

**Uppföljning av besparingar  
inom IT och tele  
inom  
Region Skåne**

Göteborg den 24 mars 2006  
Jonas Leffler  
Guide AB

# 1. Inledning

## Bakgrund

Under 2004 granskade revisionen ett projekt (NyIT) som skulle spara 40 milj. Projektet innebar:

- Perspektivförändring, med en ökad tonvikt på regionperspektivet.
- Strukturella förändringar av IT-verksamheten, där fem IT-avdelningar blir en IT förvaltning (ITT) och en beställning och utvecklingsfunktion (ITU), med central samordning och lokal tillhörighet.
- En outsourcing av telefonin till extern leverantör.
- Nya arbetssätt.

Revisionen kunde i februari 2005 konstatera att projektet skapat förutsättningar för att genomföra effektiviseringar, men att några besparingsåtgärder ännu inte hade genomförts. Besparingsambitionen finns dock kvar. Besparingen skall ske med 10% från 2002 års kostnad på 756 MSEK t o m 2006. Det finns dessutom besparingsmål för ITT från 2005 t o m 2008 på 135 MSEK och inom telefonin finns en besparingsgaranti, som efter 5 år ger 30% besparing.

## Syfte och avgränsning

Uppföljningens syfte är att bedöma om regionen är på väg att infria utlovade besparingar genom att granska de åtgärder som regionen gör.

Granskningen handlar inte om hur förändringsarbetet genomförs eller att värdera de effekter som förändringsarbetet ger i verksamheten.

## Underlag

Granskningen har tagit del av material från IT-ledning, ITT, ITU och tre förvaltningar, samt även gjort bandade intervjuer med berörda representanter. Uppföljningar har också gjorts via protokoll och dokument publicerade på intranätet.

Det har dock varit svårt att tolka allt siffermaterial, trots gott bistånd från berörda. Några kontroller av kontoföringen har inte gjorts.

# 2. Besparingsåtgärder

## Besparingsåtgärder inom IT-infrastruktur

Det finns en mängd besparingsåtgärder inom IT-infrastrukturen. De gäller:

- Ny inköps- och logistikmodell medför tidsbesparingar och minskat konsultberoende.
- En gemensam servicedesk för infrastruktur, applikationer och telefoni införs. Den ger ett opersonligare, men billigare och snabbare stöd, med färre beredskapslinjer.
- Standardisering av arbetsplats, vilket underlättar versionshantering och administrationen av programprodukter.
- En gemensam teknisk huvudplattform möjliggör en central administration och kontroll av allt som finns.
- Skrivarhanteringen ses över.
- Det sker en koncentration av driften av gemensamma applikationer.
- En översyn av en effektivare lagringshantering är påbörjad.

Åtgärderna inom ITT är i huvudsak inriktade på att öka effektiviteten inom IT. Genom att standardisera möjliggörs rationaliseringar. Det är den väg all IT-utveckling går för att bedrivs rationellt.

Åtgärder som vidtagits har effekter 2006, men torde vara avläsbara under 2007 och framåt.

### **Besparingsåtgärder inom applikationsområdet**

De besparingar som görs inom applikationsområdet är relaterade till verksamheterna. De handlar om:

- Applikationskonsolidering som drivs av utsedda tjänsteägare. Det är ett relativt långsiktigt arbete.
- Styrning av utvecklingsinsatser. Det handlar om att undvika dubbleringar av utvecklingsinsatser.
- Samordning av licenser för ett hundratals småapplikationer. En licens speglar en applikation. Därför behövs konsekvenserna i verksamheten beaktas.

Applikationskonsolideringen och licenssamordningen, lägger grunden för en mängd positiva effekter både för att få en rationell IT och för att underlätta integrationen av befintliga applikationer.

Vidare pågår utvecklingsarbeten både i form av nya applikationer och lösningar för att skapa "en patient en journal". Utvecklingsinsatserna kommer på sikt att medföra ökade IT-kostnader, vilket kommer att påverka besparingsmålet negativt. Dock förväntas IT-stöden ge positiva effekter i verksamheten. Här bör mätningar göras så att insatser kan värderas mot effekter.

De första effekterna från applikationskonsolideringen torde ske först 2008 och framåt, medan utvecklingsinsatserna torde ha effekter först 2009 och framåt. Granskningen kan notera att det pågår en mängd åtgärder med inriktning att ge besparingar och öka nyttan av IT.

## **3. Besparingsmätningar**

### **Besparingssammanställningar år 2002 och 2004**

Besparingssammanställningen bygger på kvalitetssäkrade uppgifter från år 2002. År 2003 gjordes en ny sammanställning av de större förvaltningarnas kostnader. Den indikerade en besparing på 10%. En ny uppföljning av 2004 års siffror visar en besparing på 38 MSEK, vilket motsvarar ca 5 %.

Förklaringen till ovanstående siffror är att:

- Förvaltningarna har tidigare genomfört besparingar, som får effekt 2003 och 2004.
- År 2003 fanns generella åtstramningar som påverkade utvecklingstakten, vilket medförde ett uppdämt behov 2004, som dämpade besparingarna.
- 2004 års siffror är egentligen högre eftersom viss IT är exkluderad i 2004 års siffror.

Besparingarna kan alltså inte relateras till NyIT.

## Besparingar inom ITT och telefonin år 2005

För 2005 finns besparingar inom ITT och telefonin. ITT besparingar är baserade på det belopp förvaltningen kontrollerar d v s 211 MSEK av den totala IT-kostnaden på 568 MSEK. Utifrån detta belopp är besparingen 8%, vilket väl följer 2005 års besparingsmål.

För år 2005 finns en besparing inom telefonin på 15 MSEK vilket ger 10% besparing utifrån 2002 års telefonikostnad. Telebesparingarna är avtalsrelaterade och förutsägbara för regionen, eftersom den externa leverantören står för all risk.

## Att mäta besparingsmålet 2006 är förenat med mätproblem

Besparingsmålet är 10% kostnadsreduktion 2006 av den IT som fanns år 2002, s k "as is", givet samma servicegrad. Det behövs en kod för att exkludera den IT som inte är "as is" 2002. Detta görs inom ITT, men inte för övrig IT. Utan kod blir det svårt att mäta "as is". Den mätning som går att göra bygger på totala kostnader för regionens IT och tele oberoende av utveckling, uppgraderingar etc.

För en ekonomisk uppföljning, saknas regler som gör det tydligt av vad som mäts och att det är relevanta uppgifter som tas fram. Regler behövs för vilka kostnader som skall beaktas. Vidare behöver utvecklingskostnader, tidspreferenser, NyIT-kostnader etc fastställas.

Görs en kalkyl för telefonin där regionens kostnader beaktas och med en ränta på 5% reduceras den ackumulerade besparingsgarantin med 48 MSEK. Det visar betydelsen av att klargöra vilka regler som skall användas för att mäta besparingsmålet.

För att mäta "as is" skulle mätmetoder och regler vara klara redan år 2002 när kostnadsbasen fastställdes. Med nuvarande förhållanden är det knappast meningsfullt att göra en mätning av besparingsmålen.

Regionen avser att tillsätta en person för en uppföljning. Andra typer av mätningar, som belyser absoluta kostnader för IT, värdering av enskilda satsningar, nyckeltal etc borde vara mer relevant.

## 4. Förändringarna

### Stora genomgripande förändringar

Genomgripande förändringar genomförs i vardagen, när rutiner förändras och ärenden skall hanteras på ett mer formellt och enhetligt sätt. Med ett enhetligt och formaliserat arbetssätt skapas en ökad kontroll både av utrustningar, komponenter och av ärenden. Erfarenheter från storföretag indikerar att en sådan omfattande förändringsprocess tar 4 till 6 år.

Under år 2006 och 2007 sker en övergång till att verksamheterna skall köpa tjänster. Det innebär att tjänster och servicenivåer skall definieras och prissättas.

Med en förändrad styrning kommer effektivitets- och resultatkraven att förstärkas i förhållande till besparingskraven på ITT.

## Hur upplevs förändringarna på förvaltningarna?

De tre förvaltningar som intervjuats använder begrepp som händelsestyrd IT, fördämningar som byggs räcker inte, otydlig organisation, etc. De upplever en försämrad servicenivå. Sporadiska indikatorer visar detta, men någon systematisk mätning har inte granskningen identifierat.

Förändringsarbetena skapar oreda och att det tar tid både för IT att lära sig sina nya rutiner och arbetsuppgifter, samt för förvaltningarna att lära sig att agera på nytt sätt. Det finns en medvetenhet om förhållandena, vilket talar för att de är av övergående karaktär och att de på sikt borde redas ut.

År 2005 har IT kostnaderna fördelats utifrån en befintlig kostnadsmassa. Nuvarande situationen är för såväl förvaltningarna som ITT otillfredsställande. Därför är det nödvändigt att komma över i en tjänstebaserad köp och sälj modell.

Några förvaltningar ser fördyringar framåt. Anledningen till fördyringarna kan emellertid vara svår att reda ut. Tidigare ”dolda kostnader och informella lösningar” eller ”om det var bättre förr” är föga meningsfullt att värdera. I ett utvecklingsperspektiv är de åtgärder som genomförs det sätt som en rationell IT skapas. På kort sikt kommer förändringarna att medföra en förändrad kostnadsbild. På lång sikt, givet att intentionerna lyckas, blir IT billigare.

## ITT från besparings- till effektivitetsfokus

ITT lever med tre oförenliga mål:

- Att göra besparingar, vilket innebär att påvisa lägre kostnader
- Att visa ett resultat, vilket innebär att ha balans mellan kostnader och intäkter
- Att ha leveransplikt på förvaltningarnas behov och erbjuda samma servicegrad

I dagsläget har resultatkravet hanterats med en förhandlad kostnadsfördelning. De uppdämda behov som fanns från 2003 års investeringsstopp har hanterats via ITU, som fått göra prioriteringar utifrån ITT leveranskapacitet. Situationen är otillfredsställande, vilket talar för en renodlad resultatstyrning.

## 5. Risker

ITT kom till ett odukat bord där ekonomin behövde redas ut och tjänster för infrastrukturen behövde utvecklas, samtidigt som besparingarna skulle initieras. Det behövs stöd, dialog och ”anpassningskostnader” för att reducera de risker som är förenat med förändringsarbetet.

Det finns risker att genomförandet försvåras genom, lokala motstånd, prispförhandlingar med förvaltningar som får fördyringar, förvaltningar som går egna vägar etc.

Det finns en risk att de lösningar som utvecklas och genomförs, inte passar alla. Vissa typer av IT-frågor, kan kräva specifika lösningar.

En annan risk är att förändringsgraden blir för stor. De rationaliseringar som görs inom IT kräver en viss IT mognad i verksamheten, vilket kan försvåra förändringsarbetet.

## 6. Slutsatser

Granskningen visar att regionen vidtagit besparingsåtgärder under 2005 och förbereder åtgärder under 2006, där effekterna torde vara avläsbara från 2007 och framåt. Telefonin följer en avtalsreglerad besparingsgaranti, som väl uppfyller besparingsmålen och ITT har för år 2005 uppfyllt besparingsmålet.

Det blir dock svårt att mäta målet "att 2006 uppnå 10% reduktion av IT kostnaden år 2002". Granskningen ifrågasätter om tillförlitliga mätningar av besparingarna "as is" kan göras. En värdering av enskilda åtgärder kan bättre indikera besparingarna.

Styrkraven på ITT är oförenliga. En övergång till en effektivitetsbaserad uppföljning är mer relevant än ett fokus på nuvarande besparingsmål.

Granskade förvaltningar upplever en sämre servicegrad. IT kostnaderna fördelas från en befintlig kostnadsmassa. Det finns en medvetenhet om ovanstående problem. I samband med en övergång till en tjänstebaserad affärsmodell blir både pris och fastställande av servicegrad viktiga delar för att reda ut problemen.

Pågående förändringsarbete behöver dialog, stöd och anpassningskostnader, för att underlätta ett genomförande.