

Handläggare
Maria Huss-Landström

Datum
2013-12-02

Diarienummer
KSN-2013-1341

Kommunstyrelsen

Styrning, ledning och upphandling av IT-verksamhet

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslås besluta

att uppdra till kommunledningskontoret att upphandla den IT-verksamhet av externa parter utifrån de IT-processer och IT-funktioner i egen regi som avvecklas,

att etablera en beställarorganisation för IT-verksamheten under kommunstyrelsens ledning, samt

att uppdra till kommunledningskontoret att leda arbetet med att avveckla den interna IT-verksamheten inom Uppsala kommun och inom ramen för detta arbete skapa förutsättningar för verksamhetsövergång för alla berörda medarbetarna.

Sammanfattning

Stadsdirektören har initierat en översyn av IT-styrningen i juni 2013. Bedömningen är att externa IT-leverantörer har en större möjlighet att skapa skalfördelar och organisatorisk lärande jämfört med vad en intern leverantör kan göra. Externa IT-leverantörer har därför bättre förutsättningar att vara mer flexibel och kan leverera med högre kvalitet trots ökad komplexitet. Genom att anlita externa IT-leverantörer ges även möjlighet till att få del av deras organisatoriska lärande: Uppsala kommun kan lättare få del av den kunskaps- och teknikutveckling som sker.

Externa leverantörer bedöms ha möjlighet att erbjuda de anställda en bättre karriärutveckling i och med att dessa har IT som sin kärnverksamhet. För kommunens IT-medarbetare innebär

det att de kan få större möjligheter att fördjupa och bredda sig inom det område de arbetar inom. De kan även få möjligheter att arbeta med andra kunder än Uppsala kommun. Detta gagnar både kommunen och medarbetarens utveckling.

Ärendet

Bakgrund

Uppsala kommun har sedan länge en decentraliserad IT-styrning. Sedan 2006 har kommunledningskontoret arbetat med att försöka hitta nya och förbättrade arbetsätt samt styrning av IT-området. Den huvudsakliga utmaningen i förändrat arbetsätt har varit att kommunstyrelsen och kommunledningskontoret haft svag kompetens i beställarrollen.

I takt med ett ökat behov av att utveckla verksamhetsstödande system har uppdragsnämnderna och produktionsförvaltningarna utvecklat egen kompetens i att beställa, kravställa och implementera IT-lösningar. Situationen har av samtliga parter inom kommunen under en längre tid upplevts svår med tanke på brist på styrning, komplicerade och teknikstyrda lösningar, tröga beslutsprocesser och bristande ekonomisk kontroll.

Ett första steg att förbättra styrningen och standardiseringen av IT var att utarbeta en ny IT-policy som fastställdes av kommunfullmäktige i augusti 2012. Policyn och de av kommunstyrelsen beslutade riktlinjerna stödjer en ökad centraliserad styrning och ledning där verksamheternas behov står i fokus.

Under hösten och vintern 2012-2013 genomförde såväl kommunledningskontoret som produktionsförvaltningen teknik och service undersökningar avseende effektiviteten inom IT-området. Undersökningarna syftade till att pröva förutsättningarna för att öka effektiviteten samt att beskriva förutsättningarna för en möjlig konkurrensutsättning av hela eller delar av IT-verksamheten. Båda undersökningarna genomfördes med externa konsulter.

Kommunledningskontorets undersökning visar att området var för komplext för att beskrivas på ett enkelt sätt. En av anledningarna var att teknik och service har flera interna beställare med delvis olika affärslogik. En ytterligare försvårande faktor är det stora antalet underleverantörer. Vidare konstateras att IT-kostnader konterades olika hos nämnderna vilket omöjliggjorde jämförelser med andra organisationer.

Teknik och service utredning syftade till att mäta sin prissättning i relation till den externa marknaden. Utredningen konstaterar att på valda delar av de tjänster som förvaltningen levererade var prisnivåerna cirka 14 procent lägre än jämförelsedata från andra leverantörer. I alla valda tjänster utom skolplattform är kommunledningskontoret avtalspart till teknik och service. Utredningen tog ingen hänsyn till de av kommunledningskontorets övriga kostnader som fanns knutna till respektive tjänst. Samtidigt konstaterar utredningen att samtliga genomgångna avtal behöver en grundlig översyn avseende såväl innehåll som tjänstestruktur. I samtliga fall noterade utredningen att beskrivningarna av tjänsteinnehållet var föråldrat och ofullständigt.

Föredragning

Såväl kommunledningskontorets som teknik och service utredningar visar på brister i kompetens hos både beställare och leverantör. Avsaknad av kompetens i rollerna leder till en sämre förmåga att utveckla och aktualisera tjänsteutbudet. Sammantaget har det lett till en stagnerad och återhållsam verksamhetsutveckling. Utredningarna ovan bedöms av kommunledningskontoret att ha sådana brister att de inte räcker som beslutsunderlag.

Mot bakgrund av ovanstående gav stadsdirektören i maj uppdrag till kommunledningskontoret att göra en total översyn av IT-styrningen i Uppsala kommun. Utredningens utgångspunkt var utreda IT-styrningen från verksamheternas behov. Syftet med utredningen var att föreslå lösning som bryter den stagnation som har funnits mellan kommunledningskontoret och teknik och service. En första delleverans som belyser frågan rörande förutsättningarna att skapa en situation med en upphandlad IT-verksamhet har skett och beskrivs i **bilaga**.

Uppsala kommuns IT-organisation bygger på att kommunstyrelsen ansvarar för de gemensamma systemen och har en övergripande roll att besluta om olika standarder samt vägval. Såväl uppdragsnämnder som produktionsstyrelser ansvarar för de verksamhets-specifika IT-systemen. Kommunledningskontorets roll har varit svag i styrning samtidigt som verksamhetsbehoven drivit på en utveckling som resulterat i en bred systemflora med många olika system som fyller samma funktion. Den interna leverantören har inte haft tillräckliga incitament att begränsa systemfloran eller att standardisera IT-lösningar.

Teknik och service som intern IT-leverantör har sin marknad i kommunens organisation vilket begränsar möjligheten till bland annat skalbarhet, flexibilitet, följsamhet och leveranskapacitet. Den generella utvecklingen inom IT-området leder till att leverantörerna på den privata marknaden söker nya konstellationer för att säkra sin kompetens, leveranskapacitet och marknadsandel. Detta är inte möjligt för den interna leverantören teknik och service.

Detta ärende innebär att IT-verksamheten som i huvudsak bedrivs i egen regi avvecklas. Det även där som majoriteten av de anställda inom de IT-relaterade områdena finns. De anställda som berörs av detta beslut kommer att få möjlighet att fortsätta sin anställning med samma arbetsuppgifter hos en ny arbetsgivare. Vid en verksamhetsövergång kvarstår medarbetarens anställningsavtal som den nya arbetsgivaren måste tillämpa. Konkret innebär det att anställningsvillkor som exempelvis lön och semester kvarstår efter övergången. Även medarbetarens anställningstid i kommunen följer med den anställde till den nya arbetsgivaren.

Externa leverantörer har möjlighet att erbjuda en helt annan karriärrutveckling i och med att denna har IT som sin kärnverksamhet. För kommunens medarbetare innebär det att de kan få möjlighet att fördjupa och bredda sig inom det område de arbetar inom. De kan även få möjligheter att arbeta med andra kunder än Uppsala kommun. Detta gagnar både kommunen och medarbetarnas utveckling.

Avvecklingen av IT-verksamheten kommer att bedrivas i projektform som leds av kommunledningskontoret. Projektet kommer att ägas av stadsdirektören. Kommunledningskontoret kommer att i samråd med organisationen tillsätta lämpliga resurser för genomföra sitt uppdrag. Det innebär att samtliga nämnder och produktionsförvaltningar förbinder sig till den tidplan som beslutas av projektet.

En kritisk framgångsfaktor är att etablera en beställarorganisation hos kommunledningskontoret. Beställarorganisationen ska inneha kompetens att förstå hur IT på ett effektivt sätt kan stödja verksamheternas utveckling. En beställarorganisation har till syfte att bland annat:

- agera som beställare gentemot leverantören i det dagliga arbetet,
- vara en garant för att kommunen behåller och utvecklar beställarkompetensen,
- underlätta kommunikationen genom att tala båda parternas språk,
- vara en tydlig och jämnstark motpart till den externa leverantören,
- samordna och effektivisera parternas affärer, och
- säkerställa att leverantören levererar det Uppsala kommun avtalat.

Kommunstyrelsen beslutade den 6 november 2013 att genomföra en organisationsöversyn av främst uppdragskontoren och kommunledningskontoret i syfte att centralisera stabsfunktionerna, där IT är en sådan funktion, samt se över gränssnitten mot Teknik och service. Detta ärende stödjer det beslutet och tydliggör att kommunledningskontoret nuvarande IT-verksamhet avvecklas och en ny beställarorganisation för IT formas.

Ekonomiska konsekvenser

För genomförandet av detta beslut kommer extern specialistkompetens att anlitas.

Teknik och service, som övriga nämnder, står för sina egna kostnader i samband med detta arbete.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson
Stadsdirektör

Christoffer Nilsson
Stabschef

IT-STYRNINGEN I UPPSALA KOMMUN

Delleverans 1 i uppdraget Översyn av IT-styrningen i Uppsala kommun
Leveransdatum: 20130902

Projektbeställare Joachim Danielsson, Stadsdirektör Uppsala kommun

Författare Maria Huss Landström, IT-strateg Uppsala kommun

Sammanfattning

Rapporten är delleverans 1 av 2 i uppdraget Översyn av IT-styrningen i Uppsala kommun och den är beställd av Joachim Danielsson, Stadsdirektör för Uppsala kommun. Syftet med delleveransen är att ge en rekommendation om outsourcing av IT-området i kommunen. Ett beslut om outsourcing är ett komplext beslut eftersom det berör anställa och deras arbetssätt. Det är därför viktigt att verkställandet av ett sånt beslut hanteras strukturerat och metodiskt. Både ett beslut och ett genomförande av beslutet måste ta hänsyn till organisationens mognadsgrad och verksamheternas förväntningar på IT-området.

Den interna IT-leverantören Teknik & Service agerar på en marknad med en kund. Med det upplägget infaller en naturligt begränsad möjlighet att vara lika effektiv och flexibel som en annan leverantör med flera kunder. IT-leveranserna blir dessutom allt mer komplexa och det innebär att det är svårt för en organisation att vara bäst inom alla områden. En extern IT-leverantör har en bättre möjlighet till skalfördelar och organisatorisk lärande jämfört med vad en kommun-intern leverantör kan skapa. Kommunen bör del av dessa skalfördelar och detta lärande genom att outsourca processer och funktioner som inte är av strategisk betydelse.

Ett beslut om IT-sourcing är inget engångsbeslut utan kommunen måste aktivt arbeta med frågan. För ett aktivt sourcing arbete krävs att det finns riktlinjer och förutsättningar som ska gälla vid sourcing. Detta saknas idag. Rapporten presenterar därför förslag på dessa riktlinjer och förutsättningar. En viktig del av dessa riktlinjer och förutsättningar är att beslutsprocessen för sourcing måste ingå i kommunens lednings- och styrprocesser för IT. Målet med IT-sourcingen handlar om att finna rätt leverantör, vare sig det är en intern- eller en extern leverantör, för Uppsala kommuns verksamheter.

En viktig slutsats i rapporten är att oavsett beslut om outsourcing eller inte, har kommunen ett viktigt arbete att göra för att påverka mognadsgrad, styrning och synen på IT-området. Kommunledningskontorets utmaning är att hitta formerna för en verksamhetsinriktad IT-utveckling.

Innehåll

Inledning.....	4
Avgränsning	4
Rapportens disposition	4
Nulägesbeskrivning av IT-styrningens mognadsgrad	5
Verksamheternas förväntningar på IT-tjänster	5
Teknik & Service som IT-leverantör	5
Mognadsgraden av IT-styrningen	6
IT-området.....	6
Organisation	6
Roller och ansvar.....	6
Processer.....	6
Ekonomi	6
Slutsatser angående IT-styrningens mognadsgrad och dess effekt på outsourcing.....	7
Rekommendation om outsourcing	7
Drivkraft	7
Målbild	7
Processer som lämpar sig för outsourcing.....	7
Lämpliga processer för outsourcing	8
Behålla/Införa kvadranten	8
Outsourcingkvadranten	9
Riskhantering mer outsourcing	12
Slutlig rekommendation om outsourcing	12
Riktlinjer och förutsättningar för IT-sourcing.....	14
Drivkrafter	14
Sourcing-strategi	14
Slutsats angående strategi för IT-sourcing	15
Beslutsprocess för frågor kring IT-sourcing	15
Beslut om aktiv hantering av IT-sourcing i form av en livscykel.....	16
Process för livscykelhantering av sourcing-frågor	16
Optimera verksamheten.....	16
Sourcing pröva	17
Avtal och genomförande	17
Samverka och uppföljning	18
Slutsats om livscykelhantering av IT-sourcing	18
Förslag på fortsatt arbete	18

Inledning

Rapporten är en delleverans i uppdraget Översyn av IT-styrningen i Uppsala kommun som är beställt av Joachim Danielsson, Stadsdirektör för Uppsala kommun. En framgångsrik IT-styrning är en viktig del av en organisations verksamhetsutveckling. IT-styrningen består av flera komponenter där sourcing är en del av livscykelhanteringen av IT-området.

Syftet med denna leverans är att ge en rekommendation angående outsourcing av IT-området. Det är en fråga som har diskuterats under många år i kommunen. Frågan är komplex eftersom den innebär en omfattande förändring för organisationen, de anställda och för arbetssätten.

Beslutet om outsourcing ska grundas på tydliga drivkrafter och uppföljningsbara mål. Kommunledningskontorets utmaning är att hitta formerna för att arbeta med en verksamhetsinriktad IT-utveckling. En verksamhetsinriktad IT-utveckling skulle skapa förutsättningen för att skapa realistiska förväntningar.

Avgränsning

Inom ramen för beslutsunderlaget saknas utrymme för en detaljgranskning av alla IT-processer och IT-funktioner.

Rapportens disposition

I projektbeskrivningen Översyn av IT-styrningen i Uppsala kommun finns en beskrivning av de leveranser som projektet ansvarar för.

Dokumentets struktur följer de leveranser som projektet åtagit sig enligt projektdirektivet. Delleverans 1 ska leverera:

- Ett beslutsunderlag med rekommendation angående outsourcing av hela eller delar av IT-verksamheten.

Dessutom ska rapporten även täcka nedanstående områden som är nödvändiga oavsett ovanstående beslut:

- Riktlinjer och förutsättningar som ska gälla vid outsourcing av olika delar av IT-relaterade områden
- Beslutsprocesser, roller och ansvar för hantering framtida beslut om outsourcing eller sourcing
- Förslag på fortsatt arbete inklusive prioriteringar

Det tredje kapitlet ger en rekommendation om outsourcing. Rekommendationen föregås av ett kapitel som ger en övergripande nulägesbeskrivning av verksamheternas förväntningar på IT-området och mognadsgraden för IT-styrningen inom organisationen. Rapportens fjärde kapitel beskriver hur kommunen ska arbeta för att skapa de förutsättningar som ska gälla vid beslut om sourcing. Det efterföljande kapitlet belyser att detta inte är ett engångsbeslut, utan att besluten följer en cykliskprocess. Den cykliska processen måste knytas ihop med bland andra processerna för IT-anskaffning och upphandling. Oavsett om kommunen beslutar om outsourcing eller inte, finns det aktiviteter och beslut som behöver hanteras. Det sista kapitlet sammanfattar dessa aktiviteter.

Nulägesbeskrivning av IT-styrningens mognadsgrad

Detta kapitel syftar till att ge en beskrivning av mognadsgraden inom IT-området i kommunen. IT-mognadsgraden i en organisation påverkar hur IT upplevs uppnå verksamhetens förväntningar. Det är en viktig del att ta hänsyn till i ett beslut om hur IT-området ska hanteras i kommunen.

Syftet med en IT-verksamhet är att uppfylla verksamheternas behov och nå upp till dessas förväntningar. Det utbredda användande av IT i det dagliga arbetet ställer höga krav på flexibilitet och följsamhet inom IT-området. Därför inleds kapitlet med en del som övergripande sammanfattar kommunens verksamheters förväntningar på IT. Därefter följer en beskrivning av Teknik & Service (T&S) roll som IT-leverantör. Kapitlet avslutas med en genomgång av kommunens mognadsgrad avseende aspekter som är viktiga för att få en effektiv IT-verksamhet.

Verksamheternas förväntningar på IT-tjänster

På en övergripande nivå efterfrågar verksamheterna följande från en IT-leverantör:

- Flexibel kostnadsbild
 - Det ska finnas en tydlig koppling till nyttjandegraden av IT. IT-kostnaderna för verksamheterna ska följa användandet hos verksamheterna.
- Ökad flexibilitet
 - Om IT ska vara en kraft i utvecklingen av Uppsala kommun måste avtal, kostnader och planering präglas av flexibilitet.
- Fokusering
 - Verksamheterna vill fokusera på sin kärnverksamhet och vad de ska uppnå. IT-leverantören ska utifrån strategier och policys ansvara för förslag och utförande av behoven.
- Tillgång till kompetens
 - Det ska finnas en kompetensbas att tillgå. Vidare ska det finnas möjlighet att nå specialist- och nykompetens inom rimlig tidsram.
- Standardisering
 - Både den tekniska miljön och arbetssätt behöver standardiseras.
- Innovation
 - Ett viktigt stöd i utvecklingen av kommunen är att ha en part som bidrar med nya idéer, tekniker, lösningar och arbetssätt.
- Kvalitativa leveranser
 - Leveranser sker i enlighet med uppsatta ramar.
- Kunskap om Uppsala kommun
 - Det är viktigt att leverantören har god kunskap om Uppsala kommun.

Teknik & Service som IT-leverantör

Den interna IT-leverantören hos Teknik & Service (T&S) har sin marknad i kommunens organisation. Detta upplägg med en marknad med en leverantör och en kund har en naturlig begränsning i termer av bland annat flexibilitet och leveranskapacitet. Med detta upplägg är det inte möjligt att nå en liknande nivå av flexibilitet i pris, kostnad, kompetens och skalbarhet som en extern leverantör kan erbjuda.

En intern leverantör har flera fördelar. Den tydligaste fördelen är kunskapen om den egna organisationen. T&S upplever dock inte att den har ett tydligt mandat från kommunledningskontoret (KLK) hur den kan agera inom IT-området. Vidare är inte samarbetsformerna mellan

T&S IT och KLK IT formaliserade. Till exempel saknas en tydlig process när KLK IT agerar som ägare och det saknas långsiktiga förväntningar på T&S som IT-leverantör.

Mognadsgraden av IT-styrningen

Mognadsgraden av IT-styrningen avgör hur väl kommunen kan styra sina IT-kostnader och dess IT-investeringar. Mognadsgraden är en indikator på hur väl IT stödjer organisationens utveckling och den är en del som måste tas hänsyn till i beslutet om hur IT-området ska hantearas. När outsourcing diskuteras är det viktigt att ta hänsyn till mognadsgraden, eftersom den påverkar resultatet av en outsourcing.

Det finns flera metoder för att utvärdera mognadsgraden och för detta underlag har jag valt att fokusera på följande områden:

- IT-området
- Organisation
- Roller och ansvar
- Processer
- Ekonomi

IT-området

IT är odefinierat som område i kommunen. Med det menar jag att IT-området spänner mellan allt och inget: IT uppfattas och behandlas som en teknikverksamhet med en låg och otydlig koppling till verksamheternas utveckling.

Organisation

Organisationen på framförallt KLK IT upplevs som otydlig och med ett otydligt mandat. Det saknas en målbild för kommunen som helhet för IT-området. Vidare saknas tydlighet avseende KLK ITs ansvar i förhållande till övriga verksamheternas självständighet. T&S ansvar och mandat som IT-leverantören i organisationen är inte formaliserat.

Roller och ansvar

De roller som behövs för att driva utvecklingen av IT-området behöver identifieras. Verksamheterna upplever att det saknas tydlighet kring de roller KLK IT har och vad dessa roller ansvarar för samt vad rollernas mandat är.

Processer

En grund för en effektiv styrning och ledning är att det finns väletablerade processer. Avsaknad av etablerade processer innebär att leverans kvalitet inte kan mätas eller följas upp och det får till följd att vi inte vet om, och i vilken utsträckning som, leveranserna motsvarar verksamheternas behov.

Ekonomi

Det är osäkert vad IT kostar inom kommunen. Osäkerheten beror på att det saknas en enhetlig definition av en IT-kostnad: Transaktioner som är IT-relaterade konteras inte enligt gemensamma principer. Uppfattningen inom organisationen är dessutom att kostnaderna är otydliga samtidigt som kvaliteten är diskutabel.

Slutsatser angående IT-styrningens mognadsgrad och dess effekt på outsourcing

Mognadsgraden inom kommunens IT-område är väldigt låg. KLK IT måste agera för att höja mognadsgraden även om IT-verksamheten fortsatt ska drivas internt. Det finns en stor dold kostnad i avsaknaden av tydlighet. Det finns även en stor risk för felaktiga beslut på grund av den bristande mognadsgraden.

Den låga mognadsgraden är i sig inget hinder för en outsourcing om den hanteras på rätt sätt. Outsourcing kan ge kommunen en möjlighet att snabbt få en tydlig struktur på IT-organisationen och dess processer. En outsourcing kan ge klarhet i kostnader samt mät- och uppföljningsbar leveranskvalitet. En outsourcing ställer dock krav på beställarorganisationen. En vanlig anledning till att outsourcing projekt anses misslyckade är att uppbyggnaden av beställarorganisationen inte hanterats på rätt sätt.

Rekommendation om outsourcing

Syftet med detta kapitel är att ge en rekommendation hur Uppsala kommun ska förhålla sig till outsourcing av IT-området.

Drivkraft

Ett beslut om outsourcing måste baseras på tydliga och mätbara drivkrafter. För kommunen ska syftet med en outsourcing vara att bättre möta verksamheternas krav på att effektivt utveckla sin organisation. Sedan ska denna drivkraft brytas ned till mätbara mål. Både drivkrafter och mål ska tas fram tillsammans med verksamheterna.

Målbild

Målbilden bör vara att IT-leveranser skapar ett värde till kunden till ett förutsägbart pris utan att kunden behöver stå för specifika kostnader och risker. Leveransen ska stödja kundens affärsprocesser genom att ge:

- Minskade kostnader
- Transparenta kostnader
- Verksamheterna ska kunna påverka delar av sina IT-kostnader
- Förbättrade IT-tjänster
- Skalbarhet och kompetens
- Ökad kundnöjdhet
- Ökad produktivitet
- Förbättrat användande av färdigheter och erfarenheter

Processer som lämpar sig för outsourcing

Oavsett outsourcingbeslut anser jag att kommunen måste fokusera på att etablera ett tydligt processinriktat arbetssätt inom IT-området. Utgångspunkten för en effektiv IT-styrning är ett kund/verksamhets- och tjänsteperspektiv. Leveranser och utveckling av kundfokuserade IT-tjänster ska vara kopplade till verksamhetens behov. Det ska finnas en process för att kontinuerligt förbättra och säkerställa att leverans och utveckling sker i linje med verksamheternas strategier och krav.

Fördelen att se på IT-styrningen ur ett processperspektiv är det skapar grunden för en fungerande styrmodell, insyn som kund/beställare, tydlig samverkansmodell och möjlighet till upp-

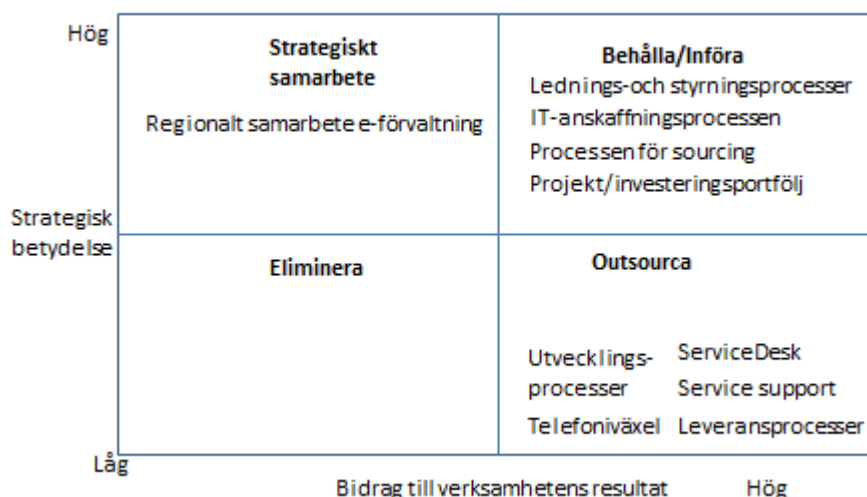
följning av leveranser. IT-tjänsterna ska möta uppsatta mål avseende innehåll, kostnad och kvalitet. Mål ska sättas tillsammans med verksamheten och målen ska definieras i Service Level Agreements.

Lämpliga processer för outsourcing

Jag har valt att presentera vilka processer inom IT-området som kan outsourcas. Tanken med att lyfta in processperspektivet är att flytta fokus från teknik till förväntningar på vad som ska levereras. I detta sammanhang bör outsourcing diskuteras i termer av vilken strategisk betydelse en process har och vilket bidrag den har till verksamhetens operativa resultat. Det är detta som avsnittet handlar om. För att illustrera detta använder jag en figur, se Figur 1, med följande kvadranter:

- Strategiskt samarbete: Stor strategisk betydelse men litet bidrag till verksamhetens resultat.
- Behålla/Införa: Stor strategisk betydelse och ett stort bidrag till verksamhetens resultat.
- Outsourca: Liten strategisk betydelse men stort bidrag till verksamhetens resultat.
- Eliminera: Liten strategisk betydelse och ett litet bidrag till verksamhetens resultat.

Syften med kvadranterna är att illustrera funktionernas och processernas förhållande till strategi och dessas påverkan på verksamhetens resultat.



Figur 1: Strategi-Bidragskvadrant för IT-funktioner och processer

Behålla/Införa kvadranten

KLK ITs roll och ansvar måste klargöras. Processerna i kvadranten för att behålla/införa är de som jag tycker har en naturlig hemvist hos ett ledningskontor. Dessa processer är alla av stor strategisk betydelse och ger ett stort bidrag till verksamhetens resultat.

KLK IT ska arbeta med ledning, styrning och samordning. Det innebär att den ska ansvara för bland annat följande processer:

- Lednings- och styrningsprocesser
 - Framtagande och underhållande av strategiska dokument
 - Målbild för IT
 - IT-plan, budget och uppföljning
 - Policies och strategier
 - Contract Management

- IT-anskaffningsprocessen
 - Upphandling av IT
 - Arkitektur och synergier
 - Samordning
- Processen för sourcing
- Projekt/investeringsportfölj

Outsourcingkvadranten

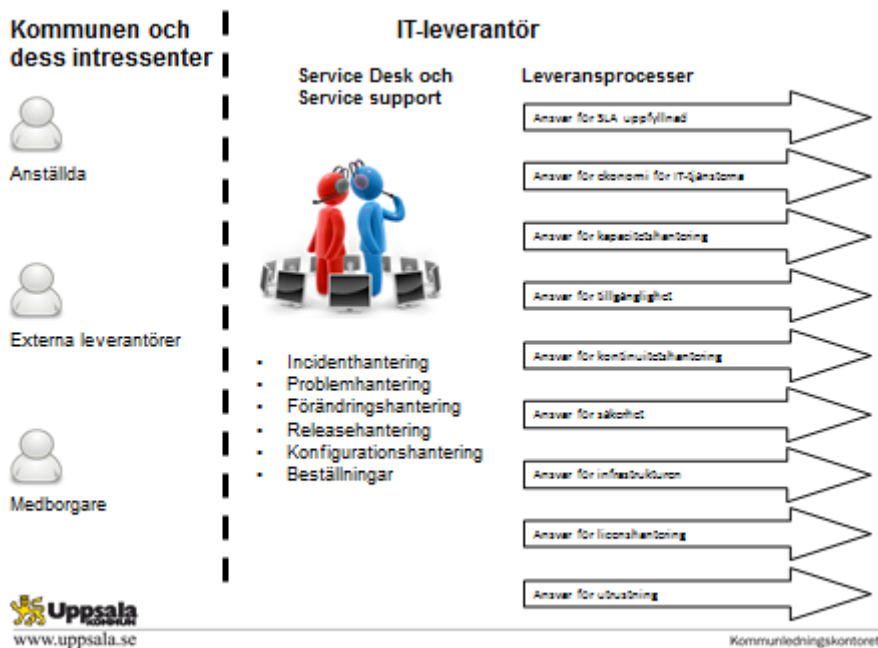
I kommunen saknas det etablerade IT-processer, det vill säga processer som är dokumenterade, införda och som har en processägare. Jag utgår därför från processerna i ramverket Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Detta ramverk är best practice för hur en IT-verksamhet ska bedrivas.

I outsourcingkvadranten återfinns de delar som inte är av strategisk betydelse men med ett stort verksamhetsbidrag. Här finns det förutom processer även två funktioner. Funktionerna är Service Desk och Telefonväxeln. Processerna är i kvadranten indelade i tre huvudområden:

- Service support
- Leveransprocesser
- Utvecklingsprocesser

Funktionen Telefonväxel finns med i denna kvadrant eftersom funktionen i sin nuvarande form inte är ekonomisk försvarbar.

Avsnittet om outsourcingkvadranten inleds med en genomgång av funktionen Service Desk med dess service support processer. Sedan definieras leverans- samt utvecklingsprocesserna för IT-tjänsterna. Den streckade linjen i figuren nedan illustrerar ansvarsgränsen mellan Kommunen och dess intressenter och IT-leverantören.



Figur 2: Service Desk och dess underliggande processer.

Funktionen Service Desk och dess service support processer

Service Desk är navet i IT-verksamheten. Funktionen är användarens första kontakt för alla IT-frågor. Det är Service Desk som ansvarar för kontakt med och utförandet av IT-leveranserna. De bakomliggande processer till Service Desk kallas service support och är:

- Incidenthantering
- Problemhantering
- Förändringshantering
- Releasehantering
- Konfigurationshantering
- Beställning

För att hålla en hög kvalitet och servicegrad i Service Desk är det viktigt att personalen kan rotera mellan sin tjänst i Service Desk och andra uppgifter. I en outsourcad lösning är det svårt att behålla kompetent IT-personal i Service Desk.

Leveransprocesser

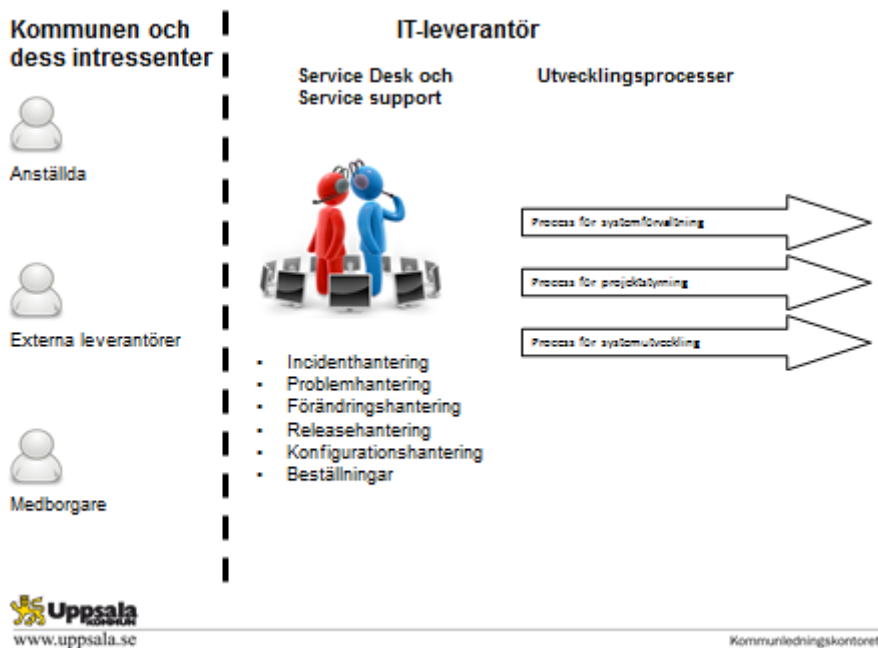
Syftet med att precisera leveransprocesserna är att det definierar IT-verksamheten. Dessa processer bestämmer innehållet i IT-tjänsterna, samt förväntningar på tjänsternas kvalitet, tillgänglighet och aktualitet.

Leveransprocesserna är:

- Ansvar för Service Level Agreements (SLA)
- Ansvar för ekonomi för IT-tjänsterna
- Ansvar för kapacitetshandling
- Ansvar för tillgänglighet
- Ansvar för kontinuitetshandling
- Ansvar för säkerhet
- Ansvar för infrastruktur
- Ansvar för licenshantering
- Ansvar för utrustning

Utvecklingsprocesser

Utvecklingsprocesserna är systemförvaltning, systemutveckling och projektledning.



Figur 3: Kommunens utvecklingsprocesser

- Process för systemförvaltning
 - Kommunen har avtal för nyttjanderätten för både kommungemensamma och verksamhets specifika systemen.
 - T&S ansvarar för systemförvaltningen av majoriteten av systemen.
 - I enlighet med systemförvaltningsmodellen pm3, så hanteras rollerna objektledare IT och objektspecialister/systemförvaltare av IT-leverantören.
 - Kommunen måste därför säkerställa beställarkompetensen och att pm3 införs i hela organisationen.
 - Inom detta område är det motiverat att undersöka fördelar med multi-sourcing.
- Process för projektledning
 - Det är inte av strategisk betydelse för kommunen att behålla projektledare inom IT-verksamheten.
 - Detta visas bland annat av att verksamheterna har i de fall där de anser sig behöva anställt egna projektledare.
 - Kommunen bör fokusera på bra avtal för projektledningskompetens.
 - Kommunledningskontoret tar ansvar på projektstyrning och projektkontor.
- Systemutveckling
 - Kommunen är i normalfallet ingen utvecklingsintensiv organisation. Vid de projekt då utveckling behövs kan kommunen avropa dessa resurser.

Funktionen Telefonväxeln

I sin nuvarande form ansvarar telefonväxeln för att svara och koppla samtal. Statistiken visar att antalet inkomna samtal minskar för varje år. Prognosen pekar på att trenden fortsätter.

Samtidigt är telefonväxeln i en krissituation en viktig resurs. Denna tillgänglighet kan regleras i avtal, oavsett vem som är leverantör.

KLK IT måste fatta beslut om telefonväxeln är av strategisk betydelse i sin nuvarande tappning. Det finns två val:

- 1) Hitta ett nytt och/eller utökat sammanhang för funktionen. Detta kan till exempel vara tillsammans med kommuninformationen.
- 2) Är inte det föregående alternativet möjligt är det inte ekonomiskt försvarbart att behålla funktionen med tillhörande system inom kommunen och kommunen bör då outsourca växeln.

Elimineringskvadranten

Kvadranten för eliminering ska bestå av processer av låg strategisk betydelse och med liten påverkan på verksamhetens resultat. Den är svår att uppskatta i monetära termer eftersom det krävs en djupare analys för att fånga de processer som bör elimineras.

Strategiskt samarbete

Kommunen bör hitta fler områden för strategisk samverkan inom IT-området.

Riskhantering mer outsourcing

Outsourcing ger inte alltid de effektivitetsvinster och den kostnadsbesparing som organisationen förväntar sig. Detta gör att outsourcing även kan medföra nackdelar. Som exempel kan nämnas att kärnkompetens förloras, kontroll förloras, innovationsbenägenhet kan minska och det egna organisatoriska lärandet kan avta.

Det finns risker med outsourcing och för att nämna några:

- Dolda kostnader
- Inlåningsavtal
- Passivitet

Hur omfattande riskerna är beror på hur kritisk funktionen/processen är för organisationen. Riskhantering är därför en betydelsefull del av ett outsourcingprojekt. Riskerna kan minskas genom att köpa och använda standardlösningar för både teknik och för arbetssätt. Det är därför viktigt att arbetet med outsourcing följer en tydlig process och att projektet bemannas med omsorg. Avropsförfrågan bör ha fokus på en beskrivning av vad kommunen vill uppnå och låta leverantören arbeta för hur den ska nå målen.

Slutlig rekommendation om outsourcing

En leverantör som endast har en kund har naturligt begränsade möjligheter att vara lika effektiv och flexibel som en leverantör med flera kunder. IT-leveranserna blir allt mer komplexa och det innebär att det är svårt för en organisation att vara bäst inom alla områden. En extern IT-leverantör har en bättre möjlighet till skalfördelar och organisatorisk lärande jämfört med vad kommunen kan skapa. Kommunen bör ta del av dessa skalfördelar och lärande genom att outsourca processer och funktioner.

Verkställande av ett outsourcingbeslut ska hanteras i projektform. Ett outsourcing projekt ska hanteras som det omfattande förändringsprojektet det är. Det är viktigt att vara medveten om att denna typ av projekt är till 80 procent HR och kommunikation. Resterande delar är teknik. En viktig del av det förberedande arbetet är därför förankring i organisationen. Förankringsarbetet startar direkt efter ett beslut om outsourcing är fattat. Det är mycket viktigt att T&S är

ambassadör av projektet i sin organisation. IT-området hos T&S är en viktig del i projektet på både dess operativa och taktiska nivå.

För att minska riskerna med projektet är det viktigt att se över bemanningen av projektet, inklusive styrgrupp och beställarorganisationen. Kommunen behöver därför göra en gap-analys över den kompetens som behövs i projektet och upphandla den kompetens som saknas. Till exempel inom behövs kompetens inom IT-juridik, IT-avtal och kravhantering.

Jag anser att upphandlingen ska genomföras med en målbild som beskriver kommunens mål för den tekniska miljön och arbetssätt. Det innebär att leverantörerna som svarar på anbudsfrågan lämnar pris på och ansvarar för transformeringen till målmiljön. Kravställningen ska även omfatta vad Uppsala kommun förväntar sig på arbetssätt och samarbetsformer. Processperspektivet ger förutsättningar för att bestämma hur vi ska mäta tjänsters resultat med meningsfulla mätetal och att använda statistik för att kontinuerligt förbättra tjänsterna.

Det finns ett antal beslut som måste tas i samband med beslut om outsourcing:

- T&S roll och ansvar
- Utse program/projektledare
- Utse projektgrupp och styrgrupp
- Utse mottagare av projektresultatet
- Ta fram strategi och plan för projektet
- Ta fram en kommunikationsplan
- Gap-analys av kompetens
 - Upphandling av extern kompetens
- Hur ska de projekt som startas upp under den närmaste tiden hanteras?
 - Nytt Ärende- och dokumenthanteringssystem
 - E-arkiv
 - Uppsala.se
 - Nytt IT-stöd för Service Desk

Outsourcing kan vara ett sätt för kommunen att tvingas till att skapa struktur och ordning. Det är viktigt att det finns förståelse för att det finns ett stort arbete att göra innan och parallellt med projektet för att få skapa den nödvändiga strukturen på beställarorganisationen. Dessa aktiviteter behöver Uppsala kommun genomföra oavsett om outsourcingbeslut.

Riktlinjer och förutsättningar för IT-sourcing

I kapitlet redogörs för hur de riktlinjer och förutsättningar som ska gälla vid outsourcing av IT-relaterade områden arbetas fram. Riktlinjer och förutsättningarna kommer fortsättningsvis i rapporten benämnas IT-sourcing strategi. Skillnaden mellan begreppen outsourcing och sourcing är att det senare begreppet även tar hänsyn till hemtagning av IT-områden. Syftet med strategin är att skapa en bra grund för beslut om IT-sourcing som kan leda till att verksamheten får ut största möjliga nytta av IT-leveranserna.

Kapitlet inleds med att belysa de drivkrafter som ska vara framträdande i en IT-sourcing strategi. Därefter placeras strategin i ett sammanhang och syftet samt målgrupp tydliggörs.

Drivkrafter

IT-sourcing handlar om att hitta rätt leverantör, vare sig det är en intern eller en extern leverantör, för Uppsala kommuns verksamheter. Det handlar om strategiska ställningstaganden om vad organisationen kräver av sin IT-leverantör. Genom att identifiera verksamhetens drivkrafter och grunda de principer som styr IT-sourcing på dessa får vi en tydlig koppling till vad verksamheterna vill uppnå med IT. Verksamheternas drivkrafter blir grunden för målbilden inom IT-sourcing.

Sourcing-strategi

En sourcing-strategi fastställer mål och de faktorer som inverkar på beslut avseende sourcing. IT-sourcing strategin ska:

- Vara i linje med de verksamhetsstrategier som kommunen har
- Löpande stämmas av mot Uppsala kommuns affärsprocesser och IT-strategi
- Uppdateras och underhålls med mål så att Uppsala kommun löpande kan dra nytta av de möjligheter som finns och uppstår på marknaden.

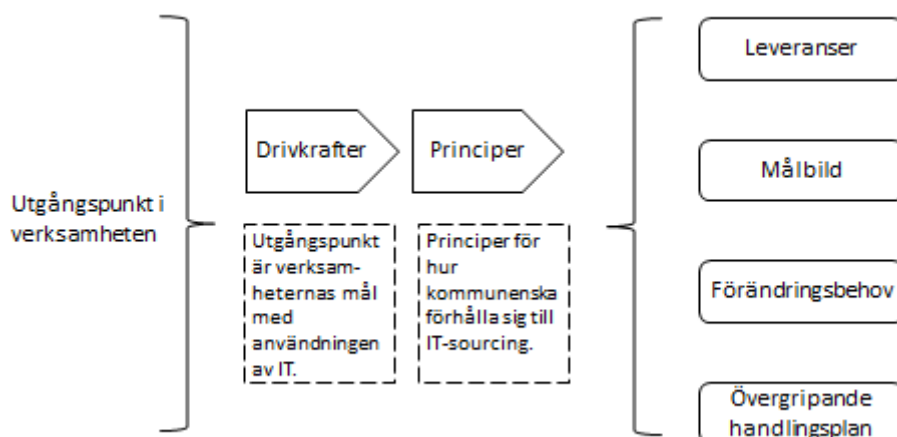
Strategin ska besvara frågeställningarna:

- 1) Hur säkerställs att verksamheternas intressen är i linje med kommande beslut om IT-sourcing?
- 2) Vilka principer ska styra kommunens beslut?

Målgruppen för strategin är:

- Kommunens ledningsgrupp (IT-styrgrupp) som godkänner och beslutar om IT-sourcing strategin
- Ägaren av IT-policyn
- Funktionen för förvaltning och uppföljning av strategin

Figuren nedan illustrerar tillvägagångssättet för att ta fram en sourcing-strategi. Den belyser vikten av att utgå ifrån verksamheternas mål med användningen av IT.



Figur 4: Modell för drivkrafter för en sourcing-strategi.

Genom att identifiera de övergripande drivkrafterna och definiera dessa i verksamhetens termer kan principer utifrån dessa skapas för att vägleda beslut inom IT-sourcing i en ändamålsenlig strategisk riktning.

Principerna blir vägledande för det fortsatta arbetet med att identifiera tjänsteleveranser och för att skapa en målbild för helheten och dess delar. Utifrån en gap-analys mot nuläget identifieras förändringsbehovet som är grund till kommunens handlingsplan.

Slutsats angående strategi för IT-sourcing

Kommunen bör ta fram en sourcing-strategi efter föreslagen modell. Den tydliggör kommunens intention när det gäller sourcing. En aktiv hantering av sourcingfrågan syftar till att stärka organisationens verksamhet och öka möjligheterna att leverera affärsnytta. Genom att skapa och etablera en tydlig sourcing-strategi blir det enklare för IT-avdelningen att veta hur dess arbete ska styras.

Beslutsprocess för frågor kring IT-sourcing

I kapitlet redogörs för den återkommande processen som kommunen aktivt behöver arbeta med när det gäller IT-sourcing. För att kunna ta detta steg mot en aktiv hantering av frågan behövs först ett formellt beslut för att fastslå inriktning. Målsättningen med en livscykelprocess inom IT-sourcing är att det ska möjliggöra ett aktivt synsätt på IT-tjänsteleveransen där KLK IT kontinuerligt ser över vem som bör leverera IT-tjänsterna. Livscykelmodellen uppmanar även till en aktiv hantering av pågående leverantörsrelationer. Dess syfte är att möjliggöra en kostnadseffektiv och en hög kvalitet i IT-leveranserna till kommunens verksamheter.

Detta kapitel beskriver den cykliska processen och de beslut som behövs för att nå de resultat som är önskvärda. Processen för att hantera sourcing ska kopplas samman med de övriga lednings- och styrningsprocesserna, bland andra IT-anskaffningsprocess och upphandlingsprocesser, inom IT.

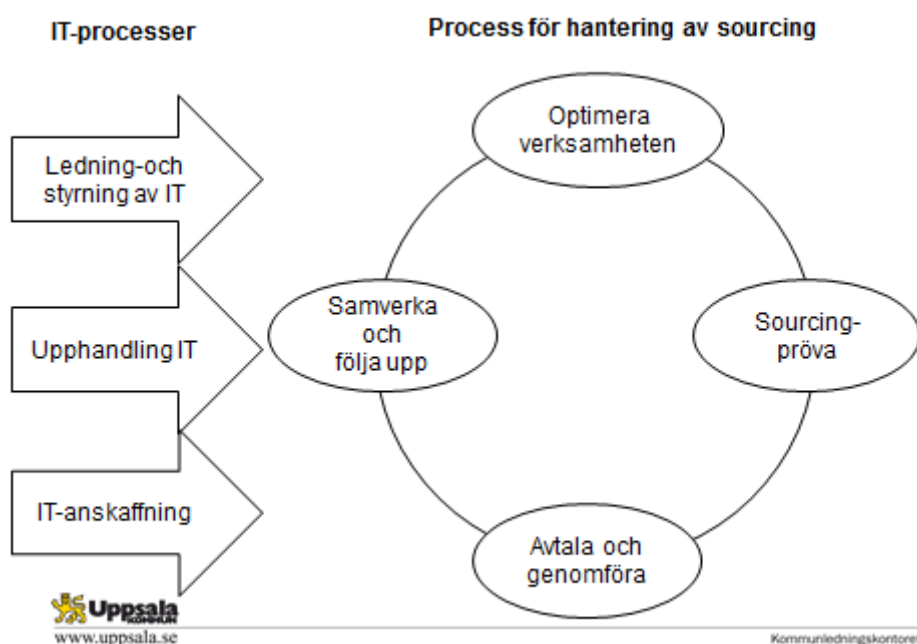
Beslut om aktiv hantering av IT-sourcing i form av en livscykel

I Uppsala kommun finns inte sourcing på någon agenda. Jag anser att det är viktigt att skapa förutsättningar för att aktivt arbeta med sourcing-frågan. Grundförutsättningen är först ett formellt beslut där inriktning och involverade parter mandat fastslås. Detta beslut syftar till att etablera ett stöd för livscykelmodellen som arbetssätt, se Figur 5.

Beslut	Beslutsunderlag	Beslutsfattare
Förslag till inriktningsbeslut om sourcing-strategi och sourcing	Från KLK IT: <ul style="list-style-type: none">Förslag till inriktningFörslag till sourcing-strategi	Ledningsgrupp Detta är ett engångsbeslut

Process för livscykelhantering av sourcing-frågor

När det formella beslutet om en aktiv hantering av sourcing finns antaget och förankrat i organisationen ska processen etableras och knytas samman med närliggande processer. Figur 5 nedan illustrerar förhållandet mellan processen för hantering av sourcing och de inom området närliggande processerna. Detta avsnitt syftar till att redogöra för huvudmomenten i processen för hantering av sourcing.



Figur 5: Modell för livscykelhantering av hantering av IT-sourcing.

Optimera verksamheten

Det finns styrande faktorer som sourcing-strategin hela tiden ska anpassas efter och faktorerna är:

- 1) Omvärldsbevakning
- 2) Drivkrafter och mål
- 3) Mål för IT-leveranser
- 4) Avstämning mot IT-policy och andra styrande dokument

5) Inriktningsbeslut om IT som organisation

Berörda steg i beslutsprocessen:

Beslut	Beslutsunderlag	Beslutsfattare
Förslag på sourcingområden	Konkreta områden. Innehållet ska beskrivas ingående: <ul style="list-style-type: none"> • Vad levereras, • Omfattning , • Effektivitetsbedömning, • Kostnader • Antal anställda etc. 	KLK IT
Beslut om att arbeta vidare med vissa sourcingområden	Nuvarande situation Drivkrafter/målbild för ev. outsourcing	Ledningsgrupp

Sourcing pröva

Berörda steg i beslutsprocessen:

Beslut	Beslutsunderlag	Beslutsfattare
Analys av de valda Sourcingområdena	Kostnads och nyttoanalys: <ul style="list-style-type: none"> • Finns det avtal som låser möjligheterna till outsourcing? • Drivkrafter och mål för IT leveranser enligt sourcingstrategin • Risk och konsekvensanalys • Lagar och regler • Prismodell • Marknadsanalys • Leverantörsbedömningar • Verksamhetsövergång <ul style="list-style-type: none"> ○ Vilka jobbar med detta ○ Var arbetar de ○ Kan de följa med över – vad händer annars 	KLK IT
Förslag på områden som ska Outsourcas	Typ av outsourcing: <ul style="list-style-type: none"> • En/flera leverantörer, • Konsekvensbeskrivning riskanalys, tidplan mm 	KLK IT
Beredning av beslutsärende	Formell sammanställning av ovanstående	KLK IT
Beslut om ev. upphandling	Formellt beslutsunderlag	Ledningsgrupp

Avtal och genomförande

Berörda steg i beslutsprocessen:

Beslut	Beslutsunderlag	Beslutsfattare
Upphandling	Upphandlingsunderlag	KLK IT/Upphandling
Förhandlingar	Underlag: <ul style="list-style-type: none"> • Upphandlingsdirektiv • Sourcingstrategin 	KLK IT/Upphandling
Tilldelningsbeslut och Avtalsteckning	<ul style="list-style-type: none"> • Leverantör • Samverkansformer • Priser • Äganderätter • Personalövergång • Lokalisering 	KLK IT/Upphandling

	• etc.	
Implementering	Införande av avtal i befintlig organisation	KLK IT/Leverantör

Samverka och uppföljning

Rutin för samverkan och uppföljning kommer att finnas i avtalen eller överenskommelser som träffas med IT-leverantör.

Slutsats om livscykelhantering av IT-sourcing

Beslut om IT-outsourcing är inget engångsbeslut utan det är ett något som kommunen aktivt behöver arbeta med. För att nå önskat resultat ska den här processen vara en del av processerna för IT-anskaffning, upphandling och lednings- samt styrningsprocesserna inom IT-området.

Förslag på fortsatt arbete

Det här kapitlet listar de aktiviteter som behöver genomföras oavsett om det beslutas om IT-outsourcing eller inte. Dessa aktiviteter behövs för att ändra synen på IT från en teknikverksamhet till att vara en förutsättning för effektiv verksamhetsutveckling. I lista redogörs inte för de aktiviteter som tillhör delleverans 2.

KLK ITs roll

- KLK ITs roll, ansvar och mandat inom Uppsala kommun måste tydliggöras.
 - Tidplan: Klart senast december 2013.

Samarbetsformer KLK IT och T&S

- Samarbetsformerna, på strategisk och taktisk nivå, mellan KLK IT och T&S behöver definieras och etableras. KLK IT behöver ta ställning till hur ägarstyrningen av T&S ska hanteras.
 - Tidplan: Inledande möten måste hållas in under 2013.

Vård & Bildning

- Aktivitet 1: KLK IT har avtal med T&S som innehåller IT-stöd som enbart V&B använder.
 - Tidplan: Detta ska justeras i avtalen för 2014.
- Aktivitet 2: V&B vill bli mer självständiga i beslut rörande val av IT-system.
 - Tidplan: Konsekvensanalys och beslut senast under Q2 2014

Process för IT-sourcing

- Kommunen måste etablera beslutsformerna för att aktivt arbeta med IT-sourcing frågan. I denna aktivitet ingår att ta fram en IT-sourcing strategi.
 - Tidplan: Arbetet ska startas upp under Q4, vilket inkluderar information till verksamheterna.

Processtyrd IT-verksamhet

- KLK måste besluta om IT-verksamheten ska vara en processtyrd organisation.
 - Tidplan: Beslut ska fattas under Q1 2014.

IT-kostnader Uppsala kommun

- Det finns inga riktlinjer/instruktioner hur kommunen ska kontera IT-relaterade transaktioner. Det innebär att vi inte har tillförlitliga uppgifter om IT-kostnaden för organisationen eller per nämnd. Vidare försvårar detta möjligheten att arbeta med KPI:er.
 - Tidplan: Riktlinjerna/instruktionerna ska vara utkommunicerade till 1/1-2014.

Standardisering

- KLK IT måste bereda och fatta beslut om standardisering av den tekniska miljön. I denna fråga ingår att hantera frågan om kommunen ska köpa eller hyra exempelvis licenser, mobiler, pc och plattor.
 - Tidplan: Frågan ska beredas för beslut senast januari 2014.

Införa pm3 i Uppsala kommun

Enligt IT-policyn ska kommunen arbeta med affärsmässig styrning av systemförvaltningen. IT-styrgruppen har beslutat att modellen pm3 ska användas.

Följande beslut saknas:

- Vilket ansvar har KLK IT?
- Vilket ansvar har T&S som IT-leverantör?
- Vem leder arbetet med införandet av modellen?
- När ska införandet vara klart?

Tidplan: En tidplan för införandet ska vara framtagen, resurssatt och kommunicerad till berörda januari 2014.

IT-anskaffningsprocessen

- Det finns ingen gemensam process för IT-anskaffning. Processen behövs för att KLK IT ska kunna ta ansvar för styrning, samordning och efterlevnad av policys samt riktlinjer.
 - Tidplan: Tidplan och inledande möten med verksamheten sker under 2013.

Genomgång av IT-relaterade avtal

Det finns ingen samordnad bild över kommunens IT-relaterade avtal. KLK IT behöver få struktur på samtliga IT-avtal, vilket behövs för att planera, styra och säkra att rätt avtal används.

Upphandlingarna som genomförs inom området har varit och är av skiftande kvalitet. KLK IT behöver ta ett ansvar för att upphandlingarna och avtal har den kvaliteten som kommunen önskar.

Aktiviteter:

- 1) Gå igenom och skapa en sammanställning av de IT-relaterade avtalen inom kommunen.
 - Detta är en förutsättning för att kunna planera arbetet med kommande upphandlingar
- 2) Kommunen ska ta fram en egen version av Avtal90.
 - Detta är en kvalitetshöjande faktor som stärker kommunens roll gentemot leverantörerna.
- 3) Ta fram bilagor som ska användas vid upphandling för att få en likartad kvalitet exempelvis inom områdena säkerhet, arkitektur, kvalitet och leverans.

Tidplan: Aktivitet 1 klar Q1 2014. De övriga aktiviteterna ska vara klara senast Q3 2014.

Krishanteringsplan IT-system

- Kommunen behöver ta fram en krishanteringsplan som involverar de olika IT-systemen.
- Tidplan: Klart Q3 2014.

Projektportfölj

- KLK IT behöver få struktur på de projekt som bedrivs inom organisationen. För att bland annat få kontroll på den övergripande styrningen och planeringen mellan de verksamhetsspecifika samt kommungemensamma systemen.
- Tidplan: Uppstart under Q2 2014.

Appendix 1: Definitioner

Begrepp	Definition
Kärnkompetens	Med kärnkompetens menas de mest kritiska och mest givande resurser ett företag förfogar över, och som är svårast för andra att kopiera när den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot.
Outsourcing	Är den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget istället köps från en extern leverantör.
Sourcing	Sourcing avser ett antal metoder för anskaffning inriktade på sökande, utvärdering och engagerande av leverantörer för varor och tjänster.
Sourcing strategi	En strategi som syftar till inköp av tjänster eller varor som stöds av effektiva metoder för sökning, utvärdering och kontraktering av lämpliga leverantörer.

Centrala samverkansgruppen

SEPARAT PROTOKOLL

2013-12-12

Närvarande: Joachim Danielsson, KLK
Lars-Sture Persson, KLK
Gullveg Klint, Teknik & service
Helena Ersson, Kommunal
Anette Klippberg, Vision
Louise Plobeck, Lärarförbundet
Björn Sundin, Lärarnas Riksförbund
Ulrika Andersson, Akademikerförbundet SSR
Måns Jacobsson, Saco-rådet

1. Styrning, ledning och upphandling av IT-verksamhet

Arbetsgivaren redogör för kommunstyrelsens förslag till beslut enligt följande att-satser:

att uppdra till kommunledningskontoret att upphandla den IT-verksamhet av externa parter utifrån de IT-processer och IT-funktioner i egen regi som avvecklas,

att etablera en beställarorganisation för IT-verksamheten under kommunstyrelsens ledning, samt

att uppdrag till kommunledningskontoret att leda arbetet med att avveckla den interna IT-verksamheten inom Uppsala kommun och inom ramen för detta arbete skapa förutsättningar för verksamhetsövergång för alla berörda medarbetare.

Saco-rådet, Vision, Lärarnas Riksförbund, Lärarförbundet och Kommunal förklarar sig oeniga med arbetsgivarens förslag till beslut.

Arbetsstagarparternas grunder för oenighet:

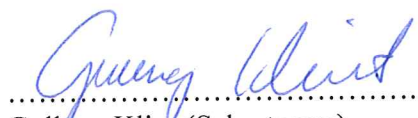
1. Det saknas kalkyler inför beslutet. Vi anser att det är totalt oansvarigt att fatta beslut om en så stor affär utan någon som helst redogörelse av de ekonomiska effekterna.
2. Beslutet ska enligt rapporten grundas på tydliga drivkrafter och uppföljningsbara mål. Varken tydliga drivkrafter eller uppföljningsbara mål finns uttalade.
3. Inför beslutet saknas det en kartläggning av kommunens IT-verksamhet. Eftersom IT-verksamheten inte är identifierad är det omöjligt att besluta om outsourcing.
4. Enligt rapporten innebär den bristande IT-mognaden i kommunen en stor risk för att outsourcingen misslyckas. Vi anser att det måste finnas en tydlig IT-styrning och kompetent beställarenhet innan beslut om outsourcing fattas.

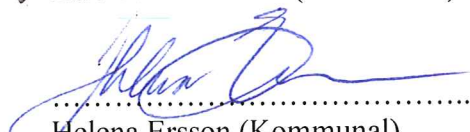
JAC
LPL
Björn
JAC
EP

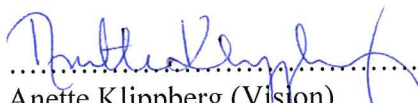
Sammanfattningsvis så kan vi inte förutse konsekvenserna av detta beslut, varken ekonomiskt, organisatoriskt eller verksamhetsmässigt. Vi kan därför inte göra annat än att förklara oss oeniga. Vi förstår inte hur kommunstyrelsen kan gå till beslut på ett så bristfälligt underlag. Vi förstår inte heller varför man inte kan invänta resultatet av den organisationsöversyn som nu är påbörjad.


Justeras



.....
Lars-Sture Persson (Ordförande)



.....
Gullveg Klint (Sekreterare)

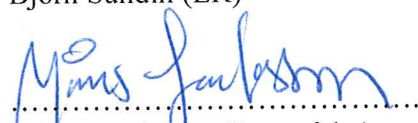

.....
Helena Ersson (Kommunal)


.....
Anette Klippberg (Vision)


.....
Louise Plobeck (Läraryrket)


.....
Björn Sundin (LR)


.....
Ulrika Andersson
(Akademikerförbundet SSR)
saco-rådet


.....
Måns Jacobsson (Saco-rådet)