

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2024-06-14

Diarienummer 0214/24

**Handläggare**

Ove Hellmers Eberhard

Telefon: 031-368 6868

E-post: ove.hellmers@Intraservice.goteborg.se

## Konsolidering till gemensam digital infrastruktur för Framtidenkoncernen

**Förslag till beslut**

I nämnden för Intraservice:

1. Informationen rörande bakgrund och status i arbetet med att konsolidera tjänster inom digital infrastruktur för Framtiden-koncernen antecknas till protokollet
2. Nämnden för Intraservice ställer sig bakom förvaltningens intentioner och bedömning av de beskrivna tre alternativen.
3. Förvaltningen ges i uppdrag att ta fram en handlingsplan för en eventuell avveckling av nuvarande tjänsteleverans om inte konsolideringsprojektet startar.

**Sammanfattning**

Ärendet beskriver en tidslinje och arbete som utförts sedan 2021 i syfte att konsolidera Framtidens IT-miljö till Intraservices leverans av digital infrastruktur. Arbetet utgår från beslut i kommunfullmäktige 2015-02-16 "Kommunfullmäktige har beslutat att Göteborgs Stads bolag ska använda de gemensamma IT-system som staden beslutat ska vara kommungemensamma samt bemyndigade styrelsen för Göteborgs Stadshus AB att besluta om avsteg från denna princip. Bestämmelsen finns införd i Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag."

Intraservice har sedan 2021, via verksamhetsövergång, ansvar för Framtidenkoncernens IT-miljö. 19 februari 2024 fattade Framtidens koncernledning beslut om konsolidering av Framtidens IT-miljö. 11 maj pausades konsolideringsprojektet efter beslut inom Framtidenkoncernen utifrån ett antal skäl som Framtiden meddelade vid styrgruppsmöte samma vecka. Förvaltningen har bemött skälen och avvaktar nytt beslut om att återuppta det gemensamma projektet.

Bakgrunden visar på en lång resa. Förvaltningens bedömning är att det finns en upplevd konflikt mellan förväntan på Intraservice som leverantör och det uppdrag Intraservice har som förvaltning i staden. Det finns vidare även en konflikt mellan förväntade stordriftsfördelar och upplevd nytta för ett enskilt bolag. Förväntningar läggs på projektet i sådant som egentligen handlar om relationer, kultur, sedvänja och som är linjeorganisationens uppdrag att utveckla.

Förvaltningens intention är att en konsolidering ska genomföras för att dra nytta av ökad volym och därmed få bättre kostnadseffektivitet. Det finns tre alternativ som samtliga utgår ifrån det beslut som Framtiden kommer att fatta;

1. Fortsätta arbetet med konsolideringen
2. Fortsätta att över tid leverera den nuvarande IT-miljön till Framtidenkoncernen utan att konsolidera
3. Avveckla projektet och initiera en återlämning av den pågående leveransen av IT-miljö till Framtidenkoncernen

Förvaltningens bedömning är att om konsolideringen inte återstartar, är alternativ tre förvaltningens rekommendation (och därmed i enlighet med Intraservices uppdrag; att leverera *gemensam* digital infrastruktur till staden).

## **Bedömning ur ekonomisk dimension**

Digital infrastruktur utgör en grundläggande möjliggörare för den kommundemensamma såväl som den verksamhetsnära utvecklingen. Med digital infrastruktur avses det ekosystem av gemensamma tjänster och strukturer som behövs för att säkra en effektiv digitalisering i verksamheterna. Ekosystemet av gemensamma tjänster och strukturerna består både av hård infrastruktur såsom exempelvis nätverkslösningar, serverdrift, lagring och säkerhetsfunktioner samt mjuk infrastruktur såsom exempelvis standarder, tjänster för informationsutbyte, identifiering, dataanalys och arkivering.

I en sammanhållen och samordnad leverans av digital infrastruktur uppnår Göteborgs Stad stora volym -och skalfördelar. Det innebär att förvaltningar och bolag i staden i hög grad kan fokusera på sina respektive kärnuppdrag. Gemensam och sammanhållen leverans av digital infrastruktur bidrar till ökad kostnadseffektivitet.

Konsolidering av Framtidskoncernens nuvarande IT-miljö förväntas bidra positivt till ökad kostnadseffektivitet via ökad volym. Ökad volym ger staden fördelar vid till exempel upphandlingar av stadsnät och arbetsplatsutrustning. Konsolideringen bidrar också till den cirkulära ekonomin.

## **Bedömning ur ekologisk dimension**

En av Intraservice viktigaste prioriterade frågor inom ekologiska dimensionen är hållbar IT genom elektronik och digitalisering, inköp och cirkulär ekonomi samt energianvändning i vår datahall. En konsolidering bidrar till minskad resursanvändning och ger synergieffekter och kostnadseffektivitet. Konsolideringen bidrar också till målen i Agenda 2030.

## **Bedömning ur social dimension**

Efter verksamhetsövergången påbörjades en successiv kompetensöverföring i syfte att stärka Framtidens IT:s personal inför en avslutad konsolidering.

Eftersom konsolideringen aldrig genomförts har personalen aldrig kunnat flyttas in i Intraservice tjänsteleverans. Personalen ger uttryck för en oro och en uppgivenhet över att konsolideringen aldrig blir av. Personalen upplever och ger uttryck för att det finns en underliggande misstro och brist på tillit som fördröjer processen. Beskedet och orsakerna till paus väcker starka känslor bland medarbetare på Intraservice, inte minst med hänvisning till den långa tidslinjen och att det senaste projektet var så långt framme i förberedelserna.

## **Bilagor**

1. Konsolidering till gemensam digital infrastruktur för Framtidenkoncernen, tidslinje 2018–2024

## Ärendet

Nämnden informeras om arbetet som genomförts sedan 2021 i syfte att konsolidera Framtidenkoncernens IT-miljö till stadengemensam digital infrastruktur. Nämnden har att ta ställning till förvaltningens tre förslag om hur arbetet kan drivas vidare.

## Beskrivning av ärendet

### Bakgrund

#### Utgångspunkter

2015-02-16 beslutade kommunfullmäktige i Göteborgs Stad;

”Kommunfullmäktige har beslutat att Göteborgs Stads bolag ska använda de gemensamma IT-system som staden beslutat ska vara kommungemensamma samt bemyndigade styrelsen för Göteborgs Stadshus AB att besluta om avsteg från denna princip. Bestämmelsen finns införd i Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag.”

I budget från Kommunfullmäktige och beslut 2018 kan man läsa:

”Det finns en stor potential i att utveckla och effektivisera IT-arbetet på samma gång. Nämnden för Intraservice ska göra systematiska insatser för att konsolidera och rationalisera IT-hanteringen inom Göteborgs Stad...”

Med utgångspunkt från ovan om konsolidering av stadens IT, har initiativ planerats i syfte att konsolidera stadens IT. Vidare, i mål och inriktningsdokument för Intraservice 2019 Kapitel 1 står att ”Intraservice uppdrag är att utföra samordnad kommungemensam intern service till stadens övriga förvaltningar, bolag och stiftelser...” ”Förvaltningen ska arbeta med att skapa förutsättningar för effektivisering i stadens verksamhet genom att visa på digitaliseringens möjligheter” i Kapitel 3 ges förvaltningsdirektören i uppdrag att ”arbeta med att effektivisera stadens IT-relaterade verksamheter.”

Under åren 2019 till idag har fem olika projekt hanterat frågan om konsolidering. Se också tidslinje, bilaga 1.

#### Åren 2019–2021

**Under andra hälften av 2019** beslutar Stadshus styrelse om en strategi för digitalisering och IT. I strategin pekas Intraservice ut som lämplig intern leverantör av kommungemensamma IT-tjänster. Samtidigt startar Intraservice och Stadshus en gemensam förstudie [projekt 1]. Syftet är att beskriva den grundinfrastruktur för alla bolag som behöver konsolideras utifrån ekonomi, kvalitet och nyttoaspekter för staden. Studien visar på potential och nytta men också kostnader, utmaningar och komplex effekthemtagning per bolag. Samtliga bolag är delaktiga och beslut tas om ett direktiv för att införa gemensamma IT-tjänster för bolagen enligt en övergripande plan. Efter förstudien har flera gemensamma tjänster konsoliderats, till exempel inom ekonomi och HR.

**I början av 2021** och efter förstudien startar ett nytt projekt [projekt 2]; ”Gemensamma tjänster inom IT”. En vidare projektorganisation och plan skapas för konsolidering av digital infrastruktur för stadens bolag i stort. Ett delprojekt avser Framtiden och under mars 2021 äger flera workshops rum i lärande syfte. Framtiden beställer en extern studie som belyser förutsättningarna. Studien rekommenderar Framtiden att inte göra konsolidering innan kompletta beslutsunderlag finns. Det avsåg i februari 2021 bli en omfattning och kart-

läggning av tjänsterna, vilka som kan hanteras, teknisk migreringsplan samt kostnader för tjänsterna. Intrastervice tar, under samma tid som förstudien, fram en beskrivning och GAP-analys per tjänst som visar på några kritiska områden.

Det nya projektet tar sin utgångspunkt i att konsolidering ska se. I skenet av det går under **hösten 2021** Framtidens IT-uppdrag och personal över till Intrastervice. Överenskommelse skrivs om övergång, tjänsternas omfattning, projektgenomförande och ekonomi. Från och med hösten 2021 driftar alltså Intrastervice Framtidens IT-miljö separat hos Intrastervice och personalens anställning förs över till Intrastervice. Detta i syfte att genom framtida konsolidering föra in Framtidens IT-miljö och tillhörande personal i Intrastervice ordinarie leverans och uppdrag.

#### Åren 2022–2023

**Under 2022** förbereds införande av en ny riktlinje ”Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning” i Göteborgs Stad. Intrastervice får därmed uppdrag som leverantör att leverera gemensam digital infrastruktur till Göteborgs Stads förvaltningar och bolag (det som i tidigare riktlinje benämndes gemensamma IT-tjänster). Arbetet med att konsolidera tjänster inom Ekonomi, HR m fl fortskrider.

Inom digital infrastruktur upplever dock Framtiden att ett antal sakfrågor behöver belysas ytterligare. I avvaktan på detta konsolideras tre andra bolags IT-tjänster [projekt 3]; Boplats, Norra Älvstranden och Higab till Intrastervice. Både Älvstranden och Higab har beroenden till Framtidens IT-miljö.

Eftersom Framtidens konsolidering inte är genomförd utgör den överförda verksamheten av Framtidens IT en parallell och egen driftorganisation inom Intrastervice (och gör det än idag). Beslut tas inom driften under 2022, att den äldre tekniken för Framtidens trådlösa nätverk ersätts med stadengemensam teknik på Intrastervice – också för att slippa byta igen vid kommande konsolidering.

**I början av 2023** sker ny dialog med Framtiden om eventuellt införande [projekt 4]. Den inbegriper bl a en fördjupad teknisk GAP-analys (mellan IT-tjänster hos Framtiden och Intrastervice) samt att specifika tekniska områden behandlas och att kostnader för konsoliderade tjänster fördjupas.

**Inför hösten 2023** upplever inte Framtiden att de tekniska sakfrågorna och tjänsterna på Intrastervice är tillräckligt belysta. Inte heller att den bedömning som gjorts av vad de konsoliderade tjänsterna på Intrastervice skulle kosta ligger inom ramen för leveransöverenskommelsen som skrevs 2021. Intrastervice genomför därför en djupare analys av kostnader för konsoliderade tjänster. Analysen visar att Intrastervice tjänster kostnadsmässigt är jämförbara. Ytterligare teknisk genomlysning genomfördes sedermera i projekt 5.

## **Projektet Konsolidering till gemensam digital infrastruktur för Framtiden-koncernen 2023–2024 [projekt 5]**

### Utgångspunkter

Projektet tar en tydligare utgångspunkt i förändringen som sådan och inte bara den tekniska omställningen. Under augusti 2024 möts Intraservice och Framtiden i en serie workshops i syfte att identifiera de vägval och principområden som behöver klaras ut inför införande.

### Initieringsfasen

**Den 8 september 2023** fattar en nyinrättad gemensam styrgrupp (med medlemmar från både Framtiden och Intraservice) beslut om en gemensam initieringsfas vars syfte är att klara ut de mest grundläggande förutsättningarna för ett genomförandeprojekt. Strategin är att ställa om från GAP och risker till ”vad gör vi och hur” och på så sätt bringa fram ett gemensamt resultat och engagemang.

Initieringsfasen genomförs fram till **12 januari 2024** med följande resultat:

- Syfte, förhållningssätt, mål och omfattning och avgränsning definierade.
- Risk- och beroendeanalys framtagen.
- 25 vägvals- och principområden klaras ut, exempelvis hantering av Tekniskt nät
- Projekt- och utrullningsplan för hela koncernen (period om 16 månader)
- Ekonomiska förutsättningar tydliggjorda för konsoliderade tjänster och projekt-genomförande.

Parallellt med initieringsfasen fortsätter Intraservice att byta ut äldre teknik. Denna gång avser det hårdvara och servrar som ersätts till Intraservices miljö och övervakningsrutiner. Även här mervärdet att göra konsolideringen enklare och mindre riskfylld då den genomförs.

### Genomförandefasen

**Den 19 februari 2024** fattar Framtidens koncernledning, bl a med initieringsfasens underlag som stöd, beslut om att konsolidering av bas-tjänster inom digital infrastruktur ska ske. Det avser exempelvis: kontohantering, staden-datorer, Microsoft365, gemensamma applikationer, skrivare, mobilitet och all fillagring. Drift av Framtidens verksamhetssystem avgränsas men utgör en option i avvaktan på att Framtiden undersöker alternativa utförare till Intraservice. Koncernledningen har redan under initieringsfasen beslutat att tekniska nät ska hanteras av Framtiden Bredband.

**Den 20 februari 2024** fattar den gemensamma styrgruppen (Intraservice och Framtiden) beslut om en gemensam projektplan (mål, omfattning, utrullning) under 16 månader och för alla nio bolag. Arbetet startar med att lägga grunden som helhet men också förbereda piloten hos GöteborgsLokaler med en konsolidering helgen 24–26 maj 2024. Från Intraservice är 46 personer på olika sätt inblandade i arbetet. Under maj genomförs också förnyad ekonomisk bedömning av projektet samt hur personuppgifter ska hanteras under konsolidering.

### Avbrottet

**Den 11 maj** meddelar Framtiden att man i intern styrgrupp beslutat avbryta och pausa projektet. Planerat gemensamt styrgruppsmöte tidigareläggs till den 15 maj där Framtiden lägger fram fyra skäl till sitt beslut;

1. Utmaning i olika syn på projektets långsiktiga mål.
2. Utmaning i den affärsmässiga relationen.
3. Uppfylla lagkrav för dataskydd.
4. Projektets påverkan på drift och utveckling.

Intraservice delar inte bilden av att projektet behöver pausas då de flesta skälen handlar om faktorer utanför projektets uppdrag. Intraservice bemöter den 5 juni de fyra skälen med förslag till hantering och att projektet ska återstarta. Avsikten är att förslaget ska behandlas på ordinarie styrgrupp 14 juni, ett möte som ställs in eftersom Framtiden meddelar att man inte är redo att återuppta projektet vid det tillfället. Den uppkomna situationen har löpande kommunicerats inom Intraservice och piloten har tekniskt sett återställts för att minimera risken för incidenter. Beskedet och orsakerna till paus väcker starka känslor bland medarbetare på Intraservice, inte minst med hänvisning till den långa tidslinjen och att det senaste projektet var så långt framme i förberedelserna.

## **Förvaltningens/bolagets bedömning**

Bakgrundsbeskrivningen ovan visar att arbetet med att förbereda konsolidering av digital infrastruktur för Framtidenkoncernen har pågått under lång tid. Arbetet har återkommande kantats av att inte komma vidare.

Förvaltningens bedömning är att arbetet hittills tagit mycket energi, tid och resurser i anspråk som till viss del påverkar staden utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Intraservice uppdrag är att via gemensam digital infrastruktur skapa förutsättningar för skalfördelar och volymfördelar.

Det senaste projektet har under hösten 2023 fram till idag på ett metodiskt sätt samlat ihop och skapat nya underlag till förberedelser och nödvändiga beslut för att konsolidering ska ske. Beslutet i Framtidens koncernledning i februari 2024 bekräftade det och piloten var redo att genomföras. Ansvar och personal för drift av Framtidens IT-miljö har sedan tre år funnits på Intraservice. Framtidens teknik inom trådlöst nät och hårdvara har uppdaterats till teknik som redan används i Intraservice leverans av digital infrastruktur till staden.

Förvaltningens bedömning är;

- Det finns en konflikt mellan förväntade stordriftsfördelar i staden och nyttan per bolag. Konfliktens konsekvens synliggörs också i att bolagen finansierar förändringen. Framtidenkoncernen äger likt alla verksamheter i staden sin behovsbild. Intraservice kan inte alltid i sitt uppdrag erbjuda anpassade lösningar utifrån varje kundbehov.
- Det finns inom Framtiden en annan bild av projektets mål och omfattning eftersom även förväntningarna på långsiktiga effekter och på Intraservice som leverantör ”byggs in”. Förväntningar läggs på projektet i sådant som egentligen handlar om relationer, kultur och sedvänja vilket är linjeorganisationens uppdrag att utveckla.
- Det finns skillnad mellan Framtidens förväntan på Intraservice som leverantör (i likhet med externa leverantörer) och vad som är Intraservice uppdrag och roll i staden. Det blir i flera fall låsta positioner då båda parter behöver förstå och förändras för att nå varandra.

Förvaltningens uppfattning är att konsolideringen ska genomföras och bedömningen är också att det är fullt möjligt om förändringen betraktas på ett annat sätt och landar i det som är riktlinjens och även projektplanens intentioner i genomförande och överlämning.

Förvaltningens bedömning är också att ett definitivt beslut från Framtiden om konsolidering behöver ske i närtid. Det är en avgörande förutsättning för det fortsatta arbetet för att inte tappa tid och resurser samt för att ta till vara värdet av den erfarenhet som byggts upp. För att optimera resurser enligt Intraservice uppdrag är en sammanhållen digital infrastruktur och leverans en självklar förutsättning. Det uppnås inte genom att parallellt drifta och förvalta en annan IT-miljö inom staden.

### **Alternativ och förvaltningens rekommendation**

Mot bakgrund av ovan vill förvaltningen informera nämnden om nedanstående alternativ. Samtliga utgår ifrån att *Förvaltningens intention är att genomföra konsolideringen* men också beroende av vilket beslut Framtiden fattar.

#### **1. Fortsätta arbetet med konsolideringen**

Sedan avbrottet 15 maj 2024 avvaktar Intraservice Framtidenkoncernens beslut om att återuppta det gemensamma projektet ”Konsolidering till gemensam digital infrastruktur för Framtidenkoncernen”. Projektet är satt på paus och konsekvenserna i tid och kostnad behöver analyseras efter beslut om återstart. Tills ett beslut om fortsättning finns levererar Intraservice fortsatt den IT-miljö som övertogs 2021.

Detta alternativ förutsätter att Framtidens koncernledning vill fullfölja och står bakom sitt tidigare beslut. Vidare att den beslutade projektplanen ligger till grund för genomförandet, att en ny tidplan behöver tas fram samt ett gemensamt förhållningssätt till förändringen. Förvaltningen behöver utöver detta ett besked om drift av verksamhetssystem (option) samt att överlämning av Tekniskt nät påbörjas.

Fram till dagens datum har projektet inte fått återkoppling på de svar vi kommunicerat gällande de skäl som angavs för att stoppa piloten. Förvaltningens bedömning är att ett positivt beslut om återstart också kan vara förenat med andra villkor från Framtidenkoncernen.

#### **2. Fortsätta att över tid leverera den nuvarande IT-miljön till Framtidenkoncernen utan att konsolidera**

Intraservice fortsätter leveransen till Framtidenkoncernen i den isolerade IT-miljön som är skild från den gemensamma leveransen till staden. Syftet med konsolideringen var dock att den tekniska miljön skulle ersättas och avslutas. Detta alternativ är inte heller i linje med Intraservice uppdrag enligt riktlinjen och ses därför inte som realistiskt.

#### **3. Avveckla projektet och initiera en återlämning av den pågående leveransen av IT-miljö till Framtidenkoncernen**

Vid ett icke-beslut eller ett beslut från Framtidenkoncernen om att inte återstarta projektet rekommenderas nämnden att fatta beslut om att lämna tillbaka den pågående leveransen av IT-miljö till Framtidenkoncernen. Att lämna tillbaka

leveransen och *endast* arbeta med stadengemensam digital infrastruktur är i linje med Intraservice uppdrag enligt riktlinjen.

Detta alternativ förutsätter att Framtiden anmäler avsteg från riktlinjen. Intraservice anser att detta alternativ inte främjar staden utifrån ett nyttoperspektiv eller förvaltningens uppdrag att leverera gemensam digital infrastruktur. Framtiden behöver i detta alternativ själva bygga en egen organisering, liknande teknik och upprätthålla nödvändig kompetens.

Vid val av detta alternativ behöver nämnden ge Framtidenkoncernen en tidsram i syfte att påskynda processen och överlämning av nuvarande IT-miljö. Start av arbete med överlämning bör ske omgående.

Malin Lundqvist  
Avdelningschef Digital infrastruktur

Peter Söderström  
Förvaltningsdirektör