

A
B
C
D
E

ÖVERSYN AV STADENS ADMINISTRATION

GENOMFÖRANDEPLAN

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sid

Inledning.....	3
Övergripande aspekter vid etablering av gemensam service.....	4
Systemstöd.....	8
Genomförandeprojekt, aktivitetsplan och kostnader.....	11
IT-administration.....	15
Löneadministration och tilläggstjänster.....	19
Lokaladministration.....	23
Inköp/upphandling.....	24
Växelfunktion.....	26

Bilaga

Kostnadsberäkning för genomförandet per funktionsområde

INLEDNING

Projekt Översyn av stadens administration har till styrgruppen för projektet i april 2006 överlämnat en slutrapport som innehåller förslag till effektiviseringar gällande några av stadens stöd- och servicefunktioner inne-
bärande bl a att en gemensam servicefunktion inrättas. I enlighet med beslut av styrgruppen har projektet dessutom utarbetat ett förslag till genomförandeplan, vilken härmed föreläggs, som syftar till att övergripande redovisa hur de föreslagna effektiviseringarna kan genomföras samt en beräknad kostnad för detta.

De effektiviseringsberäkningar som redovisas i slutrapporten har sin grund i ett antagande att ett beslut om genomförande av projektets förslag sker senast vid årsskiftet 2006/2007, vilket skulle möjliggöra att arbetet med genomförandet inleds i januari 2007.

Vid tidpunkten för genomförande kan förutsättningarna i väsentliga delar ha ändrats, varför denna genomförandeplan ska ses som ett ramverk för ett framtida genomförandeprojekt och inte som en plan där alla ingående delar är utredda och redovisade i detalj. I vissa delar kan dock genomförandeplanen uppfattas som relativt detaljrik och skälet till detta är att vissa antaganden om exempelvis bemanning av genomförandeorganisationen behöver göras för att kunna beräkna kostnaden för ett genomförande av projektets förslag.

De effektiviseringar som projektet föreslagit kan sammanfattas enligt följande:

En ny förvaltning inrättas i staden som svarar för löneadministration med tilläggstjänster för samtliga förvaltningar, en gemensam växelfunktion för samtliga förvaltningar samt för det infrastrukturella IT-stödet för de s k S:t Erik Net-förvaltningarna.

En förstärkt kompetens föreslås för lokaladministration, avseende i första hand ny-, om- och tillbyggnad, innebärande att en konsultgrupp för beställarstöd inrättas inom den nya förvaltningen. Även inom upphandlingsområdet föreslås en förstärkt kompetens, innebärande att en konsultgrupp för stöd i upphandlingsfrågor samt för upphandlingar inrättas inom den nya förvaltningen. För dessa områden (lokaler och inköp/upphandling) föreslås också att SLKs roll tydliggörs och/eller renodlas.

Gällande systemstöd föreslås att LISA-självservice görs tillgängligt för samtliga månadsanställda, att ett nytt systemstöd för lokaladministration införs samt att det införs ett avtalshanteringssystem och avropssystem för inköp/upphandling. För ekonomiadministration anges att införandet av

ABCDE

4 (31)

Agresso fullföljs och att en utvärdering om eventuell samordning sker senare.

ÖVERGRIPANDE ASPEKTER VID ETABLERING AV EN GEMENSAM SERVICEFUNKTION

Etablering av tjänstemannanämnd

Projektets förslag är att styrningen av den nya förvaltningen utförs av en tjänstemannanämnd med representanter för stadens förvaltningar, d v s företrädare för de kunder som köper tjänster från den nya förvaltningen. Om beslut fattas vid ett senare tillfälle om att den nya förvaltningen även ska tillhandahålla tjänster för bolagen, bör också bolagsrepresentanter ingå i nämnden. En tjänstemannanämnd ska vara en nämnd i enlighet med vad kommunallagen anger och väljas av kommunfullmäktige som också beslutar om nämndens reglemente. Nämnden ska dock inte bestå av politiker utan av tjänstemän och bidra till att förvaltningen utvecklar tydligt kundfokus med höga effektivitetsmål och transparens i prissättningen av tjänsterna.

En nämnd skapar förutsättningar för verklig beslutskraft genom att den både har ansvar och befogenheter att fatta beslut inom nämndens verksamhetsområde. Andra alternativ, som exempelvis bildandet av ett råd med representanter för förvaltningarna, ger inte motsvarande möjligheter att fatta beslut och därmed styra verksamheten.

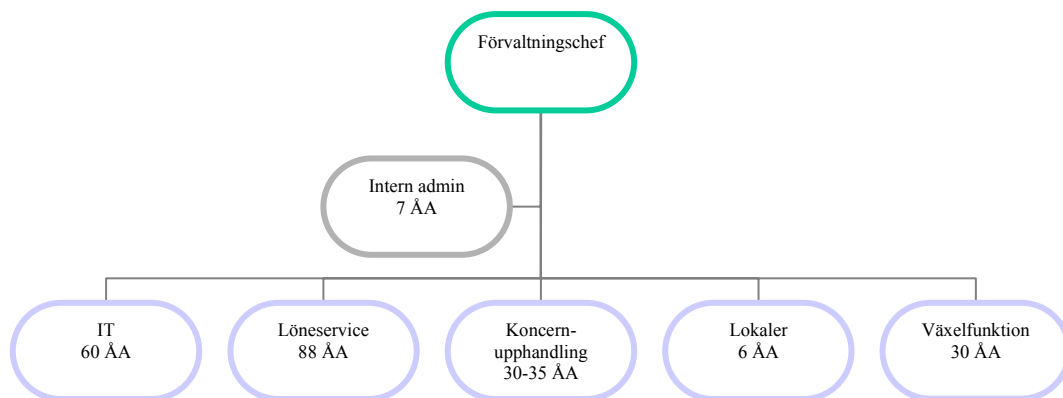
Nominering av ledamöter och ersättare sker enligt gängse ordning av kommunfullmäktiges valberedning. Stadsdirektören föreslås vara förslagsställare till valberedningen. För att undvika att valen av ledamöter, d v s tjänstemän från förvaltningarna, sker på partipolitiska grunder, fordras ett brett politiskt samförstånd mellan partierna i kommunfullmäktige om att partipolitisk tillhörighet *inte* ska utgöra kriterium för val till nämnden.

Projektet föreslår att nämnden har minimiantalet fem ledamöter och lika många ersättare. Stadsdelsförvaltningarna föreslås ha tre representanter och fackförvaltningarna två. Skälet till att utredningen föreslår denna fördelningsprincip är att stadsdelsnämndernas verksamhet omfattar två tredjedelar av stadens budget.

Preliminär bemanning

Nedan lämnas ett förslag till hur den nya förvaltningen skulle kunna vara organiserad. Här föreslås att förvaltningen indelas i fem s k affärsområden som leds av en chef för respektive område och att dessa chefer är direkt underställda förvaltningschefen. Förvaltningen behöver också en intern administration i form av registratur, fakturahantering, information/-kommunikation m m, vilka kan ingå i ett kansli eller liknande.

Nedan redovisas också det bedömda bemanningsbehovet per affärsområde vilket är baserat på en struktur med en gemensam serviceorganisation och uppskattade hanteringsvolymerna i enlighet med vad som anges i slutrapporten. Ändras volymerna ändras också arbetsbelastningen, vilket kan påverka bemanningsbehovet. Även förändringar i tänkta arbetssätt och gränssnitt mellan gemensam service och förvaltningar, liksom kapacitetsförändringar i tänkt systemstöd, kan påverka bemanningsbehovet. Under uppbyggnadsperioden av förvaltningen behövs förmodligen extra resurser vilka successivt reduceras senast till ingången av år 2010 då effektivitetsmålen enligt förslaget bedöms vara uppnådd.



Antalet anställda i den nya förvaltningen kommer enligt ovan att omfatta cirka 220 årsarbetskrafter¹ när utredningens förslag är genomförda, vilket de enligt tidsplanen är under år 2009. Processen med att bemanna organisationen kommer i princip att pågå under de två år som arbetet med att ansluta förvaltningarna fortgår.

Projektet föreslår att chefsfunktionerna tillsätts genom rekryteringsförfarande som påbörjas så tidigt som möjligt efter beslut om bildandet av en ny förvaltning. Tillvägagångssättet för anställning av övrig personal bör ske genom intresseanmälningar från de befattningshavare som berörs av förändringen. Ur såväl den nya verksamhetens som de nya medarbetarnas perspektiv är det fördelaktigt om bemanningen sker på medarbetarnas eget initiativ och av eget intresse. Troligen ger det mer motiverade sökande som har en positiv inställning till att arbeta i en gemensam servicefunktion.

Det är också viktigt för möjligheten att skapa en ny organisationskultur att de nya medarbetarna har ett genuint intresse av att utvecklas inom sina respektive fackområden och inte ser sig bundna i tidigare rutiner och hantering. För att säkerställa att rätt kompetens tillförs den nya förvaltningen måste tydliga kravspecifikationer utarbetas för varje anställning.

¹ Då vissa medarbetare kan förmodas arbeta deltid kommer antalet medarbetare vara fler än antalet årsanställningar.

Rätt kompetens hos personalen är en av de enskilt viktigaste faktorerna för att den nya förvaltningen ska kunna realisera de förväntade effektiviseringar som framgår av slutrapporten.

Genom att de arbetsuppgifter som ska utföras i en gemensam servicefunktion upphör på de övriga förvaltningarna, kommer övertalighet att uppstå som ska hanteras på respektive förvaltning. Skulle det visa sig att det inte finns tillräckligt många intresserade som vill arbeta i den nya förvaltningen bör de vid en omplaceringsutredning anvisas arbete inom den nya förvaltningen.

I förvaltningar som ”lämnar ifrån sig” personal kan det under en övergångstid uppstå problem med att verksamheten finns kvar på en förvaltning i avvaktan på att den ska överföras till den nya förvaltningen, men att personalen redan rekryterats till den nya förvaltningen. En beredskap att kunna hantera en sådan situation måste finnas och kan troligen lösas genom samverkan mellan förvaltningarna inklusive den nya förvaltningen.

Det nya kollektivavtalet för hantering av övertalighet vid arbetsbrist i Stockholms stad ska beaktas vid bemanningsarbetet. Diskussioner med berörda fackliga organisationer bör föras i den partsgemensamma gruppen till omställningsavtalet.

Särskilda lokalbehov

Vid beräkning av lokalytan har en schablon om 20 m² per medarbetare använts, allt inkluderat (d v s arbetsplats, sammanträdeslokaler, kök, hygienutrymmen etc). För växelfunktionen är ytterligare 10 m² beräknade för två reservtelefonistbord.

Vid val av geografisk lokalisering för den nya förvaltningen bör om möjligt hänsyn tas till tillgången på telestationer i närområdet. När det gäller växelfunktionen är etableringskostnaden bl a avhängig möjligheten att inom ett rimligt avstånd kunna ha en redundans i telekommunikationen genom anslutning till en reservtelestation. Vid valet av geografisk placering bör också hänsyn tas till vilka förutsättningar som råder på platsen för att upprätta datakommunikation. Vidare bör man beakta att en gemensam upphandlingsfunktion respektive lokalfunktion troligen kommer att ha många kundkontakter inklusive besökare varför en perifer lokalisering bör undvikas. Ytterligare en aspekt i sammanhanget är att ett av de tre lokalkontor som föreslås inrättas för IT-administration är tänkt att placeras i den nya förvaltningens huvudkontor. Dessa lokalkontor ”servar” varsitt geografisk område och bör därför placeras centralt inom resp område. Av detta följer att huvudkontoret inte bör lokaliseras i utkanten av stadens geografiska ansvarsområde.

ABCDE

8 (31)

För löneadministrationen måste hänsyn tas till behov av närarkiv för avslutade personalakter. I närarkivet får inget annat arkivmaterial förvaras och ska vara brand- och fuktsäkert. Särskilda krav ställs även på elinstallationer m m.

I det följande redovisas särskilda lokalbehov för varje funktionsområde.

Funktion	Särskilda behov	Antal ÅA	Antal m² (minst)
IT	Utbildningslokal för ca 20 IT-arbetsplatser samt lagerlokal för IT-utrustning. I övrigt se växel.	60	1 200 ²
Lön	Allmänna krav gällande kontorsarbetsplatser. Utrymme för förvaring av personalakter (närarkiv och arkivskåp för dagligt arbete), totalt ca 300 m ²	88	1 760 + 300
Lokaler	Allmänna krav gällande kontorsarbetsplatser.	6	120
Inköp/ Upphand	Allmänna krav gällande kontorsarbetsplatser, dock låsbara rum. Inte lämpligt med kontorslandskap.	30-35	600-700
Växel	Reservkraft, redundans IT- och telekommunikation, adekvat ljuddämpning och ventilation i vald lokal	30	610
Intern admin	Allmänna krav gällande kontorsarbetsplatser.	8	160
TOTALT		225	4 690

Det ska observeras att sammanställningen ovan redovisar antalet årsarbetskrafter och inte det faktiska antalet personer som beräknas för respektive funktionsområde. Då ca 20% av växeltelefonisterna (enligt nuvarande förhållande i staden) och ca 10% av övriga medarbetare förmodas arbeta deltid beräknas antalet medarbetare uppgå till ca 250 st. Den nya förvaltningens lokaler bör därmed omfatta drygt 5 000 m².

Finansiering av drift av en gemensam servicefunktion under uppbyggnaden

De effektiviseringsmål som den gemensamma servicefunktionen (den nya förvaltningen) ska uppnå anges i slutrapporten. Dessa mål har en direkt koppling till den prissättning som gäller för den nya förvaltningens tjän-

² Inklusive 300-400 kvm lokalyta på två filialer för de s k uteteknikerna (15-20 årsarbetare)

ster. Redan i samband med övergången till den gemensamma servicefunktionen kommer en väsentlig del av effektiviseringspotentialen att realiseras. Det kommer emellertid ta viss tid innan en gemensam servicefunktion uppnår sin beräknade långsiktiga effektivitet.

En attraktiv prissättning ska gälla som täcker så stora delar av förvaltningens driftskostnader som möjligt under det första året. Det innebär dock troligen att förvaltningen under det inledande verksamhetsåret inte uppnår budgetbalans. Under år två och tre kan priset successivt reduceras i takt med att allt fler förvaltningar ansluts till den gemensamma servicefunktionen och effektiviteten därmed höjs samt att förvaltningen kan uppnå budgetbalans.

Prissättningen kommer att vara attraktiv för en majoritet av förvaltningarna redan från inledningsskedet, d v s att kostnaden för den enskilda förvaltningen kommer att vara lägre redan från början jämfört med den kostnad förvaltningen har idag. Det finns dock en risk att någon förvaltning som har en effektiv administrativ verksamhet idag, får en kostnad som inte är lägre än den nuvarande inom ett enskilt funktionsområde. Dock förutsetts kostnaden för samtliga förvaltningar att minska på sikt.

Det bör observeras att en förvaltning som inledningsvis inte får en lägre kostnad för exempelvis löneadministration kan få en lägre kostnad redan från början för IT-administration, medan det omvända kan inträffa för en annan förvaltning.

SYSTEMSTÖD

Lokalhanteringssystem

Projektets utredning visade att det finns ett uttalat behov av ett förbättrat lokaladministrativt systemstöd i staden, vilket betonades i projektets slutrapport. Detta har under en längre tid även framförts i andra sammanhang.

Systemägarskapet för det nuvarande lokaladministrativa systemet (GLAS) finns inom välfärd och utbildningsavdelningen. Inom ramen för det ordinarie ansvaret har avdelningen under våren 2006 genomfört en förstudie av vilken funktionalitet som sammantaget behövs för arbetet med att administrera stadens lokaler. Detta arbete kommer att kompletteras med en granskning av två inom staden befintliga system (Agresso samt LEB inom fastighets- och saluhallskontoret), för att bedöma om dessa kan erbjuda den efterfrågade funktionaliteten.

Under hösten 2006 planeras det fortsatta arbetet ske, vilket innebär att ta fram en fördjupad kravspecifikation samt förbereda för ett eventuellt

upphandlingsarbete. Detta arbete kan möjliggöras om särskild finansiering sker, såsom t ex genom medel från Kompetensfonden. Den beräknade kostnaden för detta är ca 1,5 mnkr.

Det är enligt projektets uppfattning viktigt att arbetet med att utveckla ett nytt systemstöd kan fortgå under 2006 för att kunna slutföras under 2007, med ett planerat införande under sista kvartalet 2007. För att möjliggöra detta behöver medel avsättas i budgeten för 2007 om ca 5 mnkr. Dessa medel ska inkludera utveckling/inköp enligt kommande kravspecifikation, anpassningar i produkten och kopplingar till redan befintliga system (t ex Agresso, Paraply-systemet), införande- samt utbildningskostnader.

Utveckling och införande av ett nytt systemstöd för lokaladministration är separerat från förslaget rörande en lokalenhet inom den gemensamma servicefunktionen. Däremot bedöms det som en nödvändighet att ett fungerande systemstöd kan införas under 2007, för att den i slutrapporten angivna effektiviseringspotentialen ska kunna uppnås. Det gäller i synnerhet den del av effektiviseringen som rör kontinuerlig hantering och kontroll av de stora lokalvolymerna, andrahandsuthyrning etc.

Systemstöd för inköp/upphandling

Inköpssystem

Ett införande av ett för staden enhetligt inköpssystem har många intressenter internt i stadens organisation och påverkar i princip beteenden och rutiner i samtliga stadens verksamheter. Det är dessutom en stor mängd externa intressenter i form av leverantörer som påverkas.

Ett införande av inköpssystem i organisationen bör drivas som ett fristående projekt renodlat från andra projektstrukturer. Anledningen till detta är att inköpssystemprojektet i sig är ett stort projekt samt att frågeställningarna är komplexa.

Systemet kommer att vara integrerat med befintligt ekonomisystem. Därför bör ekonomisystemets modell för ägar- och förvaltningsorganisation utnyttjas. Slutlig fördelning av ansvar för olika delområden bör dock lösas inom ett införandeprojekt.

Övrigt systemstöd

Övriga system som avtalsdatabas, analys- och uppföljningsverktyg (LIS) samt upphandlingsverktyg, som uteslutande rör upphandlingsprocessen och närliggande moment i inköpsprocessen, bör utvecklas och implementeras i samband med etablering av gemensam service.

Alla dessa system har också ett naturligt ägarskap inom en gemensam upphandlingsfunktion.

Konceptförvaltning, IT-infrastruktur

Inför ett genomförande av projektets förslag är det viktigt att utreda hur utveckling och förvaltning av det infrastrukturella IT-stödet i staden ansvarsmässigt ska vara organiserat i fortsättningen. S:t Erik Net är ett koncept som över åren förvaltats utan att någon egentlig förvaltningsmodell tillämpats. Det finns idag ingen samstämmig bild av vilka komponenter som ingår i S:t Erik Net.

Konceptägare för S:t Erik Net bör i nuvarande organisation per definition vara kommunstyrelsen. Konceptägaren ansvarar för att utse konceptägarrepresentant och konceptansvarig som i sin tur ansvarar för att utse konceptförvaltningsansvarig (i enlighet med stadens förvaltningsmodell, F-guide). Inför ett genomförandeprojekt bör formella beslut vad gäller konceptägar- och förvaltningsansvar fattas för det infrastrukturella IT-stödet.

Projektet föreslår att den gemensamma servicefunktionen i ett sådant beslut utses till konceptansvarig enligt förvaltningsmodellen. Detta skulle i så fall innebära att den gemensamma servicefunktionen får det operativa ansvaret för den löpande förvaltningen av det infrastrukturella IT-stödet vilket i sin tur skulle medföra konsekvenser för stadsledningskontorets utvecklingsavdelning. Förvaltningsrelaterade arbetsuppgifter som idag utförs inom utvecklingsavdelningen, kommer då istället att utföras inom den gemensamma servicefunktionen.

Elektroniskt personalaktssystem

Ett beslut om att inrätta ett elektroniskt personalaktssystem i staden måste föregås av en utredning om förutsättningarna och konsekvenserna, beräknade kostnader samt inom vilken tidsram det kan genomföras. Utredningen ska också ta del av andra organisationers erfarenheter av elektronisk personalaktshantering. Utredningen beräknas ta fyra månader att genomföra. Förutsatt att beslut fattas om införande av elektroniska personalakter ska upphandling av system göras. Stor vikt måste då läggas på kravspecifikationen och det är väsentligt att den tar sin utgångspunkt i Stockholms stads arbetssätt och rutiner, d v s hur personalakterna nyttjas och hur de bör nyttjas i en gemensam servicefunktion.

Att skapa och förankra en för staden gemensam aktstruktur och fatta beslut om vilket innehåll som skall finnas inom respektive del är förmodligen den mest avgörande framgångsfaktorn för införandet. Vid införande av elektroniska personalakter måste arkivfrågorna beaktas, inte bara avse-

ende vad som ska bevaras utan även vad gäller gallring och avställning. Upphandlingen av nytt system beräknas ta ca ett år och därefter ska systemet testas innan utrullning. Hela projekttiden, inklusive utredning, beräknas till 2,5 år och en delprojektledare föreslås anställas för motsvarande tid. En preliminär kostnad för införandet är 4 mnkr, dock får utredningen göra en mer utförlig kostnadskalkyl.

LISA självservice

För att underlätta, stödja och påskynda införandet av LISA självservice för alla medarbetare, föreslås att en projektledare tillsätts under 18 månader. Projektledaren upprättar en tidsplan i samråd med systemansvarig för LISA som blir utgångspunkten för respektive förvaltnings egen tidsplan för införandet. Beslut om den övergripande tidsplanen bör fattas av stadsledningskontoret, personalstrategiska avdelningen.

Projektledarens uppgift blir att planera och stödja utrullning så att stadens medarbetare har tillgång till LISA självservice när en gemensam servicefunktion för lönehantering startar. Projektledaren ska tillsammans med förvaltningarna utbilda användare, samordna erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna, säkra att det fungerar samt identifiera krav på utveckling och förbättring av systemet.

Gemensamt lönesystem för bolagen

Bolagen har flera olika systemstöd för lönehantering. Förutsättningarna för ett gemensamt lönesystem för bolagen föreslås utredas vidare för att om möjligt skapa förutsättningar för bolagen att ta del av den, för bolagen relativt stora, effektiviseringsmöjlighet som en för staden gemensam löneservice medför. En utredning av ett gemensamt lönesystem för bolagen kan påbörjas när detaljeringen av processer och gränssnitt för gemensam löneservice avslutats för att ta till vara de erfarenheter som gjorts för stadens förvaltningar. För utredning och eventuell upphandling-test-utrullning föreslås en projektledare tillsättas.

GENOMFÖRANDEPROJEKT, AKTIVITETSPLAN OCH KOSTNADER

Utformning av genomförandeprojektet

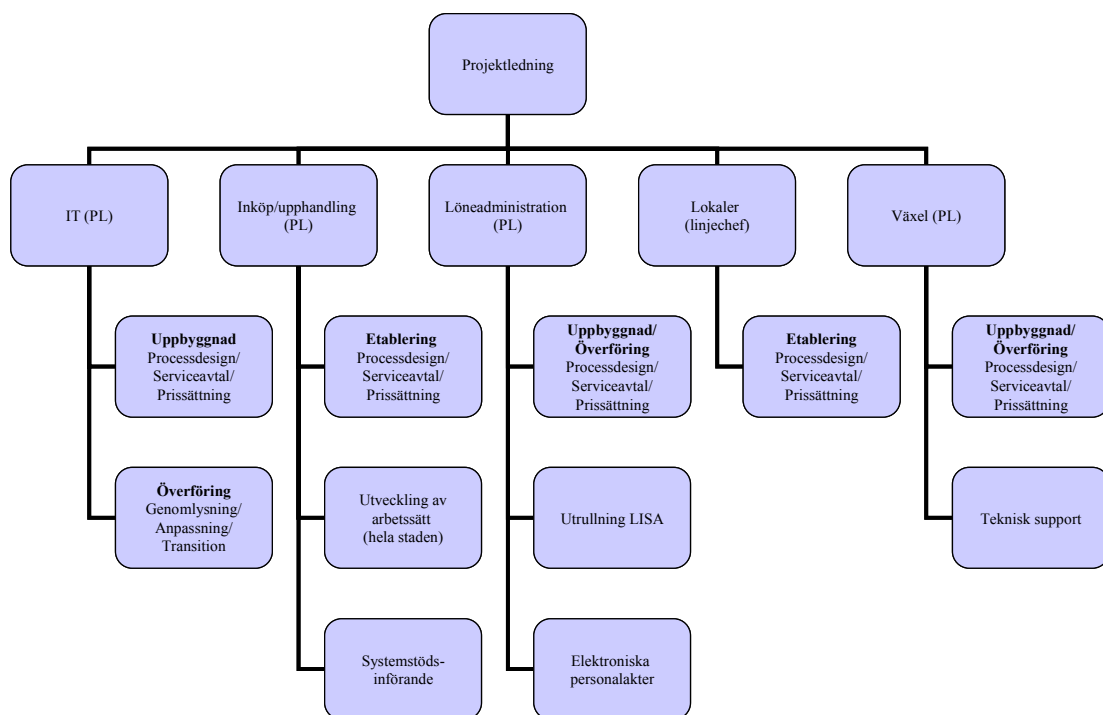
En grundprincip för förslaget till utformning av genomförandeprojektet är att organisationen ska innehålla så få personer som möjligt som på heltid är fokuserade på uppgiften att genomföra projektets förslag till effektiviseringar. På så sätt blir organisationen flexibel och lätt att anpassa efter eventuella nya förutsättningar som kan uppstå under genomförandet.

ABCDE

13 (31)

Projektet föreslår att genomförandeprojektet genomförs i fem separata projekt som koordineras av en projektledning vilken också har ansvar för att bygga upp förvaltningsgemensamma funktioner. I skissen nedan åskådliggörs den tänkta organisationen.

Projektets huvudsakliga uppgifter är dels att bygga upp den nya funktionen, dels att utveckla, förankra och införa nya arbetssätt (processer och gränssnitt). Dessutom omfattar vissa delprojekt införande av nytt eller utvecklat systemstöd. Varje delprojekt är grupperat utifrån omfattningen av dess respektive delar. Framför allt utveckling och införande av processer/arbetssätt och gränssnitt kan variera stort i omfattning beroende på i vilken utsträckning arbetssätt också måste anpassas på förvaltningarna.



En mer detaljerad beskrivning av varje delprojekt redovisas längre fram i denna rapport. Det bör också finnas en styrgrupp för den övergripande projektledningen och referens- och arbetsgrupper kopplade till varje delprojekt. Arbetsgrupper för bl a processarbete kan med fördel utgöras av förväntade framtida medarbetare i den nya förvaltningen.

Rollfördelning mellan genomförandeprojektet och linjeorganisationen

Ett genomförandeprojekt har till uppgift att upprätta en ny verksamhet som senare ska drivas i en linjeorganisation, vilket kan leda till otydlighet om roll- och ansvarsfördelning. Medan genomförandet pågår etableras samtidigt en driftsorganisation som ska ta över ansvaret när verksamheten

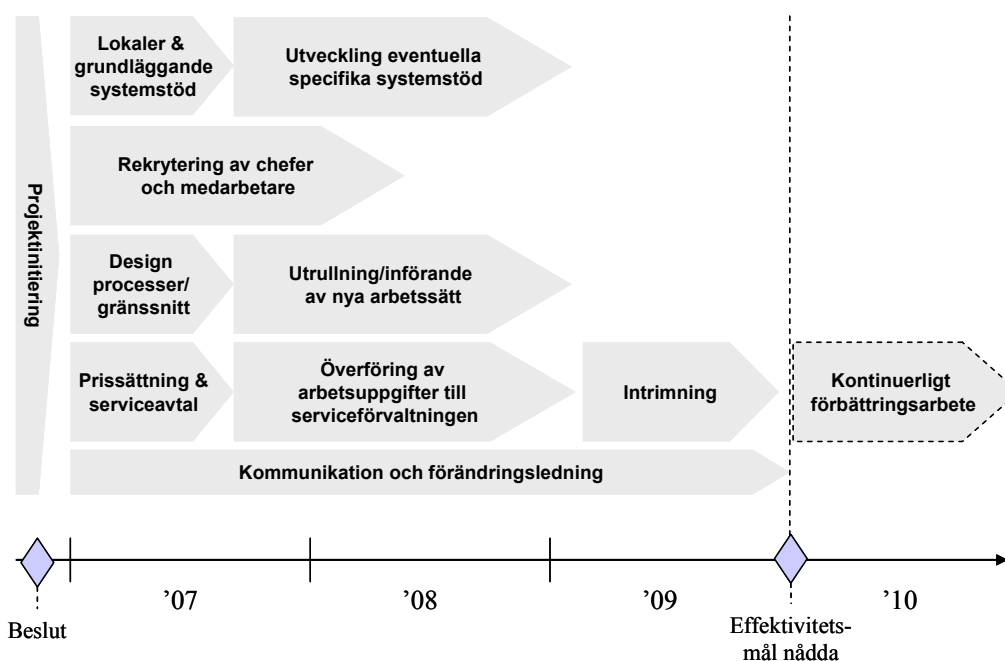
är i drift. Därför bör genomförandeprojektet, utöver ansvaret för förberedelser och överföring, även ansvara för den löpande driften av den nya verksamheten en viss tid.

Kvaliteten och effektiviteten i den löpande driften är i mycket hög grad beroende av hur överföringen förbereds och genomförs. Genom att ansvaret för driften åvilar genomförandeprojektet bör det inte uppstå tveksamheter om vem som ska vidta åtgärder för att lösa problem som uppstår under genomförandefasen.

Vid någon tidpunkt under genomförandefasen övertar de nya linjecheferna (förvaltningschef och affärsområdeschefer) ansvaret för driften och för den vidare uppbyggnaden. När det ska infalla kan antingen avgöras av hur lång tid linjechefen behöver för att sätta sig in i verksamheten (t ex 2-3 månader) eller avgöras av hur stor del av verksamheten som är överförd (t ex minst 50 procent). Därefter kan genomförandeprojektet fortsätta arbetet men då under ledning av linjechefen.

Övergripande aktivitetsplan för genomförandet

Under avsnitten för de olika funktionsområden återfinns beskrivningar av vilka huvudsakliga aktiviteter som ska utföras i samband med etableringen. Nedan återfinns en övergripande aktivitetsplan med de aktiviteter som är gemensamma för samtliga funktionsområden.



Genomförandeplanen utgår från att beslut om en ny gemensam servicefunktion tas i slutet av 2006 och att projektarbetet kan påbörjas i januari 2007. Det är en stor fördel om projektet initieras redan under 2006 för att verkligen kunna starta projektarbetet i januari 2007.

För att tidplanen ska hålla är det viktigt att tidigt påbörja arbetet med att planera, söka och etablera lokaler samt att installera grundläggande IT-infrastruktur och säkerhet. Även om en ny förvaltning kan börja arbeta i temporära lokaler åtminstone för några av funktionsområdena, kan brist på lokalutrymme snabbt bli en begränsande faktor vid överföringen. Arbeta med rekrytering av chefer och medarbetare är ett annat område som kan ta tid och bli en begränsande faktor för framtida överföringstakt och arbetet med bemanning och att utforma kravprofiler för anställningar bör därför starta tidigt.

Etablering av den nya serviceförvaltningen kommer att påverka förhållningssätt och arbetssätt på alla förvaltningar. För att det framtida samarbetet mellan kund och leverantör ska fungera bra är det viktigt att det planeras, utvecklas och förankras väl. Arbetssätt och gränssnitt bör tydliggöras och dokumenteras i serviceavtal vilket ligger till grund för samarbetet.

Även om de nya arbetssätten och gränssnitten är väl genomtänkta tar det tid att införa dessa i staden och hos de medarbetare som berörs. Under överförandet är det viktigt att den gemensamma servicefunktionen är lyhörd för om något inte fungerar bra och öppen för att göra justeringar - ett förhållningssätt som är viktigt genom hela etableringen.

Kostnad för genomförandet

Den totala kostnaden för genomförandet beräknas uppgå till 130 mnkr utslaget på tre år. 30 mnkr av dessa omfattar uppbyggnad av linjeorganisationen vilken är intäktsfinansierad.

Det bör nämnas att kostnader för den övertalighet som troligen uppstår på förvaltningarna inte är medräknade.

De 100 mnkr som föreslås bli anslagsfinansierade är projektkostnader delvis för uppbyggnad av strukturer och systemstöd kopplat till den nya förvaltningen, men framför allt omfattar det arbetet med att utveckla, förankra och införa förändrade arbetssätt på stadens förvaltningar i syfte att förbereda för ett bra samarbete med den nya förvaltningen för att nå de angivna effektivitetsmått som är uppsatta. Det är också en förutsättning för att berörda förvaltningar ska kunna realisera förväntad effektiviseringspotential.

Exempelvis omfattar kostnaderna för IT-området bl a kartläggning och viss uppdatering av St Erik Net-förvaltningarnas IT-infrastruktur och migrering av data från befintliga servrar till nya. Inom löneadministration kommer projektet verka för att LISA självservice rullas ut och används. I de fall LISA självservice inte kan användas måste manuella rutiner utarbetas och införas i förvaltningarnas verksamhet. Effektiviseringspotentialen inom inköp/upphandling är i hög grad beroende av att arbetssätten förändras också på förvaltningarna.

Projektet kommer att vara drivande i dessa förändringsprogram och vara ansvariga för att de införs, men en öppen och frekvent dialog och samarbete med berörda förvaltningar är den viktigaste framgångsfaktorn.

Den beräknade kostnaden för att genomföra utredningens förslag är lägre än den effektivisering som staden beräknas göra under det första året förslagen är fullt ut genomförda (217 mnkr). Detta sagt mot bakgrund av den gängse beräkningsmodell som gäller för kostnader vid införande av en gemensam servicefunktion. Denna anger att genomförandekostnaden brukar motsvara den effektivisering som uppstår under det första år då hela verksamheten varit i drift.

Fördelningen av kostnader per funktionsområde och per kostnadsslag återfinns i sammanställningen nedan. En detaljerad kostnadsberäkning³ för genomförandet per funktionsområde återfinns i bilaga 1.

	Totalt	2007	2008	2009	Fördelning
Genomförandeprojekt					
Övergripande projektledning	35 700	22 900	12 800	0	27%
IT	43 700	19 850	15 550	8 300	34%
Löneservice	15 700	6 200	7 850	1 650	12%
Lokaladministration	2 050	2 050	0	0	2%
Inköp/Upphandling	20 575	9 550	8 350	2 675	16%
Växel-service	12 325	9 250	3 075	0	9%
	130 050	69 800	47 625	12 625	100%
Fördelning per kostnadsslag					
Kostnader projektmedlemmar (1)	44 150	20 950	16 125	7 075	34%
Konsultstöd (2)	24 700	14 150	8 650	1 900	19%
Övriga projektkostnader (3)	21 200	12 600	6 900	1 700	16%
Uppbyggnad linjeorganisation (4)	30 650	19 700	10 950	0	24%
Systemstöd (5)	9 350	2 400	5 000	1 950	7%
	130 050	69 800	47 625	12 625	100%

IT-ADMINISTRATION

Övertagandemetod

Ett genomförande av projektets förslag till förändringar innebär ett mycket omfattande och komplext arbete såväl tekniskt som organisatoriskt. Proj-

³ Observera att systemstöds-kostnaderna för införande av nytt inköpssystem inte finns med i denna budget, då det arbetet bedrivs i ett separat projekt och beslut tas i särskild ordning, men där samordning måste ske vid ett eventuellt införande.

ektet förespråkar därför en successiv övertagandemetod, förslagsvis tre förvaltningar i taget. Detta för att säkerställa en hög kvalitet i såväl genomförandet som initialt i linjeorganisationen. Ett sådant successivt genomförande utgör utgångspunkten i denna genomförandeplan.

Vid exempelvis en förändring av stadens organisation kan dock ett snabbare genomförande bli nödvändigt. Det kan i så fall vara lämpligt att genomförandeprojektet tillförs mer personella resurser så att inrullningsperioden kan kortas ner. Planeringen av genomförandet och uppbyggnaden av gemensam service bör dock inte påskyndas mer än nödvändigt. Vid ett påskyndande av genomförandet bör man också vara medveten om att den av gemensam service levererade servicekvaliteten initialt troligen kommer att vara betydligt lägre och att fler förvaltningar (än vid ett successivt genomförande) under en längre tid riskerar att uppfatta förändringen som en försämring jämfört med nuläget.

I projektets uppdrag framgick tydligt att möjligheten att helt eller delvis överlåta driften av administrativa stödfunktioner till en extern organisation *inte* ska analyseras. Härav följer att genomförande av förslaget om IT-administration via outsourcing inte finns beskrivet i denna genomförandeplan. Projektets bör läge (förslag till förändringar) går dock att genomföra även via outsourcing, men då med ett annat tillvägagångssätt och förmodligen också med andra ekonomiska konsekvenser.

Preliminär inrullningsplan

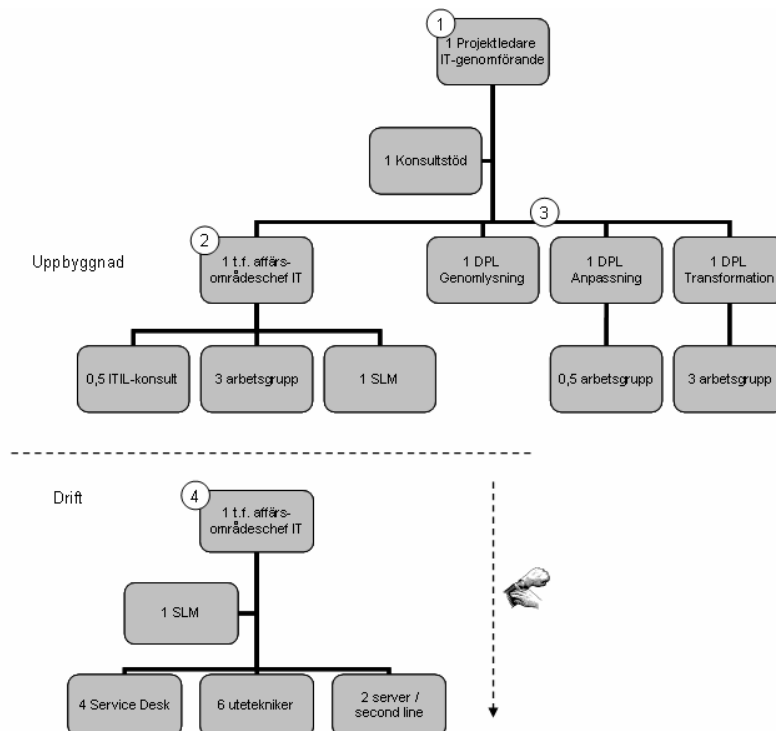
Att planera genomförandet och bygga upp en gemensam servicefunktion kommer att ta tid. Projektet föreslår att inrullning av de första förvaltningarna (1-3 st) genomförs som ett pilotprojekt under hösten 2007. Detta för att säkerställa att allt fungerar så bra som möjligt när de "riktiga" inrullningsprojekten påbörjas vid förslagsvis årsskiftet 2007/2008. I en kontrollerad inrullningstakt med fokus på kvalitet bör sedan samtliga S:t Erik Net-förvaltningar ha rullats in vid årsskiftet 2009/2010.

Genomförandeprojekt

Ett genomförande av projektets förslag innebär som ovan nämndes ett mycket omfattande och komplext tekniskt och organisatoriskt förändringsarbete. Detta fordrar en stabil och kompetent projektorganisation. Nedan redovisas ett exempel på hur en sådan genomförandeorganisation skulle kunna utformas. De numrerade komponenterna i bilden förklaras närmare i efterföljande text.

ABCDE

18 (31)



1. Projektledaren för genomförandet bör tillsammans med så många som möjligt av överföringsprojektens delprojektledare (3) vara på plats redan under januari 2007. Projektledaren har under uppbyggnaden det formella ansvaret för alla i genomförandeprojektet ingående aktiviteter, *inklusive* uppbyggnaden av gemensam service (organisation, processer, serviceavtal m m). Operativt är projektledaren dock främst fokuserad på överföringen (3).
2. Chefen för affärsområde "IT" ansvarar för uppbyggnaden av verksamheten inklusive etablerandet av organisation, processer, serviceavtal m m. Så tidigt som möjligt bör en arbetsgrupp finnas på plats för detta, förslagsvis bestående av stadsintern personal, som eventuellt kan komma att få nyckelroller i linjeorganisationen. En så kallad "Service Level Manager" enligt ITIL bör också finnas på plats vilken tidigt kan påbörja arbetet med tjänstekatalog och avtal/överenskommelser.
3. Överföringsprojekten föreslås genomföras med tre förvaltningar i taget från och med årsskiftet 2007/2008 (med x antal pilotförvaltningar dessförinnan). Överföringen innehåller betydligt fler komponenter vilka inte redovisas här. Överföringsprojekten avslutas när den sista förvaltningen har anslutits.

ABCDE

19 (31)

4. Så fort ordinarie affärsområdeschef rekryterats bör denna (med viss överlappning) ta över ansvaret för uppbyggandet av verksamheten. Den gemensamma servicefunktionen övergår sedan i drift i samband med att de första förvaltningarna anslutits (efter de föreslagna pilotinrullningarna).

Aktivitetsplan

De aktiviteter som är aktuella för genomförandet av en gemensam IT-administration, med preliminära tider angivna, framgår nedan.

Genomförandeprojekt IT		Innan	2007												2008												2009											
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	Projektablering																																					
	Kommunikation																																					
Uppbyggnad	Chefstillsättning och bemanning																																					
	Etablera lokaler och infrastruktur																																					
	Fastställ infrastrukturell standard																																					
	Utbildning																																					
	Etablera organisation och processer																																					
	Etablera systemstöd för GS																																					
Intrimning	Utformning serviceavtal och prissättning																																					
	Test & kvalitetssäkring																																					
	Rekrytering personal till GS																																					
	Utbildning ny personal																																					
Överföring	Upprättande serviceavtal																																					
	Anpassning driftorganisation																																					
	Planering genomförandeaktiviteter																																					
	Förankring/utbildning av förvaltningar																																					
	Genomlysning																																					
	Behovsanalys och lösningsdesign																																					
Överföring	Anpassning																																					
	Transition																																					
	Test & godkännande																																					
	Övergång av verksamhet till GS																																					
	"Lessons learned"																																					

Aktivitetsplanen ovan är en översiktlig redovisning av genomförandeprojektets alla ingående komponenter. I syfte att ge en ökad förståelse för hur aktivitetsplanen hänger samman, genomförandets komplexitet samt en inblick i vad projektet anser utgöra kritiska framgångsfaktorer har ett antal kommentarer, förtydliganden och rekommendationer kopplade till aktivitetsplanen sammanställts. Dessa bifogas dock inte denna genomförandeplan.

Särskilt om konsolideringen

I projektets slutrapport konstaterades att frågan om intern eller extern konsolidering behövde utredas närmare innan något förslag kunde lämnas. Denna utredning har nu genomförts med hjälp av en arbetsgrupp bestående bl a av personer från några av stadens S:t Erik Net-förvaltningar samt från stadsledningskontorets utvecklingsavdelning.

Arbetsgruppen har gjort flera konstateranden. Att bygga upp en egen datahall för att genomföra konsolideringen internt i staden är inte ett gångbart alternativ med hänsyn taget främst till de höga investeringskostnaderna för ett sådant projekt (uppskattningsvis 10-20 mnkr). De höga kostnaderna för

drift av en egen datahall är också en påverkande faktor (uppskattningsvis 1-2 mnkr per år exklusive servrar och arbetskraft).

Frågan har mot bakgrund av ovanstående istället kommit att handla om huruvida konsolideringen och den fortsatta driften av den konsoliderade miljön helt ska läggas över på TietoEnator i enlighet med KITT-avtalet eller helt eller delvis i någon annan form hanteras internt i staden. Projektet har kommit fram till nedanstående slutsats.

Tjänsterna e-post och katalogtjänst i den idag distribuerade servermiljön föreslås konsolideras direkt mot TietoEnator (avropas som tjänst i enlighet med KITT-avtalet). Dessa tjänster är inte S:t Erik Net-specifika och det finns därför fördelar med att de heller inte hanteras av gemensam service (som initialt föreslås omfatta endast nuvarande S:t Erik Net-förvaltningar). Dessutom ger en lösning enligt ovan TietoEnator det fulla driftansvaret för dessa tjänster vilket bedöms som fördelaktigt. Jämfört med nuläget, där stadens förvaltningar t ex har ansvaret för e-postsystemets postkontor medan TietoEnator har ansvaret för e-postsystemets domäner, är detta i flera avseenden en bra lösning för alla inblandade parter.

Övriga idag distribuerade tjänster (datalagring, backup, skrivarhantering och ZEN-works) föreslås dock initialt hanteras av gemensam service. Projektet föreslår att detta inte sker i egen datahall utan att driften av serverna istället avropas enligt KITT-avtalet (TietoEnator). På så sätt uppstår för staden inga större investeringskostnader i samband med konsolideringen. En framtida eventuell fullständig outsourcing av den konsoliderade servermiljön underlättas också (om staden framöver skulle finna det vägvalet vara lämpligt).

Förslaget till ansvarsfördelning mellan TietoEnator och den gemensamma servicefunktionen bygger på projektets uppskattning av vad som är ekonomiskt mest fördelaktigt. Detta bör dock utredas närmare inför ett genomförande. Det bör granskas i detalj var gränsen mellan TietoEnator och den gemensamma servicefunktionen ska gå i denna fråga och vad kostnaden blir för de olika alternativen.

Vidare föreslås att det parallellt med ett genomförande av projektets förslag till förändringar skyndsamt utreds på vilket sätt och i vilken omfattning berörda förvaltningars eventuella lokala verksamhetssystem (oftast windowsmiljöer) också kan konsolideras. Även detta kan ske antingen genom via gemensam service eller efter förhandling direkt genom KITT-avtalet och TietoEnator. Oavsett vägval bör frågan hanteras i samband med ett eventuellt genomförandeprojekt.

LÖNEADMINISTRATION MED TILLÄGGSTJÄNSTER

Övertagandemetod

Anslutningen kan antingen ske genom att alla ansluts samtidigt eller genom en stegvis anslutning. Projektet föreslår att alla ansluts samtidigt. Fördelen med detta är att det går snabbare och kan bidra till att skapa ett starkare gemensamt förhållningssätt genom större delaktighet. Fördelen med en stegvis anslutning är att det kan ge möjlighet till utvärdering under processens gång och justeringar behöver bara göras för de redan anslutna (men det tar å andra sidan längre tid). Under utredningen har alternativet att alla ansluts samtidigt setts som möjligt eftersom det finns en positiv erfarenhet av att det gick att hantera en stor förändring vid införandet av stadsdelsnämndsreformen. Både referensgrupp och arbetsgrupper samt tillfrågade personalchefer har ansett att anslutningen kan och bör ske genom att alla förvaltningar ansluter sig samtidigt.

Preliminär inrullningsplan

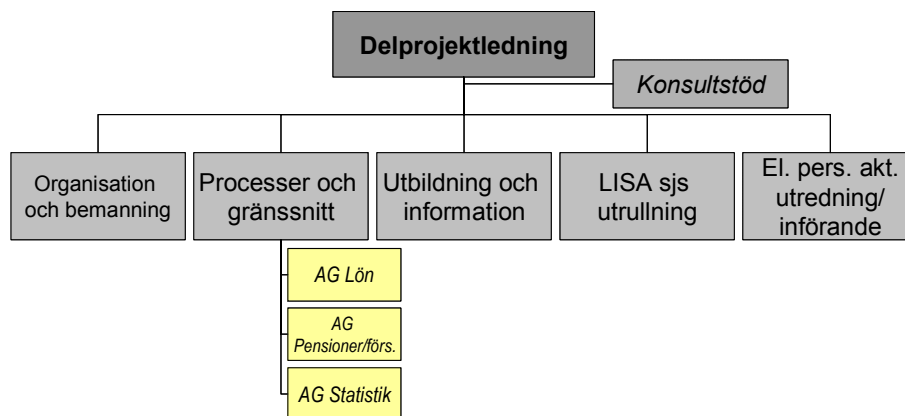
Projektet bedömer att ett införande av gemensam löneservice bör kunna ske inom 14-18 månader från att beslut fattats om genomförande och att full effekt av effektiviseringen bör kunna uppnås inom ett år efter införandet, d v s drygt två år efter beslut. Förutsatt att beslut fattas under hösten 2006 bedöms projektet kunna starta under januari 2007. Med hänsyn till förberedelserna som krävs föreslås anslutning av löneadministrationen per den 1 april 2008.

Genomförandet av förändringen kan uppdelas i följande faser: Planering, anslutning och intrimning (ständiga förbättringar). Under planeringsfasen skapas ett etableringsprojekt som bestämmer organisationsutformning, standardiserar och kommer överens om detaljerade processer, stödjer införandet av LISA självservice på förvaltningar samt genomför utbildningar. Under planeringsfasen påbörjas också arbetet med att forma en servicekultur och ett gemensamt förhållningssätt.

Anslutningen bör anpassas till de praktiska förutsättningarna vad gäller flyttlogistik etc, varför det beräknas ta ca två veckor innan alla medarbetare är på plats från det att flytten påbörjas. Anslutning bör ske under mitten av en ”termin” för att kunna ske smidigt.

Efter anslutningen måste gemensam service kontinuerligt arbeta med intrimning och ständiga förbättringar med fokus på att utvärdera och utveckla verksamheten med hänsyn till kundnöjdhet, tjänsteutbud, samarbetsformer och prisnivå.

Genomförandeprojekt



Genomförandeprojektet påbörjar sitt arbete så snart beslut är fattat och arbetar i en projektorganisation med de olika processerna fram till anslutning. För att säkra effekterna av genomförandet fortsätter projektarbetet även tre månader efter införandet.

Uppgifter för genomförandeprojektet

Genomförandeprojektet leds av en delprojektledare som ansvarar för samordning och koordinering i delprojektet samt kommunikation om delprojektet. Delprojektledaren ansvarar för planering, detaljering, arbetsfördelning, uppföljning samt verifiering av beslutsunderlagets förutsättningar och utformar förslag till uppdrag, samarbetsformer, serviceavtal och prissättning. Projektet har utarbetat ett förslag på grundläggande principer för serviceavtal och prissättning som genomförandeorganisationen vid behov kan ta del av.

För att hantera organisation och bemanning (handlägga rekrytering av chefer/medarbetare) och för att stödja projektledaren med att verifiera bemannings- och kompetensbehovet, föreslås en halvtidsanställning för detta ändamål under projektets inledning. Projektet har utarbetat ett förslag på organisationsidé som genomförandeprojektet vid behov kan ta del av.

Arbetet med processer och gränssnitt kommer att vara en av de viktigaste och mest tidskrävande uppgifterna under genomförandet. En heltidsanställning tillsammans med ett antal mindre arbetsgrupper föreslås ansvara för att detaljera processerna/gränssnitten, synkronisera med utarbetandet av serviceavtal samt utforma gemensamma blanketter. I möjligaste mån initieras och införs nya processer/gränssnitt löpande i samarbete med

ABCDE

23 (31)

förvaltningarna innan övergång. Arbetet med processer och gränssnitt samordnas med framtagandet av utbildningsmaterial/utbildningstillfällen.

Utbildning och information föreslås ske i den senare delen av genomförandet och en resurs motsvarande heltid föreslås ansvara för att utarbeta utbildningsmaterial till de olika målgrupper som identifieras. Översynsprojektet har utarbetat ett förslag på målgrupper och utbildningsmaterialets innehåll som genomförandeorganisationen vid behov kan ta del av. Delprojektledaren föreslås även genomföra utbildning av "kunskapsbärare", vilka i sin tur utbildar medarbetare på respektive förvaltning samt stöder projektledaren med information/kommunikation. Arbetet med information och utbildning synkroniseras med övrigt genomförandearbete eftersom det som ska ingå i utbildningen tar sin utgångspunkt i övriga delars uppgifter. För att underlätta och stödja utrullningen av LISA självservice föreslås en projektledare tillsättas som svarar för att genomföra de aktiviteter som beskrivs under avsnittet om systemstöd.

För utredning och införande (under förutsättning att beslut fattas) av elektroniska personalakter, föreslås en projektledare tillsättas som svarar för att genomföra de aktiviteter som beskrivs under avsnitt systemstöd. Konsultstöd kan stödja delprojektledning och respektive undergrupp med metoder, mallar, kvalitetssäkring etc.

Aktivitetsplan

De aktiviteter som är aktuella för genomförandet av en gemensam löneadministration, med preliminära tider angivna, framgår nedan.

Löneservice		2007												2008												2009											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Uppbyggnad	Projektaberling																																				
	Kommunikation																																				
	Verifiera bemannings- och kompetensbehov																																				
	Bestämma organisationsutformning																																				
	Etablera lokaler och infrastruktur																																				
Genomförande	Chefstillsättning																																				
	Bemannning																																				
	Verifiera förutsättningar fr. beslutsunderlag																																				
	Utforma GS uppdragbesk., samarbetsformer																																				
	Utformning servicavtal o prissättning																																				
Systemstöd	Detaljerings genomförandeplan																																				
	Detaljerings övertagandemetodik																																				
	Detaljerings processer/gränssnitt o blanketter																																				
	Förankring/utbildning av förvaltnings																																				
	Initiera o införa nya processer/gränssnitt																																				
Infrimning	Övergång av verksamhet till GS																																				
	Lisa självservice utrullning																																				
	Elektroniska personalakter																																				
	Utredning (förutsättning/beslut)																																				
	Genomförande (upphandling, utrullning etc)																																				
	Gemensamt lönesystem - bolagen																																				
	Utredning (förutsättning/beslut)																																				
	Genomförande (upphandling, utrullning etc)																																				
	Synering mot nyckeltal/effektivitet																																				
	Problemlösning																																				
	Struktur för kontinuerligt förbättringsarbete																																				
	Finjustering av processer/gränssnitt/system																																				

LOKALADMINISTRATION

Övertagandemetod

Den mindre omfattningen av delprojekt lokaladministration, räknat i antal medarbetare och ingående processer, gör att överföringen av medarbetare och uppdrag till gemensam service kan ske samlat vid ett tillfälle, efter det att etableringen av den föreslagna lokalenheten har skett.

Preliminär inrullningsplan

Överföringen beräknas ske vid i huvudsak ett tillfälle under augusti 2007. Den exakta tidpunkten föreslås fastställas under genomförandeprojektets initiala arbete med att förbereda etableringen av enheten. En viktig faktor är färdigställandet av lokal för gemensam service.

Enligt projektets slutrapport omfattas överföringen av de medarbetare som idag utgör lokal- och byggnadskonsulterna inom socialtjänstförvaltningen.

Genomförandeprojekt

För detta delprojekt föreslås ingen separat projektorganisation för arbetet med att etablera gemensam service. Istället föreslås att en affärsområdeschef för lokalenheten rekryteras direkt efter projektstart. Rekryteringen beräknas vara slutförd till ca 2007-04-01. Affärsområdeschefen knyter i sin tur en utvald projektresurs till sig (vilken senare bör ingå i den ordinarie bemanningen) och tillsammans utgör dessa två personer genomförandeorganisationen under perioden fram till augusti 2007.

Under den aktuella perioden arbetar de två ovan nämnda funktionerna med att bl a verifiera tidigare beslutsunderlag, detaljutforma processer och gränssnitt, service-/uppdragsavtal och prissättningsmodeller samt med planen för överföringen av övriga medarbetare. De föreslås också genomföra en översyn av behovsstrukturen i de beställande förvaltningarna inför den nya etableringen. Till hjälp i detta arbete, och i samband med start av den fullt bemannade enheten, föreslås konsultstöd ges under del av året.

Om det uppstår behov av kompletterande rekrytering av medarbetare inför överföringen, bör denna rekrytering ske under den initiala projektperioden och vara slutförd till augusti 2007 för att uppnå den beräknade bemanningen.

De pågående uppdrag som de aktuella medarbetarna har vid överföringstillfället, föreslås föras över till gemensam service.

ABCDE

25 (31)

Parallellt med etableringen av gemensam service, bör också ett nära samarbete inledas med stadsledningskontoret (välfärd och utbildningsavdelningen) för utredning av bl a gränssnitt, processer, utvecklingsområden etc. Stadsledningskontoret bör ha haft möjlighet att inför 2007 stärka sin organisation och tydligt ha definierat sitt uppdrag. Detta bedöms vara av stor vikt för möjligheten att starta och utföra ett effektivt arbete inom gemensam service, för att uppfylla de behov som enligt projektets utredning finns inom staden och för att uppnå det effektiviseringsmål som angavs i projektets slutrapport.

Aktivitetsplan

De aktiviteter som är aktuella för genomförandet av en gemensam lokalfunktion, med preliminära tider angivna, framgår nedan.

	Lokaladministration	2007												2008												2009												
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Uppbyggnad	Projektetablering																																					
	Kommunikation och förankring																																					
	Etablera lokaler och infrastruktur																																					
	Chefstillsättning																																					
	Bestämma organisationsutformning																																					
	Verifiera bemannings- och kompetensbehov																																					
	Rekrytering																																					
Överföring	Verifiera beräkningar och förutsättningar fr. beslutsunderlag																																					
	Detaljutformning av processer/gränssnitt																																					
	Detaljutformning övertagandemetodik																																					
	Detaljutformning genomförandeplan																																					
	Utformning serviceavtal och prissättning																																					
	Introduktion av medarbetare																																					
	Införa nya processer/gränssnitt																																					
	Övergång av verksamhet till GS																																					
Intrimning	Styrning mot effektivitet																																					
	Struktur för kontinuerligt förbättringsarbete																																					
	Finjustering av processer/gränssnitt																																					

INKÖP/UPPHANDLING

Övertagandemetod

Övertagandemetoden är inte kritisk inom området inköp/upphandling eftersom det, åtminstone inte i de första faserna, inte kommer att överföras verksamhet eller arbetsuppgifter från stadens olika förvaltningar till en gemensam funktion. Oavsett var gemensamma upphandlingar utförs idag, så kommer funktionen för respektive förvaltning inte att ändras.

En likartad fråga är i vilket tempo upphandlingar inom olika inköpsområden ska tas tillbaka från externa parter till att utföras i egen regi. Detta är inte heller något som direkt påverkar stadens förvaltningar.

Preliminär inrullningsplan

Utredningens förslag definierar tre olika huvudområden som tillhandahålls inom inköps/upphandlingsområdet:

1. *Genomförande av gemensamma upphandlingar enligt nytt förändrat arbetssätt inom ett definierat gemensamt inköpsområde*
Tillhandahålls i och med att beslut tas av berörda förvaltningar/styrfunktioner, t ex beslut i KF om centralupphandling eller enskild förvaltnings frivilliga deltagande. Vidare behöver inköpsområden/kategorier klargöras.
2. *Tillhandahålla stöd vid genomförande av upphandlingar*
Ska kunna erbjudas samtliga förvaltningar när erforderlig bemanning och kompetens finns.
3. *Tillhandahålla inköpssupport*
Generellt och särskilt tillsammans med inköpssystem. Avses finnas tillgänglig i samband med implementering av inköpssystem, men kan etableras tidigare vid behov/efterfrågan.

Ungefärliga tidpunkter för planerad start av tjänsteleveranser visas i bifogad aktivitetsplan.

Genomförandeprojekt

Genomförandet av förändringar inom området inköp/upphandling utgörs av följande huvudgrupperingar av aktiviteter:

1. Organisatorisk förändring,
2. utveckling av förändrat arbetssätt inom upphandling,
3. systemstödsinförande.

Område 1

Bedömningen är att den organisatoriska förändringen i stora delar kan genomföras inom organisation eller med ett mindre externt stöd.

Verksamhetsprocesser fungerar redan idag såsom de bör göra för en gemensam service. Viss justering är dock nödvändig eftersom uppdragsgivaren i viss mån förändras.

Område 2

Förändring av arbetssättet innefattar förändringar i flera dimensioner inom hela staden. Detta är ett relativt omfattande arbete som kommer att pågå under flera år och har vissa repetitiva moment som även kan komma att leda till omprioriteringar i olika hänseenden. En viktig och grundläggande aktivitet i detta är att genomföra en kategorianalys. En sådan inverkar på vad en gemensam servicefunktion ska komma att ansvara för. Detta förändringsarbete bedrivs i projektform.

ABCDE

27 (31)

Område 3

Införande av inköpsmodul bör vara ett separat projekt och bedöms kräva tre till fem heltidsanställningar under ca två år, något som även beror på vilket koncept för realisering som väljs. Övrigt systemstöd införs i projektform inom verksamhetens ramar.

Aktivitetsplan

De aktiviteter som är aktuella för genomförandet av en gemensam upphandlingsfunktion m m, med preliminära tider angivna, framgår nedan.

Inköp/Upphandling		2007												2008												2009												
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Org (GS)	Etablering av projektgrupp																																					
	Ändring av roller/organisation/bemanning																																					
	Utveckling av processer och produkter																																					
	I tjänstleveransstart																																					
Uppskatta arbetsstätt	Etablering projektgrupp kategori/andra arbetssätt																																					
	Förändringsledning och kommunikation																																					
	Utveckling av kategorier																																					
	Fördelning kategorier och ansvar																																					
Utveckla arbetsstätt	Utveckling av strategi och analysprocess																																					
	Utveckling av uppföljningsprocess																																					
	I tillämpning av nytt arbetssätt, etapp 1 (i GS)																																					
	I tillämpning av nytt arbetssätt, etapp 2																																					
Systemstöd	Inköpssystem																																					
	Analys & Uppföljning (LIS)																																					
	Avtalsdatabas																																					
	Upphandlingsstö																																					

VÄXELFUNKTION

Övertagandemetod

Överföringen (inrullningen) av växelfunktionerna till gemensam service planeras ske successivt.

Preliminär inrullningsplan

Den successiva inrullningen beräknas kunna ske med början 2007-07-01. I det första skedet planeras stadsdelsförvaltningarnas växelfunktioner överföras till den gemensamma växeln, med start för ca tre pilotförvaltningar. Dessa tre förvaltningars telefoni testkörs under en period av ca två till tre veckor, då initiala tekniska och andra problem kan lösas (t ex upplägg av sökord i hänvisningsdator).

Därefter föreslås inrullning av en eller två förvaltningar varje eller varannan vecka, beroende av omfattning och eventuella komplikationer. Projektet föreslår en långsammare inrullningstakt än den (enligt uppgift) tekniskt möjliga, då det ur medarbetarsynpunkt kan vara en fördel att successivt bygga upp den bredd som krävs av en telefonistfunktion för besvarande rörande samtliga förvaltningars verksamheter.

Enligt projektets förslag föreslås stadsdelsförvaltningarna överföras först, men detta kan komma att ändras. Övriga förvaltningar (d v s fackförvaltningar), vilka idag i någon form köper telefonistjänster eller har hela telefonin utlagd på entreprenad, föreslås rullas in i takt med att aktuella avtal löper ut. Dessa behöver enligt projektets uppfattning inte invänta stadsdelsförvaltningarnas inrullning, utan detta kan ske parallellt. Den slutliga och detaljerade inrullningsplanen, med angivande av förvaltning, utformas av ett eventuellt genomförandeprojekt.

Enligt den skisserade inrullningstakten bör flertalet av förvaltningarna kunna vara inrullade vid utgången av 2007. Under den resterande projektperioden (2008-2009) rullas de kvarvarande förvaltningarna in, beroende på avtalslängd eller behov av vidare utredning av förutsättningarna. Överföringen beräknas vara helt slutförd senast till september 2009, med trolig fokus på inrullning under 2008.

Idag köper några av stadens bolag växeltjänster från stadsledningskontorets växel i Stadshuset respektive från kund- och kontorsservice i tekniska nämndhuset. De flesta av dessa ingår även i 508-nummerserien. Hur växeltjänsten för de ingående bolagen ska lösas när de två aktuella växelfunktionerna överförs till gemensam service, måste utredas och beslutas parallellt med den inledande fasen av genomförandeperioden (i första hand under 2007).

Genomförandeprojekt

För uppbyggnad av den gemensamma växelfunktionen föreslås en initial genomförandeorganisation om ca fyra funktioner. En projektledare rekryteras omgående av den övergripande projektledningen, med beräknad start 2007-01-01. Projektledaren knyter i sin tur två projektresurser (heltid) till sig, med samma starttidpunkt. Dessutom avsätts en teknisk supportfunktion (IT- och tele-) för delprojektet, också denna från 2007-01-01. Dessa fyra funktioner föreslås även ha konsultstöd till sitt förfogande, bl a för kvarvarande utredning av förutsättningarna för överföring av vissa fackförvaltningars telefonitjänster.

De initiala resurserna enligt ovan arbetar under det första halvåret 2007 med samtliga aktiviteter för uppbyggnad och överföring till växelfunktionen. Det gäller bl a arbete med att verifiera tidigare beslutsunderlag, detaljutforma processer, gränssnitt, serviceavtal och prissättningsmodeller, samordna förberedelsearbete inom förvaltningarna (t ex uppdatering av hänvisningsdator), utreda tekniska och avtalsmässiga förutsättningar (t ex inom KITT-avtalet), verifiera bemannings- och kompetensbehov, genomföra rekrytering, utforma slutlig genomförande-/inrullningsplan, etc. Arbets- och referensgrupper leds också av dessa funktioner.

ABCDE

29 (31)

Parallellt med ovanstående arbete föreslås en affärsområdeschef rekryteras, vilket beräknas vara slutfört till ca 2007-04-01. För den slutliga linjeorganisationen föreslås också två gruppchefer/samordnare rekryteras, vilka beräknas träda i tjänst 2007-07-01. Beslut bör fattas av genomförandeprojektet när affärsområdeschefen respektive gruppcheferna övertar ledningsansvaret från projektledaren och de två projektresurserna.

Samtidigt rekryteras fem initiala växeltelefonister, som under ca två månader utgör resurs till genomförandeprojektet, med start ca 2007-05-01. Dessa föreslås bl a delta i policyarbete och utformning av utbildning för samtliga telefonister, detaljutformning av rutiner, processer och gränssnitt etc. Vid den första överföringen av pilotförvaltningarna, föreslås dessa fem telefonister utgöra testbemanningen. I takt med att övriga förvaltningar rullas in och nya medarbetare tillkommer, bistår dessa telefonister även med kunskap till tillkommande växeltelefonister. Kontinuerlig utbildning föreslås ges under det första verksamhetsåret.

För att underlätta för växeltelefonisterna att fasas in i den nya rollen, föreslås att två inhyrda/projektanställda växeltelefonister bistår den ordinarie bemanningen under det första halvåret, d v s fram till och med 2007-12-31. Detaljerna avseende bemanning, kompetens, rollfördelning och genomförande utformas av ett eventuellt genomförandeprojekt.

Aktivitetsplan

De aktiviteter som är aktuella för genomförandet av en gemensam växel-funktion, med preliminära tider angivna, framgår nedan.

Gemensam växelfunktion		2007												2008												2009												
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Uppbyggnad	Projektetablering																																					
	Kommunikation och förankring																																					
	Etablera lokaler och infrastruktur																																					
	Bestämma organisationsutformning																																					
	Verifiera bemannings- och kompetensbehov																																					
	Chefstillsättning																																					
Rekrytering gruppchefer																																						
	Rekrytering telefonister																																					
Överföring	Verifiera beräkningar och förutsättningar fr. beslutsunderlag																																					
	Detaljutformning av processer/gränssnitt																																					
	Detaljutformning övertagandemetodik																																					
	Detaljutformning genomförandeplan																																					
	Utformning serviceavtal och prissättning																																					
	Utbildning av medarbetare vid GS																																					
	Införa nya processer/gränssnitt																																					
	Övergång av verksamhet till GS																																					
Problemlösning																																						
Införning	Styrning mot nyckeltal/effektivitet																																					
	Struktur för kontinuerligt förbättringsarbete																																					
	Finjustering av processer/gränssnitt/system																																					

- 1) Dessa aktiviteter sker parallellt med initial inrullning till GS.
- 2) Merparten av förvaltningarna rullas in.
- 3) För de förvaltningar som utreds vidare eller vars avtal inte löpt ut t o m 2008-06-01 sker inrullning successivt under denna period.

ABCDE

30 (31)



Övergripande projektledning	Start	Totalt	2007	2008	2009	Kostrn.slagn
<i>Genomförandeprojekt</i>						
Programledare	1/1 2007		1000	1000		1
Projektsadministratör (1,5 AA)	1/1 2007		1000	1000		1
Rekryteringsstöd			700	700		1
Informator/kommunikatör			700	700		1
Konsultstöd			2000	2000		2
Investering: IT, Tele och reservkraft			8000	1000		3
Övrigt			2000	2000		3
<i>Uppbyggnad linjeorganisation</i>						
Nämnd, förvaltningschef & admin	1/7 2007		3000	2500		4
Lokalkostnader och drift	1/4 2007		4500	2500		4
Totalt övergripande projektledning		35700	22900	12800	0	

IT	Start	Totalt	2007	2008	2009	Kostrn.slagn
<i>Genomförandeprojekt</i>						
Projektleddare	1/1 2007		900	900	900	1
Genomlysningssledare	1/1 2007		750	750	750	1
Anpassningsledare (1,5 AA)	1/4 2007		800	1050	1050	1
Transformationsledare (3 AA)	1/3 2007		1500	2100	2100	1
Service Level Manager proc/grsnitt	1/1 2007		800	400		1
Övriga projektresurser	1/4 2007		2100	1050		1
Konsultstöd	1/1 2007		5700	2850	1900	2
Övrigt			100	100	100	3
"Anpassningsstöd" av hårdvara			500	3000	1500	3
<i>Uppbyggnad linjeorganisation</i>						
Affärsområdeschef	1/4 2007		900	450		4
Gruppchefer (3 st)	1/5 2007		1600	800		4
IT personal (9 st)	1/5 2007		4000	2000		4
<i>Systemstöd (diverse)</i>						
Införande	2008		200	100		5
Totalt IT		43700	19850	15550	8300	

Löneservice	Start	Totalt	2007	2008	2009	Kostrn.slagn
<i>Genomförandeprojekt</i>						
Projektleddare	1/1 2007		900	450		1
Utrullningsansvarig LISA sjs	1/1 2007		700	350		1
Övriga projektresurser	1/4 2007		1000	500		1
Konsultstöd	1/1 2007		1900	950		2
Övrigt			200	100		3
<i>Uppbyggnad linjeorganisation</i>						
Affärsområdeschef	1/4 2007		600	200		4
Gruppchefer	2008			500		4
Löneadministratörer				500		4
<i>Elektroniskt personalaktssystem</i>						
Projektleddare utredning/införande	1/1 2007		700	700	350	5
Införande	2008/09			3000	1000	5
<i>Gemensamt lönesystem bolagen</i>						
Projektleddare utredning/införande	1/9 2007		200	600	300	5
Införande						5
				<i>Beslut i särskild ordning</i>		
Totalt löneservice		15700	6200	7850	1650	

Lokaladministration	Start	Totalt	2007	2008	2009	Kostrn.slagn
<i>Uppbyggnad linjeorganisation</i>						
Affärsområdeschef	1/4 2007		600			1
Lokalrådgivare	1/4 2007		600			1
Konsultstöd	1/4 2007		750			2
Övrigt			100			3
Totalt lokaladministration		2050	2050			

Inköp/Upphandling	Start	Totalt	2007	2008	2009	Kostrn.slagn
<i>Genomförandeprojekt</i>						
Projektleddare	1/1 2007		900	900	450	1
Inköpsekonom (analytiker/kategorier)	1/1 2007		400			1
Övriga projektresurser	1/4 2007		3000	3750	1825	1
Konsultstöd	1/1 2007		1900	1900		2
Övrigt			100	100	100	3
<i>Uppbyggnad linjeorganisation</i>						
Affärsområdeschef	1/4 2007		750	500		4
Gruppchefer (3 st)	1/7 2007		1200	600		4
<i>Systemstöd</i>						
Inköpssystem						5
Analys & Uppföljning (LIS)			500	100		5
Avtaldatabas			600	300	100	5
Upphandlingsstöd			200	200	200	5
Totalt inköp/upphandling		20575	9550	8350	2675	

Växelservice	Start	Totalt	2007	2008	2009	Kostrn.slagn
<i>Genomförandeprojekt</i>						
Projektleddare	1/1 2007		900	450		1
Teknisk support/IT	1/1 2007		700	525		1
Övriga projektresurser	1/1 2007		1000	150		1
Konsultstöd och utredning fackförv	1/1 2007		1900	950		2
Flytt växelbord/anropsnummer			1500	500		3
Övrigt			100	100		3
<i>Uppbyggnad linjeorganisation</i>						
Affärsområdeschef	1/4 2007		600			4
Gruppchefer (2 st)	1/7 2007		150			4
Växelttelefonister	1/5 2007		2400	400		4
Totalt växelservice		12325	9250	3075	0	
TOTALT		130050				