen genomförts

För att utvärdera projektgenomförandet har PwC valt att genomföra en enkätstudie som bygger på de olika frågor som skall belysas i enlighet med 12 element-modellen.

Respondenterna togs fram genom att använda experturval där Stadsledningskontoret och Stockholms stadshus AB tog fram en lista på bolag och förvaltningar vilka kunde vara lämpliga att delta i enkätstudien.

Urvalet byggde på att det skulle vara en blandning av små och stora bolag samt viktiga förvaltningar och stadsdelsförvaltningar. I utvalda bolag och förvaltningar identifierades respektive IT-chef samt VD/förvaltningsdirektör som respondent.

Vidare togs det tillsammans med IT-direktören fram en lista på enkätresponenter från det centrala projektet och dess styrgrupp.

Respondenterna från bolag och förvaltningar fick svara på 3 av de 12 elementen vilket innebär 33 frågor. Detta val gjordes utifrån vilka faser bolag och förvaltningar hade varit involverade i under GS-IT-projektet.

Respondenterna från det centrala projektet fick svara på samtliga 12 element vilket innebär 157 frågor.

Resultatet från enkätstudien presenterades på en workshop med deltagare från bolag, förvaltningar och IT. Resultatet för varje element presenterades och diskuterades.

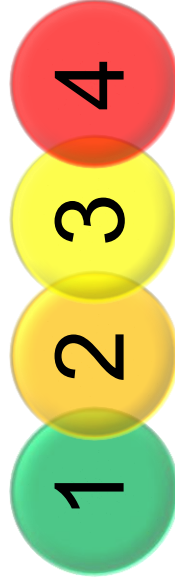
Kommentarer:

- Enkätfrågorna till bolag och förvaltningar kvalitetsäkrades genom att involvera personal på Stadsledningskontoret och Stockholms stadshus AB vilka hade kännedom om projektet men ej skulle svara på enkäten. Kvalitetssäkringen hade som mål att tillse att respondenterna skulle förstå frågorna och ha möjlighet att besvara dem.
- Enkätfrågorna till det centrala projektet kvalitetsäkrades genom att involvera personer med god insikt i kommunal verksamhet i allmänhet och Stockholms stad i synnerhet. Detta för att ha ett språkbruk där respondenterna skulle känna igen sig.
- Svarsfrekvenserna på enkäterna är sådan att resultatet kan anses vara statistiskt säkerställt (100% på det stadsövergripande projektet och 86% från bolag och förvaltningar).

Värdering av enkätsvar

Inom varje element har det funnits ett antal påståenden som respondenterna skulle ta ställning till genom att indikera om de instämmer helt, instämmer delvis, instämmer inte samt instämmer inte alls. Svartalternativen har sedan redovisats i procentsatser och viktats mot varandra för att skapa ett medelvärde för respektive påstående.

Medelvärdet har sedan givits en sifferkod som motsvarar färgerna i ett trafikljus. Dessa har sedan sammanställts i ett medelvärde för respektive element. Medelvärdet har därefter fått avgöra vilken färg trafikljuset ska ha för respektive element.



Instämmer helt

Positivt ställningstagande

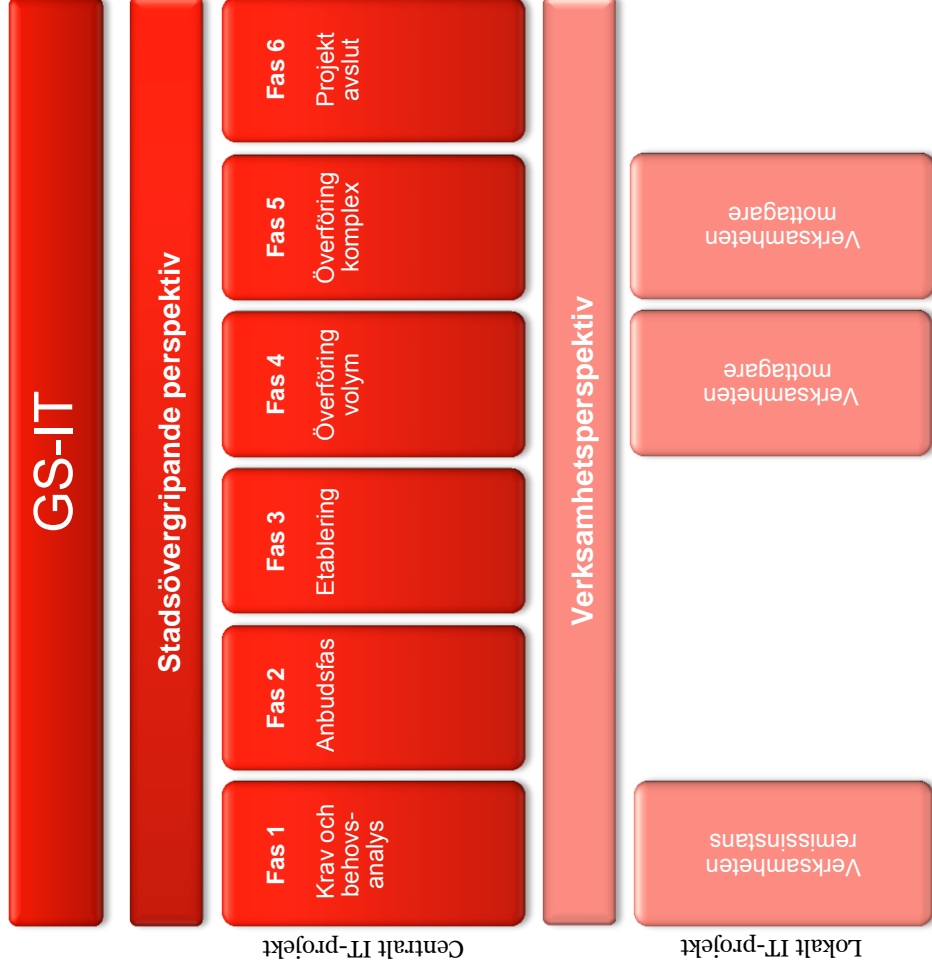
Instämmer inte alls

Negativt ställningstagande

Kommentarer:

- Grön innebär ingen avvikelse mot god praxis eller Lilla Ratten.
- Gul innebär mindre avvikelse mot god praxis eller Lilla Ratten.
- Röd innebär allvarlig avvikelse mot god praxis eller Lilla Ratten.
- Att använda en fyrgradig skala har varit ett medvetet val för att undvika neutrala svar och säkra ett ställningstagande.
- Svartalternativet ”vet ej” har heller inte funnits; med det urval av intressenter som använts har det bedömts rimligt att alla bör ha kännedom om och kunna ta ställning i de aktuella frågeställningarna.

Olika perspektiv vid avgivande av svar på enkäten



Beroende på vem som tillfrågas i Stockholms stad om vad GS-IT är så kommer svaren sannolikt att skilja sig åt. Detta beror framför allt på att det finns två olika perspektiv:

- Det stadsövergripande perspektivet har sin utgångspunkt i det centrala IT-projektet och de sex faser som det har genomgått från det arbete som påbörjades direkt efter kommunfullmäktiges beslut till projektavslut.
- Verksamhetens perspektiv bygger på fas 1 (krav- och behovsanalys) samt huvudsakligen de lokala överföringsprojekten (fas 4 och 5 i projektet beroende på komplexitet i överförandet). Här ligger fokus på bolagets och förvaltningens uppfattning om överförandeprojektet, stöd från det centrala projektet och hur verksamheten har uppfattat förändringen med det nya gemensamma IT-stödet.

Avsnitt 5.2
***Utvärdering enligt 12 element och Lilla
Ratten***

Element 1: Styrning och rapportering

God praxis

Ett väl definierat och dokumenterat styrningsuppbygg är viktigt för att kunna leverera avsedd nytta. Det primära fokuset för styrningen är att uppnå affärsresultat och nytta. Att ta fram och dokumentera strukturer, roller och ansvar tar bort otydligheter kring hur projektet skall ledas och styras.

Lilla Ratten

Det finns en miniminivå av Lilla Ratten som bör användas i alla projekt, oavsett storlek. Denna miniminivå är:

- Upprätta alltid ett projektdirektiv med *mätbara effektmål*.
- Upprätta alltid en projektplan med en tydlig beskrivning av projektets omfattning och avgränsningar, tydliga och mätbara projektmål, som med stor sannolikhet kan leda till den önskade *effekten*.
- Vidare så skall det finnas en utsedd styrgrupp som aktivt stöttar och fattar beslut utanför projektledarens mandat.

Tolkning av enkätsvar baserat på 15 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- Det fanns en gemensam bild av att ledande befattningshavare stödde projektet.
- Det stadsövergripande projektet vill lyfta fram att avvikelser och dröjsmål kvantifierades och förklarades vilket inte till fullo stöds av bolag och förvaltningar.
- Bolag och förvaltningar ger uttryck för viss osäkerhet kring om det stadsövergripande projektet hade en lämplig blandning av kompetens och erfarenhet för att leda liknande projekt, detta till trots har projektet levererat i tid.

Element 1: Styrning och rapportering, forts.

Kommentarer:

- Styrningen i de lokala överföringsprojekten påverkades av att det var många samtidiga projekt och därmed svårt för leverantören att tillämpa erfarenhetsåterföring.
- Hård tidspress gjorde att Ad Hoc lösningar, t ex stängning av grindar i överföringsprojekt utan att grindleveransen var fullständig, framtvingades då det inte gick att använda den formella vägen utifrån det uttalade målet att hålla tidsplanen.
- Det var en god representation från olika delar av verksamheten i olika nyckelorgan.
- Projektet har haft projektdirektiv, projektplan och styrgrupp i enlighet med Lilla Ratten.

Element 2: Intressenthantering

God praxis

Det är viktigt att mottagarna av ett projekts nytta identifieras tidigt i projektet. Så snart som en initial analys av den tänkta nyttan har gjorts är det viktigt att involvera nyckelintressenterna för att säkerställa att nyttan uppnås.

Lilla Ratten

Intressenthantering lyfts inte fram specifikt i Lilla Ratten. Det hanteras som en delmängd av projektdirektivet där nyttan skall definieras samt för vem projektet skall leverera nytta.

Tolkning av enkätsvar baserat på 10 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- Inom det här området finns en relativt stor samstämmighet. Båda grupperna instämmer delvis i att den generella inställningen till införandet av GS-IT i staden var positiv.
- Den skillnad som är tydlig mellan de två grupperna rör förståelsen för intressenternas frågor och deras vikt i projekt. Bolag och förvaltningar upplever att det inte har visats så stor förståelse som projektet hävdar.

Element 2: Intressenthandtering, forts.

Kommentarer:

- Givet att tiden var en viktig faktor har intressenthandringen anpassats utifrån detta.
- En avvikelse som lyfts fram är kommunikationsplanen från det centrala projektet. Denna upplevs inte av alla som anpassad till de mottagande verksamheterna.
- Det stadsövergripande projektet uppfattade att den generella bilden kring införandet var försiktigt positiv, utifrån detta gjordes inga justeringar i intressenthandringen eller kommunikationsplanen.
- Ett stort ansvar att hantera slutanvändare lades på verksamhetscheferna utan att det utarbetades någon tydlig plan för hur detta skulle gå till.
- Projektdirektivet lyfter i enlighet med Lilla Ratten fram vilka som är mottagare av GS-IT. Här har det gjorts en snäv identifiering av projektets intressenter baserat på vilka de mottagande organisationerna är.

Element 3: Styrning av projektets omfattning

God praxis

Det är viktigt att ha en klart avgränsad och dokumenterad omfattning av projektet och dess arbetsflöden. Om omfattningen inte är klar och tydligt dokumenterad och kommunicerad kan projektet växa utanför sina ramar och därmed riskera att inte nå sina mål avseende tid och budget och därmed inte heller börja leverera affärs- och verksamhetsnyttan inom stipulerad tid.

Lilla Ratten

En aktivitetsplan som anger varje aktivitet som krävs för att nå projektmålen, ansvarig utförare av aktiviteten, effektiv tid för att utföra aktiviteten, när i tiden aktiviteten ska utföras.

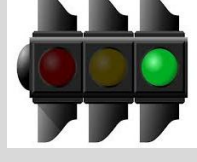
Upprätta alltid en projektplan med en tydlig beskrivning av projektets omfattning och avgränsningar, tydliga och mätbara projektmål, som med stor sannolikhet kan leda till den önskade *effekten*.

Upprätta tidsplan för hela projektet.

Tolkning av enkätsvar baserat på 9 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- Att det fanns ett projektdirektiv som klart och tydligt angav omfattning och mål.
- Den faktiska omfattningen låg i linje med kommunfullmäktiges beslut.
- Att det finns en förteckning över samtliga ändringar i omfattning som gjordes.
- Upphandlingen mötte projektets omfattning och de övergripande kraven från staden.

Element 3: Styrning av projektets omfattning, forts.

Kommentarer:

- Projektet har haft ett projektdirektiv med tydliga effektmål som har fått styra projektomfattningen. Projektdirektivet hade en tyngdpunkt mot IT-delen av projektet.
- Den upphandlade omfattningen har varit tvungen att anpassa sig till den tekniska utvecklingen.
- Alla förändringar i omfattningen är dokumenterade och överenskomna.
- Projektet har haft både ett projektdirektiv och en projektplan i enlighet med Lilla Ratten.

Element 4: Risk- och problemhantering

God praxis

Effektiv risk- och problemhantering innebär att det finns en väl fungerade process för detta. Risker och problem bör granskas och hanteras på ett sådant sätt att projektet kan forigå. Det är av vikt att denna process upplevs som väl fungerande då detta underlättar för att risker och problem rapporteras på ett korrekt sätt.

Lilla Ratten

Riskanalys är ett fristående dokument som kan användas för att studera projektets risker. Dokumentet består av en enkel matris med värdena Sannolikhet och Konsekvens och små numererade rutor som enkelt kan flyttas runt i matrisen. Fördelen med ett fristående dokument är att riskanalysen kan vara en bilaga till projektplanen men även till lägesrapporten. En riskanalys bör göras löpande i projekten.

Tolkning av enkätsvar baserat på 18 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- 57% instämmer bara delvis med att det fanns en formell riskhanteringsprocess.
- 64% upplever att det inte hela tiden användes samma riskhanteringsprocess.
- 35% instämmer helt i att riskregistret var tillräckligt omfattande.
- Dock upplever 71% att projekt- och styrgrupp hade en god förståelse för de risker som kunde påverka projektet och att det fanns en etablerad eskaleringsprocess för risker.

Element 4: Risk- och problemhantering, forts.

Kommentarer:

- Riskhanteringen i GS-IT gjordes i flera skikt där det centrala projektet utgjorde ett skikt och överföringsprojektet ett annat. Detta gör att riskhanteringen har sett olika ut beroende på var i projektet man befinner sig.
- Det har funnits eskaleringsvägar kring risker.
- Det har inte alltid använts samma process för att hantera risker. Att inte alltid ha samma process innebär att risken för fel och att intressenter inte informeras ökar.
- I projektets tidiga faser gjorde en extern part, Softronic, riskanalyser.
- Riskregistret, faktorer att bedöma kring risken, har inte upplevts som komplett.
- Projektet har använt Lilla Rattens metod för riskanalys samt genomfört ett antal risk workshops.

Element 5: Planering

God praxis

Planer utgör grunden för att kunna leverera projekt inom ramarna för tid, omfattning och budget. De utgör den bas som är mätpunkten för att kunna mäta framsteg och för att i förhand kunna avgöra om mål kommer att kunna nås i tid eller ej.

Lilla Ratten

Under projektplaneringen tas mål och delmål fram och förankras i hela projektgruppen. Projektmålen ska ha en tydlig koppling till effektmålen. Det som projektet inte avser att göra, men som ändå kan komma att krävas för att effektmålen ska nås, ska tydligt redovisas under avgränsningar i projektplanen. Utifrån målen kan projektgruppen gemensamt arbeta fram organisation, resursbehov, aktiviteter, risker etc. Samtliga aktiviteter för projektet ska finnas med.

Det är också oerhört viktigt att redan här planera för hur projektresultatet ska tas emot och förvaltas i den löpande verksamheten när projektet är avslutat. Den viktigaste delen av planeringsfasen är de planeringsmöten som projektgruppen har för att kunna planera ett riktigt bra projekt. Att skriva projektplanen är resultatet av detta arbete.

Tolkning av enkätsvar baserat på 14 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- Samtliga instämmer i att det utvecklades en projektplan som godkändes och kommunicerades till berörda intressenter.
- 86% anser även att planen utgick från en känd startpunkt och baserades på och överensstämde med projektdirektivet.
- 35% anser att det fanns utrymme i planen för oförutsedda händelser.

Element 5: Planering, forts.

Kommentarer:

- Då projektet har haft att leverera i tid som en av sina viktigaste faktorer att styra mot har planering varit en mycket viktig del i arbetet oaktat om det är det stadsövergripande projektet eller lokalt överförings-projekt.
- Planerna för både det stadsövergripande projektet och de lokala överföringsprojekten var sammankopplade i beroenden för att kunna följa om planen var i riskzonen.
- Den övergripande projektplanen var även kopplad mot externa beroenden t ex när avtal upphörde med leverantörer.
- Projektplanen har upprättats i enlighet med Lilla Ratten.

Element 6: Identifiering av effekt och nyttomål

God praxis

Att identifiera fördelar och nyttor med projektet är en kritisk framgångsfaktor. Att aktivt jobba med detta innebär lyckad implementation av följande: Att styra mot de nyttor som identifierats, hantering och realisering av nyttor och fördelar samt ständig förbättring.

Lilla Ratten

För att underlätta för projektorganisationen att genomföra projektet från start till slut med förväntat resultat på förväntad tid och budget använder Stockholms stad projektstyrningsmodellen Lilla Ratten. Modellen används i syfte att hjälpa beställarna att beställa och följa upp projekten och dess resultat så att dessa ger avsedd effekt i verksamheten. Fördelar och nyttor skall tas med i projektdirektivet.

Tolkning av enkätsvar baserat på 12 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- Projektgruppen är något mer positiv än bolag och förvaltningar.
- Projektet anser att det fanns uppsatta mål att mäta förbättringar mot vilket hälften av respondenterna bland bolag och förvaltningar inte håller med om eller inte vet.
- Projektet tycker även att det fanns en bas för att kvantitativt mäta hur väl GS-IT uppfyller de fastställda effekterna. Bland bolag och förvaltningar är det bara 40% som håller med om detta medan 40% inte håller med om det.

Element 6: Identifiering av effekt och nyttomål, forts.

Kommentarer:

- Det sattes upp effekt- och nyttomål på hög nivå men dessa är bara i viss utsträckning tillräckligt väl definierade i sina utgångslägen för att kunna göra en mätning av effekt- och nyttomålen.
- Verksamheten upplever inte att det är överenskommet när de förväntade effekterna av GS-IT skall vara levererade. De känner med andra ord inte till att det i projektdirektivet står att nyttan skall realiseras två år efter avslutat projekt.
- Det finns osäkerhet kring om de antaganden som gjordes kring effekt och nytta i kommunfullmäktiges beslut är det som kommer vara levererat när nyttan skall utvärderas.
- Upplevelsen är att nyttan med GS-IT primärt skulle vara lägre kostnader, det finns följaktligen brister i hur de totala effektmålen har kommunicerats ut eller uppfattats i organisationen.
- Projektdirektivet innehåller effekt och nyttomål i enlighet med Lilla Ratten.

Element 7: Resurshantering

God praxis

Resurshantering är processen som säkrar att projektet har tillgång till rätt antal resurser med rätt kompetens och erfarenhet vid rätt tidpunkt. Den adresserar även behovet av att tillse att resurserna har de hjälpmedel och verktyg som krävs för arbetet samt motiveras genom att deras arbete utvärderas gentemot de mål som satts upp i medarbetarsamtal och liknande.

Lilla Ratten

För att säkra upp de resurser som behövs i ett projekt finns mallen för resurskontrakt. I detta anges personens namn, hur mycket tid personen bedöms behöva lägga i projektet etc. Kontraktet signeras av personen själv, dennes linjechef samt projektledaren.

Tolkning av enkätvar baserat på 18 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- 84% anser att blandningen mellan interna och externa resurser var lämplig utifrån projektet omfattning.
- 77% anser att det fanns en formell process för att äska resurser från linjen. Dock anser bara 30% att det fanns en process för att bedöma krav och färdigheter och rekrytera projektmedlemmar baserat på denna.
- Samtliga instämmer helt eller delvis i att det fanns plan för ersättare för centrala projektresurser.

Element 7: Resurshantering, forts.

Kommentarer:

- En stor del av bemanningsarbetet har skett genom att styrgruppens ordförande har handlockat projektmedlemmarna.
- Resurserna tillhörde projektet till fullo och hade inte linjeansvar under tiden som de tillhörde projektet. Detta reglerades i resurskontrakt mellan projektet och den löpande verksamheten.
- Resursplanen var kopplad till projektets olika faser.
- Resurskontrakt upprättades i enlighet med Lilla Ratten.

Element 8: Kostnads- och budgetstyrning

God praxis

Projektkostnader och budgetar måste följas upp löpande under projektets livscykel för att försäkra att förväntad nytta och projektavkastning tillfaller organisationen inom de stipulerade ekonomiska ramarna. I det fall kostnaderna visar sig vara avsevärt högre än förväntat kanske projektet inte längre är livskraftigt och projekt-sponsorerna kan komma att överväga att överge projektet alternativt väsentligt förändra omfattningen.

Lilla Ratten

Budget utgör bilaga till projektplanen. I detta dokument kan projektledaren göra en kalkyl över projektets externa och interna kostnader. Interna resurser är också en kostnad, varför det är bra att summera alla timmar som ska läggas i projektet enligt aktivitetsplanen och multiplicera dessa med en schablonkostnad för personalen, för att få fram de interna kostnaderna.

Tolkning av enkätsvar baserat på 13 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- 84% anser att finansierings- och budgetprocessen har fungerat väl, bygger på goda antaganden och togs fram av personer med rätt kompetens.
- 54% anser att finansieringen fördelades utifrån etapper och att medel gjordes tillgängliga först när styrgruppen godkände en etapp. 46% instämmer delvis i detta.
- 60% anser att det fanns mallar för att underlätta kostnadsstyrning. 40% instämmer delvis eller inte alls.

Element 8: Kostnads och budgetstyrning, forts.

Kommentarer:

- Budgetstyrningen uppvisar inga större avvikelser. Medel gjordes tillgängliga utifrån var projektet befann sig.
- Projektet har använt 75 miljoner kronor och hade en budget på 80 miljoner kr.
- Enligt Lilla Ratten skall interna kostnader tas upp som en schablonkostnad. Staden har inte fullt ut processer för att följa upp interna resursers nedlagda tid. Här finns en mindre avvikelse mot god praxis.
- Budgetens omfattning tyder på att interna kostnader inte togs med i budgeten, vilket inte är i enlighet med Lilla Ratten som anger att interna kostnader skall tas upp med schablonvärden i budgeten.

Element 9: Leverantörshantering

God praxis

De flesta projekt involverar ett antal leverantörer vilka tillsammans utgör en viktig del för att kunna leverera projektet. Det är därför viktigt att beakta leverantörerna, deras respektive roller i projektet och deras relation sinsemellan. Detta inkluderar att avgöra hur avtal skall vara utformade och hur dessa avtal kommer att påverka hur leverantören ser på sin roll och ansvar i projektet.

Lilla Ratten

Lilla Ratten ser till projektets genomförande och skiljer inte ut leverantörer till något som projektet skall hantera på något speciellt sätt.

Tolkning av enkätsvar baserat på 12 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- Samstämmighet råder kring att leverantören valdes utifrån en formell process, att ett avtal var på plats innan arbetet påbörjades, staden har givit leverantören det stöd den har behövt för att kunna göra ett bra jobb, det finns garantier på utfört arbete, acceptanstester kunde genomföras innan slutreglering av avtalet.
- 83% hävdar att projektledningen hade insyn i det arbete som leverantören utförde.

Element 9: Leverantörshantering, forts.

Kommentarer:

- Valet av leverantör gjordes efter en upphandling som genomfördes enligt Lagen om offentlig upphandling. Kriterierna för att välja leverantör och vad leverantören åtog sig att göra framgick klart i förfrågningsunderlag och liknande.
- Leverantören hade god teknisk kompetens, men begränsad erfarenhet av kommunal verksamhet.
- Leverantören hade även ansvaret för att lämna över till serviceförvaltningen. Här har det inte alltid fungerat väl med t ex restlistor från lokala projekt och hur dessa skall hanteras.

Avsnitt 5.2 – Utvärdering enligt 12 element och Lilla Ratten

Element 10: Kvalitetsstyrning

God praxis

Kvalitetshantering innebär utvecklande och implementation av en ansats och plan för att övervaka och utvärdera kvaliteten på det utförda arbetet inom projektet. Effektiv kvalitetshantering innebär att projektaktiviteter utförs i linje med krav och förväntningar. Detta för att när de implementeras tillsammans leverera förväntade resultat och nyttor.

Lilla Ratten

Inom Lilla Ratten hanteras kvalitet som något som säkras genom att beställaren upprättar ett klart och tydligt projektdirektiv där den förväntade kvaliteten redovisas. Det är utifrån detta direktiv som projektledaren åtar sig att leverera ett projekt i enlighet med direktivet. Projektledaren ansvarar sedan för att uppnå den avtalade kvaliteten genom att säkerställa att projektdeltagarna har förstått projektets mål.

Tolkning av enkät svar baserat på 16 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkät svaren

- 46% anser att det fanns en kvalitetsansvarig i projektet, 38% instämmer delvis och 16% instämmer inte alls. Samma siffror gäller för att leverantören använde ett kvalitetsstyrningssystem.
- Vidare håller bara 46% med om att det fanns en teststrategi som behandlade omfattning, godkänd/ underkänd. 54% anser att det finns brister i testplanerna för mer komplexa produktprodukter.

Element 10: Kvalitetsstyrning, forts.

Kommentarer:

- I projektets första fas användes en extern part, Softronic, för kvalitetsstyrningen.
- Det finns tendenser till avvikelser inom teststrategier för komplexa leveranser i projektet.
- Det har funnits en kvalitetsansvarig i projektet.
- Leverantören använde ett kvalitetssystem som staden var förtrogen med.
- Kvalitetsstyrning hanteras i projektdirektivet i enlighet med Lilla Ratten.

Element 11: Löpande granskning, ständig förbättring och lärande

God praxis

Granskning behöver vara en integrerad del av projektet och programmet samt ske löpande. Detta för att ha rätt nivå av granskning och skapa synergier mellan de olika granskningstillfällena. Detta bör vara ett löpande arbete då projektutvecklingens mål och inriktning kan förändras över tiden och beroende på vilka förändringar som skett i programmet och projektet. Hur granskningen skall gå till bör baseras på kontext, innehåll och riskprofil på projektet/programmet.

Lilla Ratten

Beställaren av projektet ansvarar för projektdirektivet men tar oftast fram det i samråd med projektledaren. Projektdirektivet är detsamma som en beställning av ett projekt och innehåller en kortfattad beskrivning av vad projektet ska leverera i termer av mätbara mål, avgränsningar och förutsättningar. Dessutom anger direktivet projektets övergripande organisation, det vill säga beställare, styrgruppsmedlemmar samt projektledare.

Tolkning av enkätsvar baserat på 11 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- 38% anser att den interna granskningsfunktionen var självständig.
- 46% anser att projektet granskades av olika aktörer, 46% instämmer delvis och 8% instämmer inte.
- 46% anser granskningsplanen var en integrerad del av projektplanen och att styrgruppen såg till att centrala projektområden omfattades. 15% instämmer inte i detta.
- 23% anser inte att granskning genomfördes i linje med viktiga beslutspunkter och grindpassager.
- 54% anser att viktiga erfarenheter dokumenterades för att staden skulle kunna dra nytta av dessa. 46% instämmer delvis i detta.

Element 11: Löpande granskning, ständig förbättring och lärande, forts.

Kommentarer:

- GS-IT är ett väldokumenterat projekt där erfarenheter från projektet har samlats för att kunna återanvändas i framtiden.
- När leverans mot en specifik tidpunkt blir så viktigt som det var i GS-IT-projektet blir granskning, ständig förbättring och lärande lidande.
- Det pågick många samtidiga lokala projekt vilket försvårar granskning och lärande.
- Det har inte funnits någon fristående extern granskare av projektet under projektets genomförande.
- Granskning har inte heller skett från ett stadsövergripande perspektiv där både IT och förändringskomponenten hanteras som en helhet.
- I enlighet med Lilla Ratten så beskrivs i projektdirektivet att erfarenheter från överföringsprojektet skall dokumenteras för att underlätta fortsatta överföringsarbeten. Vidare stipulerar projektdirektivet att en kvalitetsplan skall sättas upp.

Element 12: Förändringskontroll

God praxis

Förändringskontroll omfattar att ha en definierad och kommunicerad process för att hantera förändringar i omfattning, krav (både tekniska och affärsrelaterade), leveranser och avsedda nyttor som påverkar projektets utgångsläge, tids- och kostnadsramar. Exempel på handlingar som initierar förändringsprocessen är t ex nya krav och ny funktionalitet, förändringar i intressentgruppering och styrning, glidningar i tidsplanen samt förändringar i förväntad nytta.

Lilla Ratten

Alla förändringar från projektplanen ska beslutas skriftligen av styrgruppen i dokumentet för ändringsbegäran och protokollföras.

Tolkning av enkätsvar baserat på 9 underliggande frågor

Bolag och förvaltningar

Det stadsövergripande projektet



Noterbara iakttagelser i enkätsvaren

- 84% anser att det fanns en formell process på plats för att hantera förändringar och projektets intressenter och projektansvariga var bekanta med den.
- 70% anser att ändringar av effektmålen godkändes av styrgruppen, 23% instämmer delvis och 7% instämmer inte.
- 70% anser att alla förändringar följde förändringshanteringsprocessen, 23% instämmer delvis och 7% instämmer inte.

Element 12: Förändringskontroll, forts.

Kommentarer:

- Projektets förändringskontroll har följt Lilla Ratten.
- Utifrån projektets storlek har det varit ett litet antal förändringar, 379 förändringar har hanterats i ändringsprocessen.
- Det har inte förekommit några förändringar kring projektets effektmål.

Avsnitt 5.2 – Utvärdering enligt 12 element och Lilla Ratten

Sammanfattning

| PwCs modell 12 element för framgångsrik projekt och programstyrning | Det stadsövergripande projektet | Bolag och förvaltningar | Kommentar |
|---|---------------------------------|-------------------------|---|
| 1. Styrning och rapportering | | | Med upp till 150 parallella projekt under hård tidspress kan styrningen försvåras. |
| 2. Intressenthantering | | | Projektet har fokuserat mot att styra mot tid med upplevelsen att intressenthanteringen har blivit lidande. |
| 3. Styrning av projektets omfattning | | | Projektet har haft ett tydligt projektdirektiv med tydliga effektmål som har fått styra projektomfattningen. |
| 4. Risk- och problemhantering | | | Det har inte alltid använts samma process för att hantera risker. Detta innebär att risken för fel och att intressenter inte informeras ökar. |
| 5. Planering | | | Projektet har haft en aggressiv tidplan som det har varit viktigt att följa, detta har ställt höga krav på god planering. |
| 6. Identifiering av effekt och nyttomål | | | Verksamheterna upplever, trots att projektet vid flertalet tillfällen kommunicerat hela nyttan, att GS-IT primärt skulle innebära lägre kostnader. Följaktligen har hela bilden inte uppfattats i organisationen. |
| 7. Resurshantering | | | Resurserna jobbade heltid med projektet och lämnade ifrån sig sina linjeuppdrag. Resurskontrakt upprättades. |
| 8. Kostnads- och budgetstyrning | | | Projektet redovisade ett överskott om 5 miljoner kr. Interna resurskostnader har hanterats i enlighet med stadens arbetssätt. |
| 9. Leverantörshantering | | | Leverantören valdes efter upphandling enligt LOU. Leverantören hade god teknisk förmåga men begränsad erfarenhet från kommunal verksamhet. |
| 10. Kvalitetsstyrning | | | I projektet första faser användes en extern part för kvalitetssäkring. Kvalitetsarbetet har reglerats i kvalitetsplanen. |
| 11. Löpande granskning, ständig förbättring och lärande | | | Många samtidiga projekt gjorde det svårare att aktivt jobba med ständig förbättring och lärande. Extern granskning av projektet förekom inte. |
| 12. Förändringskontroll | | | Förändringskontrollen har följt Lilla Ratten. |

Övergripande sammanfattning av slutsatser kring effekterna av GS-IT och projektets genomförande

Slutsatser:

- Den sammantagna bilden av GS-ITs projektgenomförande visar på en väl genomförd exekutiv del.
- Vid jämförelse av projektets genomförande med god praxis och Lilla Ratten indikeras inga allvariga avvikelser. De områden där det finns mindre avvikelser är:
 - **Styrning och rapportering**
 - Styrningen i de lokala överföringsprojekten påverkades av att det var många samtidiga projekt och en hård tidspress.
 - **Intressenthandling**
 - Då projektet av olika skäl var tvunget att fokusera mot att styra mot tid blev intressenthandlingen lidande.
 - **Risk- och problemlösning**
 - Samma process för att hantera risker har inte alltid använts. Att inte alltid ha samma process innebär att möjligheten för fel och för att intressenter inte informeras ökar. Dock har initialt en extern aktör använts för att ta fram en riskanalys och ett antal riskworkshops har genomförts.
 - **Effekt och nytto**
 - Verksamheten upplever inte att det är överenskommet när de förväntade effekterna av GS-IT skall vara levererade. Det finns även frågetecken mellan kommunicerad nytta och realiserad nytta.
 - **Löpande granskning, ständig förbättring och lärande**
 - I ett projekt av GS-ITs storlek och omfattning är det vår uppfattning att det enligt god praxis är lämpligt att ha en fristående granskningsfunktion som löpande följer projektet och styrgruppens arbete i syfte att uppnå den fulla potentialen för verksamheterna. Vidare är det svårt när så många parallella aktiviteter pågår samtidigt att ha en väl fungerande process för lärande och ständig förbättring.

Appendix 1

Viktiga förarbeten till GS-IT

Förarbeten till GS-IT

NOST

I NOST jämfördes kostnader, organisatoriska samt tekniska aspekter vid lokal, central och outsourcad drift (shared service upplägg). Analysen visar på lägre kostnad för arbetsplatsystemet i alternativet outsourcing. Detta blev sedan ingångsvärden för stadsledningskontorets tjänsteutlåtande kring val av driftsform.

Översyn av stadens administration (ÖSA), Dnr 030-2455/2005 ÖSA var en utredning beträffande administrativt stöd och IT som gjordes 2005-2006. En av slutsatserna var att IT i Stockholms Stad hade lägre kvalitet och högre kostnad än vad som var nödvändigt, vilket framför allt hörde samman med enhetsvis uppbyggnad av många olika lokala lösningar, hundratals serverplatser över hela Stockholm samt avsaknad av standardisering. Det konstaterades även att det fanns tekniska möjligheter för effektiv samordning.

Kommentarer:

- ÖSA gjordes i syfte att kartlägga kostnader och effektivitet inom Stockholm stads gemensamma funktioner såsom IT, lönehantering, administration etc. Förarbetet var följaktligen inte specifikt kopplat till det omfattande outsourcing- och förändringsprojekt som GS-IT var.
- I NOST jämfördes kostnader, organisatoriska samt tekniska aspekter vid lokal, central och outsourcad drift.

Förarbeten till GS-IT, fortsättning

ITOptima Benchmark, Dnr 033-4528/2007

ITOptima benchmark är ett antal rapporter som genomförts sedan 2005 och som tar fram jämförelsedata avseende kostnader, användare och IT-hantering samt jämförs med danska kommuner. Resultaten pekade på att kostnaderna inom IT-området var höga samt att styrning på det lokala och centrala planet behövde ses över.

Ramböll inventering av stadens IT-stödande verksamhet, Dnr031-1773/2008.

Ramböll management genomförde under våren 2008 på uppdrag av Stadsledningskontorets IT-avdelning en inventering av stadens IT-stödande verksamhet, det vill säga den verksamhet som omfattar IT-support, systemförvaltning och driftsrelaterad verksamhet. Rapporten syftade till att fungera som beslutsunderlag för införandet av GS-IT. Utredningen redovisar de viktigaste resultaten vad gäller omfattningen av IT-verksamheten sett till kostnader och ansvar, samt förutsättningarna för en central IT-support utifrån förvaltningarnas perspektiv. Slutsatsen var att det fanns goda förutsättningar för införandet av GS-IT.

Kommentarer:

Appendix 2

Benchmark av arbetsplatsmiljö

Utgångspunkter för jämförelse av kostnad för arbetsplatsmiljöer

Delmål

Att ha en kostnadseffektiv arbetsplatsmiljö.

Indikatorer

Jämförelse mot andra organisationer i Sverige och Norden som har jämförbar utrustning med ett jämförbart upplägg.

Verifiering

Verifiering har skett genom att jämföra Stockholms stads kostnader mot PwCs benchmarkdatabas över kostnader för arbetsplatssystem.

Kommentarer:

- Stockholms stad har valt att ha 24 eller 48 månader för hyra av datorer. Det vanligaste är 36 månader som hyra och även som avskrivningstid för datorer. Stockholms stad har heller inga bindningstider i sina abonnemang vilket leverantören med stor sannolikhet har tagit hänsyn till i sin prissättning.
- Kostnaden för stationära datorer ligger något över vad som är benchmarkdata för motsvarande utrustning.
- För bärbara datorer är kostnaden lägre än benchmarkdata för motsvarande utrustning.

Appendix 2 – Benchmark av arbetsplatsmiljö

Stationär dator

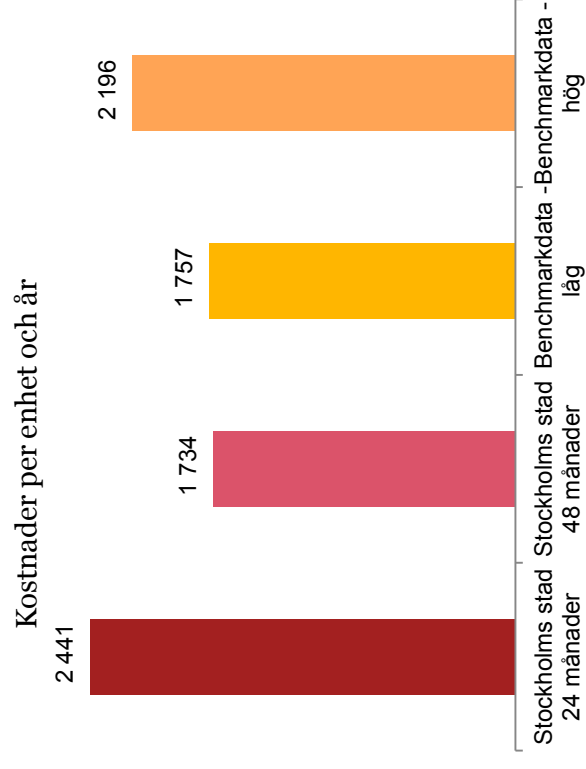
Benchmark utrustning, stationär dator:

- Desktop HP Pro 3125 minitower
- 3.0 GHz Dual Core
- 2 GB RAM
- 320 GB HDD
- 19" monitor
- Officepaket



Stockholms stads stationära:

- Desktop Dell Optiplex 360/380 DT
- 2.8 GHz Dual Core
- 2 GB RAM
- 160 GB HDD
- 19" monitor
- Viss mjukvara såsom operativsystem



Appendix 2 – Benchmark av arbetsplatsmiljö

Bärbar dator

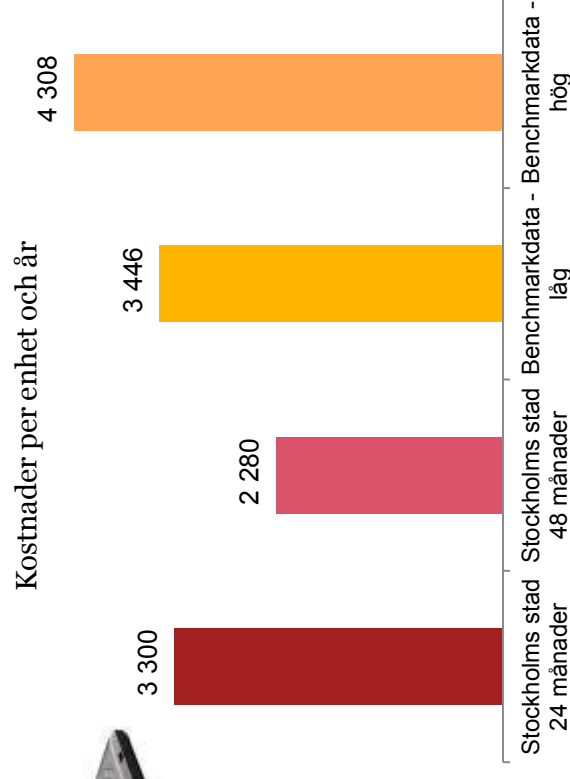
Benchmarkutrustning bärbar dator:

- HP Thinkpad T410i
- Intel Core i5 2.26 GHz
- 2 GB RAM
- 320 GB SATA HDD
- DVD/RW+
- Officepaket



Stockholms stads bärbara dator:

- Laptop Dell Latitude E5400/E5410
- Intel Core i3 2.26 GHz
- 2 GB RAM
- 250 GB SATA HDD
- DVD/RW+
- Viss mjukvara såsom operativsystem



Appendix 3

Aktiviteterna i samband med 0-mätning

Mätning av effektmålen

I tjänsteutlåtande DNR 031-826/2008 föreslås ett antal åtgärder i samband med genomförande:

Detaljerad strategi och effektmål för upphandling/ leverans av IT-tjänster

En viktig aspekt är styrningen och kontrollen av IT-verksamheten. En strategi bör tas fram som visar inriktning under avtalsperioden samt även för kommande avtalsperiod t ex bemanning, konsoliderings-effekter och övriga stordriftsfördelar.

Sammanställ nuläge

Sammanställ nuläge och kostnader för den nuvarande IT-organisationen inom staden. Likaså de effektmål som staden önskar uppnå. Med dessa som underlag kan man i ett senare skede avläsa om staden uppnått de effektmål som satts upp för IT-leveranser.

Inventera och åtgärda problemområden

Inventera och åtgärda nuvarande problemområden inom organisation och teknik för att undvika att problem tas med in i den nya IT-organisationen och leveransen.

Inventera utrustningar, nätverk och tillämpningar

En inventering av förvaltningars och bolags utrustningar, lokala nätverk och tillämpningar måste genomföras oavsett val av leverantör av gemensam IT-service.

Kompetenskartläggning av personalen

Inventering av befintlig IT-personal på förvaltningar och bolag och deras kompetens bör ske oavsett val av genomförande.

Kommentarer:

- Denna typ av åtgärder eller förarbeten tillhör det som bör genomföras innan projekt av karaktären GS-IT genomförs. Det är bra att det har tagits upp redan i förarbetena.
- Det som framkommit under PwCs analys av effektmålen och hur väl dessa har uppnåtts är att det inte, trots omfattande studier, har det inte gått att fastslå något nuläge. Det man valde att göra var att använda sig av det nuläge som tagits fram under ÖSA utredningen. Det har framförts ett antal olika skäl till detta, t ex så skiljer sig leveransen och leveransmetoden väsentligt från tiden innan GS-IT, läget efter GS-ITs genomförande skiljer sig i så stor utsträckning från tidigare att detta inte går att jämföra. PwC vill dock framföra att det kunde ha varit gynnsamt för GS-IT- projektet om nuläget hade sammanställts för att enklare kunna koppla önskade effektmål mot klart mätbara nyckeltal.
- Tjänsteutlåtandet var ett förslag på åtgärder som behövde göras. Samtliga åtgärder utom att sammanställa nuläge har genomförts. Det främsta skälet till att nuläge ej sammanställts är att det inte fanns ett nuläge för att kunna skapa ett rättvisande genomsnitt av nuläget.