

NOTAT VEDR. FORVALTNING

1 INNLEDNING

IKT Agder samarbeidet har ilet de siste 1-2 årene anskaffet nye systemer for håndtering av arkiv og saksbehandling og for ERP. Løsningene som er implementert gir nye og andre muligheter for videreutvikling, automatisering og digitalisering enn tidligere løsninger har gjort.

Avtalene som er inngått inneholder unike muligheter for kommunene til å ta i bruk ny funksjonalitet, nye arbeidsprosesser og også påvirke leverandørene til å utvikle løsningene sine i den retning deltakerne i IKT Agder samarbeidet ønsker. Avtalene skiller seg fra tidligere avtaler ved at vi har vært offensive i våre anskaffelser og lagt vekt på å få innovative leverandører vi kan utvikle oss sammen med. Dette i motsetning til tidligere avtaler der vi i stor grad har vært bundet til å følge leverandørens løp uten mulighet til samarbeid og påvirkning.

Dersom IKT Agder samarbeidet skal klare å utnytte mulighetene i de nye systemene og avtalene, er det behov for å tenke nytt om forvaltning, både hvordan det organiseres, styres og gis kapasitet og kompetanse.

Utover dette vil vi fremover se en utvikling der nye løsninger og nye kontrakter i stadig større grad legger til rette for raskere utvikling, og betydelige gevinster for de organisasjonene som klarer å ta i bruk mulighetene. Dette betyr at selv om fokuset i dag er på å rigge en god forvaltning av løsningene for ERP og sak og arkiv, må en ny modell være mulig å utvide til andre områder etter hvert.

2 BAKGRUNN

Behovet for en fremtidig endring av hvordan samarbeidet forvalter sine IKT løsninger, ble fremmet allerede på eiermøtet i 2016. Konklusjonen ble da, etter behandling i styre og representantskap, at daglig leder i IKT Agder ble utfordret på å utrede organisering og innhold i en fremtidig forvaltning.

Denne utredningen og forslag til organisering ble presentert for styre, representantskap og programstyre i felles møte i august 2016. Modellen ble tatt til etterretning og programstyret ble bedt om å ta saken videre.

Høsten 2016 ble det ikke vært jobbet videre med organisering av forvaltningen, delvis på grunn av uklarheter ift eventuell sammenslåing med DDØ. Samtidig har prosjektene for sak og arkiv og ERP gått videre og blitt satt i produksjon. Det er derfor helt nødvendig å få en beslutning på forvaltningsmodell for disse løsningene før prosjektene skal avsluttes og overleveres til drift, noe som vil skje Q2 2017 for Sak og arkiv løsningen, og i Q2/Q3 2017 for ERP løsningen.

3 BEHOV

3.1 Utnytte systemene best mulig

Begge de nye løsningene har mye funksjonalitet som IKT Agder samarbeidet ikke har hatt tilgjengelig før, og som heller ikke er tatt i bruk fullt ut i prosjektene. Avtalene på begge systemene er lange (10 – 15 år) og det er viktig at arbeidet med å få mest mulig ut av løsningen fortsetter gjennom hele

avtaleperioden. I tillegg vil begge løsningene være i kontinuerlig utvikling og nye muligheter må vurderes og eventuelt tas i bruk.

3.2 Få maksimalt ut av eksisterende avtaler

Kontraktene som er inngått for de nye løsningene inneholder flere elementer som må følges opp tett dersom IKT Agder samarbeidet skal få så mye som mulig ut av avtalene. Noen av disse elementene er:

Priset pr bruker

Begge kontraktene er priset med en pris pr bruker. Det betyr at det er enkelt å følge opp at fakturaer er riktige og også å fordele kostnadene med systemet mellom eiere og kunder, og også internt i den enkelte organisasjon dersom det er ønskelig.

Pris varierer med antall brukere og skal ned over tid

Begge kontraktene er priset slik at pris pr bruker går ned dersom mange flere brukere kobles til systemet. Totalprisen, på den annen side, vil øke. Det blir viktig å ha oversikt over hvilke brukere som har tilgang til systemet, og sørge for at alle ansatte som har nytte av å bruke systemet får tilgang, mens brukere som ikke (lenger) har behov for tilgang fjernes.

I tillegg har kontraktene mekanismer som styrer at pris pr bruker skal ned over tid. Leverandør må følges opp på at dette faktisk gjøres og ihht. de mekanismer som ligger i kontrakten(e).

Avtalefestede responstider og løsningsstider

Tidligere avtaler har også inneholdt bestemmelser om hvordan saker skal meldes inn og løses. De nye avtalene har imidlertid mer krevende bestemmelser om dette og fastsatte responstider (hvor fort leverandøren skal respondere på en meldt sak) og løsningsstider (hvor fort saken skal løses). Begge disse bestemmelsene vil være enkle for leverandøren å la være å følge opp dersom IKT Agder samarbeidet ikke følger med og krever kompensasjon når bestemmelsene brytes.

Oppetid skal øke over tid

De nye løsningene leveres begge som «skyløsninger», men ingen av løsningene er 100% «ekte» skyløsninger i dag. Etersom løsningene vil gå i retning av «ekte» skyløsninger skal oppetid på løsningene nærme seg 100%. Dette er regulert i avtalene og må følges opp.

Rapportering fra leverandør

Leverandørene skal levere rapporter til IKT Agder samarbeidet på fastsatte tidspunkt. Disse rapportene skal dokumentere kontakt som har vært mellom partene og må følges opp ift brudd på garantier i kontrakten.

Samhandling med leverandør

Begge kontraktene legger opp til at leverandøren og IKT Agder samarbeidet skal utarbeide prlige planer for utviklings- og forbedringsaktiviteter. Det skal være møter mellom partene på strategisk nivå (kommunalsjef) og på faglig nivå (systemansvarlig / superbrukere). IKT Agder samarbeidet skal

inviteres med i leverandørens brukerforum og våre ønsker skal tas hensyn til i videreutvikling av løsningene.

Spesielle forhold i ERP kontrakten - Utviklingstimer

Xledger har lagt inn 600 timer pr år de tre første årene av avtaleperioden til utvikling av løsningen. Dette er timer som vil forsvinner dersom IKT Agder samarbeidet ikke evner å planlegge og følge opp at de blir benyttet til aktiviteter som vi ser som viktige.

Spesielle forhold i ERP kontrakten – Leverandørutvikling

IKT Agder samarbeidet har valgt en ERP løsning fra en ny leverandør på kommunemarkedet. Dersom leverandøren skal lykkes med sin satsing er de helt avhengige av at IKT Agder samarbeidet bidrar til å utvikle løsningene slik at de blir konkurransedyktige i markedet. Dette vil også være viktig for IKT Agder samarbeidet som er avhengig av at leverandøren får flere kommunale kunder som kan finansiere utvikling av de kommunale løsningene.

3.3 Ivareta «like prosesser = like systemer»

Implementering av ny sak og arkiv løsning og ny ERP løsning har hatt stort fokus på å implementere like løsninger og like arbeidsprosesser hos de fire kommunene/fylket som deltar i prosjektene. Løsningene som er levert / leveres er derfor stort sett likt implementert i alle organisasjonene og bygger opp under like arbeidsprosesser.

Dette har vært krevende å få til og det er ikke noen selvfølge at det fortsetter når systemene overleveres til drift i linjeorganisasjonen. Erfaringen tilsier at dersom man ikke holder et konstant trykk og oppmerksomhet på likhet, vil løsningene svært fort «skli ut» og forskjellige varianter dukke opp hos en og en av eierne. Dette skjer ofte ubevisst ved at den enkelte ikke tenker på at en enkel endring kan ødelegge for den samlede likheten.

Fortsatt likhet kan kun oppnås ved at noen få personer har anledning til å foreta endringer og at disse forholder seg til et system der endringer drøftes og vurderes av samarbeidet før de settes i drift. Samtidig må prosessen for å gjøre endringer være enkel og smidig, slik at det oppleves som fordelaktig å bruke fastlagte beslutningsveier.

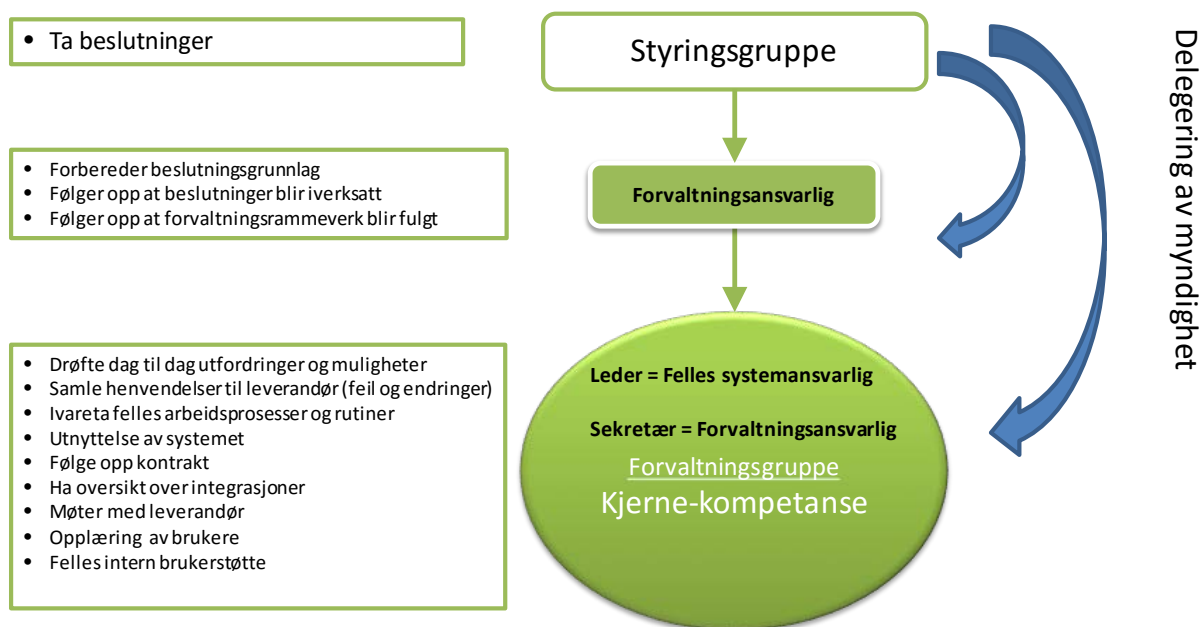
3.4 Tilrettelegge for gevinstrealisering

Det er en lederoppgave å sørge for at mulig gevinster av endringer realiseres etter at endringen er skjedd. De nye løsningene som settes i drift har begge potensiale for endringer av arbeidsprosesser og mulighet for å ta ut gevinster over tid – enten i økonomi eller hevet kvalitet på tjenester.

De øverste administrative lederne i kommunen/ fylkeskommunen er tett knyttet til prosjektene gjennom deltakelse i prosjektstyrene. De får utstrakt kjennskap til de nye løsningene og mulige gevinster. I dagens forvaltningsorganisasjon er derimot linjeledelsen ikke involvert. Dette betyr at i det prosjektene avsluttes, avsluttes også ledelsens involvering i utvikling av løsningene og tilhørende gevinstrealisering.

4 PRINSIPPER TIL GRUNN FOR FORESLÅTT ORGANISERING

Forslaget som fremlegges til ny organisering av forvaltning av sak og arkiv systemet og ERP systemet baserer seg på prinsippene for prosjektorganisering, slik prosjektene har vært organisert.



Hovedansvaret og mesteparten av jobben ligger i Forvaltningsgruppen. Gruppen settes sammen av en fagperson fra hver av fagområdene som systemet dekker. For ERP vil dette være: Lønn, Regnskap, HR og Økonomi, for sak og arkivløsningen vil det være: Arkiv, Politisk saksbehandling, Plan- og byggesaksbehandling, og muligens generell saksbehandling. I tillegg er det naturlig at hver av gruppene har en teknisk ressurs knyttet til gruppa.

Gruppen ledes av en systemansvarlig som jobber for alle kommunene/fylkeskommunen. Den systemansvarlige kjenner systemet svært godt, og kjenner også til alle konfigurasjoner som er gjort og hvorfor systemer er satt opp slik det er gjort. Vedkommende er også det eneste som kan endre innstillinger og konfigurasjon. At det er en, og kun en, person som har denne kompetansen for alle fire partene, vil gjøre det mulig å holde systemet likt for alle og også bidra til felles vurdering av nye ønsker.

I tillegg knyttes en forvaltningsansvarlig til gruppen – dette er en administrativ ressurs. Forvaltningsansvarlig kan sammenliknes med en prosjektleder. Vedkommende har ansvar for at forvaltningsrammeverket blir fulgt. Dette inneholder årshjul for aktiviteter ift oppfølging av leverandør, aktiviteter i budsjettprosessen, beskrivelse av ideer, utredning av muligheter sammen med systemansvarlig osv. Vedkommende er også sekretær for forvaltningsgruppen.

Forvaltningsansvarlig har i tillegg ansvar for å utarbeide beslutningsgrunnlag til styringsgruppen, gjerne sammen med systemansvarlig.

Styringsgruppen settes sammen av overordnede ledere innenfor sektoren som eier systemet. For systemene vi snakker om her, vil det være snakk om kommunalsjefer innenfor administrative tjenester. Styringsgruppen har ansvar for å ta beslutninger på bakgrunn av forslag som legges frem av

forvaltningsansvarlig og systemansvarlig. I tillegg er styringsgruppen overordnet ansvarlig for at det tas ut gevinster i linja av de endringer som besluttes gjennomført.

Styringsgruppen kan delegere ansvar til forvaltningsansvarlig, systemansvarlig eller forvaltningsgruppen dersom det er hensiktsmessig, men er alltid overordnet ansvarlig, og kan ikke delegere ansvar for gevinstrealisering til andre i forvaltningsorganisasjonen. Dersom det er hensiktsmessig å delegere dette i linja «hjemme» i kommunene eller fylkeskommunen, vil slik delegasjon følge «hjemmeorganisasjonen» og ikke være av betydning for forvaltningsorganisasjonen.

4.1 Oppgaver som må løses i den enkelte kommune

Selv om forslaget til organisering i stor grad dekker alle nødvendige aktiviteter i fellesskapet, vil den enkelte kommune /fylkeskommune ha behov for å håndtere noen oppgaver i egen organisasjon.

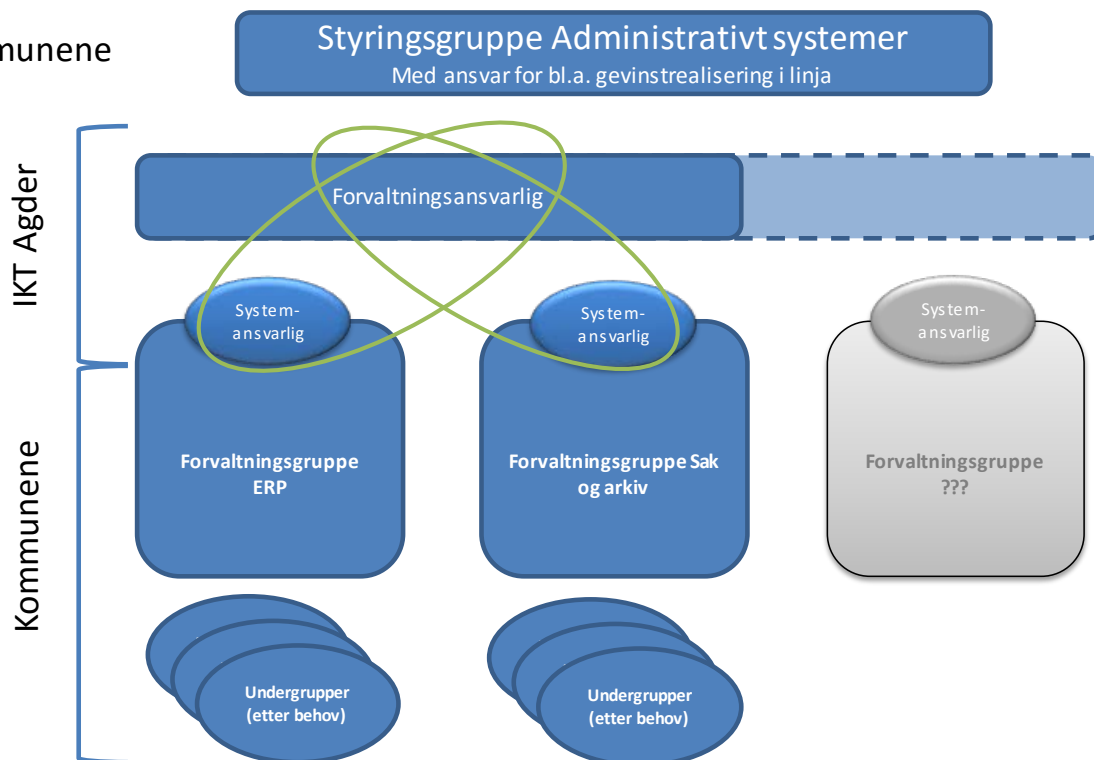
For begge systemene vi snakker om i dette notatet, gjelder at de brukes innfor flere fagområder. Det betyr at endringer i systemet vil berøre flere forskjellige fagmiljøer i den enkelte kommune/fylkeskommune. Dersom en kommune skal snakke med en stemme inn i forvaltningsorganisasjonen er det derfor viktig at det foregår en koordinering internt, slik at deltakerne i forvaltningsorganisasjonen har et overordnet syn på hva kommunen/fylkeskommunen trenger, så langt det er mulig.

Det samme behovet vil gjelde for deltakerne i styringsgruppen. Lederne som deltar her vil ha behov for å ha et eierskap til kommunens/fylkeskommunens overordnede behov på tvers av fagområdene som bruker systemet. På denne måten kan man representere hele kommunens behov ved diskusjoner i styringsgruppen.

5 FORSLAG TIL ORGANISERING

Under beskrives et konkret forslag til organisering som bygger på prinsippene over. Forslaget samsvarer med det som ble presentert på eiermøtet.

Kommunene



Det etableres en styringsgruppe for administrative systemer. I styringsgruppen sitter kommunalsjefer innenfor sektoren. Styringsgruppen har overordnet ansvar for all utvikling og tilpasning av systemene og myndighet innenfor gitt budsjett og andre ressurser. Styringsgruppen skal prioritere tiltak og sikre at det tas ut gevinster av endringer.

Det ansettes en forvaltningsansvarlig som får ansvar for systemene innenfor administrative tjenester. Vedkommende har hovedsakelig ansvar for de administrative deler av forvaltningen og for å følge et forvaltningsrammeverk. Andre oppgaver fremgår ellers av det som er beskrevet over.

Det ansettes / finnes en systemansvarlig for hvert av systemene. Vedkommende er leder av forvaltningsgruppen og har dette som en egen 100% stilling. Vedkommende er systemansvarlig for alle som benytter løsningen og skal være den som kjenner systemet og bruken av best.

Systemansvarlig vil være hovedkontaktpunkt mot leverandør ved melding av feil eller forbedringsønsker, mens forvaltningsansvarlig vil ta seg av det kontraktuelle og økonomiske. Det vil være nødvendig at den enkelte kommune /fylkeskommune organiserer seg interne med noen få «super-super»-brukere som er kontaktpunkt mot systemansvarlige.

Forvaltningsgruppen settes sammen av fagpersoner som dekker de fagområdene som systemet støtter. Det vil være en fordel, men ikke nødvendig, at disse kommer fra flere/alle kommunene/fylkeskommunen. For systemene som omtales i denne saken, vil det i tillegg være nødvendig å etablere undergrupper innenfor de forskjellige fagområdene der en representant for hver av kommunene/ fylkeskommunen møtes for å diskutere faglige spørsmål og bruk av systemet. Disse gruppene blir rene diskusjonsforum og vil måtte eskalere eventuelle avgjørelser oppover i organisasjonen.

6 FORDELER OG ULEMPER VED FORESLÅTT ORGANISERING

Ledelsesforankring

Modellen legger til rette for tettere knytning mellom ledelsen i sektoren og styring av bruk av IKT systemene. Styringsgruppen vil være øverste organ for beslutninger om hvilke aktiviteter og endringer som skal gjøres og i hvilken rekkefølge. Det vil være i styringsgruppens interesse både å kartlegge gevinster av foreslåtte endringer før prioritering gjøres og å sørge for at gevinstene tas ut og eventuelt brukes til å finansiere ytterligere endringer.

Mindre byråkrati

Modellen vil gi mer kapasitet til forvaltningsorganisasjonen ift. kartlegging av ideer til tiltak, gode beslutningsgrunnlag og oppfølging av gjennomføring – både mot leverandør og internt. Utfordringen i dag er i stor grad å få frem et godt beslutningsgrunnlag som kan sikre at de riktige tiltakene prioriteres og at gevinster kartlegges og realiseres. Målet er at et tett samarbeid mellom systemansvarlig og forvaltningsansvarlig vil føre til at ideer raskt kan kartlegges, estimeres og beskrives i gode beslutningsgrunnlag for styringsgruppen. Ved små og mellomstore tiltak, kan også forvaltningsansvarlig eller systemansvarlig (eller begge) koordinere gjennomføringen av tiltaket.

Skalerbarhet

Det vil alltid være en utfordring med skalerbarhet i en forvaltningsmodell. Modellen som foreslås begrenser utfordringene med skalerbarhet noe, da det fokuseres på at fagmiljøene er representert i forvaltningsgruppa, ikke alle eiere/kommuner.

Ved en eventuell utvidelse til 9 eiere av IKT Agder, vil det fortsatt være mulig å ha 9 representanter i hver av undergruppene innenfor hvert fagområde. Dette vil sikre at alle eierne kan ha «sin» representant inn i diskusjonen rundt utvikling.

På samme måte vil det være mulig å ha 9 representanter i styringsgruppen, selv om dette også kan være for mange. Sammensetningen av styringsgruppen må uansett vurderes etter at en eventuell sammenslåing er besluttet og fremdrift for overgang til felles systemer er avklart.

Fagmiljø

Når man setter økt fokus på forvaltning av systemer som fagområde, er det viktig å få til fagmiljø rundt de som er involvert i forvaltningen. Samtidig er det viktig at spesielt systemansvarlige har tett kontakt med fagmiljøene som bruker systemet som skal forvaltes. Modellen legger opp til å balansere begge deler ved å legge til rette for et fremtidig fagmiljø rundt forvaltningsansvarlige, og samtidig sikre nærhet mellom systemansvarlige og tjenestene.