

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 inköpspriser.

Effektiviseringspotentialen för inköpsområdet avser högre avtalsfölsamhet 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 kostnadseffektiv osv.

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

dess 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.

VALAV 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 hållbara 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 börklage

Styrkor 13. En kontaklväg (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	Svagheter 7. Minskad lokal personkännedom 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
Möjligheter 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	Hot 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 kontaklväg 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 raseras.

8. Alltid någon på plats

Gemensam service hanterar stora användarvolymmer 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 börslägets 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 börsläge 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 bör läget än det får i nuläget. Denna svaghet måste hanteras.

Analys av potentiella möjligheter med bör läget

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 virusskydd är ett annat exempel. När nya virus dyker upp är det bråttom att uppdatera virusskyddet. 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 (tjugofyratimmarsförvaltningen). Delar av det projektet föreslår utgör en viktig del av genomförandet av ITP.

13. Organisatoriska förändringar blir teknikoberoende

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 bör läget

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 S:t 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 föreslå 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 förvaltnings-lokalt 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 bl a 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 outsorera 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 börläget (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 börläget 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 börläget

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 börläget: 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 börlandet

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 börlandet: 2,5 ÅA.

3) Dokumentation

a) Inventarieförteckning hårdvara

Processbeskrivning

Inventarieföring av PC, skrivare och annan hårdvara inom avgränsningen.

I börlandet

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 upprätthållande 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 delfleveranser 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 börlandet

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 börlandet

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 börlandet

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 börlandet

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 börläget

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 lösenordshantering 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 börläget

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 börläget

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 börläget

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 Börläget

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 börläget

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 börläget

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 börläget

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 börläget

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 börläget

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 börläget

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 börläget

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 börläget

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 börläget

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 börläget

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 arbetssätt

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 börlandet 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 överensstämmer 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
- 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.	- Ansvarar för att ta emot och registrera person- och anställningsdata vid nyanställning, ändring av anställning och/eller villkor samt avslutad anställning. - Utarbeta 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/förskottsemester, komptid, över-/mertid, hem-PC, upphörande av SL-pren., i och med avslut. Ansvarar för kontakten med kronofogde i förekommande fall.
Ansvarar för administration och distribution av tjänstgöringsbetyg	Ansvarar för administration och distribution av tjänstgöringsintyg (arbetsgivareintyg)
Ansvarar för den <i>personliga</i> kontakten med anhöriga i samband med dödsfall	Ansvarar för den <i>administrativa</i> kontakten med anhöriga/dödsbo i samband med dödsfall
Ansvarar för att initiera beräkning av anställningstid för medarbetare som ska erhålla stadens hedersbelöning	Ansvara för att lämna underlag om anställningstid för Hedersbelöning till stadsledningskontoret

Administrera löner

Förvaltningen		Gemensam service
"Medarbetaren"	"Chef/PA"	
- Ansvarar för att registrera avvikelser vid ledighet, semester, föräldraledighet, VAB, sjukdom – frisknämäl - Ansvar för att registrera uppgifter avseende tjänstgöring mertid/övertid, komptid, OB, jour, beredskap	- 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 frisknämäl/sjukförsäkr. - Ansvarar för att skicka indata avseende tjänstgöring för timavlönade samt tjänstgöring avseende uppdragstagare och förtroendevalda	- 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)
Ansvarar för att skicka indata/underlag/beställning avseende SL-kort, Hem-PC, friskvårdskort samt ev andra subventionerade förmåner	Ansvarar för att skicka indata/underlag avseende kompetenskonton samt ev. andra förmåner	Ansvarar för att ta emot och registrera förmånsavdragen, hantera kontakt med SL, Nicator (hem-PC)
Ansvarar för att skicka indata avseende skatt/jämknig,	Ansvarar för att skicka indata avseende resor och utlägg,	Ansvarar för att ta emot och registrera reseräkningar, utlägsredovisningar, skattsedlar, jämkning och införsel
	Ansvarar för att skicka indata avseende omföring/kontorrättningar	Ansvarar för att registrera och ev kontorätta/justera redan utbetald lön. Rätta utbetald lön i samband med lönekontroll.

Pensioner och försäkringar

Förvaltningen	Gemensam service
- 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	- 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
Ansvar för administration av arbetsskadeanmälan.	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
Ansvar för att skicka personalakts-handlingar till gemensam service	- Ansvarar för att hantera (arkivering, gallring, distribution, sortering) anställningsrelaterade handlingar i personalakten. - Vid förfrågan från förvaltningen tillhandahålla personalaktsmaterial
-	Kontrollera sjukförsäkringsavgifter
- 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.	- Ansvar för att utarbeta ett förvaltningsgemensamt basutbud av statistikuppgifter och nyckeltal. Skapa fasta rapporter t ex innehållande de uppgifter som ingår i tertiärrapporter 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
Ansvar för att komma överens om gemensam behovsbild utifrån	- Systemansvar LISA - Sammanställa total behovsbild. Förvaltningarnas behov,

förvaltningsperspektivet	krav mht lagar och avtal, önskemål från löneadministratörer ▪ Ge förslag på systemförändringar (utveckling av LISA, LISA Självservice) med ett tydligt kostnads/nyttoperspektiv
▪ Ansvar för att meddela när nya chefer, ställföreträdare och personalrapportörer utses ▪ Beslutar om omfattning och deltagande i info/utbildning	▪ Genomföra information/utbildning om exempelvis lagar, avtal, policys, rapporteringsrutiner och övrigt inom GS arbetsområde för chefer/arbetsledare. ▪ Utbildningsbehovet fastslås i samråd med förvaltningarna.
▪ Ansvar för att meddela gemensam service om förhandlingsstatus och när förhandlingsresultat är inlagda i PS förhandling	▪ 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 serviceorganisationers, 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 monotona 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 avvikelserapporteringen 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 kontorsservice 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 kontorsservice 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 anknysningar 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 telefonisttid 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 trafikkostnad.

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 standpunkten 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 utvecklingsskeenden 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 telefonistid 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 (tillandahåller 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 kostnads-effektivitet 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 mätillfälle 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 vissa skolor	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.