



Stadsledningskontoret

Projekt Översyn av stadens administration

DNR 030-2455/05

Sid 1 (151)

2006-04-24

ÖVERSYN AV STADENS ADMINISTRATION

SLUTRAPPORT

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SID

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

Effektiviseringspotential.....	61
Konsekvenser.....	62
Fortsatt utveckling.....	62
INKÖP/UPPHANDLING	
Förutsättningar för delprojektet.....	62
Förslag till förändringar.....	64
Processer och arbetssätt.....	68
Systemstöd.....	70
Kompetens.....	71
Effektiviseringspotential.....	71
Konsekvenser.....	73
Fortsatt utveckling.....	73
KONTORSADMINISTRATION	
Förutsättningar för delprojektet.....	74
Förslag till förändringar.....	77
Processer och arbetssätt.....	81
Systemstöd.....	83
Kompetens.....	84
Effektiviseringspotential.....	84
Konsekvenser.....	85
Fortsatt utveckling.....	86
EKONOMIADMINISTRATION	
Förutsättningar för delprojektet.....	89
Processer och arbetssätt.....	91
Slutsats.....	96
SAMMANTAGEN EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL OCH BERÄKNING AV DENNA.....	
	97
EN GEMENSAM SERVICE.....	100
AVVÄGNINGAR.....	101
VAL AV ORGANISATION.....	104
FINANSIERING.....	106
STYRNING.....	107
BILAGEFÖRTECKNING.....	108

SAMMANFATTNING

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INLEDNING

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

UPPDRAGET

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

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

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

PROJEKTORGANISATION

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

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

Det har också funnits referensgrupper för respektive delprojekt.

Den för uppdraget tillsatta projektorganisationen har bestått av följande personer:

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

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

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

GENOMFÖRANDE AV ÖVERSYNEN OCH METODEN FÖR DETTA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RESULTATET AV NULÄGESKARTLÄGGNINGEN

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

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

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

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

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

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

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

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

FÖRSLAG TILL EFFEKTIVISERINGAR

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SAMMANSTÄLLNING AV PROJEKTETS FÖRSLAG

Inrätta gemensam och standardiserad

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

Förstärkt kompetens inom

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

Systemstöd

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

Arbetsätt och dess processer

- Utveckla och införa enhetliga arbetsätt

Stadsledningskontorets roll

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

Föreslås utredas vidare

IT-administration

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

Personaladministration

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

Kontorsadministration

- Förutsättningen för att ansluta bolag till en gemensam växelfunktion.

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

IT-ADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

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

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

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

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

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

Delprojektets nulägeskartläggning

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

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

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

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

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

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

Slutsatser från nulägeskartläggningen

Sammanfattningsvis har projektet efter nulägeskartläggningen kunnat konstatera följande.

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

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

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

Kort om KITT-avtalet

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

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

² Den enhetsvisa uppbyggnaden av IT-stödet.

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

Projektets förslag till förändringar kan sammanfattas i följande tre punkter.

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

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

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

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

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

Konsolidering

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

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

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

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

Standardisering

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

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

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

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

måste helt själva ombesörja sin applikationshantering.

- *Bättre priser och avtal.*
Att standardisera på produktnivå (hård- eller mjukvara) kan på grund av större volymer ge bättre avtal och lägre priser vid upphandlingar.
- *Vem som helst (anställd) kan logga in var som helst.*
Att en IT-användare från t ex Skarpnäcks SDF på besök hos t ex stadsledningskontoret inte kan logga in på och använda en PC där kan tyckas underligt när exempelvis anställda på många andra stora företag kan logga in på och komma åt sina resurser från en PC på ett lokalkontor inom koncernen var som helst i världen. Frågan har ställts hur stort behovet av sådan mobilitet egentligen är inom staden. Konstateras kan att det förekommer och särskilt inom vissa användargrupper som ibland bedriver sin verksamhet oberoende av förvaltnings- och bolagsgränser, t ex lärare eller revisorer.
- *Möjliggör gemensam service*
Som redan konstaterats är standardisering av det infrastrukturella IT-stödet en förutsättning för att kunna införa gemensam service. Fördelarna med gemensam service redogörs för närmare nedan.

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

- *Så många av stadens datorer som möjligt bör vara nätverksuppkopplade.*
Visionen ”IT för alla” i Stockholms stad innebär att alla anställda bl a ska ha tillgång till e-post, intranät och möjligheten att personrapportera (LISA-självservice). Ett genomförande av det som föreslås i denna rapport bör ske parallellt med ett genomförande av ”IT för alla”. Ju fler datorer som går att komma åt via nätverket desto billigare och effektivare kommer IT-supporten att bli.
- *Användarnas administrativa rättigheter på klientdatorerna bör minimeras.*
Ju fler användare som har administrativa rättigheter på sina PC desto fler incidenter och problem kan förväntas uppstå. Ingenting

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

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

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

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

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

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

Gemensam service

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

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

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

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

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

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

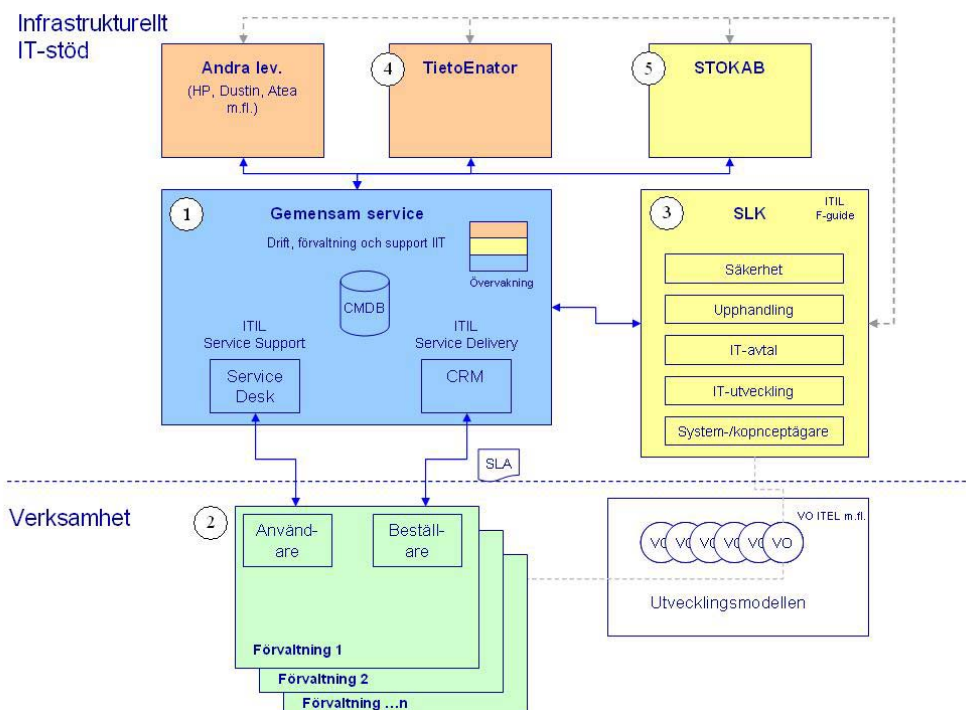
arbetsinsatser. I en gemensam service har samma problem samma lösning överallt.

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

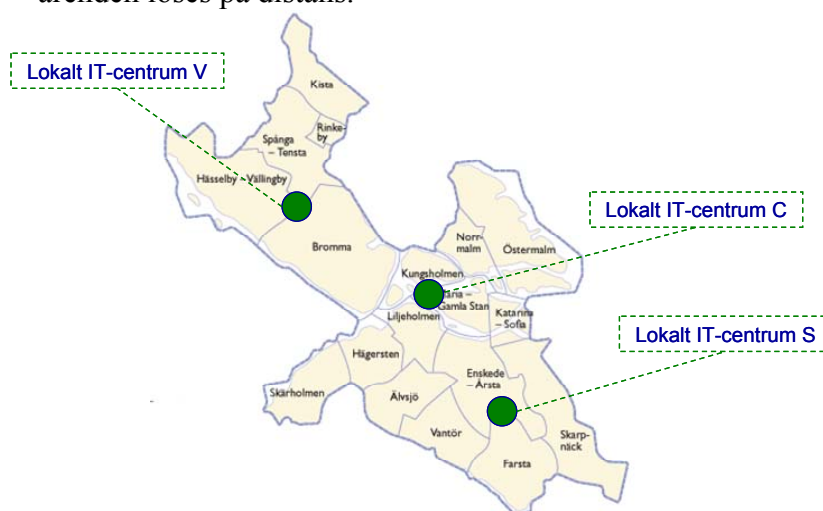
Fler fördelar och möjligheter, men även uppskattade risker och svagheter i det projektet föreslår, redovisas i avsnittet ”Konsekvenser” samt i bilaga 1.

Sammanfattad beskrivning av börläget

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



1. *Gemensam service* säljer drift och support vad gäller det infrastrukturella IT-stödet till stadens verksamheter. *Gemensam service* bygger sina processer på ITIL⁵ och har ett avtalsreglerat kund/leverantör-förhållande med verksamheterna. *Gemensam service* består i huvudsak av en *service desk* (kontaktytan gentemot stadens IT-användare) samt vid behov s k ”utetekniker” som utför det arbete som kräver fysisk närvaro på plats. På grund av stadens storlek finns förmodligen behov av att geografiskt distribuera dessa utetekniker. Projektet föreslår ”basstationer” eller ”IT-centrum” på åtminstone tre olika platser i staden (se bild nedan). Eftersom behovet av support på plats på sikt förväntas minska i och med det projektet föreslår kan dock detta komma att förändras. Det finns exempel på verksamheter som genom standardisering och gemensam service lyckats uppnå en situation där upp till 96% av alla ärenden löses på distans.



2. *Förvaltningarna/bolagen* köper sina infrastrukturella IT-tjänster från *gemensam service*. Ingen lokalt anställd IT-personal behövs för att upprätthålla detta IT-stöd. Däremot kommer lokal IT-kompetens att vara nödvändigt för att i det allra minsta agera beställare gentemot *gemensam service* och för att medverka i stadens gemen-

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

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

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

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

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

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

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

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

Angående outsourcing

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

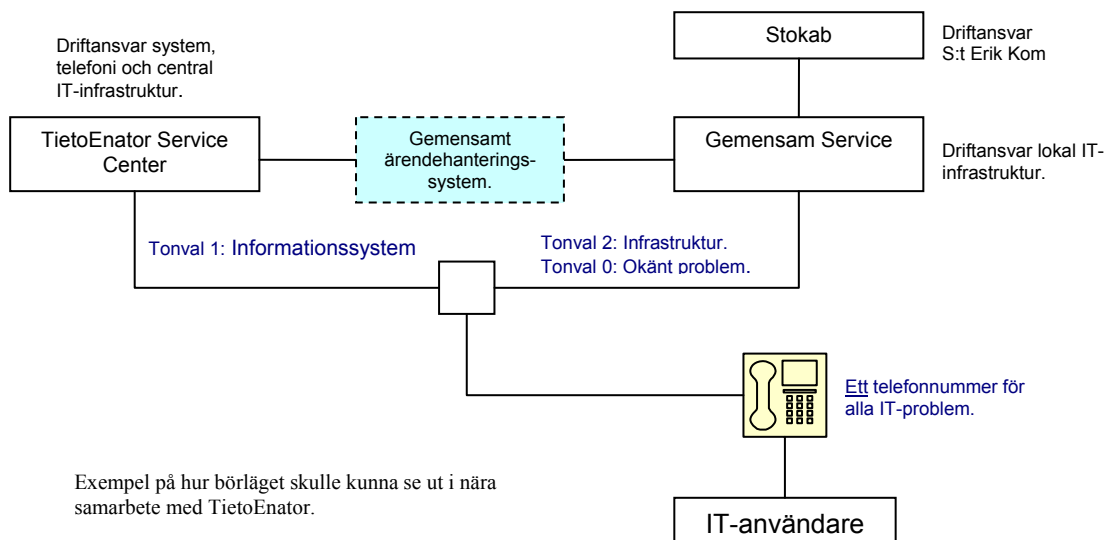
I ett försök att beskriva den praktiska skillnaden mellan en outsourcad och en internt driven verksamhet utifrån projektets förslag till börläge görs nedan en jämförelse sett ur IT-användarens (kundens) perspektiv. IT-användaren är i detta exempel anställd på en typisk *S:t Erik Net*-förvaltning.

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

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

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

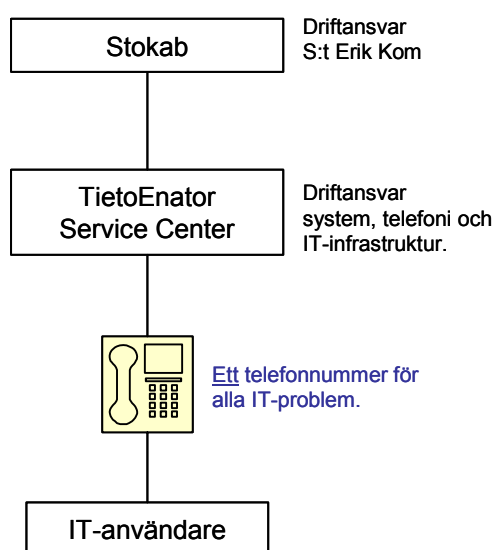
Det projektet föreslår innebär en tydlig förenkling av ärendehantering jämfört med ovan. Samtliga användare inom hela S:t Erik Net får *ett* telefonnummer att ringa vad gäller hela den lokala *och* centrala infrastrukturella IT-miljön inklusive centrala verksamhetssystem. Användaren kan då genom tonval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



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

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

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



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

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

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

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

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

Projektets uppfattning kan alltså sammanfattas som följer.

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

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

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

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

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

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

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

SYSTEMSTÖD

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

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

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

KOMPETENS

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

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

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

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

1. *Minskad bemanning.*

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

2. *Konsolideringseffekter*¹⁰

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

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

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

3. *Övriga stordriftsfördelar*

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

4. *Effektivare IT-stöd*

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

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

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

Behov av snabbt beslut

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

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

KONSEKVENSER

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

SWOT-analys av projektets förslag till börläge

<p>Styrkor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En kontaktväg (SPOC*) för alla ärenden 2. Högre grad av samlat ansvar 3. En (1) identisk infrastrukturell IT-miljö 4. IT är kärnverksamheten 5. Samlad/delad kompetens 6. Högre kompetensutvecklingsgrad 7. Kraftigt minskat personberoende 8. Alltid någon på plats 9. Kan tydligt redovisa (och därmed optimera) IT-kostnaderna 10. Tydliga ”best practice”-processer (ITIL) 11. Inget görs okontrollerat 12. Allt väsentligt dokumenteras 	<p>Svagheter</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minskad lokal personkänedom 2. Färre folk på plats lokalt 3. Hanterar endast frågor inom SLA (serviceavtal) 4. Omfattar inte IT i skolan eller andra publika IT-miljöer 5. Omfattar inte lokala verksamhetssystem 6. SPOF** p g a konsolideringen
<p>Möjligheter</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Effektivare drift och service 2. Snabbare problemlösning 3. Minskat antal incidenter 4. Effektivare övervakning 5. Jämnare och högre kvalitet 6. Vem som helst kan logga in var som helst 7. Stabilare IT-miljö 8. Säkrare IT-miljö 9. Högre supporttillgänglighet 10. Lägre kostnader för infrastrukturellt grundutbud 11. Lägre kostnader för infrastrukturella tilläggstjänster 12. Möjliggör 24h-förvaltningen 13. Organisatoriska förändringar teknikoberoende 14. Lättare att genomföra tekniska förändringar 	<p>Hot</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Upplevs som centralisering (negativt) 2. Risk för lägre kvalitet p g a motvilja till förändringen 3. Små fel i t ex datakom. kan ge stora effekter (SPOF**) 4. Arbetet med IT som verksamhets- och ledningsfråga kan bli lidande. 5. Risk för att ingen kan ta i sådant som faller mellan stolarna. 6. IT-stödet till den publika miljön kan bli lidande 7. Lokala kostnader kan kvarstå p g a oförmåga att ta hem rationaliseringspotentialen 8. Risk för beslut om omedelbar outsourcing 9. Risk för personalflykt till externa företag

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

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

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

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

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

FORTSATT UTVECKLING

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

Genomförande inom och utanför S:t Erik Net

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

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

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

IT i skolan och andra publika IT-miljöer

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

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

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

Tilläggstjänster

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

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

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

Lokala verksamhetssystem

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

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

PERSONALADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

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

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

Projektet föreslår att

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

Gemensam service

Löneadministration

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

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

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

Pensioner och försäkringar

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

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

Statistik och nyckeltal

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

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

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

Elektroniska personalakter

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

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

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

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

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

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

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

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

Bolagen kan anslutas senare

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

Ansvarsfördelning

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

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

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

SYSTEMSTÖD

LISA

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

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

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

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

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

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

LISA Självservice

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

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

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

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

Projektet föreslår att

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

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

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

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

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

Införande av elektroniska personalakter

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

KOMPETENS

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

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

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

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

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

Extern och intern benchmarking

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

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

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

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

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

Målsättning för löneadministration inom Stockholms stad

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

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

Kommentarer:

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

Dimensioneringsbehov

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

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

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

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

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

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

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

Dimensionering och effektiviseringspotential – slutsats:

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

Effektiviseringspotential på bolagen

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

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

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

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

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

KONSEKVENSER

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

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

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

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

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

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

Minskad sårbarhet

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

Geografiskt avstånd

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

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

Gemensamma rutiner

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

FORTSATT UTVECKLING

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

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

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

LOKALADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

Omfattning av utredningen

Följande huvudprocesser valdes för hela studien inom lokaladministration:

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

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

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

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

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

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

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

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

Analys

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

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

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

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

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

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

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

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

Referensgrupper m m

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

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

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

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

Stadsledningskontorets roll

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

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

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

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

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

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

Gemensam service

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

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

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

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

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

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

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

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

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

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

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

SYSTEMSTÖD

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

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

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

KOMPETENS

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

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

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

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

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

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

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

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

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

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

KONSEKVENSER

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

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

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

FORTSATT UTVECKLING

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

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

INKÖP/UPPHANDLING

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKT

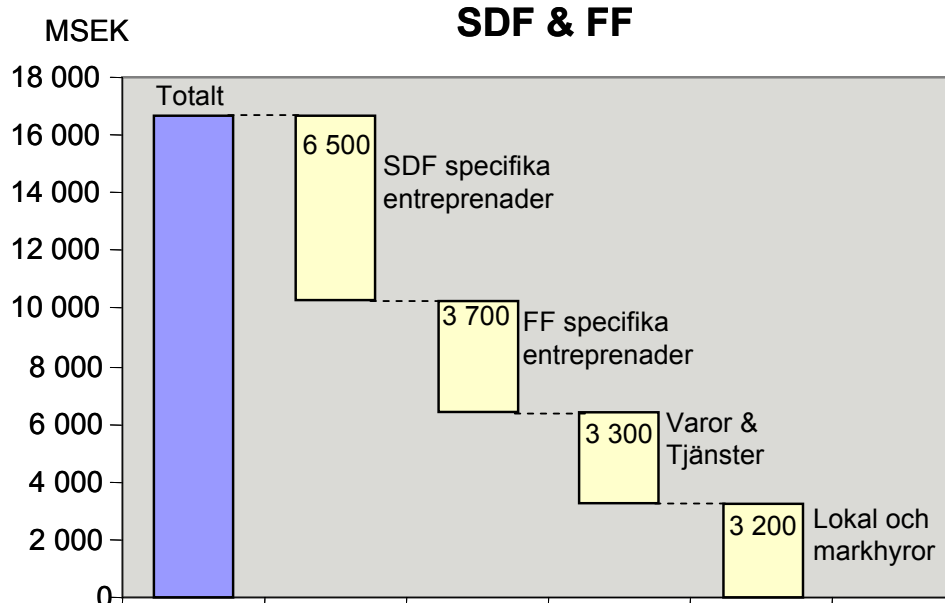
Av den nulägeskartläggning som genomförts framgår det att upphandling vid fackförvaltningar och bolag i hög grad är specialiserat. Upphandlarna är således specialiserade och de inköpsområden som hanteras utgör inte gemensamma inköpsområden för hela staden. Stadsdelsförvaltningarna har betydligt mer begränsade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

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

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

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

Totala inköpskostnader 2004 SDF & FF



Figur 11 Inköpskostnader och dess fördelning

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

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

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

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

- Lokal och markhyror: upphandlas inte/ingår ej

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

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

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

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

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

Förändrat arbetssätt

Projektets förslag innefattar förändringar inom

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

Utveckling av gemensam upphandlingsfunktion

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

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

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

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

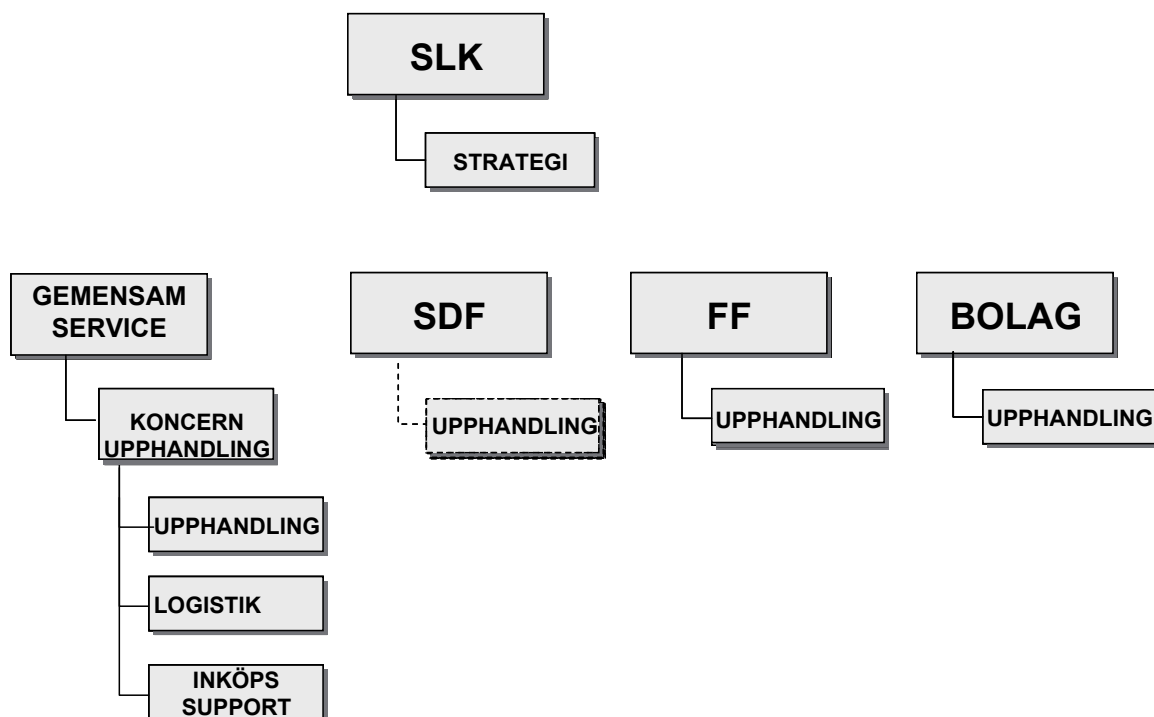
Koncernupphandlingsgruppen, som hanterar upphandlingar inom det för hela staden gemensamma inköpsområdet, föreslås förstärkas i syfte att aktivt förvalta dessa inköpsområden och genomföra aktiviteter i samband med förändringen av arbetssättet inom strategiskt inköp. Projektet föreslår att koncernupphandlingsgruppen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

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

Effektivare inköpsprocess

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

Organisation och roller



Figur 2 Föreslagen organisation rörande upphandlings och inköpsorganisation

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

Strategisk funktion

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

Koncernupphandling

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

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

Inköpssupport

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

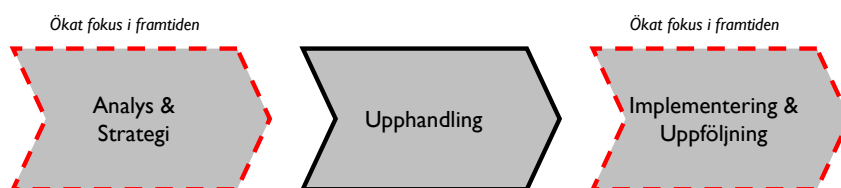
Logistikgrupp

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

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

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

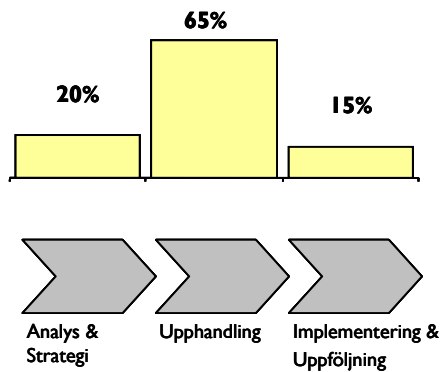


- **80 – 90 % prispåverkan**
- **10 – 20 % prispåverkan**
- **Avtalstrohet**
- Inköpsområdesspecifika inköpsstrategier för alla grupper av varor och tjänster
- Affärsmässig upphandling och bättre fakta i upphandlingsunderlag
- Säkerställa följsamhet till tecknade ramavtal
- Säkerställa att sortiment och leverantörer möter verksamhetens behov kostnadseffektivt
- Mätetal och uppföljnings/analysmöjligheter

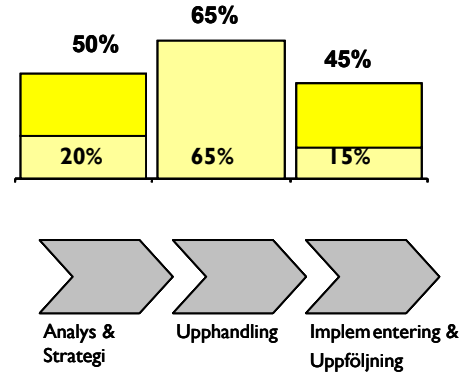
Figur3 Utvecklade steg i förändrat arbetssätt

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

Resursinsats idag



Resursinsats i framtiden



Figur 4 Åskådliggörande av förstärkt resursbehov i och med förändrat arbetssätt

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

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

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

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

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

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

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

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

SYSTEMSTÖD

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

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

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

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

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

KOMPETENS

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

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

Förändrat arbetssätt

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

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

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

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

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

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

Effektivare inköpsprocess

Ny inköpsprocess med ändamålsenligt systemstöd väntas bidra med effektiviseringar genom

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

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

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

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

KONSEKVENSER

Konsekvenserna av förslagen kan sammanfattas enligt följande:

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

FORTSATT UTVECKLING

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

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

KONTORSADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

Omfattning av utredningen

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

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

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

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

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

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

¹⁹ Projektet leds av utvecklingsavdelningen inom stadsledningskontoret.

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

Analys

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Referensgrupper m m

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

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

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

Gemensam service

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

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

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

Årsarbetare i växelfunktionen, jämförelser

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

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

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

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

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

Tabellen nedan visar jämförelsetalen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kvalitet

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

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

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

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

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

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

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

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

Andra alternativ

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

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

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

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

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

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

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

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

Kontaktcenter

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SYSTEMSTÖD

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

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

KOMPETENS

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

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

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

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

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

Effektivitet

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

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

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

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

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

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

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

KONSEKVENSER

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

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

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

behov av fysiska telefonistresurser. Exempel på sådana utvecklings-skeenden återfinns i bilaga 7.

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

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

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

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

FORTSATT UTVECKLING

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

Ansvar för utveckling av stadens telefoni

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

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

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

Studie avseende befintliga gemensamma växelösningar

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

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

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

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

Stadsledningskontoret

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

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

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

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

Kund- och kontorservice

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EKONOMIADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

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

²⁸ Uppgifterna avser år 2005.

Införande av nytt ekonomisystem

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

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

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

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

Omfattning

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

Delprojekt ekonomi är avgränsat till följande huvudprocesser:

- Leverantörsfakturahantering
- Kundfakturahantering

- Anläggningsredovisning
- Daglig bokföring
- Bokslut

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

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

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

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

samt möjligheterna till tydliga gränssnitt mellan lokala och centrala aktiviteter.

– **Anläggningsredovisningen** kan ha stor variation vad gäller volym och komplexitet beroende på storlek och inriktning i verksamheten. Processstegen på högre nivå är dock ofta relativt lika oberoende av verksamhet och i viss mån även systemstöd. Hela eller delar av rutinen kan således lämpa sig för en gemensam service.

– Delar av rutinerna för **daglig bokföring och bokslut** kan sannolikt förläggas till en gemensam service i syfte att öka kostnadseffektiviteten och även här ligger besparingspotentialen främst i stordriftsfördelar.

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

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

Leverantörsfakturahantering

Gränssnittsbeskrivning leverantörsfakturahantering

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

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

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

Konsekvenser - leverantörsfakturahantering

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

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

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

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

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

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

Kundfakturahantering

Gränssnittsbeskrivning kundfakturahantering

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

Konsekvenser - kundfakturahantering

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

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

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

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

Anläggning

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

Daglig bokföring

Gränssnittsbeskrivning daglig bokföring

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

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

Konsekvenser – daglig bokföring

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

Bokslut

Gränssnittsbeskrivning bokslut

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

Konsekvenser - bokslut

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

SLUTSATS

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

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

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

SAMMANTAGEN EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL OCH BERÄKNING AV DENNA

BERÄKNING AV EFFEKTIVISERINGSPOTENTIALEN

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

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

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

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

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

SAMMANLAGD EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

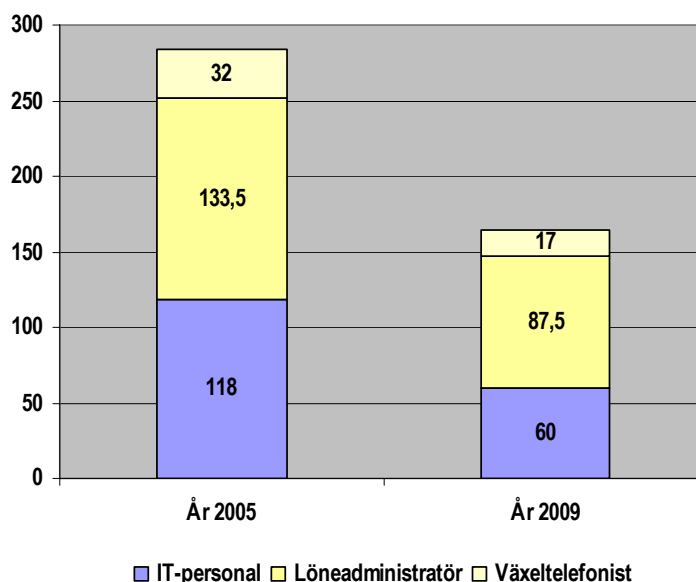
Den sammanlagda effektiviseringspotential som projektets förslag medför bedöms uppgå till 217 mnkr årligen när föreslagna förändringar är genomförda. Vid ett beslut om genomförande av förslagen senast vid årsskiftet 2006/2007 bedöms effektiviseringen vara genomförd senast under 2009.

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

Löneadministration, IT-administration och växelfunktion

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

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



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

behov för fackförvaltningarna krävs ytterligare utredning där hänsyn måste tas till dels de växelfunktioner som idag är outsourcade, dels bolagens andel av de gemensamma växelfunktionerna inom stadsledningskontoret och fastighets- och saluhallskontoret.

De bedömningar av bemanningsbehov som gjorts baseras på de volymer som är aktuella idag. Hanteringsvolymerna bestämmer arbetsbelastningen och därmed också det bemanningsbehov som kommer att finnas på gemensam service vid bibehållen effektivitet. Antaganden om volymer bygger på uppgifter som projektet erhållit dels via den interna nulägeskartläggningen, dels genom externa jämförelser.

De hanteringsvolymer som bemanningsbehovet bygger på för de olika funktionerna är följande:

Löneadministration: 61 500 lönespecifikationer per månad.

IT-administration: 14 000 PC.

Växelfunktion: 7 100 växelsamtal per dag (stadsdelförvaltningarna).

I det fall volymerna förändras måste sannolikt också bemanningen justeras om man vid ett sådant tillfälle inte funnit ytterligare effektiviseringsmöjligheter som gör att man kan klara volymökningar med befintligt antal anställda.

Upphandling, inköp och lokaladministration

Effektiviseringspotentialen inom upphandling, inköp och lokaladministration är relativt svårbedömd och bygger i större utsträckning på uppskattningar än vad som gäller för de andra områdena.

Sammantaget beräknas staden inom upphandlingsområdet kunna minska kostnaderna med 75 mnkr netto (kostnaderna för en förstärkt organisation inkluderade) genom lägre inköspriser.

Effektiviseringspotentialen för inköpsområdet avser högre avtalsföljsamhet vilket är beroende av ett nytt avropssystem som beräknas ha en årlig driftskostnad om 5 mnkr. Nettoeffekten beräknas här uppgå till 15 mnkr årligen.

Den årliga effektiviseringspotentialen för lokaladministration beräknas till 59 mnkr. Kostnaderna för det nya systemstöd som projektet anser vara nödvändigt är inte inräknade. Det nödvändiga i att ett nytt systemstöd för lokaladministration utvecklas betonas av projektet i denna rapport. Det innebär dock inte att den effektiviseringspotential som projektet anser

finns inom lokaladministrationen är avhängigt detta. Det ska i sammanhanget påminnas om att det pågår ett arbete inom stadsledningskontoret som utreder förutsättningarna för ett nytt systemstöd för lokaladministration. Detta arbete är fortfarande i startskedet vilket gör att kostnaden för ett nytt systemstöd inte kan beräknas i nuläget.

Projektets bedömning är att den effektiviseringspotential som anges för upphandling, inköp och lokaladministration är relativt försiktig. Exempelvis bedömer den referensgrupp som varit till knutet till delprojekt lokaladministration att den beräknade investeringsdelen för lokaler är lågt räknad och att målet bör vara att på sikt kunna minska investeringsvolymen med upp till ca 10%. Kontakter med andra organisationer som har erfarenhet av liknande effektiviseringsåtgärder inom dessa områden har gett vid handen att potentialen för att minska stadens kostnader troligen är betydligt större.

EN GEMENSAM SERVICE

I enlighet med direktivet att särskilt analysera möjligheterna och problemen med en gemensam service har projektet vägt för- och nackdelar med att inrätta en sådan funktion inom stadens organisation. Projektets slutsats är att några av de administrativa stöd- och servicefunktioner som varit föremål för projektets översyn, lämpar sig väl att organisatoriskt placera i en gemensam servicefunktion. Det främsta skälet till detta är att en samlad administrativ funktion kan ge samordningseffekter och stordriftsfördelar för funktioner som hanterar stora volymer och har relativt standardiserade rutiner och arbetsprocesser samt att det ger goda förutsättningar för en utveckling av arbetssätten. Vidare är en gemensam funktion också lämpad för specialistkompetens som av olika skäl inte kan finnas inom varje organisation.

De nackdelar som identifierats handlar i huvudsak om hur och i vilken omfattning som verksamheterna drabbas om stöd- och servicefunktionerna varken organisatoriskt eller geografiskt finns i deras omedelbara närhet. En annan aspekt på detta är förstås att då effektiviseringen inom löneadministration, IT-administration och växelfunktionerna utgår ifrån en minskad bemanning, så påverkas i hög grad den befintliga personalen inom dessa områden.

I det följande redogörs för vad projektet avser med en gemensam service, vilka faktorer som är viktiga för att den ska uppfattas som framgångsrik och effektiv, var i stadens organisation den ska vara placerad och juridiska aspekter på detta samt hur den ska finansieras.

AVVÄGNINGAR

En viktig framgångsfaktor för en gemensam servicefunktion är att den uppfattas som en *gemensam* funktion för de den är till för och inte som en central funktion där det uppfattas som att de administrativa uppgifterna har centraliserats.

Tjänster som tillhandahålls i en gemensam service är oftast arbetsuppgifter med omfattande volymhantering och som till hög grad kan standardiseras *eller* utförs av specialister. Traditionellt sett förekommer framför allt stöd- och servicefunktioner inom exempelvis ekonomiadministration, upphandling, IT-administration, personaladministration m m.

I en gemensam servicefunktion delar staden på tjänster/resurser vilka är förlagda till en egen enhet (gemensam service) som har dessa arbetsuppgifter som sin kärnverksamhet. Tanken är att serviceavtal upprättas mellan den gemensamma servicefunktionen och den mottagande enheten (förvaltningen) för att bl a definiera arbetsfördelningen (avgränsningen) och hur ersättningen för utförd tjänst ska ske.

Det tjänstemannastyre som föreslås (se vidare under avsnittet om val av organisation) kommer att ha inflytande på utformning och förändringar i arbetssätt och hantering. I detta arbete är det i första läget viktigare att nå en likriktad hantering än en hantering som i alla delar är optimal. Det är väsentligt enklare att göra senare justeringar från en för staden gemensam plattform än från en diversifierad hantering vilket är fallet idag.

Ett syfte med att etablera en gemensam servicefunktion är ofta att reducera resursanvändningen och därigenom uppnå en effektivisering. Minskad resursanvändning är emellertid sällan den enda anledningen till att en gemensam servicefunktion inrättas. Genom att bryta ut delar av administrationen från förvaltningar och bolag och förlägga den till en särskild enhet, ges den en större uppmärksamhet än tidigare vilket är en viktig förutsättning för att kunna identifiera och förbättra arbetssätt. Administration blir på så vis en kärnverksamhet i den nya organisationen vilket kan ge en ökad professionalism, ett större fokus på den administrativa personalens behov av kompetensutveckling etc. Vidare synliggörs stadens kostnader för administration bättre med en gemensam service och ökade möjligheter ges för s k benchmarking som innebär att staden kan jämföra sig med andra organisationer avseende hur man arbetar, om man är kostnads-effektiv osv.

Projektet bedömer vidare att det är väsentligt mer kostnadseffektivt att införa och/eller utveckla ett systemstöd, med de fördjupade kunskaper

dessa system kräver, på en gemensam servicefunktion än att implementera sådana och utbilda administrativ personal inom varje förvaltning och bolag.

Vid behov av förändringar i systemstöd blir en gemensam servicefunktion en tydligare motpart och kravställare till leverantörer samtidigt som man då det behövs kan erbjuda ett samlat utbildningspaket för förvaltningar och bolag.

En samlad administration utgör också en bättre plattform för framtida förändringar. Vid exempelvis en omorganisation av stadens förvaltningar är en gemensam servicefunktion mer flexibel och enklare att anpassa till de nya förutsättningarna.

De nackdelar med en gemensam servicefunktion som projektet har identifierat handlar i huvudsak om att det stadsövergripande perspektiv som projektet haft i sin utredning kan medföra att en enskild förvaltning kan uppfatta förslagen som att den administrativa servicen inte förbättras. Ska man nå effektivitet i en gemensam service och uppnå de skalfördelar som eftersträvas är enhetliga processer och gränssnitt en förutsättning. En gemensam service som skall bedrivas kostnadseffektivt kan *inte* anpassa sig till varje förvaltnings särskilda önskemål utifrån hur administrationen ser ut där idag. Effekten av att göra servicenivån mer enhetlig blir troligen också att några verksamheter kommer att uppleva en förbättring av den administrativa servicen medan andra kan tycka att ingen förbättring skett (beroende på utgångsläget).

Vidare finns det naturligtvis ett värde i att ha ”sin” löneadministratör eller PC-tekniker nära sin egen verksamhet – såväl geografisk som organisatoriskt. Detta ”värde” är emellertid svårt att mäta, bl a eftersom det troligen i första hand är medarbetare i administratörens omedelbara närhet (samma korridor/byggnad) som kommer att påverkas av det faktum att det framdeles i huvudsak handlar om telefonkontakter med den ”egna” administratören.

Inom vissa organisationer förekommer också en intern samordning av tjänster, exempelvis att en person kombinerar växeltelefonistuppgifter med att arbeta i receptionen. Detta kan innebära organisatoriska svårigheter då den ena arbetsuppgiften inte längre ska utföras på förvaltningen.

Ytterligare en nackdel med en gemensam servicefunktion för vissa administrativa funktioner kan vara att det försvårar för organisationerna att finna placering för medarbetare med anpassade arbetsuppgifter.

I en avvägning mellan de för- och nackdelar med en gemensam servicefunktion som ovan beskrivits bedömer projektet att fördelarna överväger för vissa av de arbetsuppgifter och processer som projektet analyserat. Härav följer att projektet föreslår att en gemensam servicefunktion inrättas i staden i enlighet med vad som tidigare angivits.

Relationen mellan stadsledningskontoret och en gemensam servicefunktion

En gemensam servicefunktion är inriktad på att erbjuda operativ service till stadens olika verksamheter. Den har i den rollen ingen styrande uppgift mer än att svara för att det skapas enhetliga processer och arbetssätt inom staden för att upprätthålla en god effektivitet och en jämn kvalitetsnivå inom ramen för de uppgifter som förläggs där.

Stadsledningskontoret har en strategisk roll med uppdrag att styra, följa upp och utveckla stadens verksamheter samt att samordna stadsövergripande frågor. Samtidigt bedrivs det idag inom stadsledningskontoret verksamhet som inte är av strategisk art. Genom att skapa en gemensam servicefunktion öppnas möjligheter att ytterligare renodla stadsledningskontorets verksamhet och förlägga delar av det arbete som är av mer operativ karaktär till den gemensamma servicefunktionen.

En del av den effektiviseringspotential som identifierats är förknippat med nytt, förbättrat eller bättre använt systemstöd. En angränsande fråga till projektets uppdrag är den principiella frågeställningen var bl a systemförvaltning för gemensamma stödsystem skall utföras. Projektet har definierat tre begrepp/roller som berör frågeställningen:

- *System/konceptägarskap*: Stadens beställare/ansvarige för en applikation. Systemägarrepresentanten är den som systemleverantören har kontakt med och normalt skriver avtal med i samband med införande och/eller uppgradering.
- *System/konceptutveckling*: Ansvarar för utveckling av större omfattning än det som ryms inom ramen för den löpande systemförvaltningen.
- *System/konceptförvaltning*: Ansvarar för löpande intrimning och att vidareutveckling, effektiviseringar och förbättringar av systemet/applikationen blir genomförda (internt/externt).
- *System/konceptadministration*: Hanterar löpande uppdatering av exempelvis inlagda attestregister eller andra behörigheter i systemet.

Utifrån dessa definitioner kan sedan ett principiellt resonemang föras om var inom stadens organisation respektive funktion bör vara placerad, exempelvis om viss funktion kan placeras i en gemensam servicefunktion. Projektet har inte närmare granskat detta men kommer inom ramen för genomförandeplaneringen att analysera frågan.

VAL AV ORGANISATION

En etablering av en gemensam service inom staden ställer frågan om var inom organisationen denna enhet bör placeras. Projektet bedömer att det finns fyra olika organisatoriska alternativ enligt följande:

1. En befintlig förvaltning.
2. En ny förvaltning.
3. Ett befintligt bolag/nytt bolag som ägs direkt av staden.
4. Ett befintligt bolag/nytt bolag som ägs av Stockholms Stadshus AB.

Juridiska omständigheter

En omständighet att beakta i valet av organisatorisk tillhörighet för en gemensam service, är det upphandlingsrättsliga perspektivet. Vad gäller alternativet där förvaltningarna köper administrativa tjänster från annan förvaltning (befintlig eller ny) föreligger inte några upphandlingsrättsliga hinder. Lagen om offentlig upphandling (LOU) omfattar inte köp inom den juridiska personen Stockholms stad.

I fråga om de kommunala bolagens anskaffning är läget något annorlunda eftersom en viss upphandlingsrättslig fråga måste beaktas. Utgångspunkten är att bolagen anses vara upphandlande enheter enligt LOU och enligt huvudregeln måste bolagen genomföra en upphandling vid anskaffning av tjänster (exempelvis administrativa stödfunktioner).

På begäran av projektet har stadens juridiska avdelning gett ett utlåtande (P M, dnr 669-000983/06) gällande bolagens möjlighet att köpa tjänster av annat bolag eller av förvaltning samt förvaltningarnas möjlighet att köpa tjänster av ett bolag. Juridiska enhetens utlåtande i frågan kan kort sammanfattas med att även om EG-domstolens praxis kan ge en möjlighet för bolag och förvaltningar att köpa tjänster av ett bolag utan föregående upphandling bedöms rättsläget så oklart att bolagsalternativet vad gäller placering av en gemensam service bör undvikas. Detta oavsett om bolaget är direktägt av staden eller ägs av Stockholm Stadshus AB.

Det bör nämnas att en merkostnad för i vart fall de kommunala bostadsbolagen, Stockholms Stadshus AB och St:Eriks Försäkrings AB uppkommer vid köp av tjänster från ett annat bolag (alternativ 3 och 4 ovan) i form av mervärdesskatt som inte kan dras av. Effekten av detta är att en gemensam servicefunktion måste vara mer än 20% mer effektiv än dagens lokala administration på dessa bolag för att vara ett attraktivt alternativ. Utifrån den procentuella effektiviseringspotential som enligt bedömningen finns inom förvaltningssektorn är en sådan effektiviseringsmöjlighet inte orimlig (utan snarare trolig).

Projektets förslag

Med anledning av att projektet inte kan se något som talar för att placera en gemensam service i ett bolag framför att placera den i en förvaltning (ny eller befintlig) anser projektet att den juridiska omständigheten får avgöra frågan. Detta innebär att projektet föreslår förvaltningsalternativet. Problemet med bolagens köp kvarstår, men eftersom bolagen föreslås anslutas till gemensam service först i ett senare skede kan det rättsliga läget hunnit klarna när det blir aktuellt. Vid den tidpunkten kan det också finnas andra skäl till att ompröva förslaget om att placera en gemensam servicefunktion i en förvaltning.

Vad gäller de två kvarvarande alternativen, befintlig alternativt ny förvaltning, kan projektet se både för- och nackdelar med bägge. Det ska nämnas att projektet analyserat ytterligare en möjlig organisatorisk lösning för en gemensam service nämligen att bygga vidare på någon eller några av de befintliga samarbeten som redan förekommer inom stadens organisation. Projektet har emellertid valt bort detta alternativ eftersom det troligen skulle innebära att flera olika gemensamma servicefunktioner skulle bildas. Projektet bedömer att en sådan organisatorisk lösning inte skulle ge tillräckliga förutsättningar för att uppnå de effektiviseringar som *en* gemensam service beräknas ge eftersom inte tillräckliga stordriftsfördelar skulle uppnås. Styrningen av dessa skulle också kompliceras då de inte skulle vara renodlade serviceorganisationer vilket troligen skulle vara till men för möjligheten att ändra på invanda arbetssätt och rutiner.

Vad gäller alternativet ”befintlig förvaltning” bedömer projektet att detta endast kan komma ifråga om man väljer en förvaltning som inte har ansvar för en eller flera stora kärnverksamheter av sådan omfattning att en gemensam servicefunktion löper för stor risk att få en underordnad roll. Fortfarande ska man ha i minnet att en viktig framgångsfaktor för en gemensam servicefunktion är att de administrativa tjänsterna är i fokus enligt tidigare fört resonemang. På grund av storlek och omfattande verksamhetsansvar bedömer projektet därför att stadsdelsförvaltningarna

och de större fackförvaltningarna inte är lämpade för att hårbärgera en gemensam servicefunktion.

Fördelar med en befintlig förvaltning är att detta skulle innebära låga kostnader för overhead och nämnd eftersom dessa redan finns. Nackdelarna är dock att den nya verksamhet som förvaltningen i fråga ska hantera kommer att "blandas" med annan verksamhet och som riskerar att inte ge några synergieffekter samtidigt som den befintliga verksamheten riskerar att hamna i skymundan (mindre förvaltningar).

Projektet bedömer att en ny förvaltning skulle ge stora möjligheter till att bygga upp och etablera en verksamhetskultur som utgår från ett tydligt kundfokus och en utpräglad serviceverksamhet. Här skulle en ny ledning helt kunna fokusera på uppdraget att utföra stöd- och serviceuppgifter till förvaltningar och bolag. Den nackdel som projektet uppfattar med att starta en ny förvaltning är att kostnaderna för overhead etc skulle vara högre än om den gemensamma servicefunktionen placerades i en befintlig organisation. Dessutom kan det uppfattas som motsägelsefullt att staden bildar en ny förvaltning som enbart har till uppgift att sälja administrativa tjänster när syftet med översynen av stadens administration är att reducera kostnaderna för denna för att kunna omfördela medel till kärnverksamheterna. Detta "problem" är troligen mest av psykologisk art eftersom syftet med en gemensam servicefunktion trots allt är att staden ska kunna hantera stöd- och servicefunktionerna mer kostnadseffektivt än tidigare.

Avvägningen mellan dessa två alternativ har gett vid handen att projektet föreslår att staden inrättar en ny förvaltning som har i uppdrag att till förvaltningarna (i ett första steg) sälja vissa administrativa tjänster i enlighet med de förslag till effektiviseringar som redovisas i denna rapport, d v s att den nya förvaltningen *utför* administrativa uppgifter åt förvaltningarna. Projektet bedömer att den administrativa verksamhet som den nya organisationen ska utföra är av en sådan omfattning att det motiverar att staden inrättar en ny förvaltning.

FINANSIERING

En gemensam service kan finansieras antingen genom avgifter eller genom anslag. Projektets uppfattning är att en gemensam servicefunktion i staden ska vara intäktsfinansierad. Fördelarna med avgiftsfinansiering är att kostnaderna för den gemensamma servicens tjänster blir tydliga vilket är en mycket viktig framgångsfaktor. Detta är också viktigt för den trovärdighet som den gemensamma servicefunktionen behöver för att få en acceptans i organisationen. Genom att avtal upprättas mellan kund och leverantör blir priset för en utförd tjänst tydligt och *vad* man betalar för.

Att man vet vad administrationen kostar är också en förutsättning för att kunna göra jämförelser med andra serviceorganisationer i syfte att bedöma om man bedriver en kostnadseffektiv verksamhet.

Avseende avgiftsfinansiering finns två grundläggande modeller som den gemensamma servicefunktionen bör använda sig av

- *Abonnemang* för transaktionsintensiva tjänster såsom exempelvis lönehantering och IT-administration. Kunden betalar per lönespecifikation, per PC etc.
- *Uppdragsfinansiering* kan vara aktuellt för exempelvis upphandlingstjänster eller tjänster inom lokaladministrationen där ersättning utgår per genomförd upphandling, per genomfört ombyggnadsprojekt etc.

Hur intäktsfinansieringen i detalj ska utformas får beslutas om i ett senare skede.

STYRNING

Projektets principiella uppfattning är att den nya förvaltningen bör vara tjänstemannastyrd. Denna styrning bör utföras av representanter för förvaltningar och bolag och ha till uppgift att utveckla styrformer för den gemensamma servicefunktionen och verka för att kund/ leverantörsrelationen mellan den gemensamma servicen och kunderna kontinuerligt förbättras och utvecklas. Tjänstemannastyringen har således att bevaka förvaltningarnas och bolagens intresse i frågan.

Resonemanget om hur en gemensam servicefunktion bör styras är av principiell karaktär, då projektet inte närmare har studerat förutsättningarna för hur ett tjänstemannastyre ska utformas. Frågan bör utredas vidare i det fall beslut tas om att inrätta en gemensam servicefunktion.

BILAGEFÖRTECKNING

Bilaga

1. SWOT-analys av projektets förslag till börläge (IT-administration).
2. Processer och arbetssätt (IT-administration).
3. Ansvarsfördelning, processer och gränssnitt – gemensam service/förvaltningar (personaladministration).
4. Faktorer som påverkar effektivitetsmålsättningen (personaladministration).
5. Fakta om stadens telefoni (kontorsadministration).
6. Erfarenheter från andra verksamheters växelfunktioner (kontorsadministration).
7. Utveckling inom telefoniområdet (kontorsadministration).
8. Sammanställda beräkningar (kontorsadministration).

SWOT-analys av projektets förslag till börnläge

<p>Styrkor</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. En kontaktväg (SPOC*) för alla ärenden 14. Högre grad av samlat ansvar 15. En (1) identisk infrastrukturell IT-miljö 16. IT är kärnverksamheten 17. Samlad/delad kompetens 18. Högre kompetensutvecklingsgrad 19. Kraftigt minskat personberoende 20. Alltid någon på plats 21. Kan tydligt redovisa (och därmed optimera) IT-kostnaderna 22. Tydliga ”best practice”-processer (ITIL) 23. Inget görs okontrollerat 24. Allt väsentligt dokumenteras 	<p>Svagheter</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Minskad lokal personkänedom 8. Färre folk på plats lokalt 9. Hanterar endast frågor inom SLA (serviceavtal) 10. Omfattar inte IT i skolan eller andra publika IT-miljöer 11. Omfattar inte lokala verksamhetssystem 12. SPOF** p g a konsolideringen
<p>Möjligheter</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Effektivare drift & service 16. Snabbare problemlösning 17. Minskat antal incidenter 18. Effektivare övervakning 19. Jämnare och högre kvalitet 20. Vem som helst kan logga in var som helst 21. Stabilare IT-miljö 22. Säkrare IT-miljö 23. Högre supporttillgänglighet 24. Lägre kostnader för infrastrukturellt grundutbud 25. Lägre kostnader för infrastrukturella tilläggstjänster 26. Möjliggör 24h-förvaltningen 27. Organisatoriska förändringar teknikoberoende 28. Lättare att genomföra tekniska förändringar 	<p>Hot</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Upplevs som centralisering (negativt) 11. Lägre kvalitet p g a motvilja till förändringen 12. Små fel i t ex datakom. ger stora effekter (SPOF**) 13. Arbetet med IT som verksamhets- och ledningsfråga blir lidande. 14. Sådant som faller mellan stolarna kan ingen ta i. 15. IT-stödet till den publika miljön blir lidande 16. Lokala kostnader kvarstår p g a oförmåga att ta hem rationaliseringspotentialen 17. Beslut om omedelbar outsourcing 18. Personalflykt till externa företag

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

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

Analys av börlägets styrkor

1. In kontaktväg (SPOC) för alla ärenden inom det infrastrukturella IT-stödet

Att användarna har en (1) kontaktväg in för alla sina ärenden (SPOC = Single Point of Contact) medför en mängd såväl kort- som långsiktiga fördelar. Några av dem som berör stadens IT-användare har redogjorts för i. En annan fördel med projektets förslag är att även interna och externa leverantörer får en (1) kontakt vad gäller det infrastrukturella IT-stödet vilket avsevärt borde förenkla relationerna med dessa (t ex Stokab och TietoEnator men också leverantörer av PC m m).

2. Högre grad av samlat ansvar

I nuläget är det infrastrukturella IT-stödet i staden distribuerat. Vad gäller t ex e-postsystemet GroupWise innebär detta att de enskilda förvaltningarna har lokalt ansvar för vissa delar av systemet medan TietoEnator har centralt ansvar för andra. Detta ställer till problem vad gäller ansvarsfrågan och den i KITT-avtalet uttalade ambitionen att e-post ska köpas av staden och levereras av TietoEnator som *tjänst*. Om TietoEnator (vilket föreslås utredas i samband med framtagandet av genomförandeplanen) i och med den konsolidering projektet föreslår får det fullständiga ansvaret för e-postsystemet på serversidan försvinner denna problematik.

3. En (1) identisk infrastrukturell basplatta

En standardiserad IT-miljö är inte bara en förutsättning för gemensam service, det är också en förutsättning för lägre drifts- och utvecklingskostnader och en effektivare IT-användning (vilket tillsammans med fördelarna med detta redogjorts för i huvudrapporten).

4. IT är kärnverksamheten för gemensam service

IT är på många ställen i staden idag inte en prioriterad fråga och på vissa håll är inte ens IT-verksamheten organiserad som en egen avdelning eller enhet. I en organisation för gemensam service är IT och service *kärnverksamheten* för de som arbetar där. Detta ger betydligt bättre förutsättningar för en effektiv IT-verksamhet med personal som trivs och utvecklas. Det kan också skapa en större attraktionskraft vid rekryteringar.

5. Samlad/delad kompetens

Spetskompetens inom olika relevanta områden kommer hela staden till gagn om den placeras i gemensam service. En stor del av de skillnader nulägeskartläggningen visar i kostnad/kvalitet mellan förvaltningarna och bolagen beror enligt projektets mening på att vissa förvaltningar/bolag lyckats rekrytera och behålla sådan spetskompetens medan andra inte har gjort det, med lägre kvalitet och/eller höga personal- och konsultkostnader som följd. De som har lyckats rekrytera och behålla sådan kompetens har dock sällan full beläggning på den. Högt kvalificerad personal får till följd av detta i nuläget lägga mycket tid på mindre kvalificerade arbetsuppgifter.

6. Högre kompetensutvecklingsgrad

Med kompetensen samlad på ett ställe och med IT som kärnverksamhet ökar också kompetensutvecklingsgraden för dem som arbetar där. Det är stor skillnad på att vara mer eller mindre ensamarbetande IT-personal i en enskild förvaltning och på att arbeta i ett stort team bestående av både bred och djup kompetens inom IT-området.

7. Kraftigt minskat personberoende

Beroendet av enskilda nyckelpersoner lokalt på enskilda förvaltningar försvinner i gemensam service. De förvaltningar som projektet i nulägeskartläggningen konstaterat lyckats bäst i sin lokala IT-drift har oftast gjort detta just genom förekomsten av enskilda nyckelpersoner. Dessa förvaltningar håller en hög kvalitet men är samtidigt också väldigt sårbara. Om en eller ett par personer är sjuka, är på semester eller rent av säger upp sig riskerar den höga kvalitet som byggts upp att raderas.

8. Alltid någon på plats

Gemensam service hanterar stora användarvolymerna och måste därför också ha relativt många anställda. Oavsett semestertider, lunch, sjukdom mm kommer det alltid att finnas personal på plats i gemensam service de tider verksamheten efterfrågar det. I många verksamheter idag är det inte ovanligt att man ibland söker någon på sin lokala IT-funktion utan att få svar, även om det är under ordinarie kontorstid.

9. Kan tydligt redovisa (och optimera) IT-kostnaderna

Man brukar säga att det man mäter kan man också påverka. Gemensam service föreslås vara intäktsfinansierat genom serviceavtal med sina kunder (SLA). I dessa serviceavtal ska framgå *exakt* vad det är kunden betalar för. Detta kommer att tvinga fram högsta möjliga nivå av kostnadseffektivitet - kunderna kommer inte att nöja sig med mindre. Om inte gemensam service kan vara det mest kostnadseffektiva alternativet för staden ur ett stadsövergripande perspektiv ska inte heller gemensam service vara leverantör av detta. Projektet anser att först när gemensam service byggts upp i tillräcklig volym bör en eventuell konkurrensutsättning övervägas.

10. Tydliga ”best practice”-processer

Gemensam service föreslås bygga sin verksamhet baserad på ITIL-processer. ITIL är en internationellt vedertagen, processinriktad modell för hur IT kan drivas effektivt och serviceinriktat. Tack vara ITIL minskar kraftigt behovet av att uppfinna egna processer och arbetssätt.

11. Inget görs okontrollerat

Genom att agera SPOC (se ovan) och genom införandet av relevanta ITIL-processer kommer allt som sker av relevans att vara känt för den gemensamma serviceorganisationen. Inga betydande förändringar kommer heller att genomföras okontrollerat. Detta minskar kostnaderna och reducerar kraftigt antalet problem och incidenter jämfört med nuläget.

12. Allt väsentligt dokumenteras

Genom införandet av relevanta ITIL-processer säkerställs att allt av nutida eller framtida intresse dokumenteras. Även detta minskar kostnaderna och reducerar kraftigt antalet problem och incidenter jämfört med nuläget.

Analys av börlägets svagheter

1. Minskad lokal personkännedom

När stadens IT-stöd omorganiseras till gemensam service försvinner också delar av den lokala personkännedom och de personliga relationer som finns mellan IT-användarna och förvaltningslokal IT-personal. Projektets uppfattning är dock att fördelarna med gemensam service med råge uppväger de eventuella nackdelar detta kan medföra, vilket också redogjorts för ingående i huvudrapporten. Behovet av lokal IT-personal på plats vad gäller det infrastrukturella IT-stödet är enligt projektets uppfattning överskattat (se även analys av svaghet nummer 2 nedan).

2. Färre folk på plats lokalt

En av fördelarna med gemensam service är att färre IT-tekniker behövs för att upprätthålla IT-stödet. Detta kan upplevas som en svaghet för de som är vana att ha tillgång till snabb service och support på plats. Erfarenheter visar dock att genom införandet av gemensam service på det sätt projektet föreslår så minskar antalet ärenden (incidenter) kraftigt tillsammans med behovet av lokal support på plats (fler ärenden kan t ex hanteras över telefon). Projektet föreslår dock initialt en geografiskt distribuerad organisation med bilburna IT-tekniker i lokalområdet. I de fall lokal support på plats behövs kan denna även i projektets börläge enligt förslaget inställa sig på relativt kort tid.

3. Hanterar endast frågor inom SLA (enligt avtal)

Eftersom den service som ges från gemensam service föreslås vara avtalsreglerad kan det uppstå situationer då kunden har behov av IT-stöd som inte är reglerat i avtalet. Att gemensam service föreslås etableras internt i staden (och inte via outsourcing) bör dock öka flexibiliteten inför sådana situationer. Avtal/överenskommelser måste i möjligaste mån utformas som täcker de viktigaste behoven. Behov som eventuellt *inte* omfattas av rådande överenskommelse/avtal kan dock varje förvaltning fortsätta hantera med lokal IT-kompetens om så önskas alternativt köpa av gemensam service i form av tilläggstjänster.

4. Omfattar inte IT i skolan eller andra publika IT-miljöer

Gemensam service kan inte kostnadseffektivt hantera en icke standardiserad IT-miljö (t ex drift och support av datorer för barnen i förskolemiljö). Även IT i skolan och andra publika IT-miljöer föreslås på sikt omfattas av gemensam service men innan detta är möjligt krävs en standardisering av dessa. Optimalt vore om S:t Erik Adm Net och S:t Erik Edu Net först integrerades till ett och samma nät (en och samma infrastruktur). Detta arbete är också något projektet föreslår att staden snarast påbörjar. Liknande har genomförts eller är på väg att genomföras i andra kommuner. Där finns ingen skillnad på exempelvis en PC för eleverna i skolan och en PC för tjänstemännen på ett förvaltningskontor.

5. Omfattar inte lokala verksamhetssystem

Projektet har hela tiden avgränsat översynen till att inte omfatta lokala verksamhetssystem. Detta har av många betraktats som en styrka – verksamhetsspecifik IT bör hanteras nära verksamheten och av verksamhetens egen personal. För förvaltningar med små eller få lokala verksamhetssystem kan detta dock ses som en svaghet. Att hantera dessa lokala system upptar på vissa håll inte tillräckliga resurser för att ensamt engagera en anställning. Vem ska då hantera detta i projektets förslag till börläge? Projektet rekommenderar att varje förvaltning i det minsta behåller lokal IT-kompetens i form av en beställarfunktion (t ex IT-samordnare eller motsvarande på hel- eller deltid efter behov). Finns behov av hantering av lokala verksamhetssystem enligt ovan bör även detta förslagsvis åligga denne "IT-samordnare". Läs mer om detta under avsnitt "5 Fortsatt utveckling" i huvudrapporten.

Det finns dock ytterligare en svaghet i förslaget som passar in under denna rubrik. Som styrka i det föreslagna börläget har angivits den SPOC (Single Point of Contact) som uppstår vad gäller den samlade infrastrukturen och de gemensamma verksamhetssystemen. IT-användare i verksamheter med drift- och supportansvar för lokala verksamhetssystem kommer i börläget dock fortfarande ha minst två kontaktvägar vid behov av IT-support (den gemensamma infrastrukturen och de lokala verksamhetssystemen). Under avsnitt "5 Fortsatt utveckling" föreslår projektet att staden även bör utreda hanteringen av lokala verksamhetssystem. Problematiken ovan är något som talar ytterligare för detta.

6. SPOF (Single Point of Failure) på grund av konsolidering

Att samla gemensamma resurser på en och samma plats innebär att fler drabbas av eventuella problem som uppstår. Kommunikationsavbrott i stadsnätet t ex får helt andra konsekvenser i börlandet än det får i nuläget. Denna svaghet måste hanteras.

Analys av potentiella möjligheter med börlandet

1. Effektivare drift & service

De främsta fördelarna i detta avseende finns beskrivna i huvudrapporten.

2. Snabbare problemlösning

De främsta fördelarna i detta avseende finns beskrivna i huvudrapporten.

3. Minskat antal incidenter

De främsta fördelarna i detta avseende finns beskrivna i huvudrapporten.

4. Effektivare övervakning

Med gemensam service kan hela infrastrukturen övervakas dygnet runt till låg kostnad. Detta ger snabbare svar vid frågor och snabbare åtgärd vid problem (eftersom problemen upptäcks tidigare).

5. Jämnare och högre kvalitet/kostnadseffektivitet

Fördelarna som beskrivits i punkterna ovan kommer vad projektet erfar att leda till en sammantaget betydligt högre kvalitet i IT-stödet än vad som är aktuellt i nuläget. Kvaliteten/kostnadseffektiviteten kommer också att bli *jämnare* då den kommer att vara gemensam för hela Stockholms stad.

6. Vem som helst (anställd) kan logga in var som helst

Detta kan tyckas vara en obetydlig fördel då det är få som har behovet av att logga in på andra förvaltningar/bolag än där man är

anställd. Behovet finns dock för en del och särskilt inom vissa yrkesgrupper, bl a lärare som undervisar på olika skolor i olika delar av staden. Dessutom finns administrativa och mer långsiktiga fördelar med att användarna kan ha ett ”Stockholms stads”-konto och inte ett konto knutet till den enskilda förvaltningen/bolaget.

7. Stabilare infrastrukturell IT-miljö (högre tillgänglighet)

Den kontroll och struktur som upprättas kring IT-stödet i och med det projektet föreslår innebär med största sannolikhet en ur det stadsövergripande perspektivet betydligt stabilare IT-miljö än vad som är aktuellt i dagsläget. Detta medför färre avbrott för IT-användarna vilket i sig ger ökad effektivitet även i den verksamhet IT-stödet är till för.

8. Säkrare infrastrukturell IT-miljö

Det är idag svårt för varje enskild förvaltning/bolag att upprätthålla en tillräckligt hög kompetens inom säkerhetsområdet. Det är inte heller ekonomiskt försvarbart att anlita konsulter som gör samma sak på varje ställe. I en standardiserad och konsoliderad miljö (gemensam service) är säkerhetskompetensen skalbar för hela Stockholms stad. Gemensam service ger dessutom bättre förutsättningar för övervakning och proaktivt säkerhetsarbete. Det är en sak att reparera när en skada har hänt, en annan sak att se till att den inte inträffar. Varje förvaltning har idag små resurser och möjligheter att bedriva detta arbete.

En gemensam infrastruktur gör detta möjligt och betydligt mer effektivt. Snabbare uppdatering av viruskydd är ett annat exempel. När nya virus dyker upp är det bråttom att uppdatera viruskyddet. Vid en gemensam service sker en kontinuerlig dialog med leverantören och uppdateringar kan ske för hela staden på mycket kort tid (även om angreppet sker på t ex nyårsnatten). När något trots övervakningen händer är det möjligt att i princip stänga hela systemet på mycket kort tid och att snabbt analysera vad det är som har hänt.

Slutligen ger gemensam service i en standardiserad IT-miljö bättre förutsättningar för att dela på avancerat systemstöd. Inloggning med exempelvis smarta kort kräver system som är skalbara för hela staden. Det är inte rimligt att varje förvaltning/bolag ska göra dessa investeringar själva.

9. Högre supporttillgänglighet (alltid någon som svarar)

Det kommer alltid att finnas personal i en gemensam service som tar emot användarnas ärenden oavsett sjukdom, lunchtider mm. I dag är det inte ovanligt att IT-personal på olika förvaltningar/bolag av diverse skäl inte går att nå under vissa perioder (om t ex några är på lunch samtidigt som någon annan är på kurs). Dessutom förväntas ett ökat antal ärenden kunna lösas direkt i telefon i och med det projektet föreslår.

10. Lägre kostnader för infrastrukturellt grundutbud

Färre IT-anställda, mindre mängd hårdvara (p g a konsolideringen), bättre avtal (lägre priser p g a ökade volymer) mm leder allt sammantaget till en ur det stadsövergripande perspektivet betydligt lägre kostnad för det infrastrukturella IT-stödet än vad som är fallet idag.

11. Lägre kostnader för infrastrukturella tilläggstjänster

Att upprätthålla support och säkerställa drift utanför ordinarie kontorstid är kostsamt när det måste hanteras på flera olika ställen istället för på ett. Att exempelvis förlänga den tid IT-funktionens Service Desk tar emot ärenden blir betydligt billigare i gemensam service. Under exempelvis ett bokslutsarbete kan 24 olika IT-funktioner (S:t Erik Net-förvaltningarna) ha jour lördag-söndag medan 2-3 personer kan hålla jour för hela staden i en gemensam servicefunktion.

12. Möjliggör 24h-förvaltningen

I ITP (Informationsteknisk Plattform) anges en ökad grad av standardisering av stadens IT-miljö vara en förutsättning för den s.k. 24h-förvaltningen (tjugofyrtimmarsförvaltningen). Delar av det projektet föreslår utgör en viktig del av genomförandet av ITP.

13. Organisatoriska förändringar blir teknikberoende

Med en (1) gemensam och verksamhetsoberoende infrastrukturell IT-miljö kan verksamheten organisera sig hur den vill oberoende av den infrastrukturella tekniken. Detta är långt ifrån sanningen idag. En omorganisation av t ex stadsdelssektorn skulle om den genomfördes idag vara likställt med ett mycket stort, omfattande

och kostsamt tekniskt och IT-organisatoriskt förändringsprojekt.

14. Lättare att genomföra gemensamma tekniska förändringar

Om det exempelvis skulle bli aktuellt att byta e-postsystem eller katalogtjänst genomförs detta betydligt enklare och mer kostnads-effektivt i en standardiserad och konsoliderad IT-miljö än i nuläget.

Analys av potentiella hot i börlandet

1. Upplevs som centralisering (negativt)

I nulägesanalysen har det framkommit att det finns en stark misstro till centrala initiativ och lösningar i staden (en stark misstro till stadsledningskontoret). Många som hört talas om projektets förslag har också spontant gjort jämförelser med Stockholms stads Data Service (SSDS – såldes till VM-data 1995). Innebär det projektet föreslår uppbyggnaden av ett nytt SSDS? Svaret på den frågan är *absolut inte*. Det är avgörande för projektet att poängtera att detta förslag inte handlar om *centralisering* utan om införandet av en *gemensam service*. I en centraliserad IT-struktur är det centrala initiativ som styr utvecklingen.

Det projektet föreslår är en intäktsfinansierad IT-struktur där det är *verksamheterna* som styr utvecklingen. Den stora skillnaden ligger främst i vem som håller i pengarna, vilket i fallet med gemensam service är förvaltningar och bolag. SSDS hanterade dessutom verksamhetssystem och agerade systemägare för dessa. Det projektet föreslår berör endast det infrastrukturella, *verksamhetsoberoende* IT-stödet. Dessutom måste poängteras att det projektet föreslår egentligen inte alls bör liknas med att ”bygga upp” någonting. Det projektet föreslår är en omorganisation och en effektivisering av någonting som redan finns idag, fast som i nuläget är distribuerat och jämförelsevis stort, dyrt och ineffektivt.

2. Lägre kvalitet på grund av motvilja till förändringen

Detta hot har sitt ursprung i naturligt, mänskligt beteende och kommer med all sannolikhet att realiseras. Frågan är bara i vilken omfattning. Det är av mycket stor betydelse att beakta individens behov och övriga personalpolitiska aspekter i och inför ett genomförande av det projektet föreslår. Det är också av mycket stor betydelse att förslaget till förändringar och fördelarna med detta informeras om och förankras i hela staden, oavsett om det fattas

politiska beslut om obligatoriskt införande eller inte.

En annan aspekt på detta hot berör genomförandet. Andra kommuner projektet besökt har varnat för att kvaliteten i det förvaltningslokala IT-stödet i vissa avseenden kraftigt kan sjunka så fort beslut om införandet av gemensam service fattats. På vissa ställen fanns t o m exempel på att man lokalt underlåtit sig att betala licensavgifter och/eller helt struntat i det fortsatta underhållet av den lokala IT-miljön i väntan på ett ”övertagande”. Detta förstås med stora direkta och indirekta kostnader som följd. Efter ett eventuellt beslut om genomförande av det projektet föreslår kommer det förmodligen att dröja minst 2-3 år innan de sista St Erik Net-förvaltningarna ansluter sig. Det är viktigt att säkerställa att den lokala driften, förvaltningen och utvecklingen i samtliga verksamheter upprätthålls under genomförandetiden.

3. Små fel i t ex datakommunikationen ger stora effekter (SPOF = Single Point of Failure)

Den konsoliderade IT-miljön kan och måste hålla sådan nivå av redundans och driftsäkerhet att detta hot aldrig tillåts realiseras. Detta ställer höga krav på bl a Stokab men också på TietoEnator om det är TietoEnator som får ansvaret för den konsoliderade servermiljön. Konsolidering ställer stora krav på en i alla avseenden redundant central IT-miljö. Notera dock att så är fallet redan idag och har alltid varit vad gäller de centrala verksamhets-systemen.

4. Arbetet med IT som verksamhets- och ledningsfråga blir lidande

Om det infrastrukturella IT-stödet lyfts bort från den förvaltningslokala organisationen finns en farhåga att den lokala initiativkraften vad gäller IT som verksamhets- och ledningsfråga kan försvagas. Att hantera IT som verksamhets- och ledningsfråga och att hantera IT som infrastrukturellt verksamhetsstöd kräver dock två helt olika sorters kompetenser. Även om detta hot inte får underskattas så kan faktiskt det som projektet föreslår ses mer som en möjlighet än som ett hot.

Många förvaltningar har enligt egen utsago inte kommit särskilt långt i sitt arbete med IT som verksamhets- och ledningsfråga. I projektets börsläge frigörs resurser för att hantera dessa frågor om så önskas. Även för de förvaltningar som *har* kommit långt i sitt så

kallade e-strategiska arbete borde det projektet föreslår kunna medföra stora fördelar. Koncentrationen kan nu läggas helt på verksamhetsrelaterade IT-frågor. Låt de som är bra på att hantera grundläggande teknik göra detta och låt de som är bra på att hantera IT-relaterad strategi, ledning och verksamhetsutveckling göra detta. Det projektet föreslår sätter inga begränsningar vad gäller förvaltningarnas möjligheter att lokalt organisera sin verksamhetsspecifika IT-kompetens.

5. Sådant som faller mellan stolarna kan ingen ta i

Det finns och kommer att uppstå frågor som den idag förvaltningslokal anställda IT-personalen inte *dagligen* hanterar men som ändå hamnar på IT-enhetens/avdelningens bord när de uppstår. Genom att tillse att lokal IT-kompetens finns kvar på plats i det minsta i form av en beställarfunktion (IT-samordnare eller motsvarande på hel- eller deltid efter behov) torde detta problem dock kunna minimeras. Ta t ex en situation där en stadsdelsförvaltning ska bygga en ny förskola.

Verksamhetsansvarig identifierar behovet av att komma åt bli intranät och e-post från den nya adressen. Efter samtal med förvaltningens IT-samordnare klargörs hur många PC som ska köpas in, hur många nya användare som ska kopplas upp och vilka tjänster man vill ha tillgång till. Gemensam service tillhandahåller på stadens intranät en prislista så det är enkelt att räkna ut vilka nya kostnader som kommer att uppstå. IT-samordnaren kontaktar kundansvarig på gemensam service och lägger en beställning och gemensam service levererar.

Det kan också finnas möjlighet för gemensam service att sälja tilläggstjänster till stadens olika verksamheter när sådana behov uppstår. Exemplet ovan skulle t ex kunna hanteras utan lokal IT-samordnare, om en förvaltning t ex inte anser sig ha råd med eller behov av lokal IT-kompetens. Om en gemensam service etableras kommer verksamheternas behov att tydliggöras och överenskommelser/avtal kan anpassas efter dessa.

6. IT-stödet till den publika miljön blir lidande

Gemensam service kan inte kostnadseffektivt hantera en icke standardiserad IT-miljö (t ex drift och support av datorer för barnen i förskolemiljö). Många förvaltningar idag erbjuder dock heller ingen sådan publik IT-support och för dessa förvaltningar innebär

projektets förslag om det genomförs ingen försämring. Tvärtom kan det innebära en förbättring då gemensam service kommer att kunna sälja IT-support på sådan utrustning som tilläggstjänst. Så har man med framgång hanterat frågan i t ex Malmö stad och Västerås stad. I övrigt finns ingenting som hindrar att förvaltningar som idag erbjuder IT-support på publik IT-utrustning fortsätter göra det om man anser det vara lämpligt. Hur förvaltningarna lokalt vill hantera/organisera det IT-stöd gemensam service inte erbjuder i basutbudet är upp till varje enskild förvaltning. En annan typ av publik IT-miljö som förekommer är PC för Internetuppkoppling till medborgare på t ex medborgarkontor och bibliotek. Även här kan IT-support säljas som tilläggstjänst, men projektet föreslår att staden överväger att standardisera denna IT-miljö så att även denna på sikt kan lyftas in i någon form av gemensam service.

7. Lokala kostnader kvarstår på grund av svårigheter att ta hem rationaliseringspotentialen

En förutsättning för att personalkostnaderna inom avgränsningen ska minska totalt i staden efter ett genomförande av det projektet föreslår är förstås en effektiv hantering av eventuell övertalighet till följd av detta. Denna hantering är dock inget detta delprojekt (delprojekt IT-administration) tar ställning till i denna rapport. Det finns också en risk att förvaltningar med många lokala verksamhetssystem får svårare att räkna hem rationaliseringsvinsterna än förvaltningar med få lokala verksamhetssystem. Om ex vissa arbetsuppgifter i *små* mängder tas bort från ett flertal IT-anställda lokalt på en förvaltning uppstår kanske inte en direkt rationaliseringspotential i form av minskade personalkostnader (jfr t ex att 15% av en tjänst lyfts in i gemensam service med att 95% av en tjänst lyfts in i gemensam service). Indirekt, långsiktigt och aggregerat för hela staden finns dock rationaliseringspotentialen oavsett detta.

8. Beslut om omedelbar outsourcing

Projektet anser att det finns områden där staden inte bör outsource utan istället använda den befintliga kompetens och personal som står till förfogande. I dag har staden en viss kostnad för IT-stödet och t ex TietoEnator skulle säkert kunna erbjuda samma IT-stöd till högre kvalitet och lägre kostnad (säg 20% lägre). Anledningen till att detta hamnar under kategorin "hot" i denna analys är att det enligt projektets uppfattning vore mycket olyckligt om staden

beslutade att outsoruca sina *problem* och ”ge bort” den stora rationaliseringspotential som finns i och med det knappast optimala nuläget. Detta har också redovisats ingående i huvudrapporten.

9. Personalflykt till externa företag

Inför en förändring som innebär risk för övertalighet finns det också en uppenbar risk att personal (erfarenhetsmässigt oftast delar av den ”bästa” personalen) i en känsla av osäkerhet söker sig till andra arbetsgivare. Det är av yttersta vikt att så tidigt som möjligt förankra och informera inför ett eventuellt genomförande. Det är också av yttersta vikt att rekryteringsprocessen till gemensam service och till genomförandeprojektet hanteras så smidigt, förutseende och effektivt som möjligt.

BILAGA 2

Processer och arbetssätt – IT-administration

I nulägesanalysens enkätundersökning utgick projektet från ett antal processer/arbetsområden som tillsammans sammanfattar allt arbete som utförs av stadsanställd personal inom avgränsningen. Samtliga dessa processer beskrivs nedan dels utifrån innehåll och omfattning i nuläget, dels utifrån bör läget (utifrån projektets förslag till förändringar).

Processbeskrivningarna är identiska med dem som förekom i de enkäter som skickades ut till stadens personal i samband med nulägesanalysen. När beskrivningarna hänvisar till ”inom avgränsningen” avses det infrastrukturella IT-stödet. Förkortningen ”ÅA” står för ”årsarbeten” och eftersom projektet initialt föreslår ett genomförande inom S:t Erik Net är det också ÅA inom S:t Erik Net som anges här. Vad gäller antal ÅA som hanterar processerna i bör läget ska uppgifterna nedan ses som grova uppskattningar.

1) Skapa, ändra eller ta bort konto/behörighet

Processbeskrivning

Skapa, ändra eller ta bort konton i alla inom avgränsningen förekommande system. Exempelvis skapa nya eller ta bort gamla användare i eDirectory eller AD, ändra kontoinformation som namn, telefonnummer etc.

I bör läget

Beslut om behörigheter fattas alltid av verksamheten. Projektet föreslår dock att processen att skapa, ändra eller ta bort behörigheter efter sådant beslut om möjligt ska automatiseras (se avsnitt ”Systemstöd” i huvudrapporten). Om lämpligt systemstöd inte går att hitta föreslår projektet att processen hanteras manuellt i gemensam service.

- Hanterar processen idag: 6,5 ÅA.
- Hanterar uppskattningsvis processen i bör läget: 0-2,5 ÅA (beroende på automatisk eller manuell hantering).

2) Beställningar och leveranser

Processbeskrivning

Inom avgränsningen ta emot beställningar från verksamheten, utföra beställningar, hantering av blanketter och beställningslistor, ta emot leveranser etc.

I bör läget

Projektet föreslår att alla beställningar inom avgränsningen hanteras i gemensam service och att ett webbaserat systemstöd för detta införs internt i staden. I verksamheten budgetansvarig chef eller av denne utsedd inköpare har rätt att göra beställningar via detta systemstöd. Manuella kontakter med upphandlade leverantörer hanteras av gemensam service. Alternativ till systemstöd är manuella beställningar via gemensam service.

Vad gäller leveranser (ingår delvis också under processen ”förändringshantering” nedan) föreslår projektet att det bör utredas om inte dessa i möjligaste mån bör ske direkt till adressen för slutanvändaren och att den lokala förvaltningen/bolaget själva ombesörjer alla installationer som inte kräver specifik IT-kompetens. Att exempelvis koppla in en PC är inte en kvalificerad arbetsuppgift och att skicka ut en IT-tekniker för detta kan inte ses som effektivt resursutnyttjande. Detta bör istället kunna hanteras på samma sätt som vid exempelvis leverans av stolar, skrivbord och annan kontorsutrustning. Alternativt kan gemensam service sälja denna service som tilläggstjänst.

- Hanterar processen idag: 5,6 ÅA.

- Hanterar uppskattningsvis processen i bör läget: 2,5 ÅA.

3) Dokumentation

a) Inventarieförteckning hårdvara

Processbeskrivning

Inventarieföring av PC, skrivare och annan hårdvara inom avgränsningen.

I bör läget

Gemensam service hanterar all teknisk inventarieföring inom avgränsningen.

b) Licenser och installerade program

Processbeskrivning

Upprätthållande av förteckning över tillgängliga licenser inom avgränsningen samt hur många av dessa licenser som används.

I bör läget

All licenshantering inom avgränsningen sköts av gemensam service.

c) Systemdokumentation

Processbeskrivning

Konfigurationshantering inom avgränsningen som t ex upprätt-hållande av IP-plan, LAN-karta etc. samt dokumentation av förändringar i IT-miljön m m.

I bör läget

All systemdokumentation inom avgränsningen som inte är utlagd på entreprenad hanteras av gemensam service.

d) Övrig dokumentation inom avgränsningen

Processbeskrivning

T ex dokumentation av rutiner.

I bör läget

Gemensam service hanterar all dokumentation relevant för ansvarsområdet inom avgränsningen.

- Hanterar processen idag: 6,8 ÅA.

- Hanterar processen uppskattningsvis i bör läget: 3 ÅA.

4) Information/kommunikation

a) Allmän information till kunder

Processbeskrivning

Informationsspridning till IT-användare om t ex systemavbrott, uppgraderingar, regler och rekommendationer etc inom avgränsningen.

b) Återkoppling pågående ärenden

Processbeskrivning

Kontakter som tas med kunder under pågående ärendehantering, t ex information om att utförandet av ett ärende blivit försenat, information om delleranser etc inom avgränsningen.

I bör läget

Gemensam service ansvarar för all information och kommunikation med användarna/kunderna inom de områden gemensam service ansvarar för.

- Hanterar processen idag: 7,2 ÅA.

- Hanterar uppskattningsvis processen i bör läget: 4 ÅA.

5) Kompetensutveckling

a) Deltagande på utbildningar, seminarier etc

Processbeskrivning

Deltagande på direkt kompetensutvecklande kurser, seminarier, workshops etc inom avgränsningen.

b) Självstudier eller labbverksamhet

Processbeskrivning

Egen labbverksamhet, läsa manualer och "white papers" etc inom avgränsningen.

c) Omvärldsbevakning

Processbeskrivning

Deltagande på konferenser, mässor, läsa facktidningar etc inom avgränsningen.

I bör läget

Gemensam service ansvarar för all kompetensutveckling av sin egen personal.

- Hanterar processen idag: 8,2 ÅA.

- Hanterar uppskattningsvis processen i bör läget: 5 ÅA.

6) Personalledning

Processbeskrivning

Leda personal inom avgränsningen t ex genom utvecklingssamtal, handledning, introduktioner, personalvård m m.

I bör läget

Gemensam service ansvarar för sin egen personal.

- Hanterar processen idag: 3,8 ÅA.

- Hanterar uppskattningsvis processen i bör läget: 1 ÅA.

7) Användarintroduktioner/-utbildningar

Processbeskrivning

Genomförande av introduktioner och säkerhetsutbildningar m m av IT-användare inom avgränsningen.

I bör läget

Eftersom det infrastrukturella IT-stödet i bör läget är gemensamt för alla anslutna förvaltningar innebär detta att gemensam service också kan hantera alla användarintroduktioner inom avgränsningen.

Projektet föreslår att så många som möjligt av dessa introduktioner görs interaktiva via e-learning. Vidare föreslår projektet att gemensam

service samordnar övriga utbildningsinsatser inom avgränsningen, t ex genom att inrätta och löpande underhålla en stadsgemensam utbildningskatalog. Dock behöver de utbildningar som ingår i katalogen inte *utföras* av gemensam services egen personal, även om så i många fall kan vara lämpligt. Utbildningar kan utföras av externa utförare eller av andra förvaltningar/bolag.

- Hanterar processen idag: 4 ÅA.
- Hanterar uppskattningsvis processen i börläget: 2 ÅA.

8) Interna möten

Processbeskrivning

Deltagande på förvaltnings-/bolags- eller stadsinterna möten rörande frågor inom avgränsningen.

I börläget

Gemensam service deltar i alla diskussioner som är relevanta för ansvarsområdet.

- Hanterar processen idag: 5,5 ÅA.
- Hanterar uppskattningsvis processen i börläget: 2,5 ÅA.

9) Övervakning och säkerhetskopiering

a) Övervakning

Processbeskrivning

Kontroll av system och applikationer inom avgränsningen.

I börläget

Gemensam service ansvarar för all övervakning inom avgränsningen som inte är utlagd på entreprenad.

b) Säkerhetskopiering

Processbeskrivning

Säkerhetskopiering och hanteringen kring detta (bandbyten mm.)

I börläget

Projektet föreslår att det under framtagandet av genomförandeplanen ska utredas om denna process i samband med den föreslagna konsolideringen ska läggas ut på entreprenad (TietoEnator).

- Hanterar processen idag: 3,7 ÅA.
- Hanterar uppskattningsvis processen i börläget: 1-1,5 ÅA (förutsatt att hanteringen inte läggs ut på entreprenad).

10) Incidenthantering

Allmänt om incidenthantering

Med incidenthantering menas tid som läggs på att hantera tillfälliga fel och problem (s k ”brandsläckning”) inom avgränsningen.

a) Incidenthantering arbetsplatssystem och skrivare – hårdvara

Processbeskrivning

Hantering av incidenter rörande hårdvara i form av klientdator, lokal skrivare, periferi etc samt nätverksskrivare inom avgränsningen.

I bör läget

Hanteras av ”utetekniker” inom gemensam service.

b) Incidenthantering arbetsplatssystem och skrivare – mjukvara

Processbeskrivning

Hantering av incidenter rörande mjukvara i form av klient-OS, lokala applikationer som e-postklient, antivirus, officepaketet etc inom avgränsningen.

I bör läget

Hanteras av service desk i gemensam service.

c) Incidenthantering PDA/handdatorer (ej tele/röst)

Processbeskrivning

Hantering av incidenter rörande hård- eller mjukvara i handdatorer – t ex synkningsproblem. Ej tele/röstrelaterade problem (hanteras av organisationen för telefoni).

I bör läget

Hanteras av gemensam service i de fall en för staden gällande standardlösning finns och följs och supporten för denna inte är utlagd på entreprenad.

d) Incidenthantering fysiska nätverk

Processbeskrivning

Hantering av incidenter rörande nätverkskablar, nätverksuttag, växlar, hubbar m m inom avgränsningen.

I bör läget

Hanteras av gemensam service, på distans när det är möjligt och genom ”utetekniker” när det behövs.

e) Lösenordshantering (incidenthantering inloggningsproblem)

Processbeskrivning

Hantering av incidenter i form av inloggningsproblem (t ex användare som glömt sina lösenord eller spärrat sina konton).

I bör läget

Hanteras av service desk i gemensam service. Notera att ökade krav ställs på säkerhetsrutiner när IT-supporten inte känner IT-användaren personligen och kan garantera dennes identitet. Notera också att delar av lösenordshanteringen kan automatiseras och/eller distribueras ut i verksamheterna för enklare hantering.

f) Incidenthantering nätverkstjänster*Processbeskrivning*

Hantering av incidenter rörande nätverkstjänster (katalogtjänsten (exkl lösenord), applikationspaket, skrivare o dyl men även logisk hantering av routrar, brandväggar etc) inom avgränsningen.

I bör läget

De delar som inte lagts ut på entreprenad hanteras av gemensam service.

g) Incidenthantering servrar – hårdvara*Processbeskrivning*

Hantering av incidenter rörande serverhårdvara (server och periferi) inom avgränsningen.

I bör läget

Projektet föreslår att det bör utredas om denna process i samband med föreslagen konsolidering ska läggas ut på entreprenad (TietoEnator).

h) Incidenthantering servrar – mjukvara*Processbeskrivning*

Hantering av incidenter rörande server-OS och på servern installerade tjänster (t ex antivirus, backupprogramvara) inom avgränsningen.

I bör läget

Projektet föreslår att det bör utredas om denna process i samband med föreslagen konsolidering ska läggas ut på entreprenad (TietoEnator).

i) Övrig incidenthantering inom avgränsningen*Processbeskrivning*

All eventuell övrig incidenthantering inom avgränsningen.

I Bör läget

Hanteras av gemensam service.

- Hanterar processen idag: 28 ÅA.
- Hanterar uppskattningsvis processen i börläget: 14 ÅA (förutsatt att serverhanteringen inte läggs ut på entreprenad).

11) Problemhantering

Allmänt om problemhantering

Med problemhantering menas tid som läggs på att hitta och utveckla lösningar på kända problem inom avgränsningen. Implementationen av dessa lösningar inräknas ej här utan under "förändringshantering" nedan.

a) Problemhantering arbetsplatssystem och skrivare

Processbeskrivning

Problemhantering rörande hårdvara och mjukvara - klientdator, lokal skrivare, periferi etc inom avgränsningen, exempelvis felsöka och testa lösningar.

I börläget

Hanteras av gemensam service.

b) Problemhantering PDA/handdatorer (ej tele/röst)

Processbeskrivning

Problemhantering rörande PDA/handdatorer (ej tele/röst) inom avgränsningen. Tele/röstrelaterade problem hanteras av organisationen för telefoni.

I börläget

Hanteras av gemensam service i de fall en för staden gällande standardlösning finns och följs och denna inte är utlagd på entreprenad.

c) Problemhantering fysiska nätverk

Processbeskrivning

Problemhantering rörande nätverkskablar, nätverksuttag, växlar, hubbar m m inom avgränsningen.

I börläget

Hanteras av gemensam service.

d) Problemhantering nätverkstjänster

Processbeskrivning

Problemhantering rörande nätverkstjänster (katalogtjänsten, applikationspaket, skrivare o dyl men även logisk hantering av routrar, brandväggar etc) inom avgränsningen.

I börläget

De delar som inte lagts ut på entreprenad hanteras av gemensam

service.

e) Problemhantering servrar

Processbeskrivning

Problemhantering rörande hårdvara och mjukvara - servrar och serverperiferi inom avgränsningen.

I bör läget

Projektet föreslår att det bör utredas om denna process i samband med föreslagen konsolidering ska läggas ut på entreprenad (TietoEnator).

f) Övrig problemhantering inom avgränsningen

Processbeskrivning

All eventuell övrig problemhantering inom avgränsningen.

I bör läget

Hanteras av gemensam service.

- Hanterar processen idag: 13,5 ÅA.

- Hanterar uppskattningsvis processen i bör läget: 6 ÅA (förutsatt att serverhanteringen inte läggs ut på entreprenad).

12) Förändringshantering

Allmänt om förändringshantering

Med förändringshantering menas tid som läggs på att genomföra (implementera) förändringar inom avgränsningen (ej tid för att utveckla dessa lösningar innan de implementeras), exempelvis installationer, patchar m m.

**a) Förändringshantering arbetsplatssystem och skrivare –
hårdvara**

Processbeskrivning

Förändringshantering rörande hårdvara i form av klientdator, lokal skrivare, periferi etc samt nätverksskrivare inom avgränsningen.

I bör läget

Hanteras av ”utetekniker” inom gemensam service.

**b) Förändringshantering arbetsplatssystem och skrivare –
mjukvara**

Processbeskrivning

Förändringshantering rörande mjukvara i form av klient-OS, lokala applikationer som e-postklient, antivirus, officepaketet etc. inom avgränsningen.

I börlandet

Hanteras av gemensam service.

c) Förändringshantering PDA/handdatorer (ej tele/röst)

Processbeskrivning

Förändringshantering rörande PDA/handdatorer (ej tele/röst) inom avgränsningen. Tele/röstrelaterade förändringar hanteras av organisationen för telefoni.

I börlandet

Hanteras av gemensam service i de fall en för staden gällande standardlösning finns och följs och denna inte är utlagd på entreprenad.

d) Förändringshantering fysiska nätverk

Processbeskrivning

Förändringshantering rörande nätverkskablar, nätverksuttag, växlar, hubbar m m inom avgränsningen.

I börlandet

Hanteras av gemensam service, på distans när det är möjligt och genom ”utetekniker” när det behövs.

e) Förändringshantering nätverkstjänster

Processbeskrivning

Förändringshantering rörande nätverkstjänster (katalogtjänsten, applikationspaket, skrivare o dyl men även logisk hantering av routrar, brandväggar etc) inom avgränsningen.

I börlandet

De delar som inte lagts ut på entreprenad hanteras av gemensam service.

f) Förändringshantering servrar – hårdvara

Processbeskrivning

Förändringshantering rörande serverhårdvara (server och periferi) inom avgränsningen.

I börlandet

Projektet föreslår att det bör utredas om denna process i samband med föreslagen konsolidering ska läggas ut på entreprenad (TietoEnator).

g) Förändringshantering servrar – mjukvara

Processbeskrivning

Förändringshantering rörande server-OS och på servern installerade tjänster (t ex antivirus, backupprogramvara) inom avgränsningen.

I bör läget

Projektet föreslår att det bör utredas om denna process i samband med föreslagen konsolidering ska läggas ut på entreprenad (TietoEnator).

h) Övrig förändringshantering inom avgränsningen*Processbeskrivning*

All eventuell övrig förändringshantering inom avgränsningen.

I bör läget

Hanteras av gemensam service.

- Hanterar processen idag: 9,5 ÅA.
- Hanterar uppskattningsvis processen i bör läget: 3,5 ÅA (förutsatt att serverhanteringen inte läggs ut på entreprenad).

13) Planering, utveckling och uppföljning**a) Planering av förändringar/utveckling***Processbeskrivning*

Planeringsmöten eller enskild planering av förändringsarbete och utvecklingsarbete inom avgränsningen.

I bör läget

Gemensam service ombesörjer all planering relevant för ansvarsområdet.

b) Utarbetande av policys m m*Processbeskrivning*

Framställandet av lokala policys, regler, rekommendationer etc inom avgränsningen.

I bör läget

Policys, regler och rekommendationer inom avgränsningen är gemensamma för hela staden eftersom det infrastrukturella IT-stödet i bör läget är gemensamt för hela staden. Finns behov av särskilda lokala policys etc tas dessa dock också fram lokalt.

c) Verksamhetsplanering inom avgränsningen*Processbeskrivning*

Deltagande i verksamhetsplanering i form av inom avgränsningen relevanta formuleringar av åtaganden, arbetssätt etc. (kvalitetsutvecklingsarbete).

I bör läget

Gemensam service ansvarar för egen verksamhetsplanering.

d) Utveckling av ny funktionalitet i applikationer*Processbeskrivning*

Utveckling av t ex lokalt ärendehanteringssystem eller liknande inom avgränsningen förekommande verktyg.

I bör läget

Gemensam service ansvarar för all utveckling av sina egna verktyg/system.

e) Projektmedverkan*Processbeskrivning*

Aktiv (operativ) medverka i olika former av stadscentrala förändrings-/utvecklingsprojekt med huvudsaklig påverkan inom avgränsningen.

I bör läget

Gemensam service medverkar i samtliga inom avgränsningen och för ansvarsområdet relevanta projekt.

f) Handläggning av avtal och SLAer*Processbeskrivning*

Kontakter med och arbete kring leverantörer/konsulter som utför arbete inom avgränsningen. Planering och uppföljning av SLAer m m

I bör läget

Hanteras av gemensam service som även föreslås också upprätta egna stadsinterna SLAer med stadens förvaltningar/bolag. Hanteringen av dessa är en ny process jämfört med nuläget.

g) Katastrof och avbrottsplanering*Processbeskrivning*

Framtagande och övrig hantering av K/A-planer i de delar som är relevanta för avgränsningen (handlingsplaner vid systemavbrott, virusangrepp etc.)

I bör läget

K/A-planering inom avgränsningen hanteras av gemensam service i samverkan med bl a Stokab och TietoEnator. Förvaltnings-/bolagslokal, verksamhetsrelaterad K/A-planering utförs dock fortsatt lokalt.

h) Övriga uppföljningar inom avgränsningen*Processbeskrivning*

Uppföljning av utvecklingsarbete mm inom avgränsningen.

I bör läget

Det som ligger inom gemensam services ansvarsområde följs också upp av gemensam service.

- Hanterar processen idag: 9,6 ÅA.
- Hanterar uppskattningsvis processen i börläget: 3 ÅA.

14) Tid för övrig support inom avgränsningen

Processbeskrivning

Ej felrelaterad support, t ex applikationssupport, introduktioner m m inom avgränsningen

I börläget

I nuläget varierar det mellan de olika förvaltningarna och bolagen om sådan support erbjuds eller inte och i så fall i vilken omfattning. Om gemensam service erbjuder denna support kan det alltså för vissa verksamheter bli en extratjänst jämfört med nuläget. Frågan är om den i börläget ska behandlas som en extratjänst eller ingå i det basutbud gemensam service levererar. Projektet föreslår att tjänsten ”enklare applikationssupport” initialt ska ingå i basutbudet. Exakt vad som avses med ”enklare” får utredas i samband med ett eventuellt genomförandeprojekt.

- Hanterar processen idag: 4,7 ÅA.
- Hanterar uppskattningsvis processen i börläget: 1 ÅA.

15) Tid för övrigt inom avgränsningen

Processbeskrivning

Eventuellt övrigt som görs inom avgränsningen men som inte fångats upp i någon av processerna ovan.

I börläget

S:t Erik Net-förvaltningarna redovisar sammantaget att ca 1,2 ÅA åtgår till arbete inom avgränsningen som inte fångats upp i någon av processerna ovan. Då det är oklart exakt vad för slags arbetsuppgifter som avses här görs för enkelhetens skull bedömningen att denna resursåtgång inte förändras i börläget.

- Antal som hanterar processen idag: 1,2 ÅA.
- Uppskattat antal som hanterar processen i börläget: 1,2 ÅA.

Övrigt angående processer och arbetsätt

I projektets beräkningar vad gäller besparingspotential (se huvudrapporten) har projektet räknat med att börläget kommer att fordra ca 60 ÅA. Denna uppskattning har sitt ursprung i målet ”250 PC per IT-

personal” som satts upp efter benchmarking mot andra kommuner som genomfört förändringar liknande de som projektet föreslår.

Räknas det i processbeskrivningarna ovan uppskattade antalet ÅA i börläget ihop blir slutsumman dock ca 53 ÅA. Uppskattningarna där har gjorts på enskild processnivå utan hänsyn taget till det uppsatta målet (250 PC per IT-personal). De processer och arbetsområden som beskrivits ovan utgår helt från de processer och arbetsområden som låg till grund för enkäten i nulägesanalysen. Genomförs de förändringar projektet föreslår måste ett antal ytterligare interna processer etableras i organisationen - processer som t ex hanterar den stadsinterna relationen kund/leverantör. Därför har projektet valt att använda 60 ÅA som grund för sina beräkningar, även om det kanske kommer att visa sig inte överensstämja helt med den faktiska potentialen.

Bygg verksamheten på ITIL

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

BILAGA 3

Personaladministration

Ansvarsfördelning, processer och gränssnitt – gemensam service/förvaltningar

Hantera anställningar

Förvaltningen	gemensam service
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att initiera anställningsprocessen vid ny, byte eller annan förändring genom ifyllande av anställningsavtal (inklusive underlag för ev tillägg t ex egen bil i tjänsten), avslutsunderlag, personuppgiftsunderlag ▪ Ansvarar för att ge underlag om konsekvenser av organisationsförändringar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att ta emot och registrera person- och anställningsdata vid nyanställning, ändring av anställning och/eller villkor samt avslutad anställning. ▪ Utarbета och distribuera allmän information till medarbetare (i samband med t ex nyanställning) och chefer om Gemensam service och dess funktion ▪ Ansvarar för bevakning av tidsbegränsade anställningar, meddelar berörd chef sex veckor innan anställningen upphör samt när vikarier skall varslas. ▪ Ansvarar för reglering av inestående/utestående semester/förskottssemester, komptid, över-/mertid, hem-PC, upphörande av SL-pren., i och med avslut. Ansvarar för kontakten med kronofogde i förekommande fall.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för administration och distribution av <u>tjänstgöringsbetyg</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för administration och distribution av <u>tjänstgöringsintyg (arbetsgivareintyg)</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för den <i>personliga</i> kontakten med anhöriga i samband med dödsfall 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för den <i>administrativa</i> kontakten med anhöriga/dödsbo i samband med dödsfall
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att initiera beräkning av anställningstid för medarbetare som ska erhålla stadens hedersbelöning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvara för att lämna underlag om anställningstid för Hedersbelöning till stadsledningskontoret

Administrera löner

Förvaltningen		Gemensam service
”Medarbetaren”	”Chef/PA”	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att registrera avvikelser vid ledighet, semester, föräldraledighet, VAB, sjukdom – frisknämnan ▪ Ansvarar för att registrera uppgifter avseende tjänstgöring mertid/övertid, komptid, OB, jour, beredskap 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att godkänna/attestera avvikelser och tjänstgöringsuppgifter, ansvar för att attestkedjor/ersättare (inkl tillfälliga ersättare) är uppdaterade och korrekta. ▪ Ansvarar för att bevaka sjukdomstid samt att ta emot och arkivera läkarintyg och frisknämnan/sjukförsäkran. ▪ Ansvarar för att skicka indata avseende tjänstgöring för timavlönade samt tjänstgöring avseende uppdragstagare och förtroendevalda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uppdatera attestregister i LISA självservice ▪ Ansvar för rättning, registrering av vissa funktioner som självservice ej hanterar (t ex semester vid sjukdom) ▪ Ansvarar för att registrera avvikelser och tjänstgöringsuppgifter äldre än två månader ▪ Ansvar för att registrera uppgifter avseende tjänstgöring för timavlönade ▪ Bevakning av individuell ledighet (exempelvis: är tillbaka från ledighet, om en månad går tjl ut) ▪ Ansvarar för att hantera löneskulder. Vid uppkommen löneskuld meddela arbetstagare och justera mot kommande ersättning, ev. mot inestående ersättning i form av semesterers, retroaktiv lön, komp. Administrera ev hantering i och med krav. ▪ Bevakning av AT med rätt till högriskskydd, AT med hög sjukfrånvaro (ersättningskrav till FK/rehabkrav), sjuk- och aktivitetsersättning (Statistikservice)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att skicka indata/underlag/beställning avseende SL-kort, Hem-PC, friskvårdskort samt ev andra subventionerade förmåner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att skicka indata/underlag avseende kompetenskonton samt ev. andra förmåner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att ta emot och registrera förmånsavdragen, hantera kontakt med SL, Nicator (hem-PC)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att skicka indata avseende skatt/jämkning, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att skicka indata avseende resor och utlägg, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att ta emot och registrera reseräkningar, utläggsredovisningar, skattsedlar, jämkning och införsel
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att skicka indata avseende omföring/kontorättningar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att registrera och ev kontorätta/justera redan utbetald lön. Rätta utbetald lön i samband med lönekontroll.

Pensioner och försäkringar

Förvaltningen	Gemensam service
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar för att meddela AT om avgångsskyldighet ▪ Ansvar för att fatta beslut om avgång och skicka beslut/pensionsansökan till GS ▪ Ansvar för att fatta beslut om avgång vid hel/partiell sjukersättning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar för att ge råd och stöd inför pensionsavgångar (t ex förhandsbesked och info till enskilda medarbetare och grupper) ▪ Ansvar för bevakning av pensionsavgångar och meddela chef två månader innan 67 år ▪ Ansvar för att ta fram antal tjänsteår och skicka informationsbrev och pensionsansökan till AT ▪ Ansvar för registrering av slutdatum och avgångsorsak samt arkivering ▪ Ansvar för registrering och bevakning av hel/partiell sjukersättning
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar för administration av arbetsskadeanmälan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administration av person-/grupplivförsäkringar, arbetsskada (AGS, TFA och TGL)

Det strategiska arbetet med pensioner och försäkringar som idag bedrivs inom Personalstrategiska avdelningen, enheten för arbetsgivar- och villkorsfrågor, berörs inte av förslaget till ansvarsfördelning.

Övriga lönenära tjänster

Förvaltningen	Gemensam service
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar för att skicka personalakts-handlingar till gemensam service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvarar för att hantera (arkivering, gallring, distribution, sortering) anställningsrelaterade handlingar i personalakten. ▪ Vid förfrågan från förvaltningen tillhandahålla personalaktsmaterial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ - 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrollera sjukförsäkringsavgifter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar för att komma överens om det gemensamma basutbudet avseende statistiktjänster, dvs lägga beställning på GS map basutbudet. Medverka till att definiera nyckeltalsdefinitioner ▪ Lägga beställningar på tilläggstjänst statistik /nyckeltal. Ansvara för analys, presentation och förändringsarbete med chefer. Beskriva konsekvenser och utarbeta underlag. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar för att utarbeta ett förvaltningsgemensamt basutbud av statistikuppgifter och nyckeltal. Skapa fasta rapporter t ex innehållande de uppgifter som ingår i tertialrapporter och verksamhetsrapporter (t ex nyckeltal gällande arbetsmiljö, sjukfrånvaro, semesterskulder) ▪ På beställning från förvaltning ta fram och analysera förvaltningsspecifika uppgifter/nyckeltal när det gäller arbete med FLIS/LIS och verktyget Crystal Report. ▪ Skapa rapporter för uppföljning av t ex disponibla semesterdagar, uttagen semester, mertid-/övertidsuttaget, komptid på enhetsnivå ▪ Statistikrapportering till externa intressenter, t ex SBC, SKL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar för att komma överens om gemensam behovsbild utifrån 	<ul style="list-style-type: none"> Systemansvar LISA ▪ Sammanställa total behovsbild. Förvaltningarnas behov,

förvaltningsperspektivet	krav mht lagar och avtal, önskemål från löneadministratörer <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ge förslag på systemförändringar (utveckling av LISA, LISA Självservice) med ett tydligt kostnads/nyttoperspektiv
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar för att meddela när nya chefer, ställföreträdare och personalrapportörer utses ▪ Beslutar om omfattning och deltagande i info/utbildning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genomföra information/utbildning om exempelvis lagar, avtal, policys, rapporteringsrutiner och övrigt inom GS arbetsområde för chefer/arbetsledare. ▪ Utbildningsbehovet fastslås i samråd med förvaltningarna.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar för att meddela gemensam service om förhandlingsstatus och när förhandlingsresultat är inlagda i PS förhandling 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrollera och rätta löner i samband med översyner, ev räkna ut retroaktiva löner manuellt

BILAGA 4

Personaladministration:

Faktorer som påverkar effektivitetsmålsättningen

Bedömning och analys av olika handläggningsvolym

En frågeställning som analyserats är om olika handläggningsvolymers proportioner i staden skiljer sig i jämförelse med andra serviceorganisationer, d v s har Stockholms stad proportionerligt högre eller lägre belastning. Om belastningen är högre skall stadens målsättning (uttryckt i antal hanterade lönespecifikationer/löneadministratör) justeras ned, och vice versa. De handläggningsvolym som främst påverkar tidsåtgången för löneadministrationen, förutom antalet lönespecifikationer, inom Stockholms stad är:

- *Anställningshändelser ("personalomsättning")*
Varje anställningshändelse (ny, byte, avslut) påverkar tidsåtgången. Jämfört med andra offentliga organisationer är volymen proportionerligt varken större eller mindre. Den är dock något högre i jämförelsen med privat sektor.
- *Andelen tidsbegränsat anställda och timavlönade*
Tidsåtgången för varje lönespecifikation är större för en tidsbegränsat anställd/timavlönad än för en månadsanställd. Jämfört med andra offentliga organisationer är volymen proportionerligt något högre och är betydligt högre i jämförelsen med privat sektor.
- *Reseräkningar och utlägg.*
Varje reseräkning och utläggsredovisning påverkar tidsåtgången. Jämfört med andra offentliga organisationer är volymen proportionerligt något lägre och är betydligt lägre i jämförelsen med privat sektor.

Hanterade arbetsmoment

I särskilt avsnitt redovisas den ansvarsfördelning som föreslås och därmed de arbetsmoment som kommer att utföras på gemensam service. Vid den externa jämförelsen har hänsyn tagits till vilka arbetsmoment som de facto utförs. Om arbetsmomenten är fler på gemensam service inom Stockholms stad i jämförelse med andra organisationer skall målsättningen justeras ned, och vice versa. I denna externa jämförelse kan två olika typer av gemensamma servicelösningar urskiljas:

- En ”normal” gemensam service-lösning, är den lösning som är närmast jämförbar med den ansvarsfördelning som föreslås för gemensam service på Stockholms stad. Lösningen bygger på att det som uppfattas som rationellt att hanteras gemensamt också placeras där (utifrån en koncernnytta).
- ”Renodlad” lönehantering, är en mer renodlad lösning med snävare gränssnitt som också outsourcingföretag primärt erbjuder även om många leverantörer också erbjuder tilläggstjänster. Här görs en strikt tolkning av vad som inte skall betraktas som lönehantering (exempelvis anställningsavtal, tjänstgöringsintyg, hantering av vissa intresseavdrag).

Den föreslagna process- och gränssnittslösningen för gemensam service på Stockholms stad exkluderar vissa delar som ofta hanteras gemensamt. Samtidigt hanteras pensioner och försäkringar samt vissa ”lönenära tjänster” som normalt inte läggs på en gemensam service och som får en relativt betydande konsekvens på tidsåtgång. Sammantaget föreslås en process- och gränssnittslösning där ett något större ansvar ligger på gemensam service än vad som normalt är fallet. Detta innebär att den långsiktiga målsättningen justeras nedåt i jämförelse med extern benchmark för ”normal” gemensam service-lösning.

Komplexitet i lönehantering

Tidsåtgången för lönehanteringen beror till viss grad också på hur komplex den är, dvs hur många olika sorters ”löner” som gemensam service måste hantera (antalet olika avtal, bestämmelser, befattningar, etc). Jämfört med andra offentliga organisationer är komplexiteten något högre inom Stockholms Stad och är ytterligare något högre i jämförelse med privat sektor.

Organisationsutformning

Gemensamma servicefunktioner brukar generellt välja mellan två olika organisationsalternativ. Antingen är organisationen kundorienterad, d v s

varje underenhet fokuserar på en viss kundgrupp eller ett kundsegment. Eller så är organisationen processororienterad, d v s varje underenhet fokuserar på vissa processer/arbetsuppgifter. Den processororienterade organisationslösningen kan rent generellt ge större effektiviseringsvinster men ger samtidigt nackdelar i form av sämre helhetssyn och monotonare arbetsuppgifter.

Projektet föreslår en till största delen kundorienterad organisation och jämförelsen har därför tagit hänsyn till det, d v s målsättningen är något nedjusterad i jämförelse med processororienterade serviceorganisationer.

Stöd från IT-system

Bedömningen har gjorts utifrån att anslutande förvaltningar använder LISA Självservice (egen- och källrapportering för avvikelser och tjänstgöringsuppgifter) i så stor utsträckning som möjligt. Den kritiska frågeställningen för effektivitetsmålsättningen när det gäller gemensam service för Stockholms stad är i vilken utsträckning den manuella (blankettbaserade) hanteringen kommer att försvinna i och med egen- och källrapportering. Erfarenheter från andra införande av käll- och egenrapporteringssystem är att detta ofta överskattas (bedömningar på 90% besparing förekommer). Den manuella (blankettbaserade) hanteringen finns ofta kvar i relativt stor omfattning då systemet ofta inte klarar av den relativt stora mängden undantag som ändå kräver en manuell hantering av lönehandläggare. Projektet menar att man gjort en mer realistisk bedömning av hur stor del av den manuella avvikelserrapporteringen och tjänstgöringsuppgiftshanteringen som kommer att ”försvinna” i och med LISA Självservice.

I nulägeskartläggningen fick projektet en mycket god uppfattning om hur mycket tid som läggs på detta idag (ca 30 årsarbetskrafter exkl bolag). Projektet har gjort bedömningen att ca 50 % (d.v.s. 15 ÅA) av denna tid kommer att effektiviseras genom en fullt implementerad LISA Självservice. Bedömningen är gjord utifrån nuvarande funktionalitet och har *inte* tagit hänsyn till den utvecklingspotential som finns inom LISA Självservice.

BILAGA 5

Kontorsadministration

Fakta om stadens telefoni

Efter policybeslut 1996 förfogar stadens förvaltningar inte över någon egen fysisk telefonväxel med undantag för kund- och kontorservice vid fastighets- och saluhallskontoret. Förvaltningarna är istället kopplade till en extern Centrex-växel (TeliaSonera). TeliaSonera har hittills utgjort såväl huvudman som leverantör av aktuella tjänster.

Enligt stadens nya avtal för bl a telefoni (KITT-avtalet) kommer dock TietoEnator att utgöra huvudman med TeliaSonera som underleverantör. Det nya avtalet, som i sin helhet träder i kraft 2007-01-01, innehåller delvis nya tjänster. Enligt vad projektet erfar, föreligger ur avtalssynpunkt inga principiella hinder för etablering av en gemensam växelfunktion enligt förslagets utformning.

Ca 20 000 abonnemang är kopplade till aktuell växel via nummerserie 508. Inom staden föreligger ytterligare ca 15 000 abonnemang som inte är anslutna till 508-serien. Här innefattas bl a lokala verksamheter vid förvaltningarna, t ex vissa skolor, samt åtta av stadens bolag.

Kund- och kontorservice vid fastighets- och saluhallskontoret, med säte i tekniska nämndhuset, tillhandahåller tjänster via en MD110-växel (Ericsson) åt ett antal förvaltningar och bolag. Totalt är ca 2 000 anknötningar kopplade till denna växel.

Ca 10-15% av inkommande samtal till staden förmedlas via Centrex-växeln. Projektet har jämfört denna uppgift med kommunerna i Oslo och Linköping som båda uppger att ca 10% av alla inkommande samtal går via växeln.

Uppföljning av volymer och nyckeltal har inte kunnat genomföras de senaste åren. Problemet är nu åtgärdat i så motto att analysverktyget Ciceronen tagits i bruk. Statistikunderlag m m kan därför erhållas från och med november 2005. Arbete med att definiera informationsbehov samt etablera rutiner för uttag och spridning av underlag behöver nu initieras.

BILAGA 6

Kontorsadministration

Erfarenheter från andra verksamheters växelfunktioner

De kommuner delprojektet studerat har samtliga gemensam växelfunktion samt även egna växelplattformar. Ingen av kommunerna har i dagsläget någon direkt motsvarighet till de kontaktcenter som etablerats vid Bromma samt Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltningar.

Oslo

Oslo kommun har valt att etablera en gemensam växel och har snart tagit över samtliga lokalt placerade växelbord enligt plan. Här har lokala växelbord successivt tagits över av den gemensamma växeln under en tvåårsperiod och projektet kommer att vara helt genomfört inom kort. Huvudsyftet med detta har varit att öka tillgängligheten vid frågor och ärenden från medborgarna. Uppnådd effektivisering har betraktas som en tilläggsförtjänst.

Funktionen ska hantera minst 400 samtal per årsarbetare och dag. Målsättningen är dock ställd på ca 550 samtal.

43 000 anknytningar är kopplade till växeln (där samtliga anställda inom kommunen har ett eget telefonnummer.) Även samtligas elektroniska kalendrar är tillgängliga via den gemensamma växeln.

Målsättningen är att klara verksamheten utan att ta in vikarier, vilket även gäller sommarsemestern. Detta ska senare utvärderas.

Malmö

Kommunen nyttjar för närvarande en Meridianväxel (Nortel). Avsikten är dock att migrera till en Cisco-plattform för att som pionjärkommun satsa på IP-telefoni, vilket medges av den väl utbyggda infrastrukturen.

I Malmö är ca 7 200 anknytningar kopplade till den gemensamma växeln. Samtliga förvaltningar är knutna dit liksom de flesta bolag.

Kommunen uppskattar antalet samtal per årsarbetare i telefonistid till ca 500 per dag. Dock poängteras att inkommande volymer varierar och därmed antalet besvarade samtal. Variationen spänner mellan 250-700 samtal per årsarbetare och dag. Debitering sker via pålägg på förvaltningarnas trafik kostnad.

Linköping

I Linköping är ca 4 000 anknytningar anslutna till växeln. Funktionen tar in vikarier, bl a från bemanningsföretag, i samband med arbetstoppar och frånvaro.

Kostnaden för växelfunktionen debiteras ut via pålägg på abonnemangskostnaden. Detta utgör enligt uppgift ett strategiskt val utifrån ståndpunkten att nyttjande av telefoni, IT etc inte ska hämmas då det påverkar kärnverksamheten negativt.

Västerås

I Västerås håller en översyn kring effektiviteten i växeltelefonin på att initieras. Bakgrunden är bl a svårigheten att upprätthålla en hög effektivitet med relativt låga samtalsvolymmer samt vetskapen om möjligheterna att anlita externa tjänster till relativt låga kostnader.

Kommunen hanterar eventuell frånvaro (semester, sjukdom etc) inom befintlig resurser. Enligt deras egen uppfattning kan detta vara orsaken till att kommunen uppvisar en högre andel förlorade samtal (22%) än övriga i projektets jämförelse.

BILAGA 7

Kontorsadministration

Utveckling inom telefoniområdet

Såväl teknisk utveckling som etablering av nya synsätt angående den service som medborgarna ska kunna ta del av, påverkar handläggningen inom växeltelefonin. Trenden är att behovet av personella resurser minskar. Några av de utvecklingskeenden som härvid avses beskrivs nedan.

- Tillämpning av röststyrda telefonival. Tekniken för detta går ständigt framåt och kommer sannolikt att få ett visst genomslag under de närmaste åren.
- Mobiltelefonanvändningen ökar stadigt. Redan idag sker vidarekoppling till mobiltelefon via fast abonnemang. Tillämpning av fast anknytning till mobiltelefon (i nuvarande miljö kallad mobil Centrex) beräknas öka successivt, inte minst när nuvarande månatliga abonnemangspriset på 230 kr (jämfört med 155 kr för fast abonnemang) sjunker.
- Utveckling av IP-telefoni, liksom Malmö planerar för (se bilaga 6).
- Tillämpning av hänvisning till ”2:a linjens telefonsupport”, i form av kontaktcenter eller medborgarkontor, ger möjlighet till korta samtalstider i ”frontlinjens” telefonväxelfunktioner.
- Vid ökade hänvisningsmöjligheter enligt punkten ovan genereras större möjligheter att etablera anpassade tonvalsfunktioner.
- På sikt är det inte osannolikt att utvecklingen går mot att samtliga anställda så småningom kommer att ha personliga abonnemang, där det oavsett om den telefonerande når fram till abonnenten direkt eller endast når personlig brevlåda, kan komma att medföra minskat behov av telefonist. I sammanhanget kan Oslo kommun nämnas, där samtliga 43 000 anställda har ett eget abonnemang/telefonnummer (se bilaga 6). Detta ska jämföras med ca 20 000 abonnemang (508-serien) inom Stockholms stad med ca 45 000 anställda.

BILAGA 8

Kontorsadministration

Sammanställda beräkningar

Handläggningseffektivitet i egen växel, stadsdelsförvaltningar

Volymerna är beräknade utifrån statistik för perioden 2006-01-23--2006-02-23.

Nr	Förvaltning	Antal besvarade samtal per dag	Årsarbetare telefonisttid per förvaltning	Antal samtal per årsarbetare och dag
1	Bromma	376	1,50	251
2	Enskede-Årsta	681	3,15	216
3	Farsta	460	1,60	288
4	Hägersten	367	1,00	367
5	Hässelby-Vällingby	379	2,00	190
6	Katarina-Sofia	364	1,60	228
7	Kista	325	3,20	102
8	Kungsholmen inklusive Östermalm och Norrmalm	1 274	4,88	261
9	Liljeholmen (samtalen är inräknade i Skärholmens volym nedan)	0	1,50	0
10	Maria-Gamla stan	372	2,10	177
11	Rinkeby	357	0,95	376
12	Skarpnäck	387	2,00	194
13	Skärholmen inklusive Liljeholmens samtalsvolym	581	2,00	-
14	Spånga-Tensta	520	1,65	315
15	Vantör	508	2,10	242
16	Älvsjö	191	1,05	182
	Totalt	7 142	32,28	221

Notera att samtalsvolymen för Kungsholmen även innefattar samtal till Norrmalm och Östermalm, samt att den planerade bemanningen inför införlivandet av Norrmalm medräknats i Kungsholmens bemanning.

Liljeholmens samtal ingår i Skärholmens volymuppgifter, då dessa är summerade i det statistikunderlag projektet erhållit. Liljeholmen återtog

dock sin växelfunktion i början av januari 2006. För att kunna göra den samlade beräkningen av totalt antal årsarbetare, har Liljeholmens planerade bemanning för den egna växelfunktionen tagits med i tabellen ovan. Då Skärholmens och Liljeholmens volymer sammanräknats i statistikunderlaget, kan effektiviteten inte beräknas för de båda förvaltningarna utifrån den aktuella statistiken.

Andelen förlorade samtal i kö/ej besvarade samtal, stadsdelsförvaltningar

Volymerna i tabellen nedan avser perioden 2006-01-23--2006-02-23.

Nr	Förvaltning	Samtal mot telefonist inkl förlorade i kö	Förlorade/ej besvarade samtal i vx	Andel förlorade/ej besvarade samtal i vx
1	Bromma	9 465	375	3,96%
2	Enskede-Årsta	17 570	1 106	6,29%
3	Farsta	12 498	1 342	10,74%
4	Hägersten	9 709	799	8,23%
5	Hässelby-Vällingby	9 759	585	5,99%
6	Katarina-Sofia	9 470	654	6,91%
7	Kista	9 109	1 214	13,33%
8	Kungsholmen inklusive Östermalm	24 093	1 416	5,88%
9	Maria-Gamla stan	9 772	770	7,88%
10	Norrmalm	8 672	562	6,48%
11	Rinkeby	9 978	1 338	13,41%
12	Skarpnäck	10 141	801	7,90%
13	Skärholmen (inkl Liljeholmens samtalsvolym)	15 355	1 209	7,87%
14	Spånga-Tensta	13 289	730	5,49%
15	Vantör	13 462	1 161	8,62%
16	Älvsjö	4 884	274	5,61%
	Totalt	187 226	14 336	7,66%

Tabellen ovan visar den variation på andelen förlorade samtal som finns mellan stadsdelsförvaltningarna, uttryckt i procent av totala antalet samtal till växeltelefonisterna under den aktuella perioden. Andelen förlorade samtal, dvs samtal som aldrig blir besvarade, är ett kvalitetsmått projektet använder.

Statistiken för Liljeholmens nummerserie är inräknad i de uppgifter som i tabellen ovan anges för Skärholmen. Uppgiften visar alltså förlorade samtal totalt för de båda nummerserierna. (Se statistikkommentar för föregående tabell i avsnittet ovan.)

Handläggningseffektivitet i egen växel, fackförvaltningar

Tabellen på nästa sida visar handläggningseffektivitet för de egna växel-funktioner som finns inom fackförvaltningarna, att jämföra med tabellen ovan för stadsdelsförvaltningarna.

Uppgifterna i tabellen avser år 2005.

Nr	Förvaltning	Antal besvarade samtal per dag	Årsarbetare telefonitid förvaltning	Antal samtal per årsarbetare och dag
1	Brandförsvaret	344	2.30	150
2	Fastighets- och saluhallskontoret (tillhandahåller växeltjänster till andra fackförvaltningar och bolag)	2 016	6.30	320
3	Socialtjänstförvaltningen	343	1.75	196
4	Stadsledningskontoret (tillhandahåller växeltjänster till andra fackförvaltningar och bolag)	1 049	3.90	269
	Totalt dessa förvaltningar	3 752	14.25	263

Brandförsvaret har själva lämnat statistikuppgifter enligt ovan till projektet (de ingår inte i 508-serien). Fastighets- och saluhallskontoret har tvingats göra en grov uppskattning av antalet besvarade samtal, på grund av svårigheter att få fram relevant statistik.

I sammanställningen ingår inte de förvaltningar som köper växeltjänster från SLK:s växel, kund- och kontorsservice eller Telia via Proffice i Avesta. För Telia-lösningen, se avsnittet nedan angående kostnadseffektivitet vid köp av växeltjänster.

Renhållningsförvaltningen ingår inte i någon av sammanställningarna, då en ytterst liten del av deras inkommande samtal avser någonting annat än direkt kundservice avseende genomförda faktureringar.

Andelen förlorade samtal i kö/ej besvarade samtal, fackförvaltningar

Projektet har erhållit uppgifter om förlorade samtal samt ej besvarade samtal enligt tabellen nedan. Uppgifterna härrör från samma mättillfälle som för övriga 508-serien.

Redovisade volymer avser perioden 2006-01-23--2006-02-23.

Nr	Förvaltning	Samtal mot telefonist inkl förlorade i kö	Förlorade/ej besvarade samtal i vx	Andel förlorade/ ej besvarade samtal i vx
1	Socialtjänstförvaltningen	9 078	728	8,02%
2	Stadsledningskontoret	27 037	1 617	5,98%
	Totalt	36 115	2 345	6,49%

Kostnadseffektivitet vid köp av växeltjänster

Kompleta uppgifter föreligger avseende Kungsholmen som tillhandahåller växelfunktionen till Östermalm och Norrmalm. Dessa tre förvaltningar delar på kostnad för personal samt lokal via fördelning utifrån antalet samtal som besvaras i växeln.

I sammanställningen framgår även kostnaden för de förvaltningar som inte nyttjar någon av stadens egna växelfunktioner, utan köper motsvarande tjänst direkt från Telia via underleverantören Proffice i Avesta.

Nr	Förvaltning	Antal besvarade samtal per år	Löne- kostn (del av pris)	Årlig kostn för köp av tjänst	Årlig kostnad totalt	Kostnad per ink vx.samtal
Kungsholmen						
1	Kungsholmen, Östermalm samt Norrmalm	318 500	1 615 331	177 000	1 792 331	5.63
TeliaSonera (via Proffice i Avesta)						
1	Kulturförvaltningen	55 776	---	268 715	268 715	4.82
2	Kyrkogårds- förvaltningen	12 123	---	58 735	58 735	4.84
3	Stadsmusei- förvaltningen	19 605	---	94 384	94 384	4.81
4	Utbildnings- förvaltningen inkl <i>vissa skolor</i>	69 836	---	336 410	336 410	4.82
5	Utrednings- och statistikkontoret	2 132	---	10 238	10 238	4.80
	Totalt	159 472		768 482	768 482	4.82

Kolumnen ”Årlig kostnad för köp av tjänst” avser för Kungsholmens del t ex tillkommande kostnader för lokaler och vikarietäckning vid frånvaro.

Gällande utbildningsförvaltningen avses med ”vissa skolor” de skolor som är anslutna till 508-serien.