



TIMRÅ KOMMUN
Kommunledningskontoret

Samorganisering av IT- organisationen

2017-11-14

Versionshantering

Versio n	Datum	Utfärdare	Beskrivning	Beslutsinstans
0.1	2017-10-30	Joel Tostar	Första utkast-för påsyn och korrläsning Magnus Olsson	Beslutas ej
0.2	2017-10-30	Joel Tostar	Andra utkast. Förslag till Stefan Eriksson för feedback.	Beslutas ej
0.3	2017-11-03	Joel Tostar	Tredje utkast. Smärre justeringar efter feedback från Stefan Eriksson	Beslutas ej
1.0a	2017-11-08	Joel Tostar	Kompletterande underlag från driftleverantör för att veta innebörden av att nyttja nyttjandet av deras Servicedesk	Styrgrupp den 13 november
1.0	2017-11-14	Joel Tostar	Kompletterande beskrivning av konsekvenserna av att nyttja driftleverantör ServiceDesk	Styrgrupp den 13 november

Relaterade dokument

- IT-Organisationens_uppdrag_timrå kommun_v1.0
- TIK-0454_Slutrapport IT-orgutredning



Innehållsförteckning

Bakgrund.....	4
Samorganisering av IT-organisationen	5
Möjliga positiva förändringar i förutsättningar.....	5
Möjliga negativa förändringar i förutsättningar.....	6
Att genomföra en samorganisering	7
Åtgärder efter genomförd samorganisering	9
Åtgärder som bör vidtas även utan samorganisering	13
Analys	14
Förslag till beslut.....	14

Bakgrund

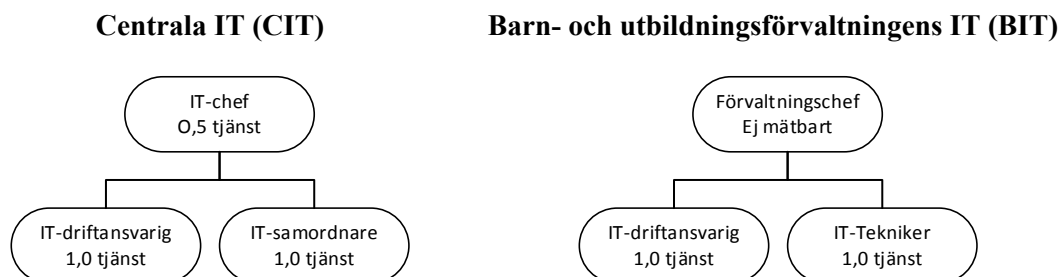
Timrå kommun har för närvarande två IT-organisationer:

- En för Barn- och utbildningsverksamheten och
- En central IT- och upphandlingsenhet för övriga verksamheter

Efter beslut 2011 har kommunen upphandlat IT-driften för central IT (CIT) medan Barn- och utbildningsförvaltningens IT (BIT) sköter IT-driften i egen regi. Under 2016 har kommunens IT-verksamhet utretts. En viktig slutsats är att en kommun av Timrås storlek bör sträva efter *en* gemensam IT-organisation.

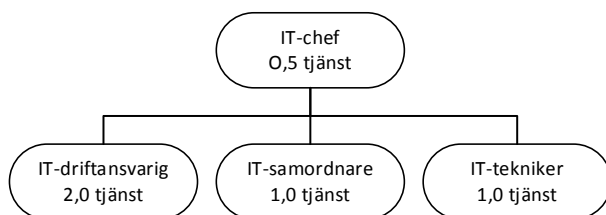
Detta dokument beskriver hur bildandet av *en* gemensam IT-organisation skulle kunna ske och vilka effekter en samorganisering skulle innebära.

Nuvarande två IT-organisationer består av nedanstående interna resurser. Utöver den interna organisationen använder sig CIT av en huvudsaklig driftleverantör. Utöver köper Timrå kommun telefonitjänster från Sundsvalls kommun.



Figur 1: IT-chefen leder CIT och förvaltningschef leder BIT. Totalt finns 4,5 tjänster för att producera IT-leveransen. Förvaltningschefens insats inom skolan har inte kunnat kvantifieras men bedöms som en relativt liten omfattning.

En samorganisering skulle innebära att en framtida organisation skulle bestå av samma resurser som tidigare men skulle ledas av en och samma chef.



Figur 2: Organisationsschemat ovan visar en samorganiserad IT-organisation med samma resurser som tidigare.

Samorganisering av IT-organisationen

En samorganisering innebär att IT-stödets leveranser sker från *en* organisation inom Timrå kommun som har till uppdrag att stödja alla organisatoriska delar av kommunen. All personal leds av en och samma chef.

I detta kapitel beskrivs effekterna av en samorganisering utan att vidta några andra förändringar som till exempel ambitionsökningar, infrastrukturella förändringar mm. Syftet med att beskriva det på detta sätt är att tydliggöra samordningseffekterna utan att blanda ihop det med andra effekter.

De angivna exemplen på nuvarande situation ska ses som ett just exempel gör inte anspråk på att vara en komplett bild av nuläget.

Möjliga positiva förändringar i förutsättningar

Att genomföra en samorganisering bedöms ge nedanstående förbättrande förutsättningar för Timrå kommun:

- **Styrningen av IT** underlättas ur ett politiskt perspektiv med en gemensam IT-organisation. Det är bara *en* organisation som ska verkställa de politiska besluten inom IT-området. Det är också bara en organisation som ska rapportera resultaten till politiken vilket underlättar uppföljningen. Exempelvis skulle beslut KS 2010:18 som innebar ökad styrning inom printområdet underlättats vid en gemensam IT-organisation.
- En gemensam IT organisation underlättar också **utformandet av styrande dokument och möjligheten att uppfylla dessa**. Den tidigare utredningen (se TIK-0454_Slutrapport IT-orgutredning) som genomfördes 2016 påpekar också brister inom detta område som behöver åtgärdas. Exempelvis är delar av de vägledande bestämmelser och beslut (VROB) ej tillämplig på Barn- och utbildningsförvaltningens verksamhet. Konsekvensen av att styrdokumentet endast är anpassade för delar av kommunen undergräver trovärdigheten och vikten av att fattade beslut också gäller.
- Att **leda en IT-organisation** kräver förutom sedvanlig ledarskapskompetens också kunskap och förståelse om IT-strategiska och



IT-taktiska frågor. Att ha den typen av ledarskapskompetens på flera ställen i kommunen är inte lämpligt. Att ha IT-ledarskapet samlat till en organisation förbättrar möjligheten till ledning och styrning inom IT-området.

- Förutsättningarna för att **utveckla och skapa kommungemensamma lösningar** för Timrå kommun ökar om det är en IT-organisation. Detta ökar effektiviteten och gör det enklare för användarna då IT-miljön blir mer homogen och lättanvänd. Detta bör även bidra till upplevelsen av Timrå kommun som en arbetsgivare. Exempelvis finns det idag två trådlösa infrastrukturer, två mailsystem (konsolidering pågår) och en del andra dubblerade miljöer. En metakatalog håller på att utvecklas inom CIT vilket är utmärkt sätt att effektivisera och kvalitetssäkra IT-administrationen. Vid en gemensam organisation hade säkert skolans IT-administration också varit en del av projektet.
- Timrå kommun är mycket beroende av en fungerande IT-miljö. De verksamhetsmässiga konsekvenserna vid störningar kan få stora konsekvenser. Det finns många personberoenden i dagens organisation främst inom Barn- och utbildningsförvaltningen. Vid bildandet av en gemensam IT-organisation blir förutsättningarna bättre för att **minska personberoendet**.
- Med en gemensam IT-organisation blir Barn- och utbildningsförvaltningen en intern kund till IT. Det är då av vikt för köparen (Barn- och utbildningsförvaltningen) och för den interna IT-leverantören att kunna beskriva vad man levererar och till vilken kvalitet. Ett tydligt erbjudande från IT **underlättar verksamhetens kravställning och styrning** på IT-stödet.
- Om Timrå kommuns IT-resurser är allokerade till en organisatorisk enhet **underlättas prioriteringarna** av vad Timrå kommuns ska prioritera ur ett helhetsperspektiv. Helhetsperspektiv är en del av Timrå kommuns övergripande strategi.
- Ökar möjligheten att få **kontroll på kommunens totala IT-kostnad**.

Möjliga negativa förändringar i förutsättningar

Att skapa en gemensam IT-organisation kan naturligtvis också skapa negativa förutsättningar. Nedanstående risker har identifierats med *en* IT-organisation.

- Skolan kan inte längre styra över sina resurser och genomföra prioriteringar på egen hand.
- Den personal som tidigare arbetade på skolan blir mer distanserad från skolans behov vilket kräver mer av Barn- och Utbildningsförvaltning som beställare.
- Tjänsterna standardiseras vilket kan leda till upplevd mindre flexibilitet och mer strömlinjeformning även om vissa tjänster även framgent kommer att vara unika för Barn- och utbildningsförvaltningen.

De förutsättningar som kan upplevas negativa behöver beaktas vid ett införande av *en* IT-organisation.

Att genomföra en samorganisering

Att genomföra en samorganisering innebär att ett minimum av åtgärder behöver vidtas. Nedan förtecknas vad Timrå kommun behöver vidta för åtgärder vid ett beslut om samorganisering.

- Överför personal från Barn och utbildningsförvaltningen till kommunledningskontoret
 - Fatta beslut i kommunfullmäktige om en samorganisering
 - Genomför fackliga förhandlingar
 - Vidta nödvändiga administrativa förändringar i personalsystem mm
- Samlokalisera personalen till en lokal.
 - Fysisk flytt av utrustning och kontorsmöbler
 - Iordningställande av lokal
- Uppdatera befintlig tjänstekatalog med tjänster som även är anpassade för skolan med utgångspunkten att ambitionsnivån är den samma som idag.
 - Färdigställ beskrivningen av tjänsterna
 - Kommunicera tjänstekatalogen med Barn- och utbildningsförvaltningen
 - Etablera samverkansform för att förvalta tjänsterna

- Upprätta en samverkan mellan IT och skolans verksamhet för att säkerställa att IT-stödet stödjer verksamheten på bästa sätt.
 - Upprätta ett strukturerat sätt att samverka mellan Barn- och Utbildningsförvaltningen och IT. Se IT-Organisationens_uppdrag_timrå kommun_v1.0
- Tydliggör IT-organisationens uppdrag
 - IT-organisationens uppdrag var inte identifierat när utredningen genomfördes 2016. Ett förslag på uppdragsbeskrivning är framtaget (se bilagan IT-Organisationens_uppdrag_Timrå_kommun_v1.0)
 - Fastställ IT-organisationens uppdrag.
 - Implementera IT-organisationens uppdrag. Detta betraktas inte som en effekt av en samorganisering utan som en aktivitet som IT-chefen behöver vidta i vilket fall som helst.

Att genomföra förändringar innebär alltid en åtgång av resurser. Nedan beskrivs vilka resurser Timrå kommun behöver avsätt för att genomföra en samorganisering. Detta är resurser utöver de som eventuellt redan nyttjats.

Åtgärd	Intern tid (timmar)	Externa kostnader (kr)
Överföra personal	40	0 kr
Samlokalisera personalen	60	30 000 kr
Uppdatera tjänstekatalog. (Både intern tid och extern tid)	50	50 000 kr
Säkerställ samverkan mellan Barn- och utbildningsförvaltningen och IT	20	0 kr
Tydliggör IT-organisationens uppdrag	0	0 kr
Övrigt	30	20 000 kr
SUMMA	200 timmar	100 000 kr

Omställningskostnaderna uppgår till ca 100 000 kr samt ca 200 timmar intern arbetstid. Det måste ses som en mycket ringa kostnad och som dessutom är av engångskaraktär.

Antalet personer, antalet tjänster, ambitionsnivån samt leverantörernas insats påverkas inte alls vilket innebär att Timrå kommuns årliga totala IT-kostnad inte ändras vid en samorganisering. I det längre perspektivet kommer en gemensam IT-organisation att kunna leda till effektiviseringar genom att kommunens förmåga att arbeta med helhetslösningar förbättras. Dessa effekter är svåra att kvantifiera och kommer att falla ut succesivt.

Om Timrå kommun förutom en samorganisering också beslutar om förändrad ambitionsnivå kan de löpande kostnaderna komma att förändras. Detta ska dock inte sammanblandas med samorganiseringen.

Barn- och utbildningsförvaltningen bör ha en oförändrad budget för IT och endast anpassas för eventuella volymändringar. Istället för att Barn- och utbildningsförvaltningen ska betala löner, hårdvara, licenser med mera används dessa budgetmedel för att köpa IT-tjänster från den gemensamma IT-organisationen.

Storleken på Barn- och utbildningsförvaltningens IT-kostnader beror fortsättningsvis på hur stora volymer IT-tjänster som avropas. Det finns tydliga indikationer att behovet av IT-tjänster kommer att öka inom Barn- och utbildningsförvaltningen. Om så inträffar kommer Barn- och utbildningsförvaltningens kostnader att öka i takt med att behovet av IT-stöd ökar. Detta är då inte en effekt av en samorganisering utan en effekt av ett ökat behov.

Åtgärder efter genomförd samorganisering

Att genomföra en samorganisering leder till i huvudsak positiva förutsättningar och möjligheter till nya effekter för Timrå kommun. Förutom de åtgärder som beskrivs under kapitlet ”att göra en samorganisering” bör nedanstående åtgärder vidtas för att maximalt nyttja möjligheterna som samorganiseringen innebär.

- Barn- och utbildningsförvaltningen bör från och med 2019-01-01 **nyttja samma affärsmodell** som övriga kommunens förvaltningar. Detta innebär att Barn- och utbildningsförvaltningen köper IT-tjänster och betalar utefter nyttjade volymer. Före 2019-01-01 tillämpas tjänstekatalogen för kvalitetsstyrning för Barn- och utbildningsförvaltningen men för övriga förvaltningar gäller tjänstekatalogen både för kvalitetsstyrning och för debitering.
- IT-chefen bör klargöra personalens **roller**, ansvar och befogenheter i den nya organisationen. Detta bör göras på sådant sätt att det minskar

personberoendet.

- En samlad **genomgång av hela IT-infrastrukturen** bör göras för att identifiera möjliga effektiviseringar och utvecklingsområden. Genomgången leder till en målmiljö med identifierade GAP. Gapen renderar i ett antal utvecklingsprojekt som prioriteras och hanteras i enlighet med kommunens övriga projektportfölj.
- Vill man på något sätt kunna mäta levererad kvalité och volymer samt kunna analysera ärenden på en övergripande nivå behövs ett system för att hantera ärenden. CIT hanterar en hel del aktiviteter/ärenden idag. BIT hanterar en större mängd ärenden idag utan systemstöd. Timrå kommun bör kunna beskriva kvalitetsnivån på den support som levereras till skolan. Ett ärendehanteringssystem bör på något sätt nyttjas oavsett om första linjens support utförs i egen regi eller av partners.

Timrå kommun bör **införa ett systemstöd för att hantera ärenden.**

I ärendehanteringssystemet bör standardprocesserna Incident, Problem och request for fillment införas. Processerna införs enligt ITIL-ramverket¹ men anpassat till Timrå kommuns ambitionsnivå och systemets förmåga.

- Antalet system samt antalet IT-enheter (datorer, surfplattor, telefoner, etc) växer i hela samhället. Antalet enheter växer även inom Timrå kommun och det finns indikationer om att det nuvarande antalet enheter kommer att fortsätta växa främst inom skolan.

Inom skolan saknas beskrivning av kvalitetskraven på IT-stödet. Det saknas dessutom förutsättningar för att kunna beskriva vad man levererar. Orsaken till det är avsaknaden av systemstöd för ärendehantering, tillhörande processer och tydliga supportvägar med tillhörande systemstöd. Det saknas också personella förutsättningar för att kunna verkställa basala krav för en modern och mätbar IT-leverans. Detta beror på att antalet personer är allt för få. Nedanstående basala kvalitetskrav bör gälla även för skolans tjänster:

¹ ITIL betyder ”Information technology Infrastructure Library” är ett globalt accepterat och mycket använt ramverk för hantering av IT-tjänster och de processer som används för att hantering av tjänster i alla dess stadier.



- Definierade öppettider, förslagsvis 07:00-16:00 (Öppettider är inte beskrivna och skulle inte kunna upprätthållas).
- Mätbara och beslutade tillgänglighetskrav på svarstiden i telefon. (går ej att mäta på grund av avsaknad av systemstöd och en tydlig supportkanal) Till exempel en medelsvartid på 60 sekunder.
- Tillgång till support även under semesterperioder.
- Tydliga tidsmässiga krav på när ärenden ska vara lösta. (Ärendehanteringssystem och processer saknas)

Det går också att beskriva kraven som ”best effort”/bäst möjligt, vilket i praktiken inte betyder någon garanti alls utan att arbetet blir gjort när leverantören har möjlighet. Det är den ambitionsnivå som gäller idag men något som inte rekommenderas för en så pass viktigt verksamhet som skolan är för en kommun.

Det enklaste sättet att övergå från dagens kvalitetsnivå till en mätbar kvalitetsnivå som också går att leverera är att nyttja någon part som har kapacitet och förmåga att genomföra leveransen. Detta innebär en ambitionsökning, en avlastning för den egna IT-organisationen samt en förberedelse för ett växande antal avropade IT-tjänster. Timrå kommun har ett gällande ramavtal för driftrelaterade tjänster som kan nyttjas.

Det är lämpligt att Timrå kommun nyttjar ramavtalet med driftleverantören för första linjens support.

En stor utmaning idag är ett kunna lova öppettider, svarstider i telefon och åtgärdstider på ärenden till användarna. Detta för att två personer helt enkelt för få för att kunna praktiskt kunna leverera dessa garantier. Genom nytta driftleverantörens stora organisation är det möjligt.

Effekten av en outsourcing är också att Timrå kommun får tillgång till ett ärendehanteringssystem och processer som är anpassade för att hantera IT-ärenden. Detta är relativt komplicerat och kostsamt att bygga i egen regi. Ärendehanteringssystem möjliggör också utdrag av rapporter och därmed analyser och förbättringar av IT-miljön. Rapporteringen kan göras mot verksamhetens krav som också kan definieras och kravställas på ett sätt som inte är möjligt idag.

Genom att driftleverantören utför en del av dagens organisations arbete kommer tid att frigöras. Tidsbesparing tid är uppskattad till 750 timmar



men kan över och underskridas. Tidsbesparingen är bland annat baserat på antalet ärenden. Antalet ärenden kan variera vilket innebär att tidsbesparingen kan variera likaså. I och med att kostnaden är baserad på antalet ärenden innebär det att om besparingen i tid minskar, minskar också kostnaden för kommunen i motsvarande grad. Detta är gynnsamt för kommunen som med detta inte tar några ekonomiska risker. Den tidsbesparing som erhålls bör *inte* nyttjas för att spara in på sina egna resurser utan istället nyttjas till taktiskt, strategiskt och digitaliseringsarbete som kommunen är i starkt behov av.

Effekterna av en outsourcing av första linjens support sammanfattas i tabell 1 nedan.

Specifikation	Nu	Möjlig lösning
Öppettider	Ej definierade	Kl 8-16:30
Svarstider telefon	Okänt	60 sekunder
Lösningsgrad första kontakt	Okänt	70%
Åtgärd tider	Okänt	Definierade efter vht krav
Frigjord tid	0 timmar	750 timmar
Ärendehantering	Ringa	Ja
Processer för ärendehantering	Nej	Ja
Rapportering av service till verksamhet	Nej	Ja
Möjlighet till att analysera ärenden och vidta åtgärder	Nej	Ja
Säkrare hantering vid frånvaro	Nej	Ja

Tabell 1: Effekten av att utföra outsourcingen av service desk kan sammanfattas enligt tabellen ovan

Ett genomförande av denna förändring bedöms innebära en engångskostnad på 200-300 tkr. De årliga kostnaderna bedöms därefter uppgå till ca 500 tkr/år.

För att överföra Servicedesk till driftleverantören behöver en hel del aktiviteter genomföras. Nedan listas de mest omfattande aktiviteterna.



- Genomgång av IT-miljön tillsammans med tekniker och bedöma vilka ärenden som ska in
 - Anpassa verktyg och ärendehantering, rutiner, rapporter hos Evry
 - Utbilda Timrå kommuns personal i processer och verktyg
 - Definiera SLA mellan parterna
 - Anpassa kommunikationskanaler för Timrås användare
 - Gå igenom verksamheten med Evry Förstå verksamheten, beställningsrutiner mm
 - Informationskampanj internt på Timrå kommun
- Etablera en Projektportfölj med portföljstyrning för att prioritera resurserna i kommunens och driva kommunens utveckling.

Åtgärder som bör vidtas även utan samorganisering

Nedan följer ett antal åtgärder som Timrå kommun bör vidta oavsett samorganisering eller ej. Vid en samorganisering kan i vissa fall åtgärden behöva anpassas till det.

- Gör en total översyn på samtliga **styrdokument** i enlighet med vad som anges i utredningen 2016.
 - IT-policy (saknas)
 - Vägledande riktlinjer och beslut, ett flertal
 - Kontinuitetsplan
 - IT-strategi
 - Informationssäkerhetspolicy

Säkerställ att styrdokumenterna är anpassade för hela kommunens verksamhet.

- Det har observerats att IT-organisationens resurser lägger den absolut största delen av sina resurser på operativa åtgärder för att hantera den dagliga driften. I takt med att antalet system, datorer, telefoner och surfplattor ökar åtgår allt mer av tiden till operativa arbetsuppgifter. Den utredning som gjordes 2016 visar samma sak. Det är av stor vikt att det finns resurser inom Timrå kommun som kan arbeta på taktiskt och strategisk nivå. I annat fall kommer utvecklingen att gå långsamt och Timrå riskerar att hamna efter i samhällsutvecklingen och bli ineffektiva. Detta kan lösas på olika sätt men Timrå kommun bör utveckla den taktiska

och strategiska förmågan inom IT. Detta för att kunna stödja verksamheten och utveckla verksamheten.

Den tidigare förstudien pekar också på detta och det går inte att se några märkbara framsteg mellan våren 2016 till och med hösten 2017. Orsaken till detta beror sannolik på just bristen på taktiska och strategiska resurser.

Tillför resurs till it organisationen för att säkerställa taktisk och strategisk förmåga till Timrå kommunen och uppdra till IT-chefen att värdera om det är lämpligast att

- Rekrytera IT-arkitekt/IT-strateg
- Outsourca för att nyttja befintliga resurser till andra arbetsuppgifter
- Nyttja konsulter för strategiska och taktiska uppdrag

Analys

Utifrån vad som beskrivits i denna skrivelse och vad som tidigare utredning pekat på bör Timrå kommuns IT-stöd samorganiseras. Detta för att ges bättre förutsättningar att stödja kommunens verksamhet på kort och lång sikt. Timrå kommun bör därför besluta att anslå 100 000 kr i medel för omställningsarbetet samt 200 timmar i intern tid för omställningsarbetet. En samorganisering bör kunna vidtas och vara verkställd senast 2018-03-31.

Vid ett beslut om samorganisering bör samtliga åtgärder som beskrivs under kapitlet ”åtgärder efter samordning” vidtas då dessa sammantaget skulle utveckla Timrå kommun avsevärt. De flesta av åtgärderna innebär nyttjande av intern arbetstid. Något som ger bestående kostnader är dock outsourcingen av första linjens support som skulle innebära en ambitionsökning och kosta kommunen xxx xxx kr per år. Timrå kommun äger ett ärendehanteringssystem som skulle kunna nyttjas. Om det är lämpligt att nyttja krävs inga ytterligare resurser för systemstöd. Däremot skulle det kunna vara nödvändigt att nyttja någon form av konsultstöd för att etablera processer och arbetssätt för ärendehantering. Detta bedöms maximalt uppgå till 100 000 kr och är i så fall också en engångskostnad.

Förslag till beslut

Baserat på denna utredning och tidigare genomförd utredning 2016 föreslås att Timrå kommun beslutar att:



- Samorganisera IT-stödet och avsätta 200 timmar interntid samt 100 000 kr för att verkställa samorganiseringen som en engångskostnad. ’
- Genomföra föreslagna åtgärder i kapitlet ”åtgärder efter genomförd samorganisering” och att finansiera åtgärderna via ITs tjänstekatalog.
- Genomföra en total översyn av ITs styrdokument