



IT-stöd för styr- och ledningsprocesser

Problembild och utvecklingsbehov

I.0 Omvärldsanalys av system för målstyrning och beslutsstöd

Piteå kommun upphandlade Hypergene som IT-stöd för målstyrning 2011.

Internt benämns systemet Genvägen.

Syftet är att systemet ska

- Utgöra kommunens styr- och ledningsprocess i hanteringen av mål, nyckeltal, uppdrag
- Sprida och öka förståelsen för målsystemets delar i organisationen
- Utgöra verksamheternas verksamhetsplanering genom att bl.a. koppla aktiviteter till mål och därmed öka transparens
- Underlätta uppföljning av kvalitets, ekonomi- och personaldata

Under 2015 har kommunens arbetsgrupp för styr- och ledningssystemet genomfört en utvärdering av IT-stödet Genvägen, i syfte att kartlägga organisationens behov ska grund för utveckling av IT stödet.

En del i utvärderingen var en enkät till samtliga användare av systemet. Resultatet av enkäten visar att systemet inte lever upp till alla de förhoppningar och krav som fanns vid införandet. Kritik framförs dels mot tekniken och användarvänligheten i systemet men även mot de interna processerna i Piteå kommun. Kritiken mot systemet riktar sig främst mot att det är krångligt att rapportera i målstyrningsdelarna av systemet, nöjdheten är större med uppföljning av beslutsstödet för ekonomi och personal. Användarvänligheten i verksamhetsplanering, rapportering av måluppfyllelse och löpande dokumentation systemet skattades lågt. Likande kritik har framkommit från andra kommuner. Botkyrka kommun var en av Hypergenes första kommunkunder har under 2016 köpt ett nytt system. En av orsakerna var att Hypergene är ett låst system som kräver konsultkostnader Sista året de försökt få systemet att fungera enligt deras önskemål så hade de accelererande konsultkostnader.

Under hösten 2015 påbörjades på kommunchefens uppdrag en omvärldsanalys kring alternativ till IT-stöd för målstyrning och beslutsstöd. Avtalet går ut 2017-11-30.

Under oktober 2015 till april 2016 har följande omvärldsanalys skett.

- En demoversion av ett integrerat sammanhållet alternativt IT-stöd bestående av Stratsys för målstyrning och The Diver Solution för beslutsstöd. Samt en presentation i Piteå av systemen.
- Studiebesök i Luleå kommun och Skellefteå kommun
- Diskussioner i Kvalitetskedjan angående både processen och IT-stödet.

Hypergene genomför kontinuerligt en utvärdering bland sina användare, och det senaste resultatet från hösten 2015 visar att Piteå Kommuns användare ger lägre resultat än både genomsnittet och det resultat Piteås användare gav vid förra mätningen.



I.1 Problembild och nuläge

Både Piteå kommun och systemägarna bär ansvar i den kritik som framkommer i Piteå kommuns egen utvärdering. Systemägarna bär ansvar för tekniska svagheter och kostnadsdrivande faktorer och Piteå kommun bär ansvar i hur systemet internt hanteras i processen från riktlinjer till årsredovisning.

I.2 Tekniska svagheter i dagens system

Idag delar kommunledningskontoret ut den beslutade verksamhetsplanen i systemet och delar mål, uppdrag, nyckeltal, uppdrag och aktiviteter till nämnder och bolag. Processen är tidskrävande då tidigare års planer inte med automatik kan återanvändas.

Dagens IT-stöd har sin grund i ett beslutsstöd som ”tankar in” och presenterar ekonomi och personaldata i ett relativt låst system. Det bygger på ett linjärt förlopp, där varje år har en början och ett slut per kalenderår. De löpande processerna för ekonomi och personaldata fungerar bra. Systemet fungerar också för att presentera nyckeltal och indikatorer, även om rapporteringen inte alltid upplevs användarvänlig av en sällananvändare. Den ”låsta” konstruktionen är kostsam då den kräver konsultinsatser när ekonomi- och personalredovisning ska utvecklas och förbättras.

När det gäller uppdrag, aktiviteter, handlingsplaner som kräver planering, dokumentation och kommentarer, och i många fall pågår över årsskiften, upplevs ett låst system ofta som trögt och mindre användarvänligt. Uppgifter som bygger på ett kretslopp mellan åren t.ex. Mål och aktiviteter går inte med automatik kopiera till nästa år utan måste byggas upp igen varje år, för varje nämnd, och varje enhet. Utveckling av rapporter som bygger på analyser, med olika grafer och tabeller mellan åren är kostsamt att utveckla och kräver konsultinsatser.

I.3 Svagheter i Piteå kommuns processer

Piteå kommun har genom sina processer ett ansvar för delar av den kritik som riktas mot IT- stödet.

Det borde vara lika naturligt att ett IT stöd för kvalitetsarbete och styrprocesserna är obligatoriskt som att ett it- stöd för ekonomi- och personalprocesserna är obligatoriska. Alla system kräver en viss anpassning, och likriktning i såväl rutiner som arbetssätt. När det gäller Genvägen är det i praktiken till viss del upp till varje förvaltningen att avgöra i hur stor utsträckning systemet används. Det som är obligatoriskt är att rapportera måluppfyllelse, och nyckeltal i systemet. Övrig rapportering är till stor del frivillig. Frivilligheten innebär att en del dubbeljobb uppkommer i alla delar i processen från riktlinjer till årsredovisning. Därutöver har Piteå kommun valt att ha höga layoutkrav såväl på fördjupat månadsbokslut och delårsrapport, som för årsredovisning.

Att utveckla ett IT stöd innebär i de allra flesta fall att även arbetsprocesserna måste utvecklas för att nå de vinster, den effektivitet och kvalitet som ett IT stöd kan innebära. För att nå önskade effekter krävs också att varje förvaltning tar ansvar för utbildning och internsupport gentemot användare. Detta sker i begränsad omfattning i dagsläget.

Förvaltningarna vid Samhällsbyggnadsnämnden, Miljö- och tillsynsnämnden, Fastighets- och servicenämnden samt vissa enheter under kommunstyrelsen håller på att utveckla systemet för en kontinuerlig verksamhetsplanering. I övrigt används systemet främst vid de fasta uppföljningstillfällena vid fördjupat månadsbokslut, delår och årsredovisning.



I.4 Sammanfattning av identifierad problembild klassats utifrån teknik och process.

Tekniska svagheter i dagens system	Svagheter i Piteå kommuns processer
Systemet lever inte upp till väsentliga krav som ställdes vid införandet (automatisering av flödet som leder till färdiga dokument i årshjulet).	Systemet är inte obligatoriskt i processen från riktlinjer till årsredovisning. Ett stort kostsamt dubbeljobb sker.
Dagens IT stöd är ett låst system som kräver konsultstöd att anpassa när förändringar sker i kommunens verksamhet.	Dagens It- stöd lever inte upp till Piteå kommuns layoutkrav för att kunna ta ut ett offentligt dokument direkt ur systemet. I praktiken sker delar av rapporterna till delår och årsredovisning fortfarande via Word.
Dagens IT stöd bygger i botten på inläsning av data, till detta försöker de koppla på ett system med inrapportering och utskrift.	Den låga användarvänligheten för rapportering gör att få förvaltningar använder systemet i daglig verksamhetsplanering med kontinuerlig rapportering och uppföljning.
Det går inte att återanvända verksamhetsplanering från föregående år på ett enkelt sätt. Tar mycket arbetstid i anspråk	
Affärsmodellen innebär att nya kostnader tillkommer för varje år genom kostnader för uppdateringar, konsulter och anpassningar. Uppdateringar innebär dessutom stort tidsuttag samt att systemet stängs en period.	



Två vägval för att nå önskad utveckling

2.0 Önskad utveckling

Ett önskvärt scenario är att Piteå kommun använder ett IT-stöd till styr- och ledningsprocesserna från riktlinjer till årsredovisning. Systemet bör innehålla en helhet av kvalitet, ekonomi och personal, och dessutom möjliggöra att koppla på förvaltningsspecifika verksamhetssystem.

Systemet är i det scenariot obligatoriskt att använda som primär rapportering för nämnds- och förvaltningsnivå. Detta skulle kvalitetssäkra såväl hur mål, nyckeltal, uttrycks, som att data används från samma källa. Det skulle också möjliggöra att bygga en politikervy av god kvalitet som skulle ge löpande information om vilka aktiviteter och åtgärder som är pågående.

Oavsett vägval är den viktigaste utvecklingsmöjligheten att det är obligatoriskt att använda IT-stödet i alla delar av styr- och ledningsprocesserna från det att riktlinjerna beslutats till årsredovisning.

2.1 Vägval

- A. **Fortsatt utveckling av redan befintligt IT- stöd.** Detta alternativ kräver utökade driftkostnader för att följa med i systemets utveckling. Därutöver tillkommer investeringskostnader och ytterligare driftkostnader för varje specifikt verksamhetssystem som integreras.
- B. **Byte av IT-stöd för styr- och ledningsprocesser.**
Ett byte av system bör ta hänsyn till hur
- årliga driftkostnaderna utvecklas över tid
 - systemets användarvänlighet
 - möjligheter att utveckla systemet även utan konsultstöd bör finnas



Vägval – fortsatt utveckling av befintligt system

3.0 Omvärldsanalys av system för målstyrning och beslutsstöd

3.1 Nuläge

Piteå kommun har sedan våren 2015 i olika möten med den nuvarande leverantören Hypergene förklarat att kommunen ser tekniska brister i systemet samt att kommunen upplever Hypergenes affärsmodell är kostnadsdrivande och oförutsägbar. Kritik har också framförts kring det dubbelarbete som systemet medför, att uppdateringar är både kostsamt, tidskrävande och innebär att systemet stängs under en viss period.

Affärsmodellen bygger på att varje investering i en ny verksamhetsdel ökar de årliga driftskostnaderna med ca 25 % av kostnaden för den totala investeringen. Den kostnaden avser fortsatt support och underhåll. Till den kostnaden tillkommer uppdateringskostnader som bör ske initialt årligen och därefter ca vart annat år.

3.2 Utveckling av systemet

Hypergene är ett system som är under utveckling, vilket innebär att det årligen kommer ganska stora uppdateringar. För att följa systemets utveckling och kunna ta del av den utveckling som sker krävs årliga uppdateringar. En uppdatering för Verksamhetsplan kostar i dagsläget 70-100 tkr. Till det tillkommer konsultkostnader för de delar Piteå kommun själva utvecklar i sitt styrsystem och som innebär förändringar i IT – stödet.

Att dessutom utveckla IT- stödet med att integrera ytterligare specifika verksamhetssystem är möjligt men kostsamt. I dagsläget erbjuds dels två delar för socialtjänsten, en utvecklad nyckeltalsmodul, moduler som ökar användarvänlighet för vissa användargrupper. Samtidigt utvecklas t.ex. en del för avtalstrohet. Varje ny modul kostar en investering och därefter ökade driftskostnader enligt ovan.

3.3 För- och nackdelar med Fortsatt utveckling av befintligt IT-stöd

Fördelar

- Piteå kommun har nyligen (2011) investerat i Hypergene
- Systemet är delvis implementerat och känt i organisationen

Nackdelar

- Höga årliga kostnader för att kunna utveckla systemet
- Höga årliga kostnader för att koppla på fler förvaltnings specifika verksamhetssystem
- Höga kostnader för konsulter, uppdateringar och anpassningar.
- Tidskrävande system både i årlig drift, som i support och administration
- Upplevelsen av låg användarvänlighet innebär att användandet inte utvecklas till verksamhetsplanering, vilket i sin tur gör att uppföljningen inte kan nyttjas optimalt.



3.4 Prisutveckling av nuvarande system

Investeringar 2017

- Investering för att integrera socialtjänstens system VIVA för stöd och omsorg samt hemtjänst innebär en investering på 780 tkr. Utöver kostnad för systemen tillkommer fyra -sex månaders projektledning på ca 300 tkr, vilket innebär totalt ca 1 100 tkr.
- Nyckeltalsmodulen innebär en investering för 50 tkr, samt ev. ny skolrapport 80 tkr

Totalt behov av investeringar: 1 150 tkr för 2017

Utökade driftskostnader 2017

Uppdateringar och konsultkostnader uppskattas innebära en ökad årlig kostnad på ca 400 tkr

- 150 tkr för årlig support och underhåll samt årlig uppdatering för Viva
- 100 tkr för årlig uppdatering för grundsystemet
- 150 tkr ökade konsultkostnader

Totalt behov av ökade driftskostnader: 400 tkr/år



4.0 Vägval – Byte av IT-stöd för styr- och ledningsprocesser

4.1 Nuläge

Omvärldsanalysen visar att Stratsys är ett system för målstyrning som idag används av ca: 120 kommuner. Systemet kan köpas av Piteå kommun genom ett partneravtal via leverantören av ekonomi- och personalsystemet (Aditro) alternativt avropas SKL Kommentus Inköpscentral ramavtal för programvaror och programvaror som molntjänster 2014.

Ingen stor offentlig upphandling krävs.

Stratsys är möjligt att kombinera med ett antal beslutsstöd i form av dynamiska webbaserade siffrerapporter. Även beslutsstöd kan avropas via SKL Kommentus Inköpscentral ramavtal för programvaror och programvaror som molntjänster 2014. I denna bilaga har de ekonomiska beräkningarna gjorts med underlag av prisuppgifter från en (1) leverantör. Ingen stor offentlig upphandling krävs.

4.2 Utvecklingsmöjligheter vid systembyte

Byte av IT stöd för verksamhetsplanering, personal och ekonomiuppföljning till Stratsys IT-stöd för verksamhetsplanering och målstyrning samt ett beslutsstödssystem innebär följande utvecklingsmöjligheter.

- Stratsys har utöver verksamhetsplanen mallar för olika kommunala styrningsbehov (internkontroll, miljöplan, SOSFS 2011:9, risk) som relativt enkelt kan inorporeras efter hand.
- Piteå kommun kan själv bygga/konstruera rapporter genom att läsa in källdata från kommunens verksamhetssystem. Möjlighet finns att koppla på data från små förvaltningsspecifika verksamhetssystem.
- Det innebär också att ett system kan integreras stegvis efter verksamhetens behov och möjligheter.
- För varje system som kopplas på tillkommer arbetstid för integrering och utveckling av rapporter. Ingen tillkommande årlig kostnad tillkommer.

4.3 För- och nackdelar med byte av IT-stöd

Fördelar

- Stratsys är ledande på målstyrningsstöd för kommunal sektor i Sverige och systemet utvecklas av många kommuner. Färdiga mallar och strukturer finns för en rad planer som används inom kommuner.
- Ett målstyrningssystem som kräver mindre administration.
- Flexiblare målstyrning och beslutsstöd där Piteå kommun kan själv kan anpassa IT-stödet. Spar arbetstid för rapportering i målstyrningen.
- Minskade årliga driftkostnader på sikt
- Möjlighet att koppla på förvaltningsspecifika verksamhetssystem via att själv bygga/konstruera rapporter genom att integrera olika system, innebär att verksamhetens behov kan styra utvecklingen av IT – stödet.
- Möjlighet att samarbeta med andra kommuner som använder samma beslutsstöd, genom att få tillgång till integrationsscript och rapporter. Samarbete kring rapporter och uppföljning med Skellefteå kommun och Huddinge kommun.

Nackdelar

- Piteå kommun har nyligen (2011) investerat i Hypergene
- Ny investeringskostnad



- Kommer att ta tid i anspråk vid införandet
- Möjlighet att koppla på förvaltnings specifika verksamhetssystem via att själv bygga/konstruera rapporter genom att integrera olika system, innebär ett tidsuttag i verksamheten vid införandet

Arbetstid är svårt att uppskatta, då arbetstid påverkas både för systemadministratörer och processledare samt för användare och chefer ute i organisationen. Ett tillgängligt och användarvänligt system är troligen minst tidskrävande, medan ett otillgängligt och svårt system kan vara tidskrävande såväl i processerna som i den frustration som skapas. På samma sätt är det troligen mer tidskrävande med flera ingångar och mer tidsbesparande med en ingång dit flera system kan leverera data. Uppskattningen är att ett byte av system skulle innebära mindre tidsuttag i hela organisationen.

4.4 Genomförande

Genomförandet är tänkt att ske parallellt med att dagens IT-stöd fortsätter avtalstiden ut. En överflyttning av styrmodell, data och värden samt uppbyggnad av rapporter sker så att när det nya systemet öppnas mot användarna ska de uppleva det som att de kan fortsätta arbetet där de var innan systembytet skedde. För att full effekt på det nya systemet kommer introduktion och utbildning av användarna att behövas.

4.5 Prisutveckling vid byte av IT-stöd

Investeringskostnader

Med en beräkning där vi har samma funktioner inkopplade enligt den upphandling som i dagens IT – stöd skulle investeringskostnaderna bli enligt nedan:

Investeringar 2017

- | | |
|--|----------|
| - Investering i nytt IT-stöd för styr- och ledningsprocessen | 3283 tkr |
| - Projektledning | 700 tkr |
| - Utbildning och oförutsett | 271 tkr |

Totalt behov av investeringar: 4254 tkr för 2017

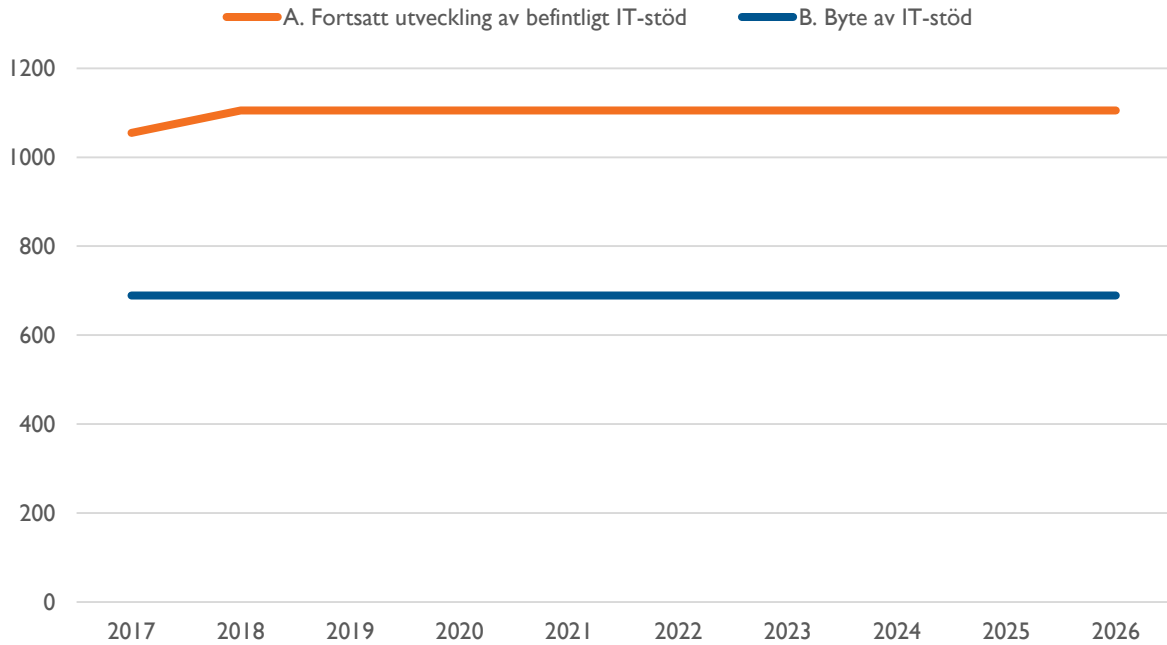
Driftkostnader

- Minskade årliga driftkostnader med 348 tkr år 1 och därefter årligen 398 tkr.
- År 1 tillkommer 436 tkr i direktavskrivning för det nuvarande IT-stödet pga. kvarvarande bokfört värde.
- Totaleffekten -88 tkr år 1.

Totalt minskade driftkostnader från år 2 med 398 tkr/år



Driftskostnader (tkr) exkl. avskrivningar



Kostnader (tkr) inkl. avskrivningar (exkl. internränta)

