

---

**Underlag för inriktningsbeslut  
avseende IT-Sourcing**

---

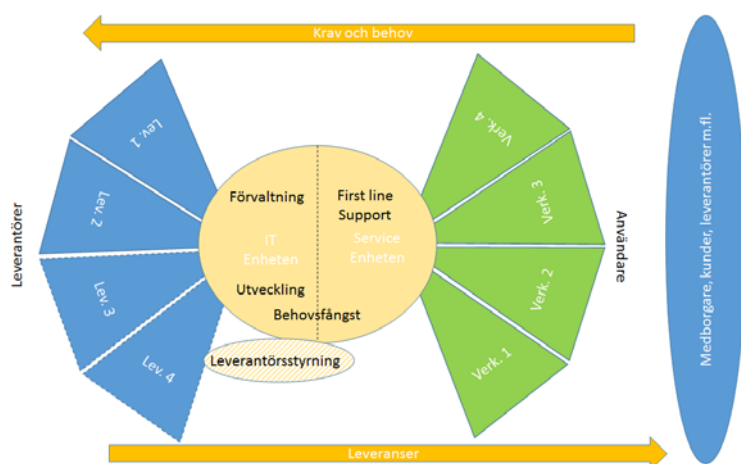


# 1 Sammanfattning

Underlaget pekar på att Nacka Kommun bör gå från en IT leverans med i huvudsak en helhetsleverantör, såkallad single-sourcing, till en IT leverans med flera områdesspecifika leverantörer såkallad multi-sourcing, när avtal för IT-drift och Telefoni går ut. Upphandlingen bör vara uppdelad på följande områden Nät, IT-drift, Säkerhet samt Telefoni.

Nacka Kommuns IT-Enhet har under en tid byggt upp en organisation och kompetens för styrning och koordinering av en leverantörmiljö med fler aktörer och har redan idag separat avtal för telefoni. Tidigare under året har även avtal avseende IT arbetsplatsen tecknats med separat leverantör, med större insats från kommunen i leveransen, med mycket gott resultat jämfört tidigare avtal och leverans.

Marknadens respons på den områdesuppdelning som kommunen föreslår är positiv ur ett konkurrens-affärs- och kvalitetsperspektiv, men man pekar även på de krav som ställs på kommunens egen kompetens och samordningsförmåga för att kunna nyttja de fördelar som skapas.



Figur 1 Multi-leverantörmiljö

Figur 1 ovan beskriver hur ett multi-leverantörsförfarande skulle se ut i Nacka kommun, där IT-Enheten samverkar och koordinerar leverantörerna samt för en nära dialog med Service Enheten som i sin tur har kundtjänstfunktionen för användarna. De båda enheterna tillsammans har nära kontakt med verksamheterna inom kommunen för bl.a. utveckling, uppföljning och behovsfångst.

De förestående upphandlingarna genomförs enligt LOU där befintliga ramavtal övervägs till förmån för alternativt egna upphandlingar. Det affärsmässigt bästa förfarandet väljs där förhandlat förfarande kan vara tillämpligt för IT-drift, medan öppet eller selektivt förfarande kan vara tillämpliga på övriga delar.

Tidsplanen för genomförande medger att nya avtal kan tecknas innan nuvarande går ut.



## 2 Bakgrund, mål och syfte

Nuvarande avtal med Tieto för IT-drift, Nät, Säkerhet går ut första kvartalet 2017. Även avtalet med Telenor avseende Telefoni löper ut.

Kommunen har efter tidigare erfarenheter av leverantörer och kommunens egen förmåga gjort ett antagande om att framtida leverans bör innehålla fler leverantörer och mer likna ett multi-leverantörsförfarande även inom dessa områden. Kommunen har därför gett Knowit i uppdrag att pröva detta antagande mot Knowits erfarenheter, marknadens synpunkter och beprövad teori. Uppdraget ska kort sammanfatta hur en framtida sourcing inom dessa områden bör göras. Uppdraget redovisas i detta dokument.

Målet är att med detta som underlag ta ett inriktningsbeslut för kommande upphandlingar i syfte att i kommande avtal höja kvaliteten och flexibiliteten i leveransen som helhet.

## 3 Metod och teori

En marknadsundersökning har genomförts för att testa kommunens antagande mot marknaden och från marknaden få viktig feedback. Marknadsundersökningen genomfördes skriftligen genom utskick av ett antal frågor till 22 leverantörer. Leverantörerna representerade såväl stora som små aktörer inom respektive område, IT-drift, Nät, Säkerhet och Telefoni. Av de 22 tillfrågade inkom 9 med svar.

I bedömningen av lämpligheten för valet mellan egen drift alternativt outsourcing för respektive område (Nät, IT-drift, Säkerhet samt Telefoni) utgår vi från Ronan Mclvors flödesschema för sourcing, (What is the right outsourcing strategy for your process? Mclvor, R., 2008). Vi väljer dock att förenkla och anpassa Mclvors flödesschema för Nacka Kommuns situation med nedanstående resultat:



Figur 2 Nacka kommun anpassat flödesschema baserad på Mclvors flödesschema för outsourcing.

Eftersom Nacka Kommun idag har aktuella områden outsourcade, finns ingen intern organisation med förmågan att ta över och leverera. Med det som bakgrund ser vi enligt flödesschemat i figur 2 ovan att outsourcing är det lämpligaste vägvalet för samtliga områden.



På motsvarande sätt för Service Enheten, där Nacka har en etablerad organisation med väl utarbetad verksamhetsförståelse, leder flödesschemat i figur 2 ovan till resultatet att Nacka bör behålla kundtjänsten hos Service Enheten i egen regi och utveckla den vidare.

En väsentlig del i McIvors teori är risken för opportunistisk vid outsourcing, d.v.s. inlåsningseffekt hos en leverantör som nyttjar denna till sin fördel. För att minska risken för inlåsning, som är högre vid ett single-sourcingförfarande för alla ingående områden, anses ur detta perspektiv, upphandling av respektive område separat vara det mest lämpliga, d.v.s. som ett multi-sourcingförfarande. Även tidigare erfarenheter hos kommunen avseende inlåsningseffekter stärker denna teori.

---

## 4 Kommunens förutsättningar

---

Idag äger Nacka kommun all utrustning och alla aktiva komponenter i nätverket. Utrustning i nätverket är nyligen utbytt till en nyare standard.

Allmänt gäller att driften av Nackas IT-miljö köps som tjänst av den aktuella driftleverantören och står i dennes datahallar.

Nacka kommun har under ett antal år arbetat medvetet med att stärka beställarkompetensen inom IT. Syftet med detta har dels varit att höja kvaliteten i IT leveransen till verksamheterna, dels vara en professionell beställare gentemot leverantörerna.

Arbetet har varit lyckosamt och visat konkreta resultat över tid. Den nu gällande inriktningen är därför att Nacka själva, genom att på ett aktivt sätt höja värdet i leveransen från leverantören till verksamheten, har förmågan att bredda leverantörsfloran för att på så vis skapa flexibilitet i leveransen samtidigt som kvaliteten i de specifika delleveranserna kan optimeras.

---

## 5 Synpunkter från marknaden

---

Sammanfattningsvis kan marknads respons på utskickad marknadsundersökning beskrivas enligt följande; framöver ser marknaden att kommunens IT-miljö blir mer molnbaserad, har fler mobila användare och har ett ökat behov av adekvat säkerhet där tjänster/lösningar är flexibla och skalbara efter verksamheternas faktiska nyttjande/behov över tid.

Marknadens respons på den uppdelning som kommunen föreslår är positiv ur ett konkurrens- affärs- och kvalitetsperspektiv, men man pekar även på de krav som ställs på kommunens egen kompetens och samordningsförmåga för att kunna nyttja de fördelar som skapas.

---

## 6 Singel sourcing eller Multi sourcing

---

Tar vi de olika förfarandena single- respektive multi-sourcing för aktuella områden och ställer de mot varandra ser vi generellt följande övergripande skillnader;



### Single Sourcing

Fördelar	Nackdelar
Färre leverantörskontaktytor.	Ej optimal leverantör inom IT-miljöns alla ingående delar.
Få avtal att hantera och följa upp.	Sämlre överblick över kvalitet och kostnadseffektivitet i leveransen.
	Hela leveransen står och faller med en leverantör, d.v.s. ingen riskspridning.
	Större risk för inlåsning hos en leverantör.

### Multi Sourcing

Fördelar	Nackdelar
Större möjlighet till optimal leverantör inom IT-miljöns respektive ingående delar.	Flertal kontaktytor med ökat krav på leverantörsstyrning.
Ökad överblick för hela leveransens kvalitet och kostnadseffektivitet.	Fler avtal att hantera och följa upp.
Hela leveransen står inte och faller nödvändigtvis med en leverantör, d.v.s. ökad riskspridning.	
Mindre risk för inlåsning till en leverantör.	

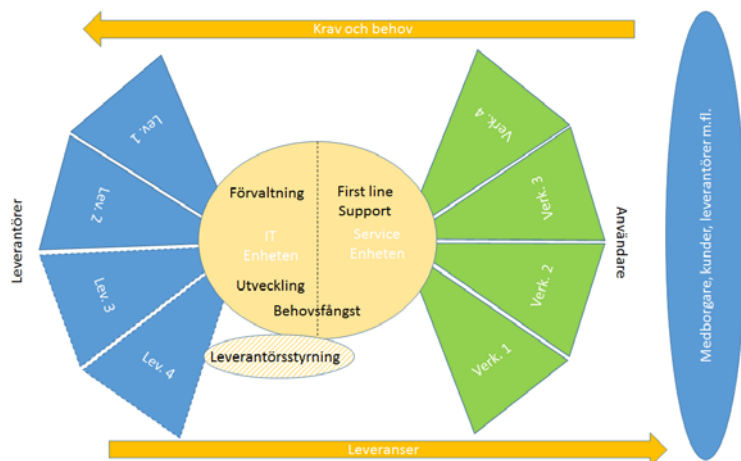
Som nämns i tabellerna ovan samt enligt Mclvors flödesschema enligt tidigare finns risk för inlåsning hos en leverantör som utnyttjar sin ställning t.ex. genom att försvåra möjligheten för sin kund att införa ny funktionalitet, byta tekniska plattformar eller byta leverantör. Ett sätt att minimera denna risk är att dela upp en större leverans i delleveranser och handla upp leverantörer separat, d.v.s. ett multi-sourcingförfarande. Även tidigare erfarenheter hos kommunen stärker denna analys.

---

## 7 Vägval för Nacka kommun

---

Nacka kommun bör gå mot ett multi-sourcingförfarande inom de områden kommunen pekat ut (Nät, IT-drift, Säkerhet samt Telefoni) för att öka överblicken samt möjligheten till att höja kvaliteten och flexibiliteten i leveransen som helhet. Förfarandet skulle resultera i ett scenario enligt figur 3 nedan, där IT-Enheten driver samverkan och koordineringen med leverantörerna samt för dialog med verksamheterna och Service Enheten som i sin tur agerar kundtjänst till kommunens verksamheter och användare. Att bevara IT-enheten och Service Enheten internt stärker kommunens erfarenhet inom koordinering och samverkan samt verksamhetsförståelse vilket leder till än bättre förutsättningar för framtida multi-sourcing och minimerar därmed risken för inlåsning av en leverantör med för stark leveransställning. En kompetent och mogen beställare borgar för bra affärer nu och i framtiden.



Figur 3 Multi-leverantörmiljö

De nu aktuella upphandlingarna genomförs enligt LOU där befintliga ramavtal övervägs till förmån för alternativt egna upphandlingar. Det affärsmässigt bästa förfarandet väljs där förhandlat förfarande kan vara tillämpligt för IT-drift, medan öppet eller selektivt förfarande kan vara tillämpliga på övriga delar.

För att etablera ett lyckat multi-sourcingscenario är följande punkter viktiga att beakta;

- En samverkansmodell där gränssnitt och ansvar mellan kommunen och de olika leverantörerna tydligt framgår, samt att alla parter har en gemensam överenskommen målbild där slutanvändarna är i fokus.
- Kommunikation måste vara tydlig och transparent mellan parterna.
- Bevara samt bygg vidare på den djupa verksamhetsförståelse som Nacka Kommuns IT-Enhet och Service Enhet över tiden byggt upp. Fortsätt även arbetet med att stärka beställarkompetensen inom IT-Enheten med syftet att vara en professionell beställare gentemot leverantörerna och därigenom höja, och säkerställa god, kvaliteten i IT leveransen till verksamheterna inom kommunen.

Tidsplan för genomförande av sourcingprojektet föreslås enligt följande:

