



Förslag till

Utredning it-drift

Sammanfattning

Innehåll

1.	Inledning.....	3
1.1	Bakgrund till utredningen	3
1.2	Mål med och leveranser från utredningen.....	3
1.3	Övergripande leverans- och tidsramar	4
1.4	Genomförande- och arbetsmetod	4
1.5	Använda begrepp och avgränsningar	4
2.	Nuläge.....	6
2.1	Identifierade problem, påverkande faktorer och lösningsansats.....	6
2.2	Begreppet it-drift med tillhörande avgränsningar	7
2.3	Dagens miljöer	7
2.4	Potential för en eventuell samverkan	8
2.4	Sammanfattning.....	9
3.	Analys	10
3.1	Analysmodell	10
3.2	Handlingsalternativ	11
3.2.1	Alternativ S – Gemensam samordning av intern IT-drift.....	12
3.2.2	Alternativ 1 – Teknik, Samverkan gemensam IT-drift i egen regi	13
3.2.3	Alternativ 1 – Tjänst, Samverkan gemensam IT-drift i egen regi.....	14
3.2.4	Alternativ 2 – Samverkan gemensam IT-avdelning i egen regi	15
3.3	Tänkbara vägval	16
3.3.1	Nu → Alternativ S	16
3.3.2	Nu → Alternativ 1.....	16
3.3.3	Alternativ S → Alternativ 1, 2 eller extern lösning.....	17
3.4	Organisationsform.....	17
4.	Samlad rekommendation.....	18
4.1	Val av inriktning	18
4.2	Förslag till innehåll i förstudie.....	19
4.3	Genomförandeplan.....	20

./ Bilaga samlade bilder

1. Inledning

1.1 Bakgrund till utredningen

Kommunerna Gislaved, Gnosjö, Värnamo, Vaggeryds och Hylte kommuner (benämnda GGVVH) har tillsammans formulerat en målsättning om att utreda en gemensam samverkansform för *IT-drift*.

Gislaved, Gnosjö, Värnamo och Vaggeryd (benämnt GGVV) har sedan tidigare samordnat en del av sina it-aktiviteter och har idag en del upparbetade kontaktvägar samt löpande avstämningar. Även avseende it-system finns viss verksamhetsmässig samordning inom GGVV. Avseende digitalisering finns även en styrd samordning mellan kommunerna inom Region Jönköping ("Kommunal utveckling Jönköpings län"), där GGVV deltar som 4 kommuner bland de totalt 13 ingående kommunerna.

Hylte har sedan tidigare sin it-drift sourcad ("skötselentreprenad") hos en extern privat leverantör (Advania). Hylte ser idag att det skulle kunna finnas fördelar med samverkan med andra kommuner inom området och har därför valt att delta i utredningen.

Givet den snabba tekniska utvecklingen inom it-området, ser GGVVH behov av att öka sin samverkan kring it i allmänhet och it-drift i synnerhet. De primära motiven för en samverkan har uttryckts som;

- Dämpa kostnadsutvecklingen inom området (t.ex. genom att uppnå ökade skalfördelar),
- Minska risker inom området (t.ex. avseende avbrott och intrång),
- Öka redundansen kring it-drift (t.ex. genom tillgång till multipla lösningar för liknande funktioner),
- Säkra tillgång till intern och extern kompetens.

Specifikt önskar kommunerna inom ramen för detta uppdrag leverans om två utredningar, som ska belysa konsekvenserna kring en eventuell samverkan avseende it-drift.

Detta dokument utgör slutrapport för utredningen och avrapporterar de båda utredningarna samlat. Rapporten ska även utgöra en sammanfattning inför kommande beslutsprocess.

Som bilaga till rapporten återfinns ett antal beskrivande bilder, vilka tagits fram och använts i anslutning till uppdragets genomförande. Hänvisning sker löpande i rapporten till bildnummer i bilagan, för att förtydliga visst relaterat innehåll.

1.2 Mål med och leveranser från utredningen

Utredningarna ska ge svar på:

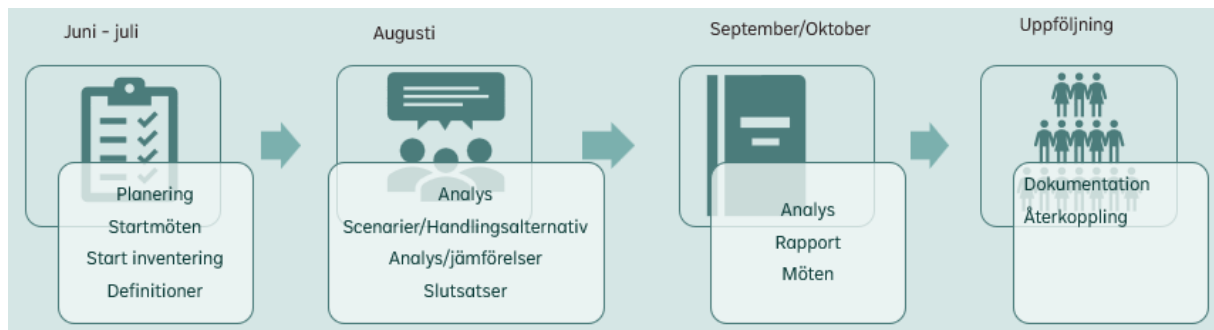
- Beskrivning av potentiella fördelar och utmaningar med en gemensam IT-drift,
- För- och nackdelar av olika former för samverkan t.ex. bolag, kommunalförbund, avtalssamverkan, gemensam nämnd eller köp av extern drift,
- Utarbetande av rekommendationer för nästa steg i processen för etablering av gemensam IT-drift,
- Ge en bild av hur it-driften ser ut och sker i respektive kommun idag,
- Kartläggning av befintliga IT-system och infrastruktur i varje kommun kopplat till it-drift,
- Identifiering av gemensamma behov och krav på IT-drift inklusive verksamhetsperspektivet,

- Analysera möjligheter och utmaningar med en harmonisering och sammanslagning.

Sammanfattningsvis är lösningsansatsen i utredningsuppdraget att belysa hur en ökad samverkan mellan kommunerna avseende it-drift, kan göras och vilka konsekvenser detta kan förväntas ge.

1.3 Övergripande leverans- och tidsramar

Utredningsarbetet startade 2024-06-10. Tidsramen för utredningsarbetet utsträcktes något (av möteslogistiska skäl) och det avslutande gemensamma utredningsmötet hölls 2024-09-17, enligt figur nedan (se även bild 3):



Utredningsrapport och annan dokumentation levererades i en första version 2024-09-27.

Uppdragsansvaring från Ekan AB har varit Anders Wendesten (utredare). Styrgruppen har utgjorts av kommundirektörerna och ombud för styrgruppen (beställare) har varit Anna Sanell (Avdelningschef för verksamhetsstyrning Gislaveds kommun).

1.4 Genomförande- och arbetsmetod

Arbetet har bedrivits genom arbetsmöten med företrädare för primärt it-funktionerna för respektive kommun, enskilt och i grupp. Respektive kommun har själva anvisat deltagare i utredningen. Utöver detta har utredaren tagit del av och analyserat diverse skriftligt material tillhandahållet av beställaren. Även avstämningar med Kommunal utveckling vid Region Jönköping, företrädare för leverantörer av it-drift, teknikspecialister, liknande kommuner och kvalitetssäkrare inom Ekan AB har genomförts. Totalt har cirka 25 arbetsmöten genomförts under utredningens gång.

Arbetsmötena har oftast varit semi-strukturerade, med en delvis fördefinierad fråge/bildkatalog utskickad före mötet. Frågorna har primärt rört bakgrund till uppdraget, respondenternas egna roller, nuvarande hantering av it-drift, förslag till vidareutveckling av it-drift och andra näraliggande förbättringsförslag inom området. Även avstämningsmöten med styrgrupp och beställare (cirka 5 stycken) har genomförts.

1.5 Använda begrepp och avgränsningar

Nedan beskrivs användningen av några begrepp i utredningen.

En schematisk indelning av it-teknik har använts i följande sammanhang:

- it-drift innefattar alla aktiviteter (utveckling, förvaltning och drift) för att på kort och lång sikt hantera samlokaliserad it-utrustning avseende t.ex. servrar, nätverk och lagring (datacenter-lösningar),

- arbetsplatshantering innefattar alla aktiviteter (utveckling, förvaltning och drift) för att på kort och lång sikt hantera den utrustning som användarspecifikt för att nyttja applikationer (PC, mobiler och liknande utrustning),
- support innefattar stöd till användare, normalt indelad i 1st, 2nd, 3rd-line osv, baserat på länk i supportkedjan,
- systemförvaltning innefattar alla aktiviteter för att administrera och löpande vidareutveckla ett driftsatt system,
- förändringshantering, behovsfångst, konkretisering, utveckling av ny it-teknik, ofta indelad i digitalisering och annan nyutveckling. Normalt sker utveckling i projektform, med överlämning till systemförvaltning då uppställda acceptanskriterier uppfyllts,
- med digitalisering avses i detta sammanhang ”verksamhetsutveckling med stöd av it”,

Samordning, samarbete och samverkan används med följande betydelser:

- Samordna fokuserar på att löpande i en fastställd form arrangera och synkronisera överenskomna insatser
- Samarbete fokuserar på gemensamt arbete och faktiskt genomförande av konkreta överenskomna aktiviteter enligt överenskomna mål, nivåer och rutiner.
- Samverka inkluderar både samarbete och samordning, med betoning på ömsesidig nytta, synergier och upprättade överenskommelser

Utredningen har avgränsats till att utgå ifrån it-perspektivet, vilket innebär att verksamhetsföreträdare från olika förvaltningar inte har involverats direkt i arbetet. Detta gör att utredningsresultatet inte kan tolkas som generellt för respektive kommun.

2. Nuläge

2.1 Identifierade problem, påverkande faktorer och lösningsansats

Utgångspunkten för utredningen har sin grund i en problematik kring dagens it, som kan sammanfattas i följande punkter;

- Digitaliseringen leder till en ökad användning av it, där en stor del av leveransen sker som molntjänster med;
 - Nya licensieringsmodeller,
 - Delvis oklara strukturer för datalagring,
 - Svåröverblickbar prissättningslogik från systemleverantörerna.
- Ökad teknisk komplexitet inom området,
- En accelererad kostnadsutveckling inom området.

Sammantaget innebär detta att det finns behov av att hantera förändringarna på ett strukturerat och kontrollerat sätt, samtidigt som kostnadsutvecklingen dämpas.

Problematiken kan dock inte isoleras till att "bara" omfatta en "kontrollerad kostnadshantering", utan ett antal identifierade påverkande faktorer (ur ett kommunalt it-perspektiv) måste också vägas in:

- För en kommunal verksamhet är det centralt att över tid ha rådighet över it-situationen samt att kunna ta ett samlat ansvar för it, som är en central resurs för ett fungerande grunduppdrag (rådighet och kontroll för en fungerande verksamhet),
- Fortsatt digitalisering är nödvändig (oundviklig),
- Lokal närvaro behöver i vissa situationer finnas tillgänglig (t.ex. för hantering av "inbäddade system") samt med ett ökande behov av 24/7,
- Det finns särskilda säkerhetsaspekter på it vid kommunal verksamhet/myndighetsutövning,
- Cloud- och virtualiseringstrenden (mjukvarustyrning) av servrar, nätverk, skrivbord osv ger ökade möjligheter till fjärrleveranser,
- Att använda tekniken blir inte alltid svårare, även om tekniken blir mer komplicerad och allt kan göras på olika sätt,
- Att göra tillsammans och uppnå skalfördelar kräver gemensamma synsätt och arbetsformer (uniformitet), vilket tar tid att etablera, men krävs för att samverkan ska ge en ökad effektivitet.

Ett vanligt sätt för kommuner (och andra organisationer), är att genom samverkan med andra parter skapa förutsättningar för att hantera ovanstående problematik, vilket också är utgångspunkten för utredningen.

Fördelar med en samverkan mellan kommuner inom it beskrivs ofta ha potential att:

- Möjliggöra kompetensdelning och kompetensutveckling,
- Åstadkomma skalfördelar vid inköp, underhåll och drift,
- Dela utrustning, nät, hallar och annan infrastruktur för bl a ökad redundans,
- Åstadkomma att kompetens och resurser faktiskt finns kvar i närområdet,
- Minska risk, genom att kunna kraftsamla gemensamt då behov finns.

Utmaningarna vid it-samverkan är normalt att åstadkomma tillräcklig uniformitet, för att kunna tillgodogöra sig potentialen.

Den kommunala samordningen (samverkan) inom Region Jönköping är inriktad på samordning kring digitalisering av verksamhetssystem (inte it-drift). Det finns ett antal externa parter, både kommersiella som kommunala (t.ex. Soltak och Höglandets IT) som erbjuder lösningar kring it-drift.

2.2 Begreppet it-drift med tillhörande avgränsningar

Utredningen startade med, att utifrån lösningsansatsen om en ökad samverkan mellan kommunerna avseende it-drift, tydliggöra begreppen och bedöma potentialen för en tänkt samverkan.

Hela it-området grupperades efter gemensamma diskussioner på följande sätt;

- A. Drift, skötsel, förvaltning och anskaffning av IT-infrastruktur för:
 1. Datacenter (primära, sekundära, lagring, ...),
 2. Kommunikation/Nätverk/Accesspunkter, ...
 3. Av tillhandahållna "plattformar", ...
 4. Klienter, Arbetsplatsverktyg, Skrivare, Telefoni, ...
- B. Användarsupport kring IT-drift, ...
- C. Facilitering av verksamhetsbehov, ...
- D. Projektmedverkan, som kan ...
- E. Svara för aspekter på IT-säkerhet inom...
- F. Systemförvaltning av verksamhetssystem ...
- G. Komplet servicebesök (inklusive verksamhetssystem och andra ...),
- H. Inslag av konsultativt arbete (experter) gentemot ...
- I. Omvärldsbevakning, strategi och it-ledning generellt.

Område A och B benämns i utredningen fortsatt "it-drift", C och D "förändringshantering" och E till I som "vidmakthållande".

Enligt gemensamma diskussioner bestämdes att följande moment bedöms ligga utanför vad som i detta skede kan vara rimligt att samverka kring;

- Generell beställarkompetens inom it,
- Kunskap/kompetens om användningen av it i hemmaorganisationen, t.ex. vid kriser, förändrad verksamhet och olika typer av klassificeringar,
- Samordning av verksamhetsutveckling, digitalisering och omvärldsbevakning, med it,
- Informationssäkerhetssamordning,
- Verksamhetsförvaltning av verksamhetssystem.

Erfarenheter hos andra organisationer styrker att det är väsentligt att ha kvar resurser internt för att kunna bibehålla rådighet, kontroll och agera som en "god beställare" (enligt ovanstående punkter).

2.3 Dagens miljöer

Med stöd från dagens it-funktioner har en sammanställning på övergripande nivå av dagens it-miljöer genomförts.

Sammanfattningsvis kan sägas att likheterna mellan kommunerna (GGVH) tekniskt (avseende it-drift) är större än skillnaderna. Det finns således goda förutsättningar ur ett tekniskt perspektiv för en samverkan kring it-drift, även om det under en eventuell övergångsperiod kommer krävas en successiv harmonisering, utifrån en gemensamt bestämd målarkitektur.

Via den regionala och den "allmänkommunala" samordningen (SKR/Handslaget/leverantörer osv) finns för verksamhetssystemen en viss likhet i miljöerna, men den bedöms inte vara stor.

Utredningen har inte specifikt granskat arbetssätt och styrning av it generellt på respektive kommun ("it-governance"), t.ex. kring rutiner för behovsfångst, anskaffningar, ärendehantering, leverantörsrelationer, systemförvaltningsmodeller, finansieringsstyrning och så vidare, men den allmänna synen är att dessa moment är i princip osynkroniserade. Det kommer således ett ganska omfattande arbete för att skapa en uniformitet, innan en samverkan kan bli effektiv.

Sammantaget innebär detta att förutsättningarna för en samverkan kring it-drift (A och B) är goda, medan samverkan avseende C till och med H är mindre goda (åtminstone initialt).

2.4 Potential för en eventuell samverkan

För respektive område gjordes en potentialbedömning vid en eventuell samverkan. Tänkbar *samverkan* identifierades i diskussion med respektive kommun enskilt och i grupp. Tänkbar samverkan följde indelningen i områdena A-I enligt ovan.

Bedömningen av potentialen togs fram av respektive kommun i diskussion, med ett maxvärde om 100 per område. Varje kommun gjorde bedömningen av potentialen utifrån sin egen existerande situation, som ett målvärde.

Med *potential* avses i detta fall, utifrån respektive kommuns perspektiv på cirka 3 - 5 års sikt, en sammanvägning (som en multipel med maxvärdet 100) kring primärt:

- Den identifierade och upplevda viljan att uppnå en samverkan inom området,
- Områdets bedömda nytta vid en rimligt uppnådd samverkan,
- De existerande förutsättningarna och förmågan (hos kommunen) för att uppnå en effektiv samverkan inom området.

Potentialen för respektive område summerades sammanvägt för kommunerna. På så sätt gavs en första bild av om det finns en väsentlig potential och i så fall var tyngdpunkten (den samlade potentialen) bör ligga i det kommande arbetet, se kolumn "Potential" i figur nedan:

Område	Grupp	Potential	Idag
A. Drift, skötsel, förvaltning och anskaffning av IT-infrastruktur för: <ol style="list-style-type: none"> 1. Datacenter (primära, sekundära, lagring, t, ...), 2. Kommunikation/Nätverk/Accesspunkter, ... 3. Av tillhandahållna "plattformar", ... 4. Klienter, Arbetsplatsverktyg, Skrivare, Telefoni, ... 	"IT-drift"	60%	40%
B. Användarsupport kring IT-drift, ...			
C. <u>Facilitering</u> av verksamhetsbehov, ...	"Förändrings- hantering"	15%	25%
D. Projektmedverkan, som kan ...			
E. Svara för aspekter på IT-säkerhet inom...	"Systemförvaltning & vidmakthållande"	25%	35%
F. Systemförvaltning av verksamhetssystem ...			
G. Komplet servicebureau (inklusive verksamhetssystem och andra ...),			
H. Inslag av konsultativt arbete (experter) gentemot ...			
I. Omvärldsbevakning, strategi och it-ledning generellt.			

En övergripande jämförelse mellan estimerad "normal livscykelutgift" för motsvarande område generellt i kommunal sektor gjordes också (se kolumn "Idag" i figur ovan). Förklaringen till skillnaden mellan potential och livscykelutgift bedöms primärt vara den förflyttning som sker löpande från egen it-drift ("on prem") till moln-drift ("cloud").

Potentialbedömningen ovan styrks av att motsvarande organisationer ofta just väljer att samverka eller köpa tjänster just avseende it-drift. Molndrift, virtualisering och digitalisering innebär också att volymen it-drift, relativt andra it-relaterade delar, är minskande andelsmässigt, dock inte i absoluta tal.

2.4 Sammanfattning

Följande sammanfattning kan göras kring bedömningen av nytta och fördelar med en samverkan (potential);

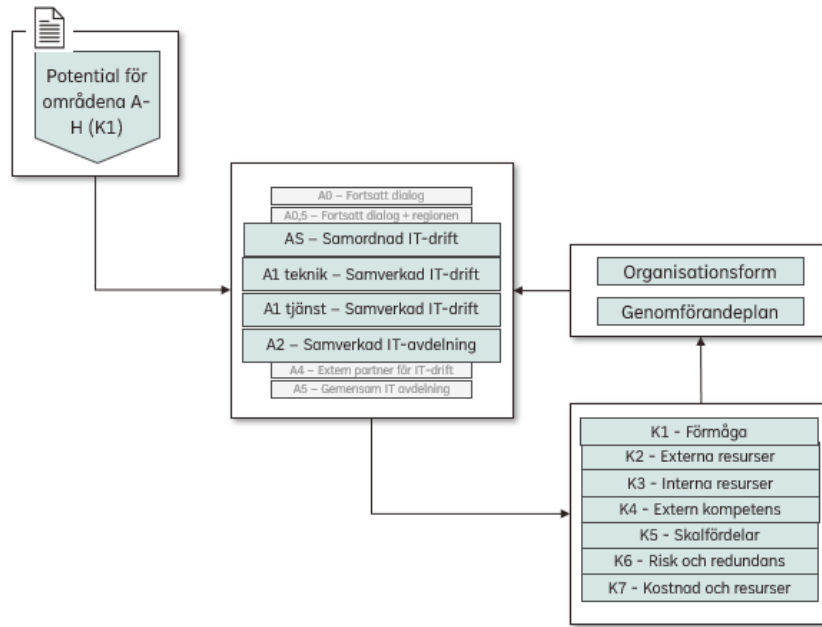
- Samtliga kommuners företrädare för it ser en tydlig potential vid samverkan,
- Potentialen hos samverkan är idag tydligast och mest tillgänglig kring it-drift,
- På sikt förväntas även området kring "vidmakthållande" erbjuda betydande potentialer vid en eventuell samverkan.

Potentialen har inte kvantifierats ekonomiskt inom ramen för utredningen.

3. Analys

3.1 Analysmodell

Utifrån potentialbedömningen formulerades en analysmodell, se figur nedan:



Utifrån vikten i potentialbedömningen skapades olika handlingsalternativ, för att på olika sätt tillvarata nyttorna vid samverkan. Respektive handlingsalternativ värderades utifrån olika kriterier. Även aspekter kring organisationsform och genomförandeplan vägdes in, i en iterativ arbetsform.

I iterationer skapades bland annat nedanstående 7 alternativ som värderades efter kriterierna;

- Alternativ 0, samverkansform enligt den modell som tillämpas idag,
- Alternativ 0.5, samverkansform med en tydlig avgränsning att avse enbart it-drift i egen regi, tillsammans med övriga parter inom "Kommunal utveckling vid region Jönköping".
- Alternativ 1, samverkansform med en tydlig avgränsning att avse it-drift i egen regi i en avgränsad organisatorisk funktion med utförande av it-drift med egna sammanlagda resurser,
- Alternativ 2, en samverkansform, med en gemensam it-avdelning i egen regi. Fokus för alternativet är utförande med ett brett ansvar och med egna sammanlagda resurser i en avgränsad organisatorisk funktion,
- Alternativ 3, en gemensam samordning av interna resurser för it-drift, med fokus på att använda de existerande interna befintliga resurserna så effektivt som möjligt, med en insatsfördelning mellan kommunerna, så att utförandet av de olika delarna av it-drift sker "där det finns bäst förutsättningar",
- Alternativ 4, en gemensam samordning av en (alternativt flera) externa it-partner för it-drift, med fokus på effektiv upphandling, styrning, uppföljning samt konkurrensutsättning över tid,
- Alternativ 5, samverkansform som en gemensam it-avdelning där det huvudsakliga utförandet sker med externa parter (t.ex. Soltak, Regionen och externa kommersiella leverantörer).

Under en period värderades dessa alternativ och stämdes av i olika konstellationer. En renodling gjordes till de 4 alternativ som beskrivs i avsnitt 3.2. nedan.

Värderingen av respektive alternativ gjordes utifrån följande kriterier:

1. Alternativets bedömda förmåga att leverera tjänster enligt den potentialomfattningen som alternativet har (alternativets potential jämfört med maximal potential),
2. Alternativets beroende till externa resurser,
3. Alternativets möjligheter till intern kompetensförstärkning,
4. Alternativets möjliga tillgång till kompetens (extern),
5. Uppnådda skalfördelar och ekonomiska fördelar som alternativet innebär,
6. Konsekvenser avseende minskade risker och uppnådd redundans,
7. Kostnad och resursinsats för att genomföra alternativet (genomförandeplan och organisationsform).

Kriterierna gavs värde 1 till 4, där 4 innebar det mest positiva värdet.

3.2 Handlingsalternativ

De handlingsalternativ som utredningen valde att gå vidare med, baserades på de diskussioner som genomfördes med respektive kommun under augusti/september samt vid gemensamma möten 2024-08-23 och 2024-09-17.

Karaktären för respektive alternativs omfattning framgår av nedanstående figur (se även bild 16):

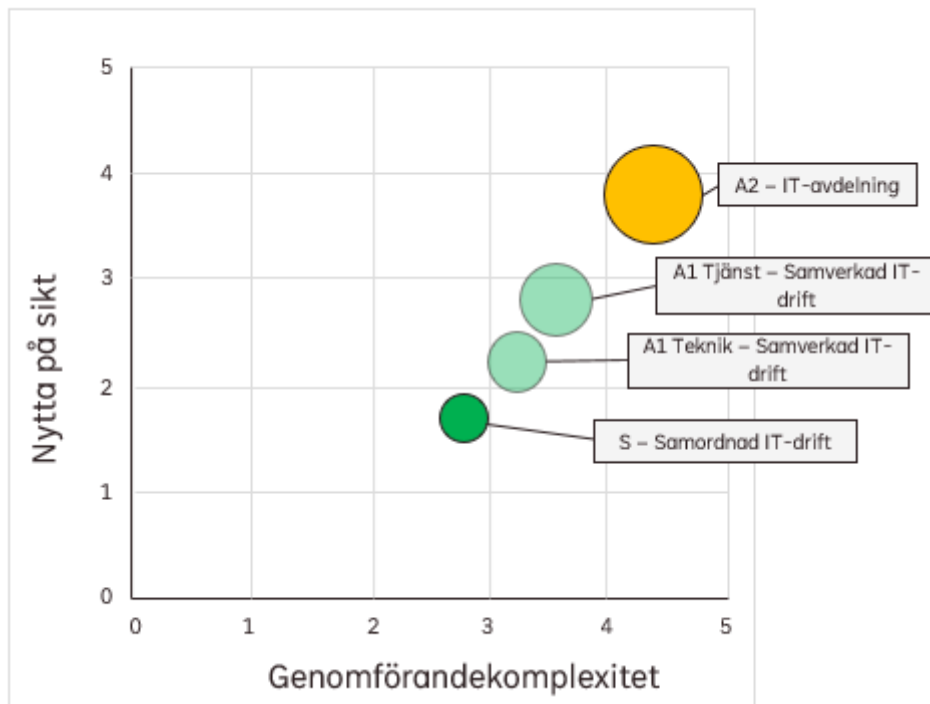
	Område	Grupp
Alternativ S Alternativ 1 Teknik Alternativ 1 Tjänst	A. Drift, skötsel, förvaltning och anskaffning av IT-infrastruktur för: 1. Datacenter (primära, sekundära, lagring, t, ...), 2. Kommunikation/Nätverk/Accesspunkter, ... 3. Av tillhandahållna "plattformar", ... 4. Klienter, Arbetsplatsverktyg, Skrivare, Telefoni, ...	"IT-drift"
	B. Användarsupport kring IT-drift, ...	
	C. <u>Facilitering</u> av verksamhetsbehov, ...	"Förändringshantering"
	D. Projektmedverkan, som kan ...	
Alternativ 2	E. Svara för aspekter på IT-säkerhet inom...	"Systemförvaltning & vidmakthållande"
	F. Systemförvaltning av verksamhetssystem ...	
	G. Komplet servicebureau (inklusive verksamhetssystem och andra ...),	
	H. Inslag av konsultativt arbete (experter) gentemot ...	
	I. Omvärldsbevakning, strategi och it-ledning generellt.	

Skillnaden mellan Teknik/Tjänsteperspektiv (för alternativ 1) kan sägas bestå av (se även bild 17);

- Graden av och på vilket sätt som den gemensamma it-funktionen levererar till respektive kommun,
- I Alternativ 1 teknik så svarar den gemensamma it-funktionen för en leverans av viss överenskommen utrustning, men där beställaren (respektive kommun) har större frihetsgrader och ansvar för vilken utrustning som väljs och på vilket sätt den används,
- I Alternativ 1 tjänster så svarar den gemensamma it-funktionen för en mer komplett leverans, inklusive t.ex. val av utrustning, övervakning, underhåll osv,

- Gränslinjen (inte knivskarp) dras vid vem som ansvarar/utför. Den gemensamma it-funktionen i Alternativ 1 teknik kommer alltså att bli mindre (färre anställda, lägre budget osv) och ha en lägre grad av strategisk påverkan.

Jämförelse av alternativen utifrån potential och genomförbarhet framgår av nedanstående figur (se även bild 18):



De 4 olika alternativen beskrivs mer i detalj i de följande avsnitten.

3.2.1 Alternativ S – Gemensam samordning av intern IT-drift

Alternativ S innebär en samordning av kommunernas interna resurser för IT-drift. Fokus ligger på att använda de befintliga resurserna så effektivt som möjligt, där en insatsfördelning mellan kommunerna säkerställer att de olika delarna av IT-driften utförs ”där förutsättningarna är bäst”.

Samordningen uppnås genom avtalsreglering och ett tydligt huvudmannaskap, men de operativa aktiviteterna utförs av respektive kommun inom specifikt definierade områden. Resurser för löpande samordning samt strategisk och taktisk planering allokeras gemensamt (t.ex. som en ”rullande ansvarig samordnare”).

Detta alternativ erbjuder en högre grad av samordning, jämfört med ren samverkan, men utan att gemensamt anställd personal behövs. Samordningen av befintliga IT-resurser syftar till att göra IT-driften så effektiv som möjligt.

För- och nackdelar med Alternativ S

Fördelar:

- Dagens befintliga resurser kan fokuseras och utnyttjas effektivt.
- Alternativet är relativt enkelt att återgå från om det inte visar sig vara framgångsrikt ("lätt att backa").

- Låga initiala kostnader, vilket minskar den ekonomiska risken.
- Bidrar delvis till en ökad enhetlighet i IT-driften mellan kommunerna.
- Flexibilitet att enkelt övergå till andra lösningar i framtiden om behovet uppstår.

Nackdelar:

- Det kan vara svårt att skapa tillräcklig tydlighet i ansvarsfördelning och roller.
- En del av den potentiella effektiviteten och samordningsvinsten riskerar att utebli.
- Samordningsuppgiften mellan kommunerna kan bli tidskrävande och komplex.
- Det saknas etablerade gränssnitt och strukturer för samordning, vilket kan leda till utmaningar i implementeringsfasen.

Värdering av Alternativ S

För att bedöma alternativen görs en värdering utifrån de 7 olika kriterierna, nedan följer en sammanställning av poängsättningen för Alternativ S:

Kriterium	Poäng (1-4)
1. Förmåga att leverera tjänster enligt potentialomfattningen (ca 60%)	2
2. Beroende av externa resurser	4
3. Möjligheter till intern kompetensförstärkning	4
4. Möjlig tillgång till extern kompetens	2
5. Uppnådda skalfördelar och ekonomiska fördelar	2
6. Konsekvenser avseende minskade risker och uppnådd redundans	4
7. Kostnad och resursinsats för att genomföra alternativet	3
Summa	21

3.2.2 Alternativ 1 – Teknik, Samverkan gemensam IT-drift i egen regi

Alternativ 1 Teknik innebär samverkan kring IT-drift (A-B) som genomförs gemensamt i egen regi. Fokus för detta alternativ ligger på utförandet av IT-drift och leverans av tekniska miljöer, där resurser och personal samlas i en avgränsad organisatorisk enhet utan att någon specifik kommun har ett uttalat värdskap. Inriktningsvalet för detta alternativ är att främst leverera överenskommen teknisk infrastruktur.

Resurser hämtas initialt från befintliga organisationer, inklusive medarbetare samt existerande hård- och mjukvara. Startupsättning sker utifrån tillgänglighet, funktion och prestanda.

Genomförandet sker i en tydligt avgränsad organisation, exempelvis i form av ett bolag eller ett kommunalförbund. Uppstarten sker organisatoriskt tidigt, och det operativa ansvaret tas över successivt. Det kan också finnas ett behov av viss taktisk styrning av områdena C-I. Detta alternativ kräver mindre uniformitet och ett mindre antal gemensamma resurser jämfört med Alternativ 1 Tjänst.

Enkelt uttryckt kan detta alternativ ses som ett gemensamt IT-driftbolag (eller motsvande), där dagens IT-resurser samlas för att leverera tekniska plattformar.

Fördelar och nackdelar med Alternativ 1 teknik

Fördelar:

- Hanterar en stor del av potentialen,
- Tydligt uppdrag,
- Enkelt att komma igång med och successivt vidareutveckla,
- Väletablerade gränssnitt gentemot andra parter.

Nackdelar:

- För att bli effektivt behöver även strategiska inriktningsfrågor (utanför uppdraget) samordnas för uniformitet,
- Tillräckligt stor volym på sikt?
- Risk fastna i rollen som ”konkurrensutsatt servicebolag”.

Värdering av Alternativ 1 Teknik

För att bedöma alternativen görs en värdering utifrån de 7 olika kriterierna, nedan följer en sammanställning av poängsättningen för Alternativ 1 Teknik:

Kriterium	Poäng (1-4)
1. Förmåga att leverera tjänster enligt potentialomfattningen (ca 60%)	3
2. Beroende av externa resurser	4
3. Möjligheter till intern kompetensförstärkning	3
4. Möjlig tillgång till extern kompetens	2
5. Uppnådda skalfördelar och ekonomiska fördelar	2
6. Konsekvenser avseende minskade risker och uppnådd redundans	4
7. Kostnad och resursinsats för att genomföra alternativet	4
Summa	22

3.2.3 Alternativ 1 – Tjänst, Samverkan gemensam IT-drift i egen regi

Alternativ 1 Tjänst innebär en samverkan kring IT-drift (A-B) som sker gemensamt i egen regi. Fokus för detta alternativ ligger på att utföra IT-drift med leveranser i form av paketerade tjänster, där resurser och personal samlas i en avgränsad organisatorisk enhet, utan att någon specifik kommun har ett uttalat värdskap. Målet för detta alternativ är att primärt leverera överenskomna och färdigpaketerade tjänster enligt tydlig angivna service-nivåer (”SLA”).

Resurserna hämtas inledningsvis från de befintliga organisationerna, inklusive medarbetare samt existerande hård- och mjukvara. Startuppsättningen baseras på tillgänglighet, funktionalitet och prestanda hos dessa resurser.

Genomförandet sker inom en tydligt avgränsad organisation, exempelvis i form av ett bolag eller ett kommunalförbund. Uppstarten sker organisatoriskt tidigt, med successiva övertag av det operativa ansvaret. Det kan även finnas behov av viss taktisk styrning av områdena C-I. Detta alternativ kräver mer uniformitet och ett större antal gemensamma resurser jämfört med Alternativ 1 Teknik.

Kortfattat innebär detta alternativ att ett gemensamt IT-driftbolag (eller motsvarande) bildas, där dagens IT-resurser samlas för att leverera färdigpaketerade tjänster.

För- och nackdelar med Alternativ 1 tjänst

Fördelar:

- Hanterar en stor del av potentialen,
- Tydligt uppdrag,
- Enkelt att komma i gång med och successivt vidareutveckla,
- Väletablerade gränssnitt gentemot andra parter.

Nackdelar:

- För att bli effektivt behöver även strategiska inriktningsfrågor (utanför uppdraget) samordnas för uniformitet,
- Tillräckligt stor volym på sikt?
- Risk fastna i rollen som "konkurrensutsatt servicebolag".

Värdering av Alternativ 1 tjänst

För att bedöma alternativen görs en värdering utifrån 7 olika kriterierna, nedan följer en sammanställning av poängsättningen för Alternativ 1 Tjänst:

Kriterium	Poäng (1-4)
1. Förmåga att leverera tjänster enligt potentialomfattningen (ca 60%)	3
2. Beroende av externa resurser	4
3. Möjligheter till intern kompetensförstärkning	4
4. Möjlig tillgång till extern kompetens	2
5. Uppnådda skalfördelar och ekonomiska fördelar	2
6. Konsekvenser avseende minskade risker och uppnådd redundans	4
7. Kostnad och resursinsats för att genomföra alternativet	4
Summa	23

3.2.4 Alternativ 2 – Samverkan gemensam IT-avdelning i egen regi

Alternativ 2 innebär en samverkan kring samtliga normala uppgifter som hanteras inom en IT-avdelning, det vill säga alla identifierade områden (A-I), som utförs i egen regi med en successiv implementeringsplan. Fokus för detta alternativ är att skapa en gemensam IT-avdelning. Avdelningen byggs upp med dagens sammanlagda resurser för att hantera uppdragen, organiserad som en gemensam funktion utan att någon enskild kommun har ett uttalat värdskap.

Utförandet sker med ett brett ansvar, där resurserna samlas och används för att leverera de tjänster som för närvarande hanteras av de enskilda IT-avdelningarna. Under uppstartsfasen kommer viss resurskomplettering att behövas och eventuellt även i fortvarighetstillståndet (jämfört med idag).

Sammanfattningsvis innebär detta alternativ att ett gemensamt IT-bolag (eller motsvarande) bildas, där dagens IT-resurser samlas för att skapa en gemensam kommunal IT-avdelning.

För- och nackdelar med Alternativ 2

Fördelar:

- Hanterar stor del av möjlig potential,
- Störst tänkbara volym,
- Ett naturligt utvecklingssteg, vid ett välfungerande alternativ 1.

Nackdelar:

- Komplexa gränssnitt gentemot förvaltningarnas verksamhet,
- Kräver ny fungerande uniformitet, inte minst mot respektive kommuns förvaltningar,
- Risk fastna i rollen som "konkurrensutsatt servicebolag".

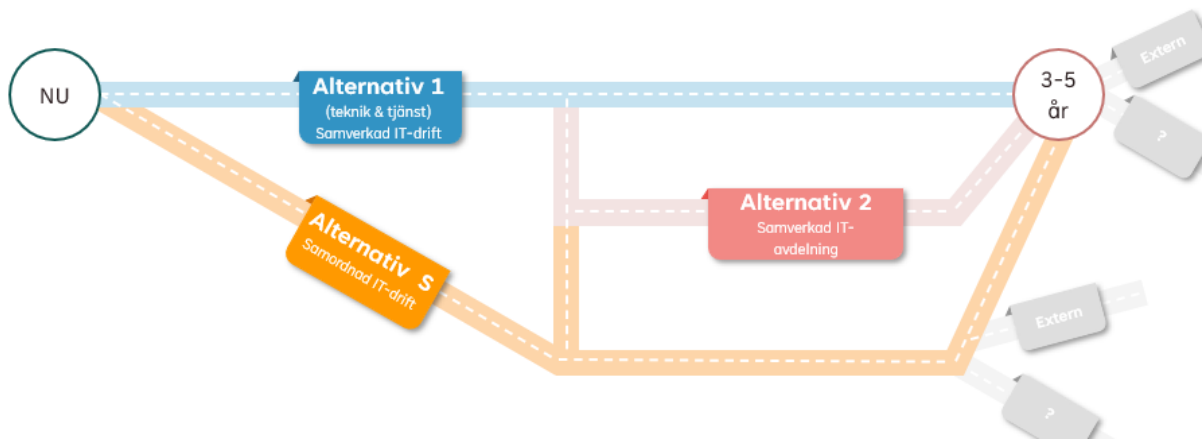
Värdering av Alternativ 2

För att bedöma alternativen görs en värdering utifrån de 7 olika kriterierna, nedan följer en sammanställning av poängsättningen för Alternativ 2:

Kriterium	Poäng (1-4)
1. Förmåga att leverera tjänster enligt potentialomfattningen (ca 60%)	4
2. Beroende av externa resurser	4
3. Möjligheter till intern kompetensförstärkning	4
4. Möjlig tillgång till extern kompetens	3
5. Uppnådda skalfördelar och ekonomiska fördelar	3
6. Konsekvenser avseende minskade risker och uppnådd redundans	2
7. Kostnad och resursinsats för att genomföra alternativet	2
Summa	22

3.3 Tänkbara vägval

För genomförande av alternativen finns lite olika tillvägagångssätt och ordningsföljd, se figur nedan:



Nedan beskrivs några tänkbara ordningsföljder och i avsnitt 4 beskrivs rekommenderat tillvägagångssätt (se även bild 19).

3.3.1 Nu → Alternativ S

I detta alternativ går kommunerna från den nuvarande situationen till en högre grad av intern samordning genom Alternativ S, men utan att formellt etablera praktisk samverkan. Fokus ligger på att utnyttja de befintliga resurserna så effektivt som möjligt, utan att formellt skapa gemensam IT-drift eller en gemensam IT-avdelning. Genom att fördela ansvaret för IT-driften utifrån varje kommuns specifika förutsättningar, kan en större effektivitet och samordning uppnås, utan att nödvändigtvis formalisera samarbetet fullt ut.

3.3.2 Nu → Alternativ 1

I Alternativ 1 ligger fokus på intern hantering, där kommunerna gemensamt driver sin IT-drift, antingen med en inriktning "teknik" eller som "tjänst". Målet är att effektivisera IT-driften genom att dela resurser och kompetens. Alternativ 2, å andra sidan, tar ytterligare ett steg genom att skapa en gemensam IT-avdelning med ett bredare mandat.

Utvecklingsväg från Alternativ 1 → Alternativ 2 är rimlig.

Att gå från Alternativ 1 till Alternativ 2 utgör en naturlig utvecklingsväg. I detta scenario inleder man med grundläggande samverkan kring it-drift i Alternativ 1 och utvecklar därefter en mer integrerad och mer omfattande IT-organisation i Alternativ 2.

3.3.3 Alternativ S → Alternativ 1, 2 eller extern lösning

Alternativ S kan utvecklas i flera olika vägval beroende på samordningens effektivitet och framtida behov. Det kan leda till en övergång till Alternativ 1 eller 2, som innebär mer formell intern samverkan, eller till en extern lösning där samverkan sker med externa aktörer.

3.4 Organisationsform

Val av formen för samverkan styr till stor del vilken organisationsform som är lämplig att använda. Generellt vid kommunal samverkan avseende it är det vanligt att någon av dessa tillämpas:

- Kommunalförbund
- Gemensam nämnd
- Bolag
- Avtalssamverkan
 - Separering och delning av funktioner mellan deltagande kommuner,
 - Gemensam samverkan med befintligt bolag,
 - Gemensamma köp/avtal av större åtaganden/funktioner,
 - Samverkan/partnerskap med externa leverantörer.
- Gemensam användning av leverantörer via SKR (t.ex. Adda-avtal).

Vid en samordning (som i Alternativ S) är en avtalssamordning med delning av funktioner mest trolig. Vid en leverans av it-drift via en organisatoriskt avgränsad funktion, är Kommunalförbund eller bolag mest trolig.

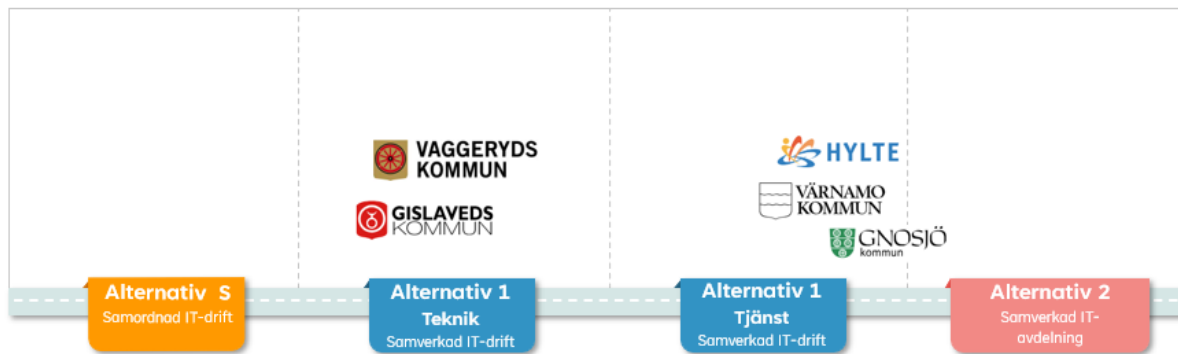
Normalt sett har bolag fördelar avseende rådighet och kontroll, medan Kommunalförbund kan ha fördelar vid t.ex. samverkan med andra kommunala/regionala aktörer/SKR och för licenshantering från vissa leverantörer ("kommunlicenser").

4. Samlad rekommendation

4.1 Val av inriktning

Vid det gemensamma arbetsmötet 2024-09-17 diskuterades rekommendation och förslag till fortsatt arbete. Samtliga kommuner är positiva till en samverkan i enlighet med utredningsdirektivet.

Inför mötet hade distribuerats en sammanfattande inställning kring vilken inriktning som förespråkas från respektive kommun enligt figur nedan:

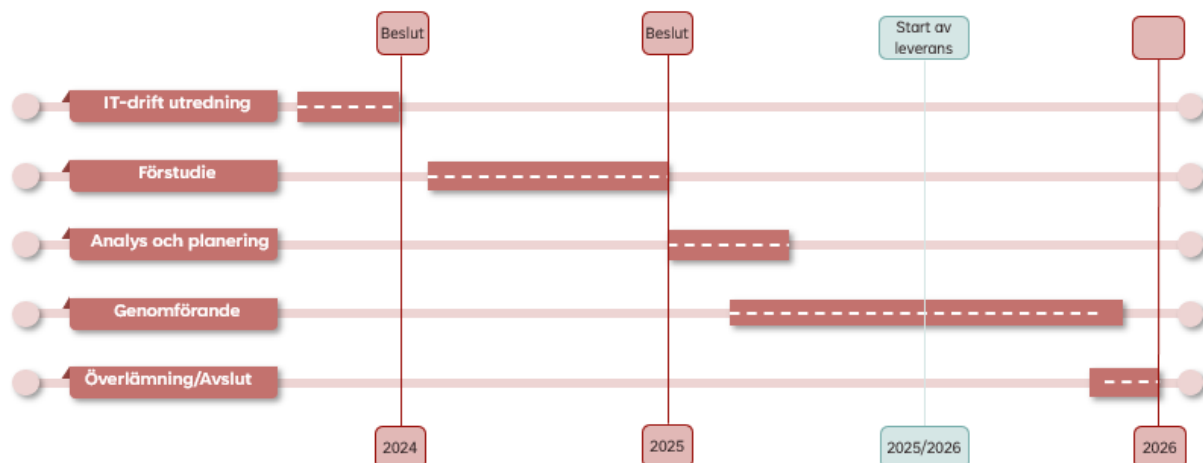


Sammantaget föredrar Vaggeryd och Gislaved en start av samverkan utifrån Alternativ 1 Teknik, medan övriga kommuner har Alternativ 1 Tjänst som föredragen utgångspunkt. Inställningen ska inte tolkas bokstavligt, utan den samlade inställningen är att vi bör arbeta vidare utifrån ett samlat alternativ 1, på 3 - 5 års sikt.

Samlat ger utredningen följande förslag till fortsatt arbete;

- Utarbetande av inriktningsbeslut om samverkan enligt alternativ 1, på 3 års sikt,
- Beslut om genomförande av förstudie/förprojektering avseende alternativ 1.

Övergripande skisserad tidsindelning framgår av nedanstående figur:



I följande avsnitt ges en sammanfattande beskrivning av förslag till innehåll i en förstudie och övergripande fas/tidsindelning i en genomförandeplan.

4.2 Förslag till innehåll i förstudie

Innan ett eventuellt beslut om att inleda en samverkan kring it-drift föreslås att en förstudie genomförs med nedanstående innehåll.

Tydliggörande av målbild

- Styrande principer och arkitektur
- Leveransomfattning
- Leveransformer och geografiska placeringar
- Organisationsform
- Resurshantering
- Initiallösning

Arkitektur

- Detaljering inventeringsunderlag
- Framtagande arkitektur för datacenter, nät, plattformar och klienter
- Administrationsverktyg och arbetsmodell
- Hallplanering
- SLA-nivåer

Organisatoriska och ekonomiska förutsättningar

- Tidsmässig planering resurser
- Ekonomi genomförande
- Ekonomi fortvarighet (kostnad per år)

Informationssäkerhet

- Identifiering av ställda krav
- Vilken nivå har vi idag?
- Vilken nivå ska gälla framöver?

Genomförandeplanering

- Genomförandestrategi och logik
- Organisation
- Resursbehov
- Schematisk tidplan

Organisations- och beslutsformer

- Facklig samverkan
- Bolag - Avtal - Kommunalförbund - Nämnd
- Planering för bildande
- Framtagande av genomförandeplan
- Framtagande av beslutsunderlag

Förstudiegrupp

Förstudiegruppen ansvarar för samordnad planering och dialog med representanter från varje kommun. Gruppen består av förstudieledning, teknikkompetens, dokumentationsansvariga, mötesledare samt personer som arbetar med framtagande av beslutsunderlag.

Tidsåtgången för förstudien beräknas vara cirka tre månader, förutsatt ett fokuserat genomförande.

Varje kommun representeras av personer inom datacenter, nätverk, klienter (inklusive support), HR, verksamhetsutveckling och en arbetstagarrepresentant.

Till förstudiegruppen kan med fördel knytas en extern leverantör som har vana av att genomföra bildande och transformation enligt alternativ 1.

4.3 Genomförandeplan

Genomförandet föreslås följande nedanstående schematiska steg.

Analys, resurser, planering och uppstart

- Analys och justeringar efter beslut
- Resurssättning av genomförandeorganisation
- Tidssättning av genomförandeplanen
- Uppstart

Genomförande

- Bildande av organisation
- Tillsättning av levererande organisation, första tillfället
- Fysiska etableringar och flytt av utrustningar
- Start av initial lösning (ca halvtid)
- Justeringar löpande
- Tillsättning av levererande organisation, andra tillfället
- Fortsatt fysiska etableringar och flytt av utrustningar
- Framtagande av utvecklings- och verksamhetsplan

Överlämning och avslut

- Beslut av utvecklings- och verksamhetsplan
- Start av ordinarie styrform
- Avveckling genomförandeorganisation
- Överlämning till mottagande organisation
- Utvärdering