

Consulting

Stockholms stad

Analys av leverantörsstyrningsmodell IT

Konfidentiellt
16 april 2013



pwc



Jörgen Sigvardsson
Partner
M: +46 70 929 3709
jorgen.sigvardsson@se.pwc.com

Per Defalva
Director
M: +46 70 929 4150
per.defalva@se.pwc.com

Erik Wikander
Senior Associate
M: +46 70 929 3083
erik.wikander@se.pwc.com

Irene Svenonius
Stadsdirektör
Stockholms stad

2013-04-16

Irene,

I enlighet med era instruktioner finner ni slutrapporten för projektet “*Analys av leverantörsstyrningsmodell*” bifogad.

Hälsningar,
Jörgen Sigvardsson

PricewaterhouseCoopers LLP, Torsgatan, 21 SE-113 97 Stockholm, Sweden
T: +46 (8) 555 33 000

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Säte/Reg Office: Stockholm

Org nr/Reg No: 556029-6740

www.pwc.com/se

Innehållsförteckning

| Avsnitt | Översikt | Sida |
|----------------|-----------------------------------|-------------|
| 1 | Sammanfattning | 1 |
| 2 | IT governance structures | 9 |
| 3 | IT organisation structure | 13 |
| 4 | Decision models | 17 |
| 5 | IT processes and procedures | 21 |
| 5.1 | Taktisk och strategisk utveckling | 22 |
| 5.2 | Operativ uppföljning | 26 |
| 5.3 | Faktureringsprocesser | 30 |
| 5.4 | Process för supporthantering | 34 |
| 6 | Roller och ansvar | 38 |
| 7 | Appendix | 42 |

Avsnitt 1

Sammanfattning

Genomfört arbete

Bakgrund & syfte

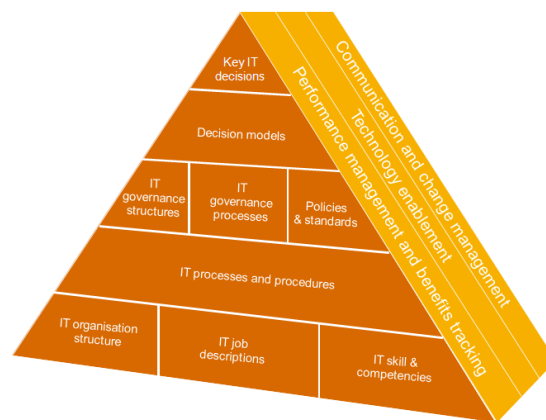
PwC har av Stadsdirektören varit ombedda att delge vad som är bästa praxis inom IT-leverantörsstyrning och hur detta förhåller sig till den nuvarande lösningen med Stadsledningskontoret (SLK) och Serviceförvaltningen IT (SFIT) samt leverantören Volvo IT som blev resultatet av GS-IT projektet. Bakgrunden till frågan är att inblandade parter och användare inom staden upplever en viss oklarhet avseende ansvarsfördelning och effektivitet.

Metod

Arbetet har genomförts genom 18 intervjuer med utvalda personer inom SLK, SFIT samt verksamheten.

Som utgångspunkt för arbetet har PwCs ramverk för IT-styrning använts. Ramverket innefattar ett antal komponenter och säkerställer att utförande och implementering av beslut hanteras, kontrolleras och övervakas på ett korrekt sätt ur verksamhetens IT-perspektiv.

Ramverket baseras på PwCs globala bästa praxis och syftet är att agera stödverktyg för verksamhetsförändringar samt säkerställa inkludering av rätt intressenter, implementerade processer, ansvar samt mekanismer. Detta för att möjliggöra förändring och skapa ett verksamhetsvärde där IT-organisationen ligger i linje med övriga verksamheten.



Följande delar av ramverket har valts ut som grund för analysen:

- *IT governance structures*: De strukturer som utgör grunden för IT-organisationens arbete, exempelvis objekt- och tjänstestruktur
- *IT organisation structure*: Hur IT-organisationen bör vara organiserad och vilka funktioner som bör finnas
- *Decision models*: De forum som krävs för effektiv samverkan med verksamhet och leverantörer
- *IT processes and procedures*: Utvalda processer som utgör grunden för IT-organisationens arbete
- *IT job descriptions och IT skills and competencies*: De roller som krävs för en effektiv IT-organisation

Analysen är i huvudsak genomförd mellan december 2012 – januari 2013

Respektive komponent i rapporten är analyserad utifrån tre olika perspektiv

PwC Point of View

- PwC:s Point of View avser generella ståndpunkter kring de relaterade ämnena och något som används som ingångsvärden för att bygga hypoteser kring. PwC:s Point of View avser erfarenhet från hela PwC:s globala nätverk i kombination med det som PwC anser vara bästa praxis i berörda frågor
- Värt att anmärka kring är att PwC Point of View inte avser den rekommendation som PwC ämnar komma med i ärendet. Detta då Point of View endast avser tidigare erfarenhet och det man anser är en generell bästa praxis. Dessa ingångsvärden och ståndpunkter behöver alltid skräddarsys till kundens nuvarande situation

Nuläge

- I nuläget beskrivs hur PwC har uppfattat dagens situation. Bilden baseras på intervjuer samt den dokumentation som PwC har tagit del av under projektets gång
- PwC har fokuserat på hur nuläget ser ut i praktiken och har ej beaktat det som är teoretiskt tillämpat eller åtgärder som planeras att åtgärdas i framtiden

Förslag till kvalitetsförbättringar

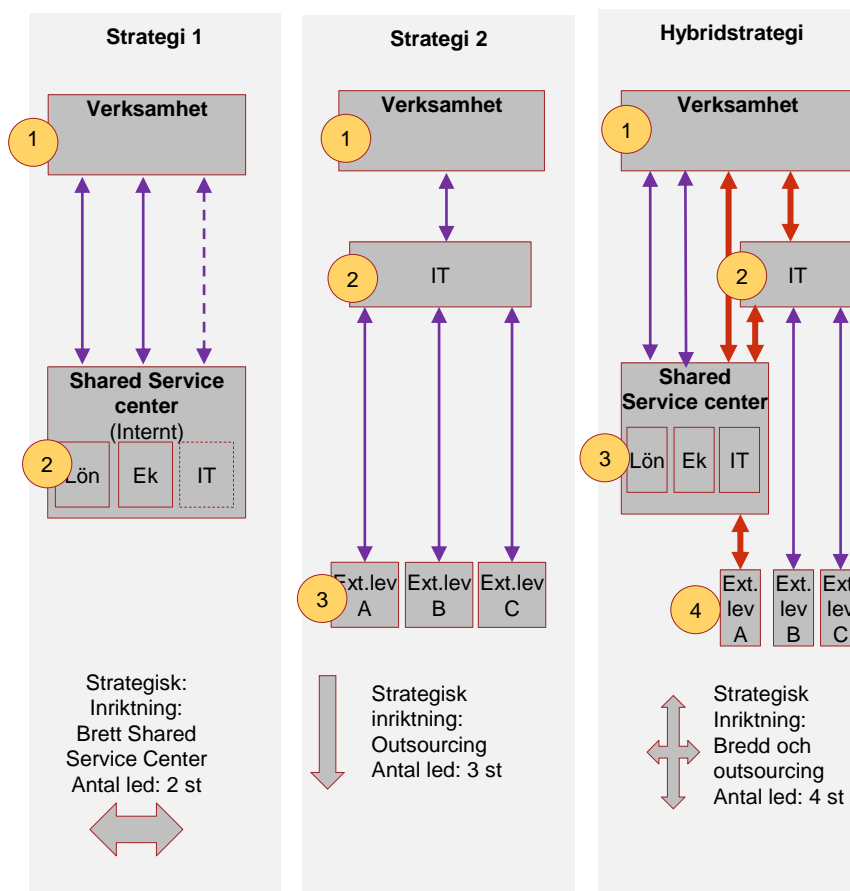
- PwC:s rekommendationer och förslag till kvalitetsförbättringar bör ses som strategiska målbilder att sträva emot och rekommendationerna måste utvärderas samt utvecklas vidare innan de kan implementeras i organisationen. De bör även synkroniseras och samordnas med befintliga IT-initiativ

Kombinationen av två sourcingstrategier skapar många mellanled

Applicering av ramverket för IT-styrning indikerar att den uppkomna situationen med otydlighet mellan SLK, SF och Volvo IT, kan ha sitt ursprung i en konsolidering av två olika strategier för stödfunktioner. PwCs bild är att SF:s verksamhet baseras på ett internt shared service center som över tid breddats och fått utökat uppdrag inom olika områden. Även om det inte finns ett uttalat mål att produktionen inom ekonomi, lön, kontaktcenter etc. skall ske internt så är det så SF drivit sin verksamhet fram till GS-IT projektet. Staden verkar däremot länge ha haft strategin att det operativa inom IT skall läggas ut på flera olika externa leverantörer, d.v.s. inte drivs internt. När dessa två strategier möttes i och med GS-IT-projektet så uppstod en hybridstrategi som blev komplicerad.

För ekonomi och lön så har det endast funnits ett led mellan verksamheten och Serviceförvaltningen (strategi 1). Detta kan vara en av anledningarna till att SF haft stora framgångar med ekonomistödet. IT-strategin för hela staden bygger på tre led (Verksamhet - IT, samt IT - extern leverantör) vilket är en vanlig outsourcingmodell. I och med hybridstrategin som uppstod med GSIT-projektet skapades fyra led mellan verksamhet och utförare (egentligen fem led om man även tar med i beräkningen de lokala IT cheferna inom förvaltningarna). Hybridstrategin innebär att flera parter möter verksamheten, vilket gör att verksamheten upplever en otydlighet. Att Serviceförvaltningen och Stadsledningskontoret inte följer samma förvaltningsstruktur med exempelvis objekt skapar ytterligare otydligheter.

Serviceförvaltningens adderade värde för IT-leveransen blir även annorlunda än t.ex. kring ekonomi där man själva levererar hela tjänsten. Verksamhetens krav och behov inom IT och arbetsplatsrelaterade tjänster skiljer sig dessutom väsentligt från lön och ekonomi.



Staden bör driva ett förändringsarbete för att etablera en förenad IT-leverans inom en organisation

- I dagens delvis otydliga situation som SFIT i dagsläget fyller en viktig roll för att hålla ihop leveransen och täcka upp "vita fläckar" i tjänsteveransen, och vissa strukturer inom SFIT är bra lösningar och idéer som bör vidareutvecklas.
- Dock betyder inte detta att det är en effektiv lösning. I nuvarande situation finns många saker som faller mellan stolarna och en frustration och förtroendebrist som påverkar samspelet.

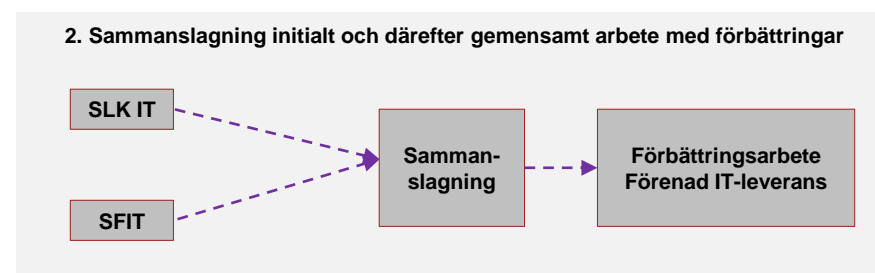
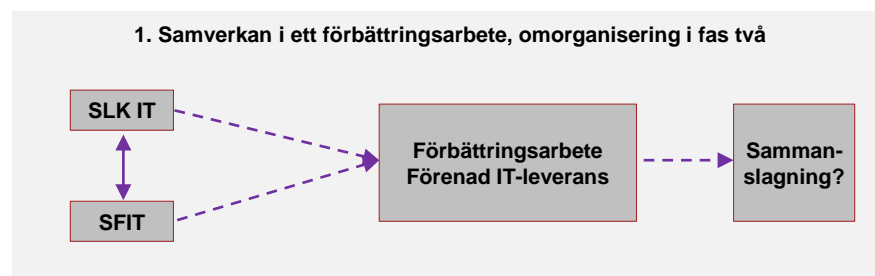
PwCs slutsats är att den uppkomna situationen fundamentalt beror på ett antal avsteg från bästa praxis som kan påverka kvalitet och effektivitet, och att otydligheten kring användarnära tjänster finns i många olika dimensioner och processer. Det är därför ett för snävt perspektiv att enbart se situationen som en diskussion om organisatorisk förändring eller ansvarsfördelning mellan SLK IT och SFIT. För att komma vidare bör staden arbeta bredare med syftet att få till en gemensam leverans som hänger ihop i flera dimensioner, exempelvis genom ett program för en förenad IT-leverans.

Detta arbete kan per definition lösas på två sätt:

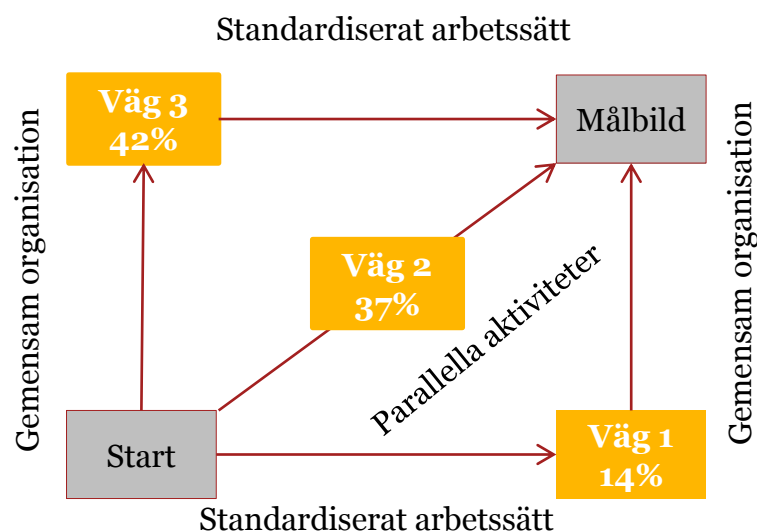
1. SLK IT och SFIT arbetar i ett första steg tillsammans för att skapa dessa förbättringar och frågan om omorganisering tas i ett senare skede.
2. Staden börjar med att slå samman SLK IT och SFIT och harmoniserar och etablerar därefter nya processer, roller etc.

PwCs erfarenhet är att den senare lösningen snabbare leder till resultat, bl.a. på grund av tydligare beslutsmandat, närhet i kommunikationen, mindre anledning till förtroendebrister och större sannolikhet för arbete mot en gemensam målbild.

Vid en sammanslagning bör de praktiska konsekvenserna ytterligare utredas.



Överföring till en ny organisation och därefter standardiserat arbetssätt är den mest förekommande ansatsen



Våra studier påvisar att den mest vanliga ansatsen är att standardisera processerna efter överföring till en ny organisation

Vår undersökning av implementationsstrategier påvisar att de två vanligaste alternativen för att slå samman en organisation är antingen genom att standardisera och migrera processerna simultant under implementationsfasen eller att standardisera dem efter organisationsförändringen.

Procentsatserna i bilden till vänster är från en global undersökning genomförd av PwC och indikerar vilket vägval respondenterna gjorde vid en standardisering av arbetssätt och förflyttning av personal till en ny organisation.

Givet Stockholm stads situation så är Väg 2 (Parallellella aktiviteter) eller Väg 3 (Gemensam organisation därefter standardiserat arbetssätt) att rekommendera.

Det finns i dagsläget ett antal avsteg från bästa praxis som påverkar leveransen

Nedanstående lista är en sammanställning av de avsteg från bästa praxis som PwC identifierat i analysarbetet utifrån den tillgängliga och erhållna informationen.

Objekt och tjänstestruktur

Objektstrukturen samt koppling mot tjänstekataloger kan tydliggöras

Alla objekt är inte fullt ut förvaltningsetablerade

Organisationsstruktur

IT-verksamheten är uppdelad i två organisationer

IT organisationerna saknar flera viktiga stabsfunktioner

Beslutsforum

Samordnande forum mellan leverantörer har inte fått fullt genomslag ännu

Många parallella forum med en upplevd saknad av distinktion

Efterfrågade samverkansforum är under utveckling

Förändringsprocess

Otydlig process leder till ställtider och konflikter

Kommunikationen och involveringen kring förändringar brister

Otydligt vem som ansvarar för att identifiera och fånga förändringsbehov i verksamheten

Operativ uppföljning

IT-verksamheten gör leverantörernas arbete

Gemensamma och kritiska servicenivåer kan utvecklas ytterligare

Diskussion och uppföljning är ineffektiv

Faktureringsprocess

Verksamheten saknar en helhetsbild av den totala IT-kostnaden

Supporthantering

En väg in är inte obligatorisk

Ansvaret i första linjen är begränsat

En gemensam självbetjäningportal saknas

Roller och ansvar

Ett antal roller saknas för effektiv förvaltning av IT-tjänsterna

Vissa roller har felaktigt omfång eller kompetens

Rollerna hos de lokala IT-cheferna varierar

En prioritering över rekommenderade åtgärder bör göras

Nedanstående lista är ett antal rekommendationer för att hantera de avsteg från bästa praxis PwC funnit och som i sin tur PwC anser har en påverkan på den uppkomna situationen kring SLK och SFIT. Flera av dessa rekommendationer kan grupperas i större initiativ. PwC har uppfattat att en del av dessa rekommendationer redan är planerade av Stockholms stad.

Objekt och tjänstestruktur

Integrera tjänstekatalogerna fullt ut i förvaltningsobjekten

Organisationsstruktur

Slå samman de taktiska och strategiska funktionerna till en organisation och lägg över operativa funktioner på leverantörer

Inrätta funktioner som kan stötta förvaltningsobjekten

Beslutsforum

Renodla nuvarande forum till operativa, taktiska och strategiska med tydliga agendor

Säkerställ en enhetlig styrning av hela leveransen

Forum på stabsnivå bör ses över

Förändringsprocess

Etablera en ny förändringsprocess

Behovsfångst från verksamheten bör kanaliseras via objektens styrgrupp

Den nya förändringsprocessen bör ta sin utgångspunkt i etablerade stödforum och roller

Operativ uppföljning

Revidera kontinuerligt vilka servicenivåer som är mest kritiska för verksamheten

Sträva efter att förskjuta det operativa ansvaret mot leverantörerna

Aggregera styrkort och skapa ett Service Dashboard

Faktureringsprocess

Låt kundansvariga arbeta nära verksamheten för att estimerar kommande årets IT-kostnader

Inför regelbundna sammanställningar till respektive verksamhetsområde avseende totala IT-kostnader och nyttjande

Supporthantering

Arbeta mot en leverantör med ett helhetsansvar för supportleverans

Förvaltningsetablera Service desk som objekt

Föreana leverantörerna i en gemensam målbild hur ärenden bör lösas

Roller och ansvar

Etablera saknade roller och vidareutveckla utvalda roller

Säkerställ rätt kompetenser kontinuerligt

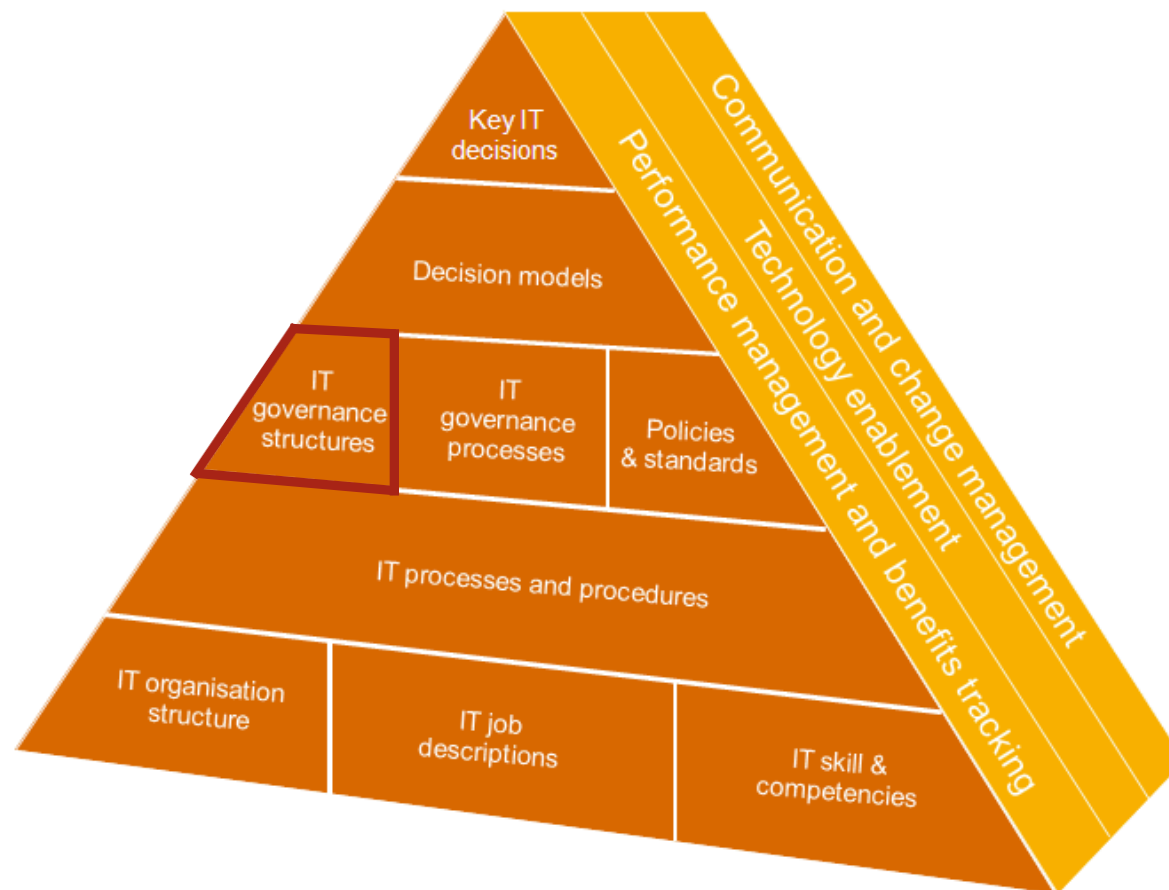
Säkerställ harmonisering av den totala IT-leveransen

Tydliggör och harmonisera IT-roller på lokal nivå

Avsnitt 2

IT governance structures

Är den totala objekts- och tjänstestrukturen, i vilken arbetsplatstjänsterna ingår, enhetlig och logisk?



PwC Point of View

En tydlig objekt- och tjänstestruktur är nödvändig för att bedriva effektivt förvaltningsarbete och leverantörskravställning

1 IT-tjänstekatalogen som förvaltningsobjekt

Hela IT:s sammantagna tjänstekatalog inom infrastruktur och förvaltning bör vara uppdelade i olika förvaltningsobjekt som bildar en logisk helhet i den totala tjänsteleveransen.

2 Alla objekt bör vara förvaltningsetablerade

För att få en sammanhängande leverans och ett enhetligt arbetssätt bör samtliga objekt vara förvaltningsetablerade och förvaltningsarbetet bedrivs enhetligt för samtliga förvaltningsobjekt.

3 Funktionsbaserade objekt

Objekten bör vara utformade efter vilken funktion objektet levererar till verksamheten oberoende av vilka leverantörer som är involverade. Detta ger även verksamheten en förståelse för den sammantagna IT-leveransen.

| Total IT-leverans | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| Infrastruktur & drift | Gemensamma affärsstöds-applikationer | Lokala kärnapplikationer | Medborgar-applikationer | Projekt & Utveckling |
| Arbetsplats & Licenser | Finans & BI | Lokal kärnapplikation 1 | E-tjänster | Projektledarpool |
| Nätverk & Telefoni | HR | Lokal kärnapplikation 2 | Kontaktcenter | Projektkontor |
| Service desk & Behörighet | Samarbete | Lokal kärnapplikation 3 | | Design & utveckling |
| Applikation & Serverdrift | Inköp | | | Test och konfigurering |
| Integration & Autentisering | Juridik & Regelefterlevnad | | | |
| | Marknad & Kommunikation | | | |
| | CRM | | | |

Kategori
 Förvaltningsobjekt
 Tjänst

Nuläge

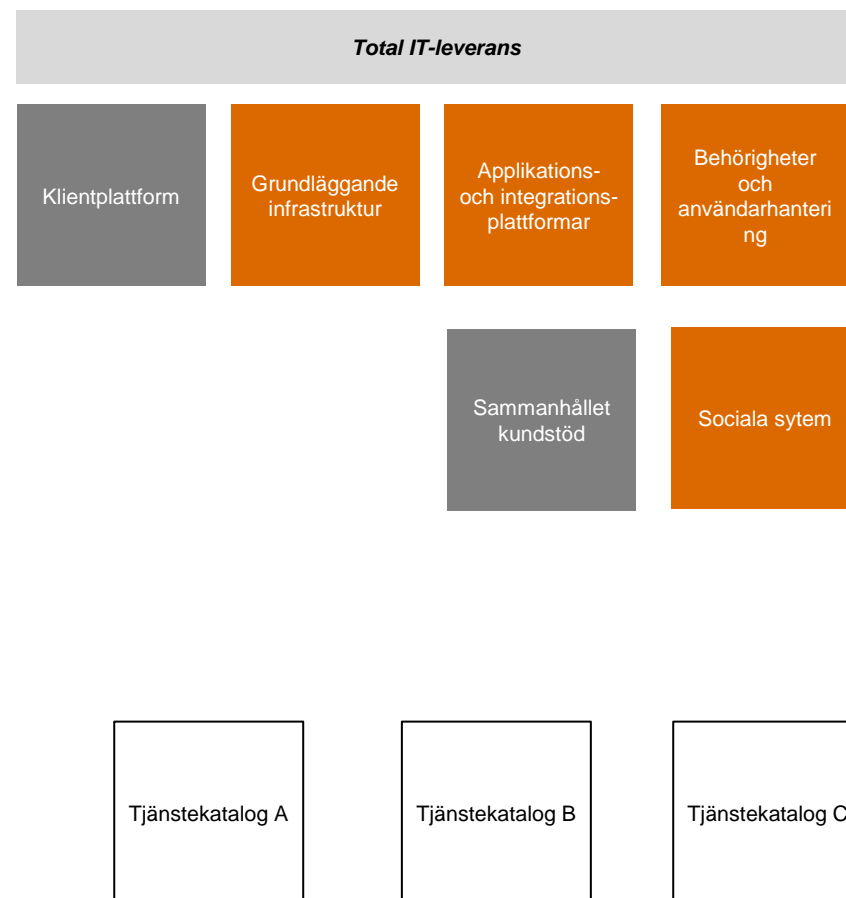
För närvarande saknas en tydlig objekt- samt tjänstestruktur där hela IT-leveransen är förvaltningsetablerad

1 Objektstrukturen samt koppling mot tjänstekataloger kan tydliggöras

Stockholm stad har valt en modell där enbart infrastrukturobjekten samt sociala system förvaltas av SLK IT. SLK IT har beslutat att tillföra ytterligare ett förvaltningsobjekt för Service desk (vilket är i linje med vår Point of View). Det uppstår dock en viss otydlighet genom att det förutom objekt också finns tre tjänstekataloger i Volvo IT-leveransen som i första ledet följs upp av SFIT. Dessa kataloger mappar in med olika objekt för att undvika att liknande tjänster finns i flera objekt. Dock är denna koppling i dokumentationen inte helt tydlig, och den upplevda otydligheten har även framkommit i ett antal intervjuer.

2 Alla objekt är inte fullt ut förvaltningsetablerade

På strategisk beslutsnivå ingår Volvo IT-avtalets tjänstekataloger A och B i befintliga förvaltningsobjekt på SLK IT och C kommer att införlivas i det kommande förvaltningsobjektet för Service Desk. Det operativa leveransuppföljningsarbetet som bedrivs inom SFIT sker dock utanför objekten.



Förslag till kvalitetsförbättringar

Tjänstekataloger bör integreras i förvaltningsobjekten

1 *Integrera tjänstekatalogerna fullt ut i förvaltningsobjekten*

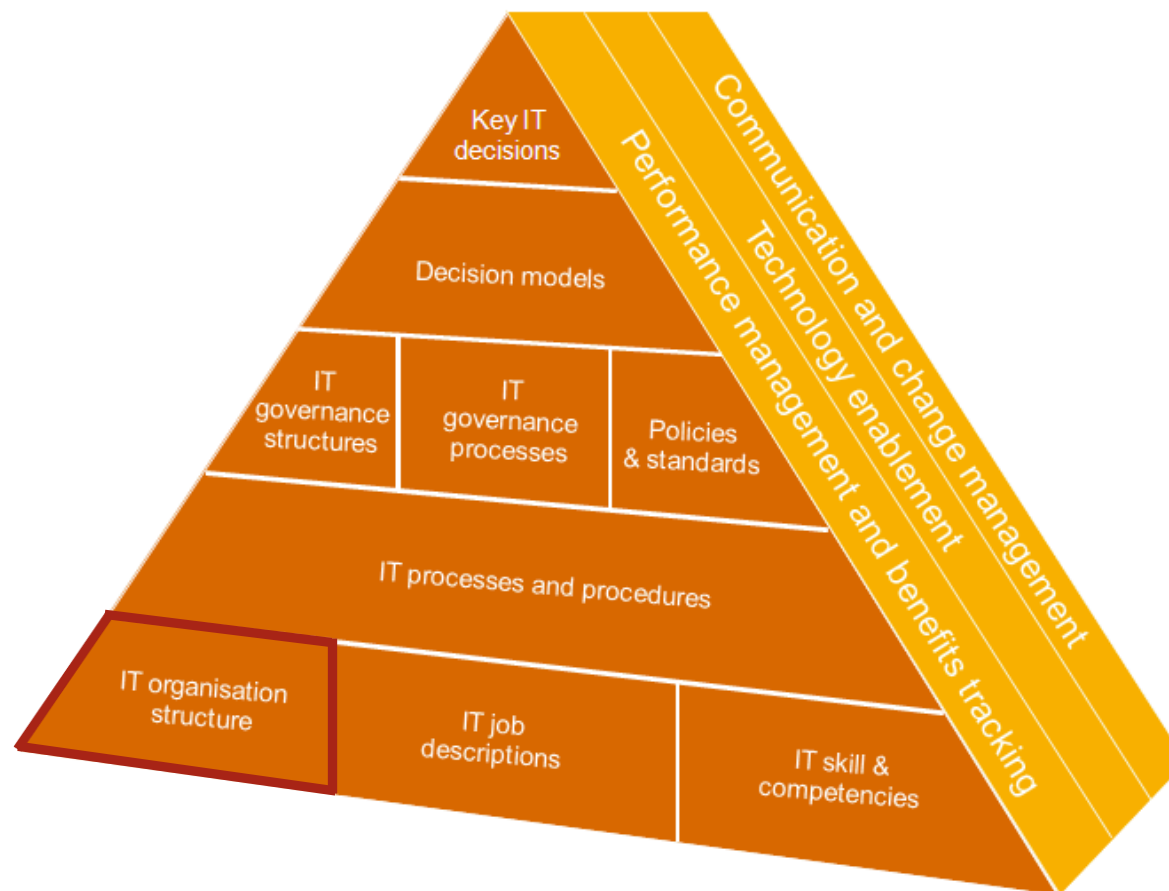
Stockholms stad bör integrera tjänstekatalogerna i förvaltningsobjekten där strukturer samt processer harmoniseras för att säkerställa ett enhetligt arbetssätt och en tydligare leveransstruktur. De ingående komponenterna i tjänstekatalogerna bör förvaltningsetableras enligt F-guide, och det bör säkerställas att arbetet som bedrivs inom tjänstekatalogerna sker i enlighet med definierade mötesstrukturer och roller.

Genom att integrera tjänstekatalogerna så kommer många av de problem som identifierats kunna hanteras, samtidigt som vad som levereras till verksamheten blir tydligare. En enhetlig struktur bidrar också till en ökad förståelse från leverantörer i hur staden arbetar och hur IT-leveransen är strukturerad.

Avsnitt 3

IT organisation structure

Är IT organiserade för att på bästa sätt fånga och leverera enligt verksamhetens krav avseende arbetsplatstjänster?



PwC Point of View

För att säkerställa en optimal leverantörsstyrning krävs en centraliserad strategisk och taktisk IT-organisation som återspeglar förvaltningsarbetet

1 De strategiska och taktiska funktionerna bör ingå i samma organisation

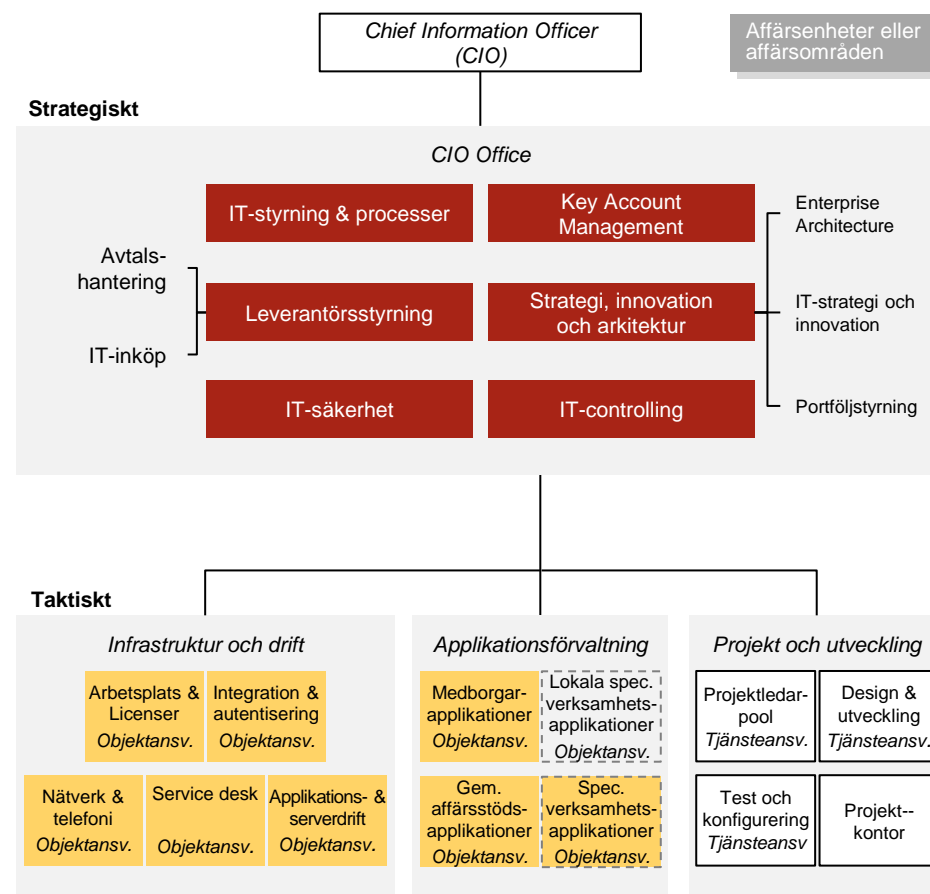
Vid en outsourcad IT-leverans så bör de strategiska och taktiska IT-funktionerna ingå i en gemensam organisation för att skapa synergieffekter. Genom detta säkerställs även att leverantörer styrs på ett koordinerat sätt både ur ett strategiskt och taktiskt perspektiv. Operativa uppgifter bör hanteras av leverantörer genom kravställning.

2 Förvaltningsobjekten bör återspeglas i IT-organisationen

För att kunna få en tydligare koppling mellan förvaltningsarbetet och organisationen bör förvaltningsobjekten återspeglas i IT-organisationen och dess roller. Transparensen för IT-organisationens arbete och uppgifter blir även tydligare genom detta.

3 Det bör finnas en KAM-organisation som fångar och hanterar den övergripande kundnöjdheten

För att effektivt kunna fånga verksamhetens strategiska krav och övergripande kundnöjdhet, krävs en Key Account Management-organisation som representerar hela leveransen vars uppgift är att säkerställa behovsfångst och hantera övergripande kundnöjdhet.



Nuläge

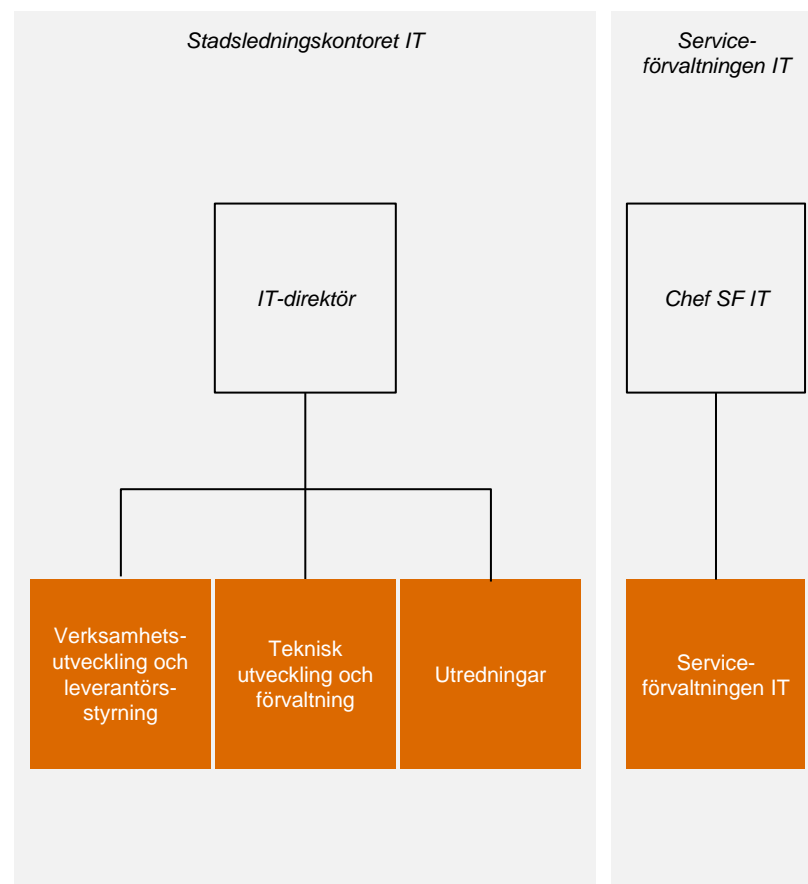
IT-verksamheten blir lidande av en uppdelad organisation och saknar flera viktiga stabsfunktioner

1 *IT-verksamheten är uppdelad i två organisationer*

IT-verksamheten bedrivs idag i två olika, geografiskt åtskilda, organisationer med olika rapporteringsled. Uppdelningen har lett till kulturskillnader, samarbetsproblem och differentierade arbetssätt där målbilden med SFIT som enbart en operativ utförarroll inte uppfylls. Detta kan eventuellt delvis härledas till de många mellanled som uppkommit i hybridmodellen (se sammanfattning).

2 *IT-organisationerna saknar flera viktiga stabsfunktioner*

Nuvarande IT-organisation saknar flera nödvändiga stabsfunktioner, t.ex. en Key Account Management-funktion och en tydlig arkitekturfunktion. Även portföljstyrning och projekthantering är funktioner som idag inte är tydliga.



Förslag till kvalitetsförbättringar

Inför en centraliserad IT-organisation med ett tydligt strategiskt och taktiskt uppdrag och innefattar nödvändiga funktioner

1 *Slå samman de taktiska och strategiska funktionerna till en organisation och lägg över operativa funktioner på leverantörer*

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

2 *Inrätta funktioner som kan stötta förvaltningsobjekten*

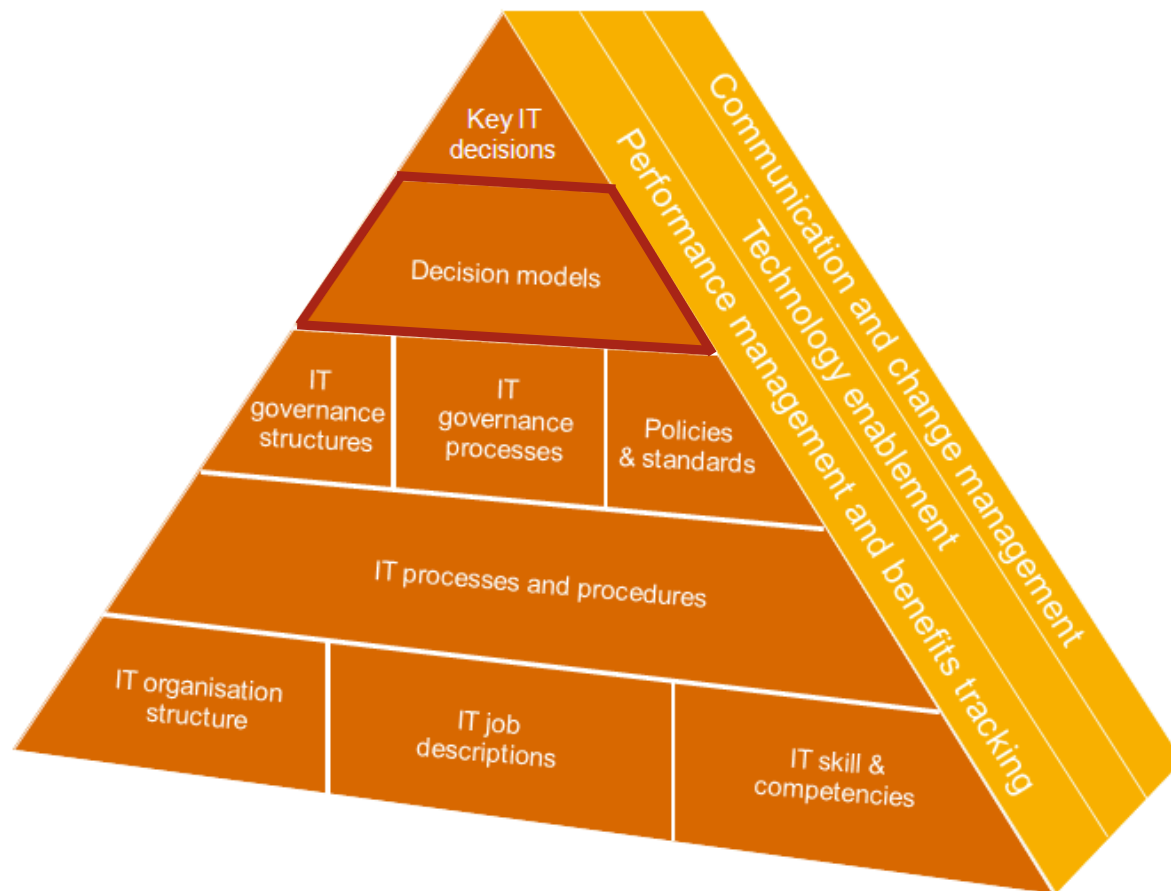
Det finns flera strategiska stabsfunktioner som bör initieras för att stötta förvaltningsobjekten och långsiktigt säkerställa en effektiv leverans till verksamheten. En sådan funktion är t.ex. kundansvariga (Key Account Managers) som bör ha som huvuduppgift att samla in verksamhetsbehov och kundnöjdhet på en övergripande nivå samt arbeta väldigt nära sina kunder och är väl insatt i deras verksamhetsstrategi, utmaningar samt deras uppfattning om IT-leveransen.

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

Avsnitt 4

Decision models

Är styrningen av arbetsplatsrelaterade tjänster tydlig och effektiv?



PwC Point of View

En etablerad förvaltningsmötesstruktur bidrar till en effektiv IT-styrning mot både leverantörer och verksamhet

1 Styrningen bör var enhetlig för alla förvaltningsobjekt

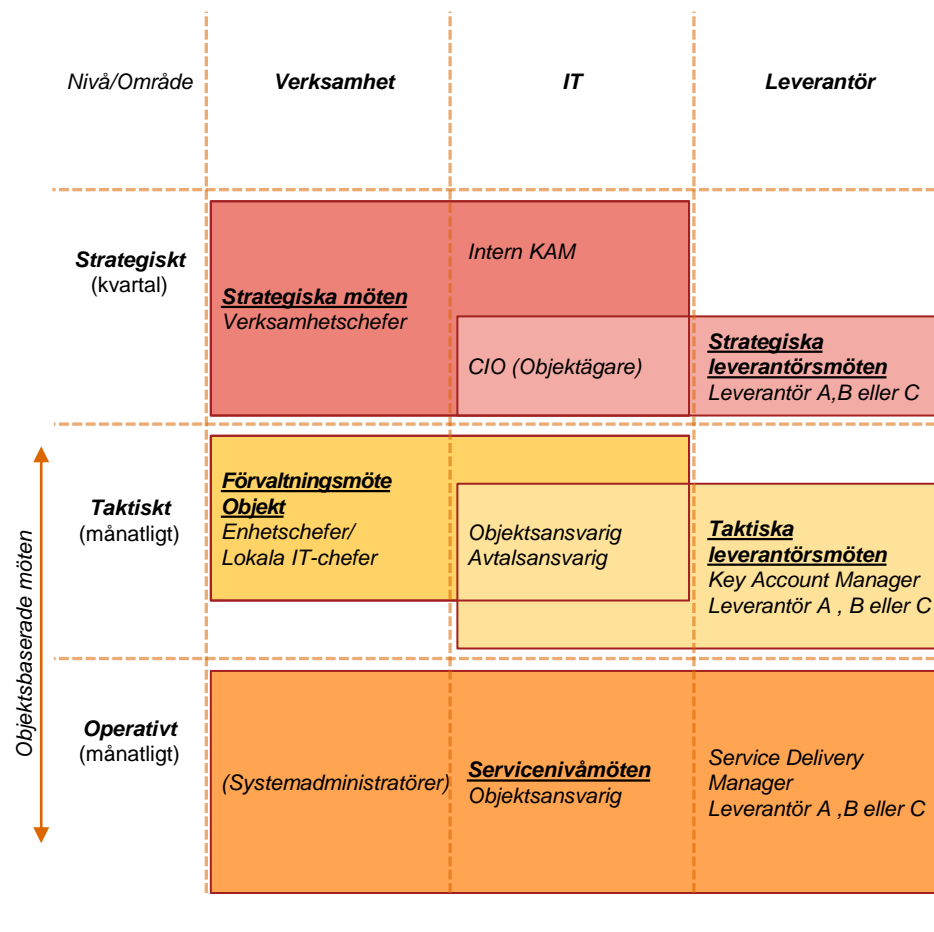
Det krävs en enhetligt etablerad förvaltningsstruktur på alla nivåer för att på ett effektivt sätt samverka och kommunicera med såväl leverantörer som verksamhet. Detta inkluderar forum, agendor och roller.

2 Key Account Management-rollen bör vara representerad på en strategisk nivå

KAM-rollen bör finnas representerad i förvaltningsstrukturen för att möjliggöra att verksamhetens behov kommer in på ett naturligt sätt och att verksamhetsdiskussionerna blir relevanta.

3 Frågor och diskussionerna bör koncentreras till de forum som finns etablerade i styrningsmodellen

För att kunna ge korrekta besked till uppkomna frågeställningar eller behov, är det viktigt att frågor koncentreras till de etablerade forumen och diskuteras och att det eventuella beslut fattas i dessa.



Nuläge

Förvaltningsarbetet bedrivs inte enhetligt eller med en tydlig skillnad på nivåer av diskussioner

1 Samordnande forum mellan leverantörer har inte fått fullt genomslag ännu

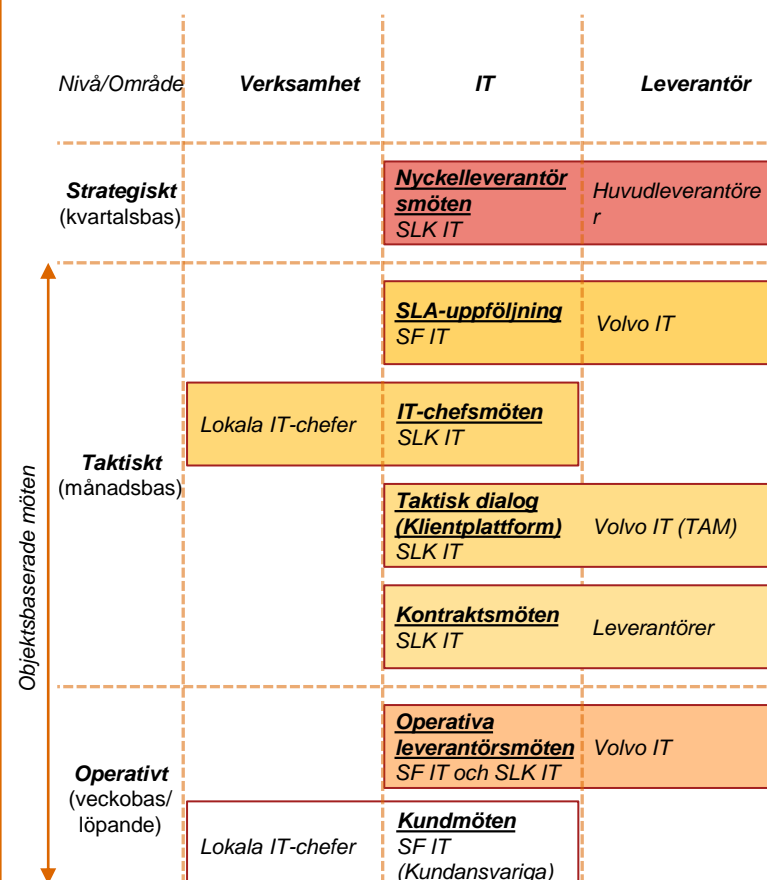
I dagsläget så bedrivs förvaltningsarbetet med Volvo IT och övriga leverantörer på olika sätt. Trots en likartad struktur kring samverkan i avtalen så finns det på grund av uppdelningen mellan SLK IT och SF IT en skillnad i hur förvaltningsarbetet bedrivs. Det finns sedan 2012 inom SLK IT ett etablerat arkitekturforum, där förutom två IT-arkitekter från SLK IT också representanter från Tieto (och vid behov dess underleverantörer), Volvo IT (och vid behov dess underleverantörer) samt Microsoft deltar. Dock verkar detta forum ännu inte fullt ut slagit igenom, då det i flera intervjuer framkommit att forum för övergripande arkitekturfrågor saknas.

2 Många parallella forum med en upplevd saknad av distinktion

Det finns en detaljerad s.k. RACI-modell etablerad som tydliggör roller och ansvar kopplat till IT-tjänsterna. Även förvaltningsmodellen F-Guide kompletterar denna. Dock är det svårt att få ett samlat grepp om i vilka forum olika IT-frågor (framför allt kopplat till GS-IT leveransen) avhandlas. I intervjuerna har det framkommit att det upplevts en avsaknad av distinktion mellan nivåerna på de olika forumen. Detta implicerar att vissa frågor diskuteras i fel forum och att governancemodellen inte följs i alla lägen.

3 Efterfrågade samverkansforum är under utveckling

Det finns för närvarande ett glapp kring samverkansforum med verksamheten som uppstått i tiden mellan den tidigare utvecklingsmodellen, e-tjänstprogrammet och det planerade IT-programmet. Ett viktigt forum mellan IT och verksamheten är IT-chefsmötena. Även om utvärderingar har påvisat att detta forum uppskattas, har det framförts att det utöver detta informationsforum även finns behov av samverkansforum. Organiserade operativa möten med verksamheten sker för vissa delar av IT-leveransen, medans möten för andra delar av IT-leveransen sker ad hoc. Nya forum för dialog med verksamheten finns dock utpekade i stadens nya IT-program.



Förslag till kvalitetsförbättringar

Forum och samverkansmodell bör ses över och ett enhetligt arbete säkerställas

1 *Renodla nuvarande forum till operativa, taktiska och strategiska med tydliga agendor*

Stockholms stad bör se över antalet nuvarande forum och säkerställa att det inte finns parallella forum på t.ex. taktisk nivå för ett objekt, eller att vissa forum spänner över både operativa och taktiska frågor. En eventuell KAM-funktion bör nyttjas genom att etablera strategiska forum med verksamheten.

2 *Säkerställ en enhetlig styrning av hela leveransen*

Via integration av tjänstekatalogerna fullt ut i förvaltningsobjekten enligt tidigare rekommendation kan en enhetlig styrning säkerställas, och roller och ansvar, agendor, protokoll och eskaleringsvägar etc. blir enhetliga. Det bör kontinuerligt säkerställas att stadens förvaltningsmodellen F-guide efterlevs i alla lägen, och att förvaltningsbudget, specifikation, målsättning samt dagligt arbete sker på ett enhetligt sätt i de olika objekten.

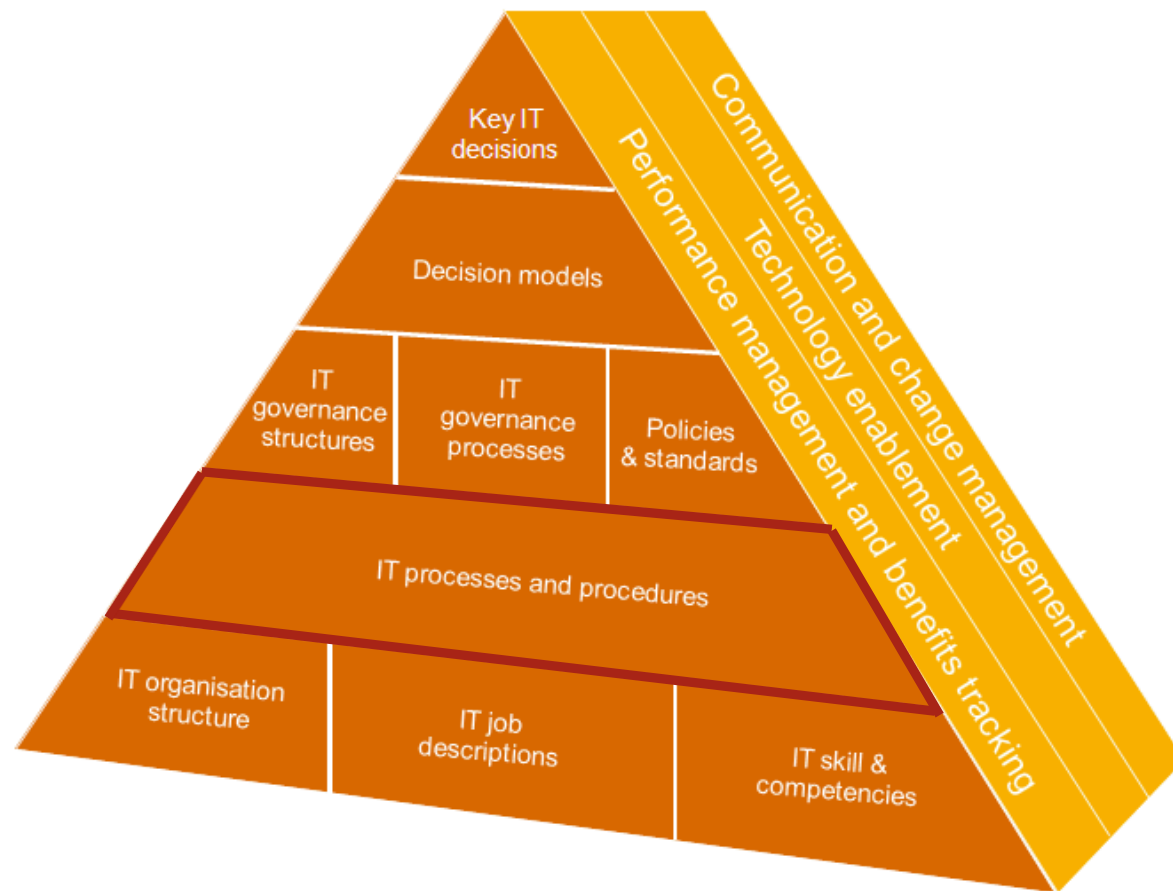
3 *Forum på stabsnivå bör ses över*

De strategiska forumen bör ses över för att säkerställa att de uppfyller sina strategiska syften för hela IT-leveransen och har rätt representation för att kunna utföra detta. Med detta avses exempelvis det ändringsmöte samt arkitekturforum som idag finns etablerade. Nya forum för utökad samverkan med verksamheten bör även etableras. Åtgärder i form av nya forum för dialog med verksamheten finns utpekade i stadens nya IT-program.

Avsnitt 5

IT processes and procedures

Är processerna för att följa upp arbetsplatstjänsterna etablerade och effektiva?



Avsnitt 5.1

Taktisk och strategisk utveckling

PwC Point of View

En strukturerad förändringsprocess med rätt roller involverade och tydliggjorda ansvar skapar effektivitet och minskar ledtider

1 Det bör finnas en etablerad och formaliserad förändringsprocess

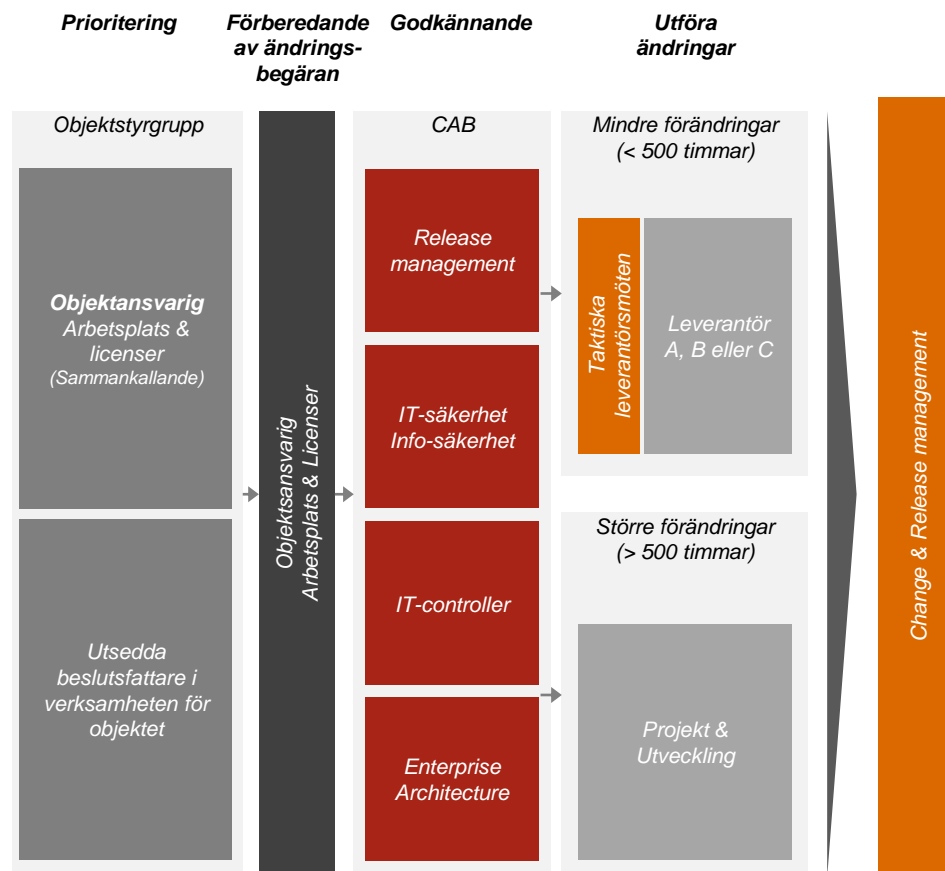
För att minimera IT-relaterade problem krävs en formaliserad ändringsprocess där alla berörda roller är involverade och mandat för beslut finns. Roller, ansvar och kontaktytor bör vara tydligt definierade såväl för verksamheten, leverantörerna och IT-organisationen i sig för att undvika att strukturen kringgås.

2 Förändringar bör kanaliseras via förvaltningsobjekten

Uppkomna behov av förändringar bör kanaliseras via förvaltningsobjekten och drivas av objektsansvarig. Genom att säkerställa att samtliga förändringar går via objekten skapas en tydlighet och transparens i förvaltningsarbetet.

3 Förändringsprocessen behöver en compliance-funktion

Förändringsprocessen behöver en compliance-funktion i form av ett Change Advisory Board (CAB). Funktionens uppgift är att säkerställa att samtliga förändringar är godkända samt koordinera förändringsarbetet inom IT-organisationen. Ett antal berörda funktioner bör vara involverade i arbetet.



Nuläge

Nuvarande förändringsprocess skapar ineffektivitet och har otydligheter i ansvar kring behovsfångst

1 Otydlig process leder till ställtider och konflikter

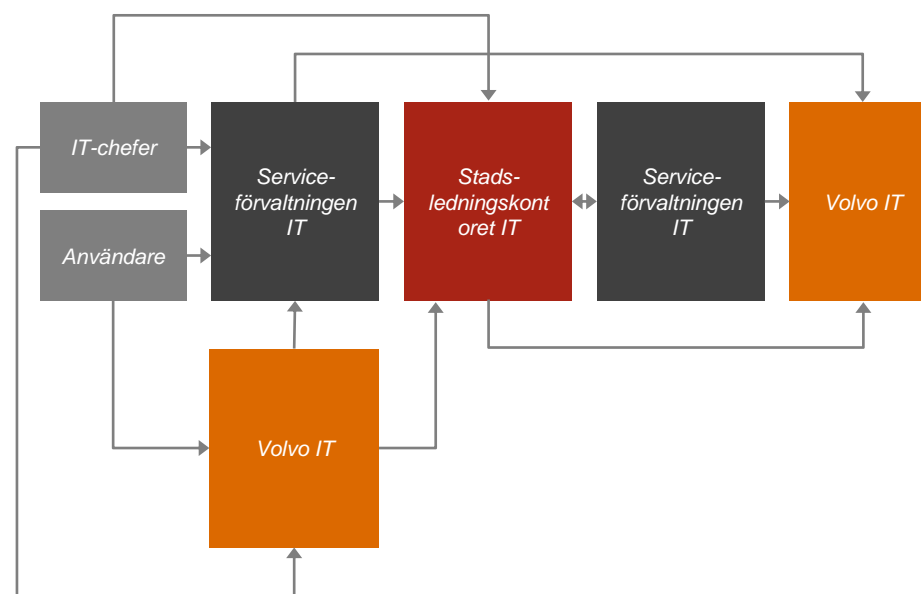
Det finns i dagsläget ingen tydlig process för att fånga upp och driva igenom behov av förändringar. Vi upplever också att det ändringsmöte som idag finns inte fullt ut tillgodoser de behov som staden har kring förändringar. Detta leder till ärenden ibland fastnar i en kretsgång mellan olika parter eller att ärenden faller mellan stolarna.

2 Kommunikationen och involveringen kring förändringar brister

Kommunikation och involvering brister i dagsläget på grund av att processen kring förändringar inte efterlevs som tänkt, trots att staden bedrivit ett gediget arbete med att försöka tydliggöra processen och dess ansvarsområden, bl.a. genom detaljerad RACI-modell. Ett problem med tidigare RACI-modell är att majoriteten av ändringarna som sker i GS-IT leveransen är initierade av SLK, men SFIT är de som har dialogen med Volvo IT, vilket gör att SF-IT blir en förmedlare av information och beslut som borde gå direkt mellan SLK-IT och Volvo IT vid en effektiv process. Åtgärder är dock genomförda i form av en uppdaterad RACI-modell.

3 Otydligt vem som ansvarar för att identifiera och fånga förändringsbehov i verksamheten

Det upplevs oklart vem som är ansvarig för att utföra behovsfångst från verksamheten. Leverantörer anser att de ofta inte har rätt kontaktytor för att kunna lösa problem eller ta beslut, då de saknar mandat. Delar av IT-organisationen anser att de bör ha större mandat, samtidigt som andra delar av organisationen anser att styrmodellen inte efterlevs. Detta leder ibland till att verksamhetsbehov inte hanteras alls.



Förslag till kvalitetsförbättringar

En ny förändringsprocess bör etableras

1 *Etablera en ny förändringsprocess*

I och med integration av tjänstekatalogerna i förvaltningsobjekt bör Stockholms stad säkerställa en formaliserad och framförallt i relation till verksamheten en homogen förändringsprocess för hela IT-leveransen.

Förändringsprocessen bör utgå från respektive objekt och ledas av objektsansvarig. Förändringsprocessen bör vara utformad för att minska ledtider och beslutsvägar, där ansvar och mandat är utformade på tydligast möjliga sätt utan mellanled mellan leverantör och beslutsfattare. Genom att denna process är etablerad kommer tidigare uppkomna problem hanteras naturligt och en effektiv leverantörsstyrning säkerställas.

2 *Behovsfångst från verksamheten bör kanaliseras via förvaltningsobjekten*

Samtlig behovsfångst från verksamheten bör bli enhetligare och inte ske via flera olika kanaler. Det bör säkerställas att samtliga frågor, även de som inte är avtalspåverkande, strategiska eller med påverkan på annan infrastruktur än den Volvo IT levererar kanaliseras via och hanteras inom förvaltningsobjekten.

3 *Den nya förändringsprocessen bör ta sin utgångspunkt i etablerade stödforum och roller*

En ny förändringsprocess bör ta sin utgångspunkt i det Change Advisory Board som föreslås vidareutvecklas där den föreslagna rollen Change & Release manager har ett övergripande ansvar och planerar samtliga förändringar. Objektsansvarig ansvarar sedan för att driva igenom planerade förändringar. Detta forum och denna roll bör vara centrala i framtagandet av processen och ansvariga för vidareutvecklandet av den efter implementation.

Avsnitt 5.2

Operativ uppföljning

PwC Point of View

En standardiserad och väl fungerande rapportering av tjänstenivåer bidrar till ett minskat behov av operativ uppföljning

1 Verksamhetskritiska SLA:er bör vara entydigt fastställda

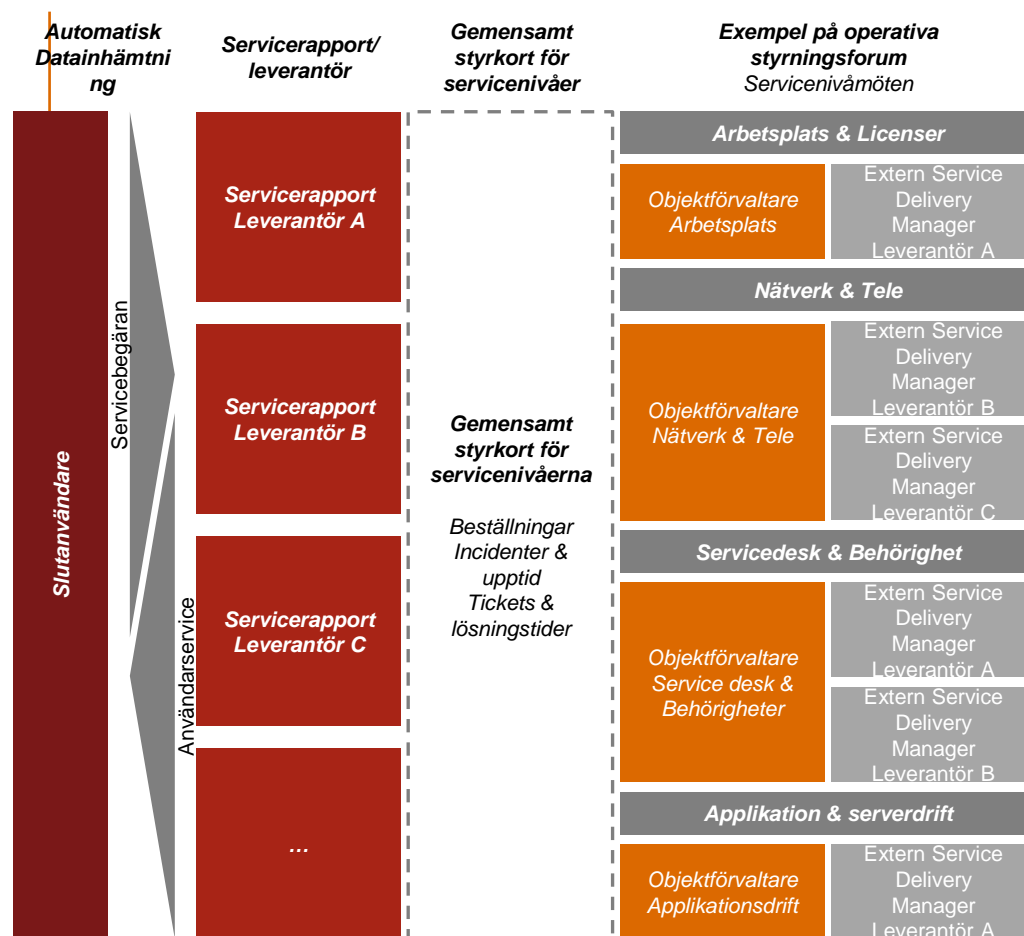
Verksamhetskritiska SLA:er bör visualiseras och fastställas oberoende av styrkortet för att skapa förutsättningar för relevanta servicenivåuppföljningar. Viktigt är även att inkludera faktorer som förutspås vara kritiska i framtiden.

2 Den operativa rapporteringen bör vara automatiserad

Den operativa rapporteringen bör vara automatiserad och hanteras av leverantörerna. Involvering av IT-verksamheten bör endast ske vid avvikelser från servicenivåer. Genom standardiserade och löpande rapporteringar från leverantörer kan servicenivåer säkerställas och operativa insatser minimeras.

3 Styrkort bör aggregeras och ingå i ett Service Dashboard

Sammansatta styrkort från leverantörer och objekt bör aggregeras i ett så kallat Service dashboard. Standardiserade rutiner för att sedan analysera Service dashboards bör sedan ingå som en central del i operativa forum för att på så sätt följa upp den totala tjänsteleveransen.



Nuläge

I nuvarande arbete och struktur så gör IT-organisationen arbete som leverantörerna bör göra och uppföljning försvåras

1 IT-verksamheten gör leverantörernas arbete

I dagsläget är IT-verksamheten (SFIT) starkt involverad i uppföljning av IT-leveransen både vad gäller beställningar och löpande drift. Kraven på hur Volvo-IT månatligen skall rapportera leveranser jämfört med satta SLA:er är endera otydliga eller följs inte upp i tillräcklig grad.

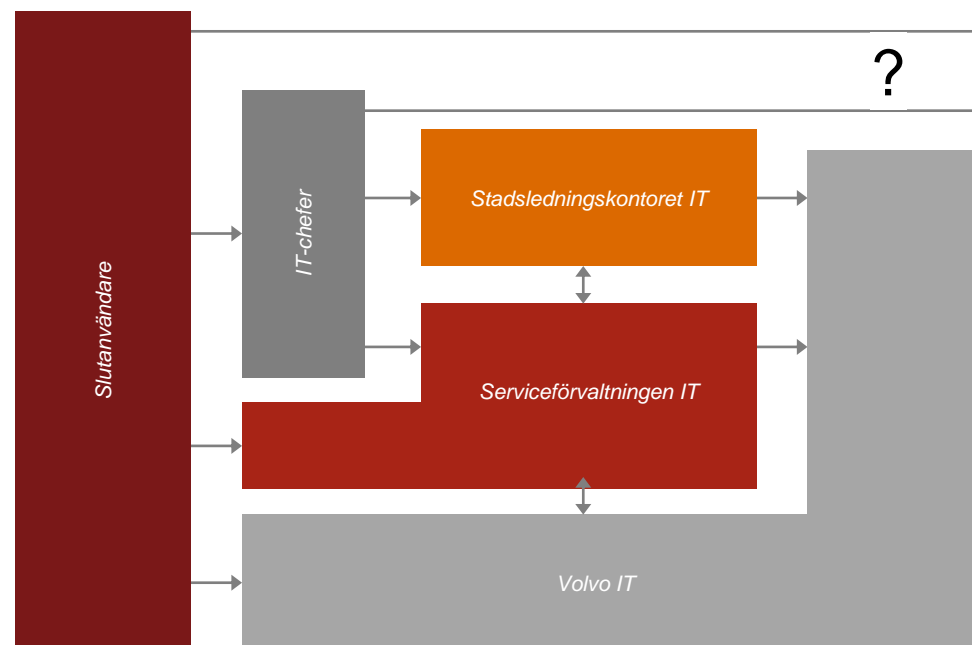
2 Gemensamma och kritiska servicenivåer kan utvecklas ytterligare

PwC saknar inom vissa områden mer övergripande servicenivåer, t.ex. total prestation för alla service desks, samtliga serverdrifttjänster och övergripande kundnöjdhet. Även en diskussion om vilka servicenivåer som är mest kritiska utifrån verksamhetens behov och problem saknas.

3 Diskussion och uppföljning är ineffektiv

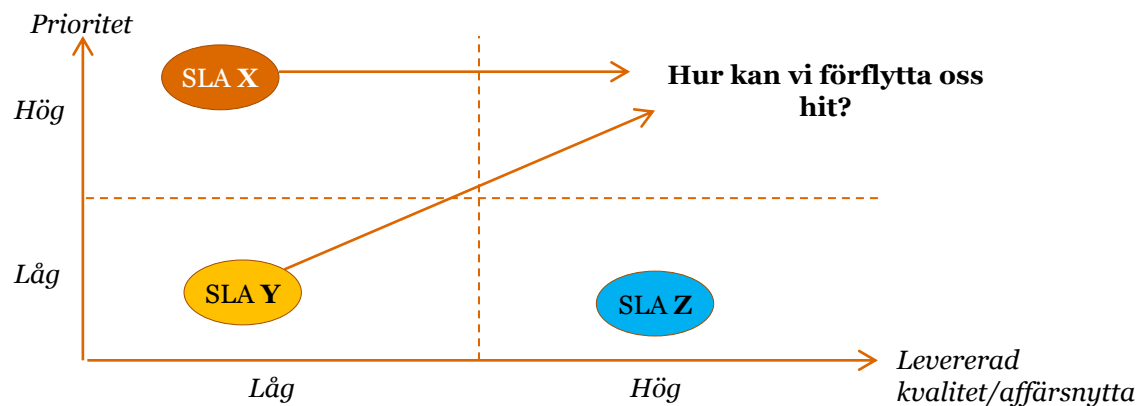
Nuvarande struktur gör att den operativa uppföljningen blir ineffektiv genom många involverade parter och en otydlig ansvarsfördelning.

Strukturen har även bidragit till konflikter och samarbetsproblem mellan Stockholms stad och Volvo IT.



Förslag till kvalitetsförbättringar

Rapportering bör kravställas och mätetal definieras



1 Revidera kontinuerligt vilka servicenivåer som är mest kritiska för verksamheten

Revidera kontinuerligt vilka servicenivåer som ska vara mest prioriterade utifrån ett verksamhetsperspektiv (inte primärt från ett leverantörsperspektiv) och hur de ska följas upp och vilken kvalitet/affärsnytta nuvarande leverans har (se figur). Nya av verksamheten önskade servicenivåer bör tas fram inom det utrymme som ges av LOU och nuvarande avtal.

2 Sträva efter att förskjuta det operativa ansvaret mot leverantörerna

Det operativa ansvaret att säkerställa att leveranser uppfyller fastställda servicenivåer bör ligga hos leverantören och vara automatiserad. På detta vis så minimeras involveringen i operativa frågor av den egna IT-verksamheten. Förtydligas det operativa ansvaret kommer det utöver ett mindre fokus från den egna verksamheten resultera i färre operativa frågetecken rörande ansvarsområden. Detta kan begränsas av rådande avtal men bör ändå vara en långsiktig ambition.

3 Aggregera styrkort och skapa ett Service Dashboard

Styrkort från leverantörer och förvaltningsobjekt bör aggregeras och ingå i ett Service Dashboard. Detta bör spänna över flera leverantörer och flera objekt. Service Dashboard bör ligga som grund i bl.a. kundansvarigas dialog mot de olika verksamhetsområdena.

Avsnitt 5.3

Faktureringsprocesser

PwC Point of View

Faktureringsprocesser bör vara utformade för att vara transparenta, tydliga och möjliggöra uppföljning för verksamheten

1 Fakturerade kostnader bör i möjligaste mån förklara värdet av den totala IT-leveransen

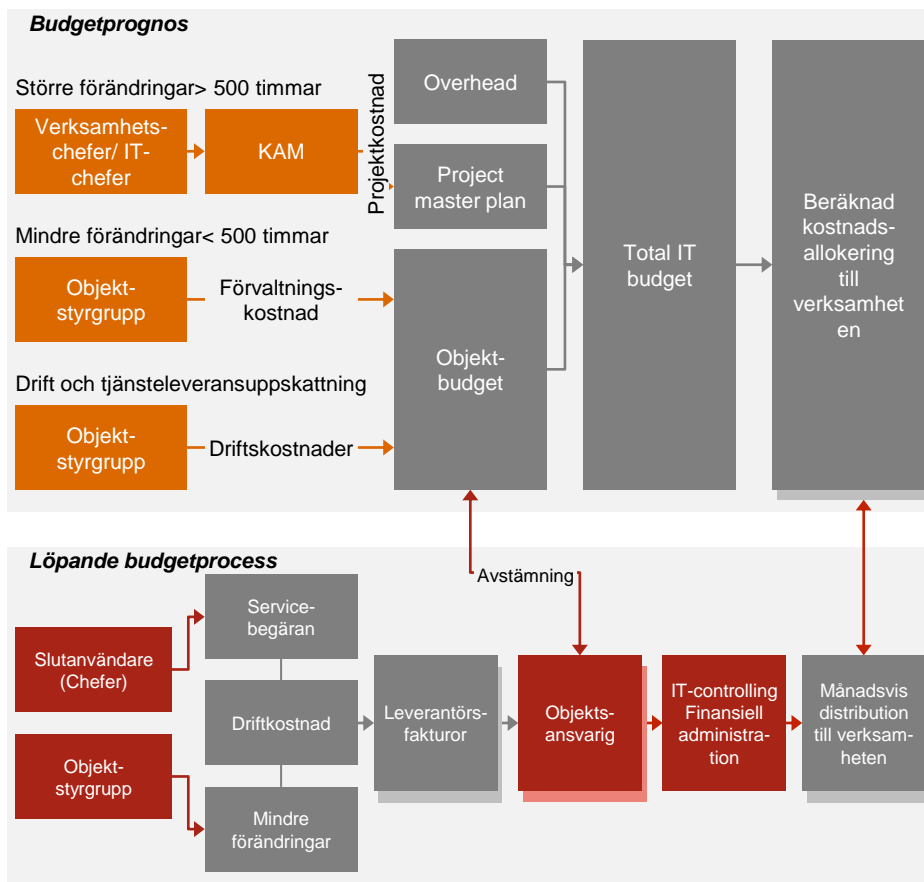
De kostnader som faktureras till verksamheten bör vara tydliga i vad kostnaden avser och ha en tydlig koppling till förvaltningsarbetet för att tydliggöra värdet för verksamheten.

2 IT-kostnader bör i möjligaste mån distribueras från en part som ansvarar för hela IT-leveransen

I en modell där IT-kostnader direkt allokeras till verksamheten bör kundansvariga ändå sammanställa verksamhetsområdets totala IT-kostnader och koppla det till vad som levererats. I en modell där IT-kostnader faktureras löpande (månad, kvartal eller årsvis) bör sammanställningen ske samtidigt som utnycklingen av kostnader.

3 Den löpande faktureringen bör vara transparent mot budgeterade kostnader

Den fakturering som utförs mot verksamheten bör ha en tydlig koppling till de budgeterade kostnader som har gjorts inom förvaltningsarbetet för att möjliggöra transparens och uppföljning.

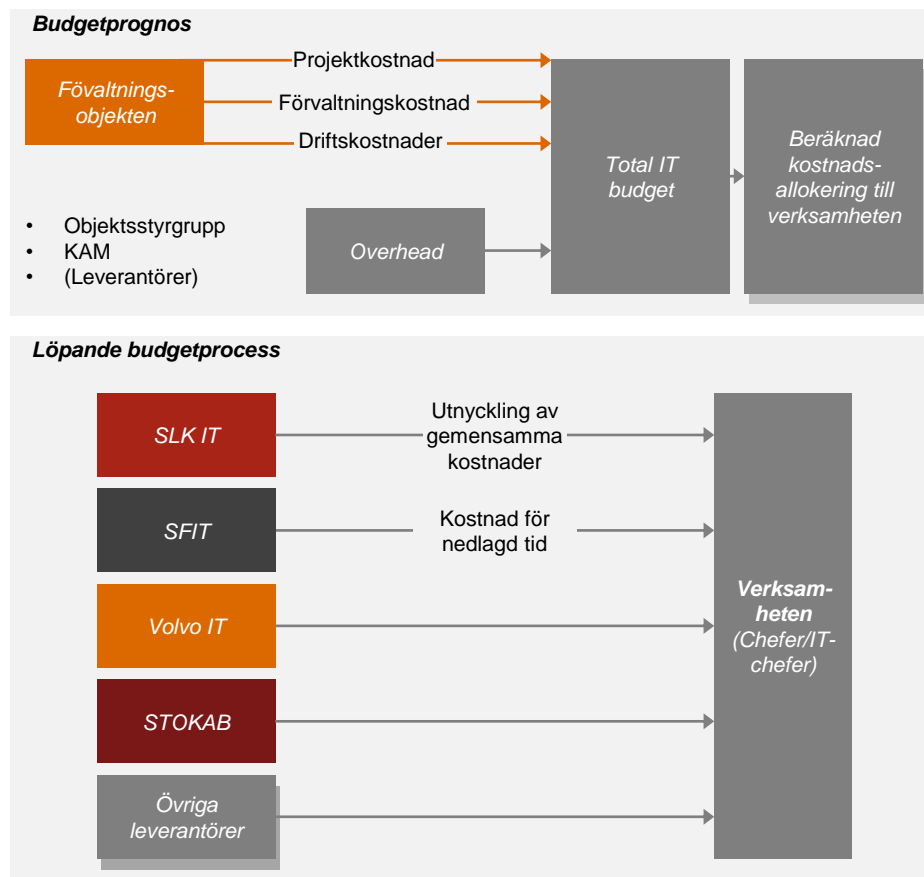


Nuläge

Dagens faktureringsprocesser bidrar inte till transparens för verksamheten

1 Verksamheten saknar en helhetsbild av den totala IT-kostnaden

Verksamheten saknar en helhetsbild av den totala IT-kostnaden, vilket beror till stor del av flertalet leverantörer fakturerar verksamheten direkt. Parallellt med detta fakturerar även serviceförvaltningen upparbetad tid mot verksamheten. Då staden valt att samla endast en del av leverantörernas kostnader i en central IT-prislista uppstår oklarheter där verksamheten inte alltid förstår vilka tjänster eller nytta de betalar för.



Förslag till kvalitetsförbättringar

Verksamheten bör genom kundansvariga involveras i budgetarbetet och erhålla regelbundna sammanställningar av totala IT-kostnader

1 *Låt kundansvariga arbeta nära verksamheten för att estimerade kommande årets IT-kostnader*

För att uppnå ett ännu bättre underlag för IT-budgeten, så bör kundansvariga jobba tillsammans med sina verksamhetsområden för att förstå deras kommande IT-behov. Samtidigt ger detta verksamheten en insyn och förberedelser på ungefär vilka IT-kostnader som de kommer att bli fakturerade för under kommande året (direkta beställningar, mindre vidareutveckling och overhead). Målsättningen bör vara att det skall finnas en bra transparens mellan budgeterade kostnader och fakturerade kostnader.

2 *Inför regelbundna sammanställningar till respektive verksamhetsområde avseende totala IT-kostnader och nyttjande*

SLK IT bör kontinuerligt sammanställa alla IT-kostnader för respektive verksamhetsområde och via kundansvariga förklara hur detta kopplas till nyttjande av IT-tjänster. Genom detta säkerställs en transparens av värdet av IT-leveransen för verksamheten.

Avsnitt 5.4

Process för supporthantering

PwC Point of View

Supportprocessen i en multisourcingsituation ställer stora krav på gränsdragning och ansvarsfördelning

1 IT bör tillhandahålla en gemensam väg in för alla serviceärenden

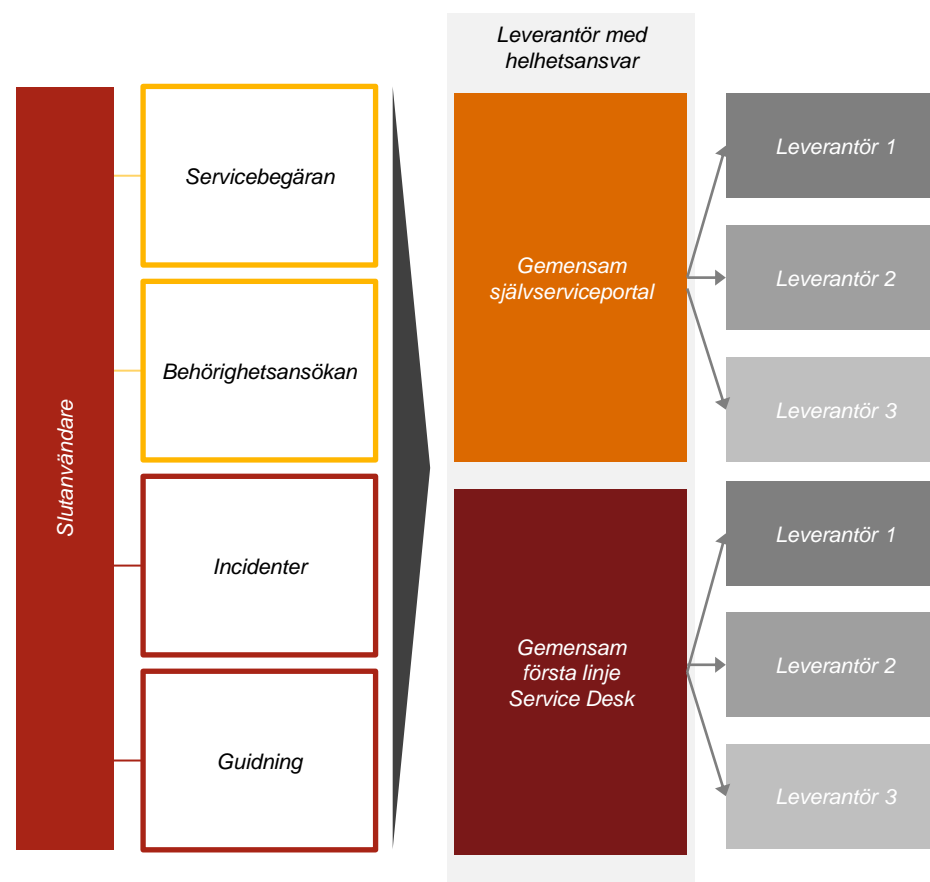
Verksamheten bör ha en gemensam väg in för samtliga frågeställningar och problem, vilken inkluderar samtliga tjänster som IT-verksamheten levererar, oavsett leverantör.

2 Det bör finnas gemensamma processer som löper över alla inblandade parter

För att minimera risken för att ärenden faller mellan stolarna vid en IT-leverans från ett antal leverantörer, är det viktigt det totala supportflödet är tydligt för alla inblandade parter. Det bör finnas en form av "handshakes" mellan leverantörer där ärenden lämnas över. ITIL-processer bör vara etablerade på övergripande nivå och inte bara i respektive leverantörs service desk och det skall vara möjligt att följa upp gemensamma servicenivåer för hela service desk-objektet.

3 Leverantörernas ansvar i olika service desks bör vara så pass omfattande att det tvingar dem att samarbeta

Det är viktigt att respektive supportavtal med leverantörerna är utformade på ett sånt sätt att de tvingas att ha ett visst ansvar för olästa supportärenden som de skickar vidare. Framförallt gäller detta första linjens service desk.



Nuläge

Dagens ansvarsfördelning skapar problem för användare och ansvaret för ärenden kan bli oklara

1 En väg in är inte obligatorisk

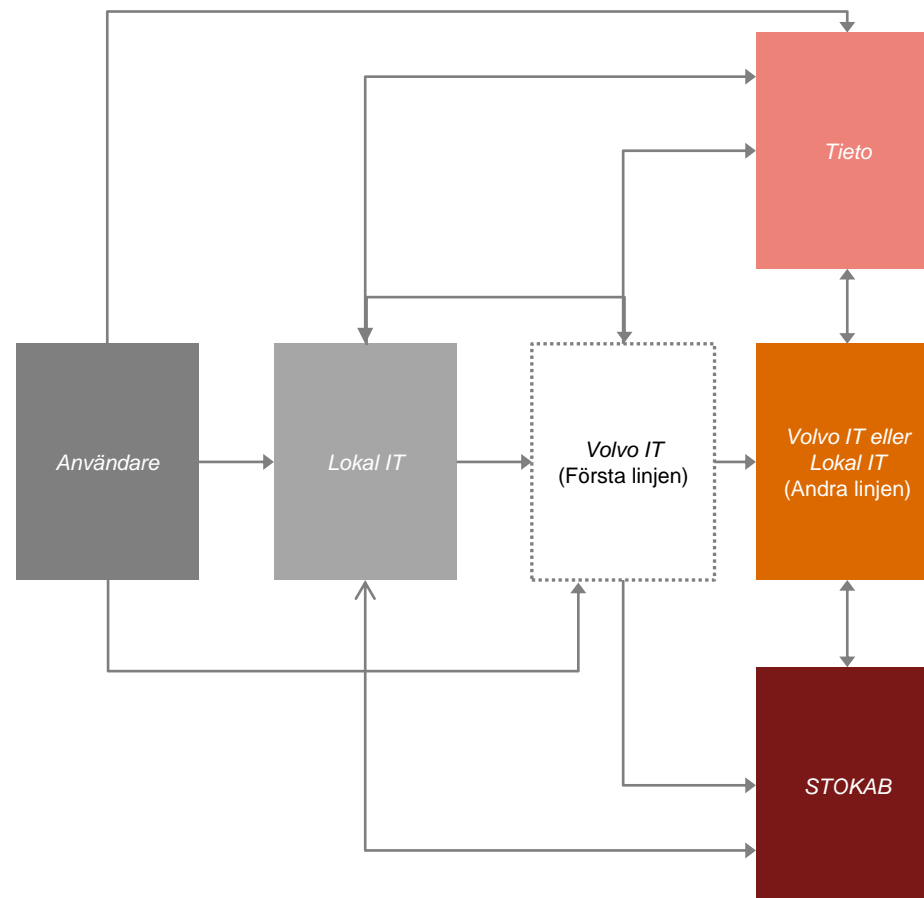
Volvo IT har endast ett ansvar i första linjen när det gäller GS IT-frågor. Detta gör att ärenden kan spridas till upp emot fyra eller fem olika parter. Det gör också att leveransen upplevs splittrad, vilket skapar frustration.

2 Ansvar i första linjen är begränsat

För GS-IT-frågor så agerar Volvo IT första linjen, men deras ansvar slutar då problemet är relaterat till en annan leverantör och ärendet skickas vidare. Det här beror delvis på hur leveranserna har upphandlats, men skapar problem eftersom det inte finns någon leverantör som har ett helhetsansvar för att lösa problem som kommer in. Volvo IT blir således bara en mottagare av problemet.

3 En gemensam självbetjäningportal saknas

Leverantörerna, t.ex. Volvo IT, har väl utvecklade beställningsportaler för sina tjänster, men det saknas en en gemensam portal för interna IT-supportärenden inom Stockholms stad. där behörighetsbeställningar, tjänstebeställningar, incidenter och guidningsfrågor för alla IT-tjänster hanteras.



Förslag till kvalitetsförbättringar

Målbilden bör vara en leverantör med helhetsansvar för supportleverans

1 *Arbeta långsiktigt mot en leverantör med ett helhetsansvar för supportleverans*

Staden bör långsiktigt arbeta mot en leverantör med ett brett supportansvar i första linjen för hela IT-leveransen och som har ett övergripande ansvar för ärenden som skickas vidare till andra och tredje linjen. Denna leverantör bör också förvalta en mer omfattande service desk-portal för alla IT-tjänster. Det skall vara tydligt för verksamheten att det är en väg in för alla IT-ärenden. Sträva efter att kopplingar mot olika service desk-system skall stötta bästa möjliga spårbarhet på ärenden, dels för de som åtgärdar dem men också för berörda användare. En single point of contact skulle potentiellt även kunna agera serviceintegratör av multisourcade tjänster.

2 *Förvaltningsetablera Service desk som objekt*

Genom att förvaltningsetablera service desk som objekt ökar Stockholm stad fokus och uppföljning kring detta och att det drivs enligt samma struktur som övriga objekt. Ett gemensamt objekt för alla service-desk relaterade leveranser skapar även en grund för samverkan mellan de olika involverade parterna, och bidrar till ett arbete mot en gemensam målbild för objektet. SLK IT har parallellt med denna utredning påbörjat denna åtgärd.

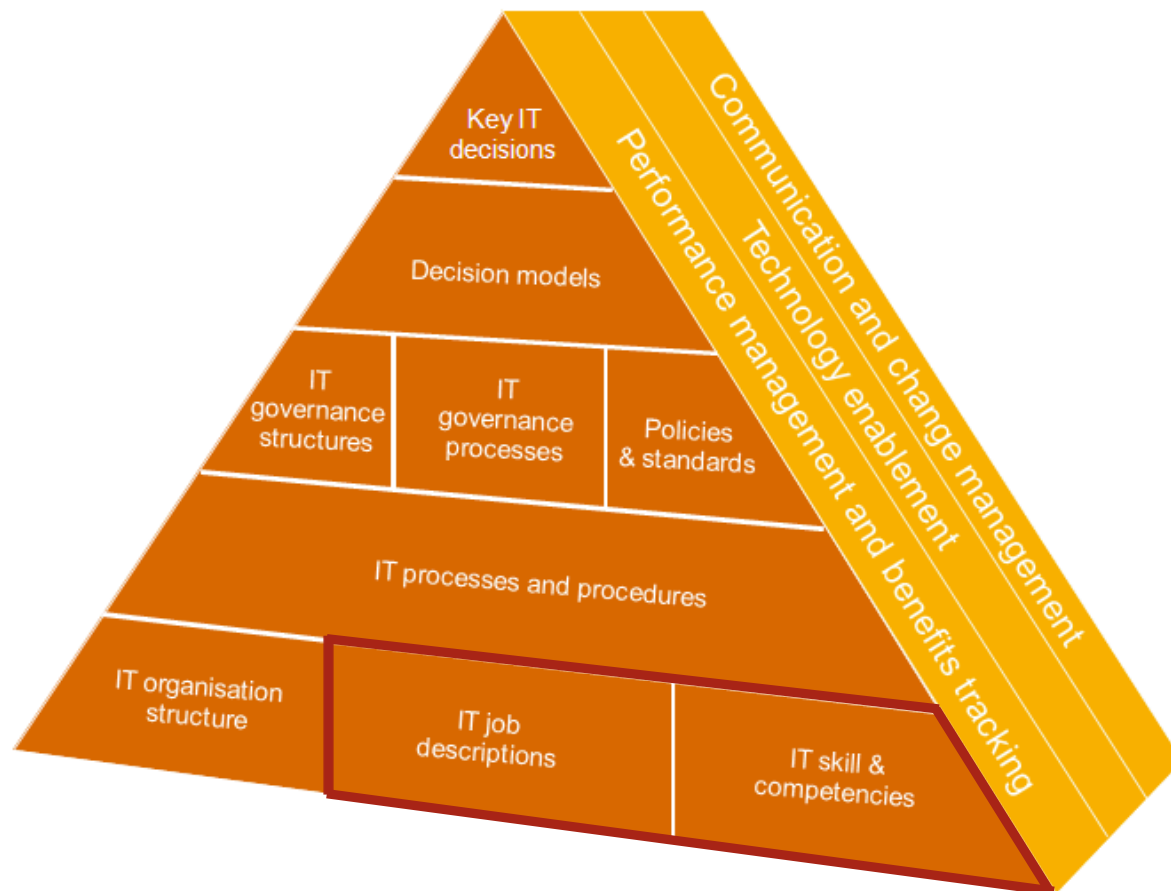
3 *Föreina leverantörerna i en gemensam målbild hur ärenden bör lösas*

Ett arbete bör inledas med leverantörerna för att uppnå tydlighet och transparens kring ansvarsfördelningar i övergripande ITIL-baserade processer. Detta kan vara ett naturligt inslag i etableringen av Service desk objektet som planerats.

Avsnitt 6

Roller och ansvar

Finns nödvändiga roller på plats som direkt eller indirekt påverkar hanteringen av arbetsplatstjänster?



PwC Point of View

I en outsourcad miljö bör IT-organisationens roller ha en stark beställarkompetens som innefattar strategiska samt taktiska roller

1 *Rollerna kopplat till förvaltningsmodellen bör vara tydliga och helst inte delas med andra roller*

För att förvaltningsarbetet skall bedrivas effektivt är det viktigt att samtliga nödvändiga förvaltningsroller finns etablerade, och att rollerna i IT-organisationen motsvarar de i förvaltningsarbetet. Rollerna bör i möjligaste mån inte delas med andra roller.

2 *Det bör finnas en tydlig kompetensprofil kopplat till rollerna*

Samtliga roller bör ha en tydlig kompetensprofil och rollbeskrivning kring krav på kompetens, rollens uppgift och ansvarsområden.

3 *IT verksamheten bör följa upp respektive persons prestation och ambition med sin roll*

De roller som finns inom IT-verksamheten bör ha tydliga utvecklingsplaner som beskriver deras ambition och långsiktiga mål. Respektive medarbetares prestation bör även följas upp.

| Roll | Beskrivning | Kompetensnivå |
|--------------------------|---|---|
| Objektägare | Ägare av ett objekt | Ledningsnivå |
| Objektansvarig | Förvaltare av ett objekt | PM3, Systemförvaltning |
| Kundrelationsansvarig | Strategiskt och taktiskt ansvarig för kundrelationen med en kundgrupp | Verksamhetskunskap och generell IT-kunskap |
| Change & Release Manager | Ansvarig för koordinering av förändringar, sammankallande för CAB | ITIL, förändringsprocesser |
| IT-controller | Budgetering, kostnadsallokering | Ekonomistyrning, budgetering, IT-kunskap |
| Projektportföljsansvarig | Ansvarig för den strategiska projektportföljen | Portföljstyrning, Projektstyrning, projektledning |
| Avtalsansvarig | Ansvarig för samtliga leverantörsavtal | Juridisk kunskap, inköperfarenhet |
| IT-arkitekt | Ansvarig för den övergripande IT-arkitekturen | IT-arkitektur |

Nuläge

I nuvarande organisation saknas det roller för en effektiv kravställning

1 Ett antal roller saknas för effektiv förvaltning av IT-tjänsterna

På grund av att alla delar av IT-leveransen inte är fullt ut förvaltningsetablerade så saknas inom vissa områden roller så som objektsansvarig. Även vissa stabsrelaterade roller saknas eller är inte tydligt utformade. Detta kan bl.a. vara en anledning till att leverantörerna saknar tydliga motparter inom IT-verksamheten.

2 Vissa roller har felaktigt omfång eller kompetens

Vissa av nuvarande rollerna är felaktigt utformade avseende omfång och kompetens. Exempelvis kundansvarigrollen inom staden är utformad för att vara operativ, men verksamheten förväntar sig att kundansvariga representerar hela IT-leveransen på en strategisk samt taktisk nivå. Även tillsättningen till vissa roller kan ses som överkvalificerad vilket bidrar till att operativa roller utvidgas utanför sina mandat, t.ex. kundansvarigrollen inom SFIT.

3 Rollerna hos de lokala IT-cheferna varierar

Rollen och ansvaret för IT ute i nämnderna varierar och har olika benämningar, t.ex. IT-chefer, IT-strateger, IT-koordinatorer. Detta leder till att det blir oklart mellan dessa roller och SLK/SFIT avseende mandat, ansvar, och förväntningar. Detta leder även till svårigheter att nå ut med information på ett enhetligt sätt, ojämnt utnyttjande av befintlig IT-leverans etc.

| Roll | Status | Kommentar |
|--------------------------|--------|--|
| Objektägare | Finns | |
| Objektansvarig | Saknas | Visst arbete utförs av tjänstekatalogsansvariga för Volvo-leveransen |
| Kundrelationsansvarig | Finns | Endast operativ samt representerar endast en del av den totala IT-leveransen |
| Change & Release Manager | Saknas | |
| IT-controller | Finns | |
| Projektportföljsansvarig | Saknas | |
| Avtalsansvarig | Finns | |
| IT-arkitekt | Finns | Leverantörer upplever rollen som otydlig |

Förslag till kvalitetsförbättringar

Ett antal roller behöver etableras och vidareutvecklas

1 *Etablera saknade roller och vidareutveckla utvalda roller*

För att hantera de problem som finns i dagsläget och säkerställa en optimal leverantörsstyrning bör de roller som saknas i dagsläget etableras. Det handlar både om roller som kan behövas kopplat till en ökad objektifiering av IT-tjänsteleveransen, samt roller på stabsnivå som bör tillkomma eller utvecklas. I dagsläget finns ett antal roller som kräver vidareutveckling för att säkerställa värdet och nyttan med rollen. Exempel på detta är kundansvarigrollen, som bör utvecklas från en operativ roll till en strategisk verksamhetspartner. Rollen bör jobba nära verksamheten för att skapa förståelse för verksamhetens långsiktiga behov och etablera en dialog. Vidare bör rollen objektansvarig ses över, och delar av det arbete som tjänstekatalogsansvariga gör idag föras över till denna roll.

2 *Säkerställ rätt kompetenser kontinuerligt*

Stockholm stad bör se över kompetensnivåer och individernas ambitioner och prestationer kopplat till de roller som finns i dag och eventuellt de roller som etableras framöver. Fel tillsatt kompetens för rollen kan göra att rollen utvecklas till något annat än ursprungstanken. Det är viktigt att det finns en tydlig beskrivning för respektive roll och att individens prestation och förväntningar följs upp mot denna.

3 *Säkerställ harmonisering av den totala IT-leveransen*

Då IT-funktioner (system och personal) i Stockholms stad förekommer såväl centralt som lokalt är det viktigt att säkerställa att arbetet med dessa harmoniserar med övrig IT-styrning avseende roller, förvaltningsmodell, arkitekturella principer, säkerhetspolicies och kostnadstransparens. Det är viktigt att säkerställa att SLK IT har ett starkt mandat i att styra stadens IT-utveckling i detta avseende.

4 *Tydliggör och harmonisera IT-roller på lokal nivå*

I möjligaste mån säkerställa samma benämningar på roller och ansvar kopplat till IT i de lokala verksamheterna för att tydliggöra kopplingen mellan verksamhet och SLK samt inom deras egen verksamhet.

Avsnitt 7

Appendix

Intervjulist

| Namn | Roll | Avdelning |
|-------------------|---|---------------------|
| Anette Holm | IT-direktör | SLK IT |
| Birger Eriksson | IT-strateg (Ansvarig för arbetsplatssystem) | SLK IT |
| Bo Höglund | Verksamhetsområdeschef Serviceförvaltningen IT | SFIT |
| Hamdija Gargovic | IT Controller | SLK IT |
| Johan Jingbro | Kundansvarig | SFIT |
| Johnny Pihl | IT-strateg | SLK IT |
| Karl-Erik Edlund | IT-chef | Socialförvaltningen |
| Larry Samuelsson | Kundansvarig | SFIT |
| Magnus Höglund | Service Delivery Manager (för huvudleverantörerna) Leveransansvarig | Volvo IT |
| Mats Engquist | IT-controller | Stadsdel Södermalm |
| Mikael Stranne | Tjänstekatalogsansvarig (A) | SFIT |
| Ola Kristiansen | Director External Sales | Volvo IT |
| Pär Hörenius | Tjänstekatalogsansvarig (C) | SFIT |
| Stefan Carlson | Enhetschef Teknisk utveckling och förvaltning | SLK IT |
| Stefan Schildt | Biträdande avdelningschef | SLK IT |
| Teenie Bennerholt | Förvaltningschef | SF |
| Ulf Johansson | Kundansvarig | SFIT |

