



Till berörd remissinstans

REMISS AV RAPPORTEN ÖVERSYN AV
STADENS ADMINISTRATION

Remissen riktar sig till samtliga nämnder och styrelser. Utredningens förslag påverkar initialt främst nämndernas verksamheter. Bolagsstyrelsernas verksamhet påverkas enligt utredningens förslag först i ett senare skede, men styrelsernas intressen i frågan bedöms vara tillräckligt omfattande för att de ska ges möjlighet att yttra sig redan i detta läge.

Remisstiden sträcker sig till den 31 augusti 2006, vilket vi ber er respektera. Om det av några skäl inte är möjligt för er att inkomma med svar inom utsatt tid måste en kontakt tas med den för ärendet ansvariga personen på stadsdirektörens stab, Kersti Ruthström, tfn 508 29 683.

- Remissvar ska skickas, endast i digital form (word/excel), till kersti.ruthstrom@stadshuset.stockholm.se, SLKKRU. Ange KS:s diarienummer som namn på ärenderubrik.
- Remissvaren ska även skickas till KF/KS kansli i digital form till KFKS-remissvar@stadshuset.stockholm.se, samt i pappersform till KF/KS kansli, Stadshuset, 105 35 STOCKHOLM. Ange KS:s diarienummer i ärendets rubrik samt på bifogade dokument/filer.

Med vänliga hälsningar

Bosse Sundling



Stadsledningskontoret

Projekt Översyn av stadens administration

DNR 030-2455/05

SID 1 (151)

2006-04-24

ÖVERSYN AV STADENS ADMINISTRATION

SLUTRAPPORT

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

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

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

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

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

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

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

INLEDNING

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

UPPDRAGET

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

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

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

GENOMFÖRANDE AV ÖVERSYNEN OCH METODEN FÖR DETTA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Föreslås utredas vidare

IT-administration

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

Personaladministration

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

Kontorsadministration

- Förutsättningen för att ansluta bolag till en gemensam växelfunktion.

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

IT-ADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

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

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

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

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

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

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

Slutsatser från nulägeskartläggningen

Sammanfattningsvis har projektet efter nulägeskartläggningen kunnat konstatera följande.

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

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

Projektets förslag till förändringar kan sammanfattas i följande tre punkter.

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

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

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

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

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

Konsolidering

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

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

måste helt själva ombesörja sin applikationshantering.

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

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

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

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

Gemensam service

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

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

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

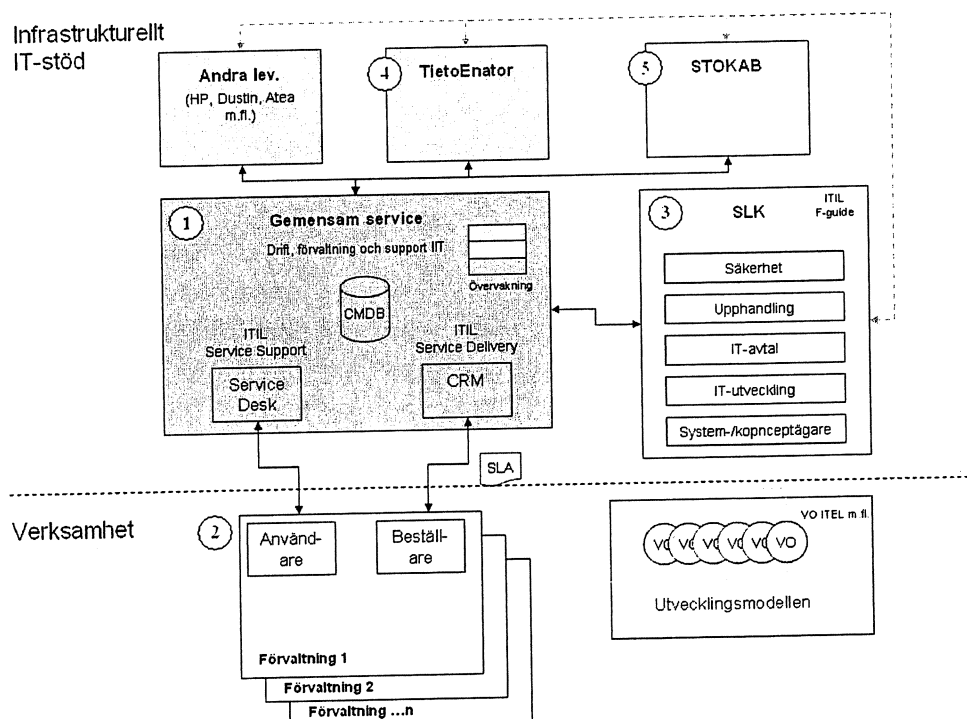
arbetsinsatser. I en gemensam service har samma problem samma lösning överallt.

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

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

Sammanfattad beskrivning av börläget

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



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

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

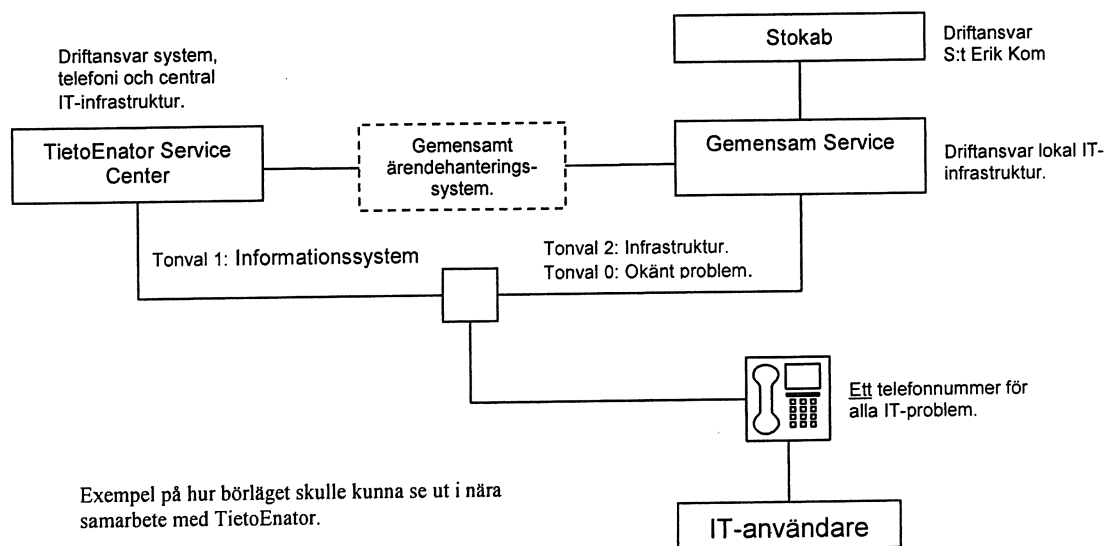
⁶ Införandet av en generell utvecklingsmodell för staden är när detta skrivs ett pågående delprojekt inom KITT-överföringsprojekt. Utvecklingsmodellen är en modell tänkt att sporra och förankra stadens verksamhetsutveckling med IT, genom att prioritera krav från medborgare, användare och ledning på ett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

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

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

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

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



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

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

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

Projektets uppfattning kan alltså sammanfattas som följer.

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

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

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

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

KOMPETENS

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

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

3. *Övriga stordriftsfördelar*

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

4. *Effektivare IT-stöd*

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

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

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

SWOT-analys av projektets förslag till börläge

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

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

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

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

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

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

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

Tilläggstjänster

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

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

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

Lokala verksamhetssystem

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

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

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

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

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

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

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

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

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

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

Pensioner och försäkringar

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

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

Statistik och nyckeltal

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

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

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

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

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

Bolagen kan anslutas senare

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

Ansvarsfördelning

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

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

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

LISA Självservice

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

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

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

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

Projektet föreslår att

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

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

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

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

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

Extern och intern benchmarking

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dimensionering och effektiviseringspotential – slutsats:

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

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

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

Minskad sårbarhet

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

Geografiskt avstånd

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

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

Gemensamma rutiner

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

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

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

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

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

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

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

Analys

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

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

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

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

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

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

Stadsledningskontorets roll

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

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

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

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

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

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

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

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

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

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

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

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

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

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

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

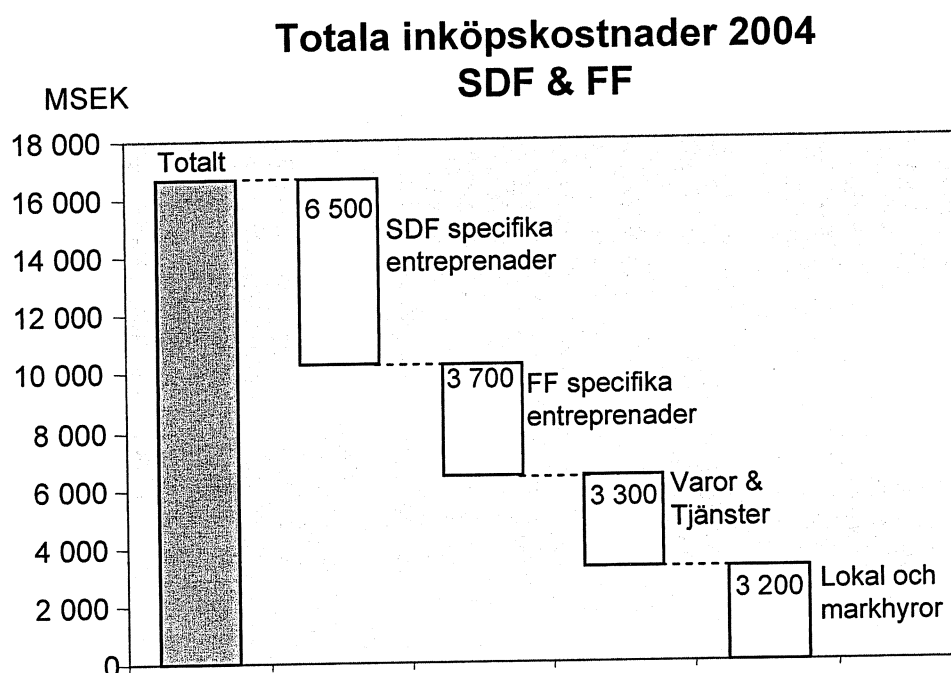
Med de stora volymerna följer att små förbättringsåtgärder kan ge relativt stora effektiviseringsvinster mätt i absoluta tal. Genom en mer strategisk hantering av lokaler, ett bättre systemstöd för uppföljning och kontroll av hyresavtal och hyresdebiteringar, kontroll på uppsägningstider och omförhandlingstillfällen,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

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

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

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

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



Figur 1 Inköpskostnader och dess fördelning

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

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

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

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

Utveckling av gemensam upphandlingsfunktion

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

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

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

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

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

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

Koncernupphandling

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

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

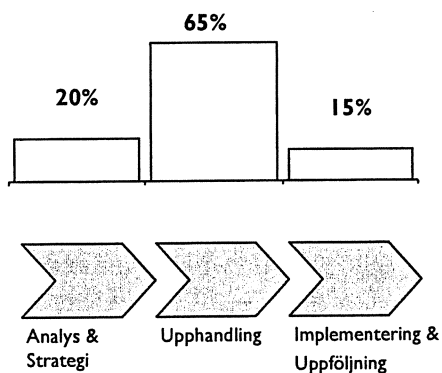
Inköpssupport

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

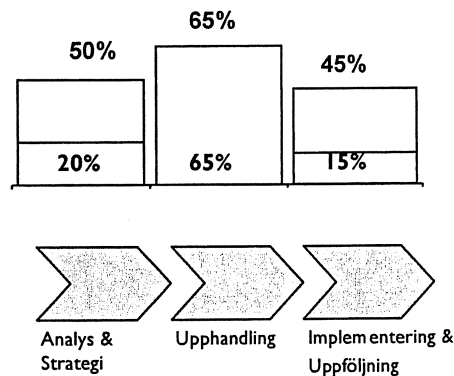
Logistikgrupp

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

Resursinsats idag



Resursinsats i framtiden



Figur 4 Åskådliggörande av förstärkt resursbehov i och med förändrat arbetssätt

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

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

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

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

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

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

KOMPETENS

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

EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

Förändrat arbetssätt

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

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

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

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

KONSEKVENSER

Konsekvenserna av förslagen kan sammanfattas enligt följande:

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

FORTSATT UTVECKLING

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

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

Analys

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

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

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

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

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

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

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

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

FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRINGAR

Gemensam service

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

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

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

Årsarbetare i växelfunktionen, jämförelser

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

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

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

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

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

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

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

Kvalitet

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

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

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SYSTEMSTÖD

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

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

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

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

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

KONSEKVENSER

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

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

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

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

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

Studie avseende befintliga gemensamma växellösningar

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

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

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

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

Stadsledningskontoret

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

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

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

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

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

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

EKONOMIADMINISTRATION

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELPROJEKTET

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

²⁸ Uppgifterna avser år 2005.

- Anläggningsredovisning
- Daglig bokföring
- Bokslut

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

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

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

PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

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

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

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

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

Konsekvenser - leverantörsfakturahantering

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

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

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

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

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

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

Anläggning

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

Daglig bokföring

Gränssnittsbeskrivning daglig bokföring

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

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

Konsekvenser – daglig bokföring

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

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

SAMMANTAGEN EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL OCH BERÄKNING AV DENNA

BERÄKNING AV EFFEKTIVISERINGSPOTENTIALEN

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

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

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

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

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

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

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 personals 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

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.

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

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.

SWOT-analys av projektets förslag till börläge

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

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

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

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

Analys av börlägets svagheter

1. Minskad lokal personkännedom

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

2. Färre folk på plats lokalt

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

3. Hanterar endast frågor inom SLA (enligt avtal)

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

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 börläget än det får i nuläget. Denna svaghet måste hanteras.

Analys av potentiella möjligheter med börläget

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

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

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 verksamhetssystemen.

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

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

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).

I börsläget

All licenshantering inom avgränsningen sköts av gemensam service.

c) Systemdokumentation*Processbeskrivning*

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

I börsläget

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 börsläget

Gemensam service hanterar all dokumentation relevant för ansvarsområdet inom avgränsningen.

- Hanterar processen idag: 6,8 ÅA.

- Hanterar processen uppskattningsvis i börsläget: 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 delförlopp etc inom avgränsningen.

I börsläget

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 börsläget: 4 ÅA.

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).

I börlandet

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

f) Incidenthantering nätverkstjänster*Processbeskrivning*

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

I börlandet

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 börlandet

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 börlandet

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 Börlandet

Hanteras av gemensam service.

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 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.

- 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-

BILAGA 3

Personaladministration

Ansvarsfördelning, processer och gränssnitt – gemensam service/förvaltningar

Hantera anställningar

Förvaltningen	gemensam service
<ul style="list-style-type: none"> Ansvarar för att initiera anställningsprocessen vid ny, byte eller annan förändring genom ifyllande av anställningsavtal (inklusive underlag för ev tillägg t ex egen bil i tjänsten), avslutsunderlag, personuppgiftsunderlag Ansvarar för att ge underlag om konsekvenser av organisationsförändringar. 	<ul style="list-style-type: none"> Ansvarar för att ta emot och registrera person- och anställningsdata vid nyanställning, ändring av anställning och/eller villkor samt avslutad anställning. 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/förskottssemester, komptid, över-/mertid, hem-PC, upphörande av SL-pren., i och med avslut. Ansvarar för kontakten med kronofogde i förekommande fall.
<ul style="list-style-type: none"> Ansvarar för administration och distribution av <u>tjänstgöringsbetyg</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Ansvarar för administration och distribution av <u>tjänstgöringsintyg</u> (arbetsgivareintyg)
<ul style="list-style-type: none"> Ansvarar för den <i>personliga</i> kontakten med anhöriga i samband med dödsfall 	<ul style="list-style-type: none"> Ansvarar för den <i>administrativa</i> kontakten med anhöriga/dödsbo i samband med dödsfall
<ul style="list-style-type: none"> Ansvarar för att initiera beräkning av anställningstid för medarbetare som ska erhålla stadens hedersbelöning 	<ul style="list-style-type: none"> Ansvara för att lämna underlag om anställningstid för Hedersbelöning till stadsledningskontoret

Pensioner och försäkringar

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

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

Övriga lönenära tjänster

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

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.

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

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

Stöd från IT-system

Bedömningen har gjorts utifrån att anslutande förvaltningar använder LISA Självservice (egen- och källrapportering för avvikelser och tjänstgöringsuppgifter) i så stor utsträckning som möjligt. Den kritiska frågeställningen för effektivitetsmålsättningen när det gäller gemensam service för Stockholms stad är i vilken utsträckning den manuella (blankettbaserade) hanteringen kommer att försvinna i och med egen- och källrapportering. Erfarenheter från andra införande av käll- och egenrapporteringssystem är att detta ofta överskattas (bedömningar på 90% besparing förekommer). Den manuella (blankettbaserade) hanteringen finns ofta kvar i relativt stor omfattning då systemet ofta inte klarar av den relativt stora mängden undantag som ändå kräver en manuell hantering av lönehandläggare. Projektet menar att man gjort en mer realistisk bedömning av hur stor del av den manuella 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 6

Kontorsadministration

Erfarenheter från andra verksamheters växelfunktioner

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

Oslo

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

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

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

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

Malmö

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

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

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

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.

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.)

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.