

# **IT-sourcing och innovation i offentlig sektor**

– lärdomar från Nacka kommun

Whitepaper oktober 2019

Mattias Axelson, Charlotte Nordström, Jon Rognes

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
Om författarna .....	4
<b>Summering</b> .....	<b>5</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>6</b>
Behovet av digital innovation .....	6
<b>Sourcing av IT och digital innovation – en realitet med utmaningar</b> .....	<b>8</b>
Det centrala dilemmat .....	9
Sourcinglogiken – varför sourcing? .....	10
Innovationslogiken – varför innovation? .....	11
Dilemmat .....	12
<b>Nacka – så gjorde man</b> .....	<b>14</b>
Sammanfattning av IT-sourcingstrategin .....	14
Genomförandet av upphandling .....	16
Transferprocessen .....	17
Innovation / erfarenheter efter ett år .....	18
<b>Generella lärdomar</b> .....	<b>20</b>
Sourcing och innovation inom IT .....	20
Innovationsprocessen - vem gör vad .....	22
Innovationsambitionen och innovationskraften måste matchas .....	24
Samverkan för innovation i IT-sourcing – partnerlösningar .....	25
<b>Slutsatser: Ändrade roller för parterna</b> .....	<b>27</b>
Nya krav på en koordinerande IT-funktion .....	27
Leverantörer med reaktiv förmåga .....	28
Kontakt .....	30

# Förord

2016 stod Nacka inför en utmaning som är generellt intressant, nämligen att skapa IT-sourcing som ger förutsättningar för innovation. Det är en utmaning som handlar om att samtidigt uppnå löpande förbättringar som minskar driftskostnader och utveckla innovativa möjligheter för nya och bättre tjänster för medborgare.

Vi hoppas att våra resultat kan fungera som ett stöd till alla de organisationer som brottas med samma dilemma, och bidra till effektiv IT-sourcing med innovationsförmåga.

Vinnova har bidragit med finansiering, och har med sitt stöd visat att frågan om innovation i IT-sourcing är viktig för många offentliga organisationer. Nacka kommun har på flera sätt varit engagerat i projektet och har generöst bidragit med tid och insikter kring den resa som har genomförts under senaste åren.

Stiftelsen IMIT har varit administrativt hemvist för projektet och har bidragit till en smidig forskningsprocess. Kollegorna vid Handelshögskolans House of Innovation har, ibland utan att veta om det, bidragit med klokskap som har drivit arbetet framåt.

*Stockholm den 4 oktober 2019*

Mattias Axelson  
Handelshögskolan i Stockholm / IMIT

Jon Rognes  
Handelshögskolan i Stockholm / IMIT

## Om författarna

### **Mattias Axelson**

Mattias Axelson är Ekonomie doktor och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, House of Innovation. Han arbetar inom områdena strategiutveckling, scenarioplanering och management av innovation. Forskningen är tillämpad och bedrivs ofta i nära samarbete med organisationer. Under många år har arbetat som rådgivare till både företag och offentliga organisationer. Utbildning och träning av ledare är ett stort intresse.

### **Lotta Nordström**

Lotta Nordström är sektionschef för informationshantering och digital arbetsmiljö (iDA), på avdelningen för digitalisering på SKL. Före det kommer hon ifrån Nacka kommun där hon bland annat arbetat som digitaliseringschef och IT-strateg. Lotta har lång erfarenhet av arbete inom IT, med bland annat IT-strategier informationssäkerhet och kravanalys.

### **Jon Rognes**

Jon Rognes är Ekonomie doktor och Civilingenjör, med flera års erfarenhet från industri och näringsliv. Sedan 1994 arbetar Jon som forskare vid Handelshögskolan i Stockholm vid House Of Innovation HOI. Jon forskar kring verksamhetsutveckling, bland annat frågor som rör outsourcing av interna tjänsteprocesser. Under en tid som gästprofessor i Filippinerna studerade han sourcing och stora tjänstefabriker, och har studerat innovativa samarbetsklimat i Silicon Valley, under en tid på Stanford University. Aktuella projekt rör organisering inom offentlig sektor, bland annat kopplat till tankesmedjan Leading Health Care.

# Summering

Det pågår en mognad inom IT-sourcing i offentlig sektor. Samtidigt innebär digitaliseringen att kraven på nya tekniska lösningar ökar. Tillsammans innebär detta att behovet av att både leverera effektiv drift av IT-tjänster och samtidigt bedriva innovation ökar. Utmaningen blir att utforma hur det ska kunna uppnås i samspelet mellan exempelvis kommuner och kommersiella leverantörer.

Det finns ett behov av ett annat angreppssätt än det som är förknippat med traditionell IT-upphandling. Hur får vi med innovation i kalkylen? Det är få som har lyckats hantera detta dilemma, men många behöver göra det. För att bidra till bättre lösningar, där både behoven av kostnadseffektivitet och innovation omhändertas har vi genomfört en studie av Nacka kommuns IT-sourcing.

Baserat på studien ser vi att det kommer att ställas nya krav på inblandade parter, där IT-funktionens roll blir allt mindre teknisk och mer koordinerande, och leverantörernas roll behöver bli mer flexibel, med ökande krav på reaktiv förmåga. Det vill säga, att både se och svara på behoven av innovation. En förmåga som handlar om att vara en partner som är beredd anstränga sig och göra det bästa av det som är möjligt när det efterfrågas.

# Inledning

Digitalisering i Sveriges kommuner skapar nya möjligheter, men leder även till nya utmaningar. Digitaliseringsmöjligheter omfattar både effektiviseringar av dagens system och framväxt av helt nya typer av lösningar. Aktuella exempel på det första är automatisering av delar av socialtjänstens arbete och exempel på det senare är tekniska innovationer som ökar tryggheten för äldre. All form av digitalisering bygger, om än i varierande grad, på lösningar som utvecklas och drivs av externa parter. Därmed sker digitalisering av de kommunala verksamheterna i sourcingrelationer. Detta är i sig en utmaning.

IT-sourcing i dagens utformning har varit hämmande för offentliga organisationers förmåga att utveckla sin verksamhet jämfört med ambitioner. Skälet är att dagens IT-sourcing vanligen inte klarar att leva upp till behovet av innovation och förnyelse. Det är inte minst en utmaning för den egna IT-verksamheten att tillsammans med externa IT-leverantörer bidra till innovation i offentlig verksamhet. Mot denna bakgrund har vi studerat<sup>1)</sup> principer för en IT-sourcing som ger förutsättningar för innovation i kommunens verksamhet och tjänster.

## Behovet av digital innovation

Offentliga organisationer efterfrågar IT-sourcing som både minskar kostnader och ger innovation. Det är ett dilemma, eftersom dagens samverkansformer inte klarar av att samtidigt leverera både ökad effektivitet och innovation. En vanlig situation är att IT-sourcing levererar standardiserade tjänster och kontinuerliga förbättringar, men att radikal förnyelse är svår att realisera.<sup>2)</sup>

Den snabba digitaliseringen ställer krav på offentliga organisationers sourcing av IT-tjänster. Medborgarna förväntar sig bättre funktionalitet och nya innovativa tjänster samtidigt som ansvariga i verksamheterna har krav på att reducera kostnader. Dessa krav kan te sig motstridiga, men realiteten är att de behöver förenas. Ett sätt att klara det är att arbeta med nya former för sourcing av IT. Frågan är vilka?

1) Vi har i rollen som aktionsforskare följt Nackas IT-sourcing; dokumenterat och arbetat med spridning av kunskap kring detta. Nacka stad har under perioden gjort en omtalad upphandling av IT med fokus på innovation, och vi har deltagit i den processen, med en aktiv insats, och med att sprida erfarenheter och slutsatser såväl internt som externt.

2) Se *Öppen innovation genom IT-outsourcing*, (Axelson M., Rognes J., Nilsson B. kapitel i "Öppen innovation i teori och praktik", Studentlitteratur (2016). Kapitlet tar sin utgångspunkt i fallstudier av IT-outsourcing där innovation har varit efterfrågat. Oftast hamnar innovationsambitioner i konflikt med den verksamhetslogik som fokuserar på kostnadsreducering, vilken är den logik som dominerar sourcingaffärer. I kapitlet diskuteras hur företag i praktiken kan hantera dilemmat och förena outsourcinglogik med innovationslogik.

Traditionella lösningar med långa kontrakt som i detalj specificerar IT-leveransen har visat sig vara varken kostnadseffektiva eller innovationsfrämjande. En offentlig organisation som har bestämt sig för att skapa en modern IT-sourcing som möter medborgarnas och politikernas krav är Nacka stad.

En strategi för IT-sourcing klubbades av kommunledningen i Nacka 2015. Sourcingstrategin pekar på att Nacka Kommun bör gå från en i huvudsak singlesourcad IT-miljö till en mer multisourcad miljö, och med ett ökat fokus på innovation.

Under tre år har vi följt Nackas etablering av en sourcinglösning som ska möjliggöra digital innovation i kommunen. I den här rapporten presenterar vi lärdomar och analyserar hur sourcing av IT kan ledas och organiseras för att stödja digital innovation.

#### **NÅGRA UTGÅNGSPUNKTER:**

- Digitalisering innebär nya sätt och möjligheter att utföra verksamheten.
- IT är oftast en möjliggörare snarare än en motor i verksamhetsutveckling.
- Förnyelsen kommer att behöva vara både av typen radikal och inkrementell.
- Roller och aktiviteter kommer att förändras.
- Alltmer kan göras av externa leverantörer, men det ställer nya krav.

För att kunna genomföra digitalisering av en verksamhet på sätt som främjar innovation krävs att både IT-verksamheten, tekniken och kommunens verksamheter kan förnyas. Det behövs innovationsförmåga och anpassningsförmåga på flera olika sätt, samtidigt. Den pågående verksamheten, ofta sammankopplad med andra verksamheter och aktiviteter, behöver fungera löpande samtidigt som nya former av samarbeten med leverantörer tas fram och testas. Detta ställer krav på flera förmågor samtidigt, samt kräver mer resurser under utvecklingsperioden. Frågan är hur detta kan göras, och vem av de inblandade parterna som skall göra vad.

# Sourcing av IT och digital innovation – en realitet med utmaningar

## ”Det blir för lite innovation i IT-sourcing”

Digitaliseringschef

Alltfler organisationer och företag har uppmärksammat att deras sourcade IT inte förnyas på det sätt som de skulle önska. Innovationstakten och innovationsnivån är för låg. Digitaliseringens möjligheter realiserar inte i form av nya och bättre tjänster för medborgarna.

Ett skäl är att leverantörer ofta är ovilliga att ändra i sin avtalade leverans, eller kräver mycket betalt för att anpassa lösningen till nya behov under kontraktstiden. Det leder till att sourcingrelationer avseende IT kan få konsekvenser för företags och myndigheters förmåga att utveckla sin verksamhet. Både förmågan att förnya IT-lösningar och att använda IT som strategiskt verktyg som främjar digitalisering begränsas. Innovationskraften blir för låg. Varför är det så vanligt, och hur kan man hantera problemet?

Innovation bygger på en annan verksamhetslogik än den som utmärker traditionell IT-sourcing. Det innebär att innovation inte kan bedrivas på samma sätt som standardiserade IT-tjänster. Det innebär också att innovation inte kan kravställas på samma sätt som är vanligt i transaktionsbaserade kontrakt. Helt enkelt, innovationslogiken fungerar inte med den vanliga IT-sourcingmodellen. Konsekvensen är att satsningar på innovation i praktiken uteblir eller inte ges tillräckliga resurser.

Resultatet är ofta frustration och missnöje. Alla förlorar på det. Många efterlyser därför en lösning på hur förutsättningar för innovation kan skapas i IT-sourcing. Kostnadsfokuserad IT-sourcing behöver kompletteras med förutsättningar för innovation.

Under flera års tid har vi följt ett antal organisationer i deras strävan att uppnå en flexibel och innovationsvänlig IT-sourcing. En av dessa är Nacka kommun, som valt att fokusera på innovation som en central parameter i sin senaste stora upphandling av IT. I Nacka insåg de ansvariga tidigt att det skulle vara avgörande att lyckas skapa en IT-sourcing som ger förutsättningar för innovation i verksamhet och tjänster.

Nackas insikt kan ses i ljuset av den generella trenden att många verksamheter idag utförs utanför de egna väggarna, i och med att verksamheter sourcas från leverantörer. Inom IT-området är denna utveckling mycket tydlig. Detta har sina fördelar för kostnadsreducering och specialisering, men innebär även utmaningar. För många organisationer accentueras utmaningen i och med dels den förväntan på innovativa digitala lösningar som växer fram bland kunder och medarbetare dels de produktivitetsförbättringar som behövs för att klara verksamheten framöver. Dagens IT-sourcing



klarar vanligen inte att leva upp till behovet av innovation. Det skapar ett dilemma, eftersom de flesta IT-sourcingaffärer inte klarar av att samtidigt leverera både ökad effektivitet och innovation.

Idag är insikten inom organisationer som är kunder och leverantörer av IT-sourcing begränsad avseende hur dilemmat ska hanteras. En vanlig situation som många med Nacka upplever är att IT-sourcing klarar av att leverera standardiserade tjänster och kontinuerliga förbättringar, men att innovation uteblir. Det vill säga, dilemmat hanteras inte. Detta har lett till missnöje i offentliga organisationer och i förlängningen uteblivna förbättringar för medborgare.

## Det centrala dilemmat

IT-sourcing drivs ofta av ett rationaliseringskrav, grundat i ett behov av lägre IT-kostnader<sup>3)</sup>. Under ett antal år har detta hanterats genom att öka sourcing till leverantörer med stordriftsfördelar kombinerat med låg lönekostnad. I takt med att sourcing som fenomen har mognat ökar kraven på att inte bara minska kostnaderna utan också på att åstadkomma förnyelse.

Ofta handlar det om att IT behöver anpassas till förändringar i affärer och tekniska möjligheter som dyker upp under sourcingaffärers kontraktstid. Det innebär att innovation i IT-sourcing direkt är kopplat till utveckling inom områden som; teknik, tjänster och processer liksom affärsmodeller. Det är med andra ord i många fall svårt eller omöjligt att hantera den IT som sourcas isolerat. Detta leder till ett dilemma.

Dilemmat kan förklaras som en konflikt mellan olika verksamhetslogiker. Sourcing bygger på industriell logik, där standardisering, flytt av verksamhet till enheter med skalfördelar och lägre produktionskostnad görs för att möta kraven på kostnadsminskningar. Innovation följer en annan verksamhetslogik, där nytänkande, risktagande och nära samarbete är viktiga ingredienser för att möjliggöra kunskapsutveckling.

De viktigaste frågorna i alla organisationer har bäring på att vara effektiva och innovativa. Givetvis är det i slutändan viktigast att leverera värde till kunderna, som ytterst betalar för verksamheten, oavsett om de är offentliga eller privata. Men utan en intern förmåga att bedriva verksamheten effektivt och samtidigt förnya den genom innovation är inte värdeskapande möjligt. Eller i vart fall inte uthålligt.

3) Vad som ingår i IT-kostnader är ofta oklart. Enklarest är att fokusera på driftkostnader. De är också vanligen i fokus för kostnadsminskningar. Men i och med digitaliseringen av fler och fler processer (inom det offentliga) ökar svårigheten att definiera en IT-kostnad. Detta beror på att fler "analog kostnader" byts ut mot digitala, vilket ger effekten att "IT-kostnaden" ökar trots ambitionen att effektivisera och minska densamma. Exempel; läromedel, som tidigare varit en specificerad kostnad i en kommunbudget minskar men IT-kostnaden ökar på grund av att läromedel i allt högre grad är digitalt.

För att de ska hantera dilemmat själva måste de förstå de olika logikerna som bygger upp det.

- Hur ser den traditionella logiken ut i ett sourcingavtal?
- Vad krävs för att kunna vara innovativ och utvecklas?

Vi skall i de följande avsnitten gå djupare i de båda logikerna, och se hur de samverkar.

### **Sourcinglogiken – varför sourcing?**

Bakom den ökade sourcingen av IT ligger principen om arbetsdelning, som har varit bärande under hela industrialiseringen och som är en viktig orsak till vårt välstånd. Arbetsdelning bygger på att den som är bra på något ska göra det, och alla kan på så vis specialisera sig. Var och en gör mer av samma sak, blir bättre på det, och vi får på så vis högre effektivitet. Anledningen att organisationer väljer att låta en extern part göra delar av arbetet är att resultatet på så vis blir bättre i någon dimension. Det kan vara högre servicegrad, bättre kvalitet på den utförda uppgiften, eller högre effektivitet och lägre kostnader.

För att uppnå högre effektivitet behöver verksamheten vara organiserad på ett effektivt sätt. En massproduktion av en standardiserad tjänst eller produkt bygger på att höga volymer av standardiserade produkter kan tillverkas billigare än lägre volymer av produkter med stor variation<sup>4</sup>). Det beror på att mer av tillverkningen eller utförandet kan automatiseras, samtidigt som omställningar och anpassningar inte tar tid från produktionen.

Några vanliga argument för outsourcing brukar vara kostnadsbesparing, högre effektivt, ökad kvalitet och servicenivå, få tillgång till de senaste lösningarna, få tillgång till experter, och genom att inte göra det själv, kunna behålla fokus på egen kärnverksamhet. Av dessa är kostnadsbesparingar det viktigaste skälet vid många outsourcingbeslut.

Om vi går tillbaka till principen kring arbetsdelning och effektiv produktion framgår det att vissa uppgifter i en verksamhet är mer lämpade att sourca än andra. Bra uppgifter att sourca skall helst vara standardiserade, klart avgränsade, möjliga att formellt beskriva och mäta, och stabila över tid. Med andra ord tydliga uppgifter med låg variation och tillräckligt hög volym.

Det omvända gäller för uppgifter som är oklara, föränderliga, med många gränzytor inom verksamheten och med hög grad av personberoende. Som vi skall se i nästa stycke faller innovationsaktiviteter oftast inom den senare kategorin.

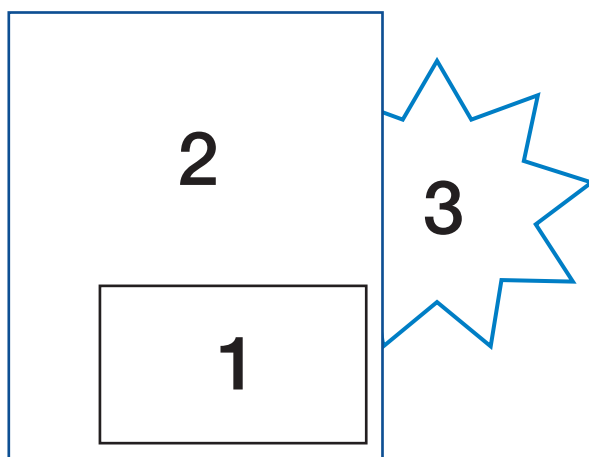
4) Se litteratur kring operations management, exempelvis Slack, etc.

## Innovationslogiken – varför innovation?

Innovation innebär enligt Joseph Shumpeter<sup>5)</sup> nya kombinationer av kunskap, som leder till nya produkter, nya produktionsmetoder, öppnande av nya marknader eller omstöpning av en hel sektor. Nyckelordet är ny, och redan här har vi en skillnad från sourcinglogiken, som utgår från en känd och väldefinierad situation, möjlig att fånga i ett kontrakt och i förväg specificera resultat och utfallsvariabler för (SLA).

Innovation kan initieras från flera håll, men en viktig faktor är den tekniska utvecklingen, och nya möjligheter som följer av den. I vårt fall är digitalisering kombinerat med teknisk mognad hos användarna en stark drivkraft för att ta fram nya lösningar och erbjudanden.

Vad kännetecknar innovation? Innovation innebär att vi rör oss in på okänt område, testar nya kombinationer och på vägen lär oss av de utfall vi får av dessa nya kombinationer. Det gör att innovation inte kan fastställas i förväg utan behöver ha frihet att utvecklas under processens gång. Här har vi kärnan i dilemman eftersom raka motsatsen gäller för en typisk sourcingrelation, enligt resonemanget ovan. Innovation kan oftast inte på samma sätt specificeras och avtalas utifrån i förväg kända utfallsmått. Scope för innovation En bild som träder fram är att man i sourcingrelatio-



**FIGUR 1**

Inom IT-området kan innovation göras inom domäner:

1. Inom IT-området, dvs innovation kring IT som verktyg / infrastruktur.
2. För verksamheterna, dvs nya sätt att använda IT för att stödja verksamheter
3. Nya områden, erbjuda ny verksamhet / tjänster med hjälp av IT

5) Joseph Shumpeter, ref

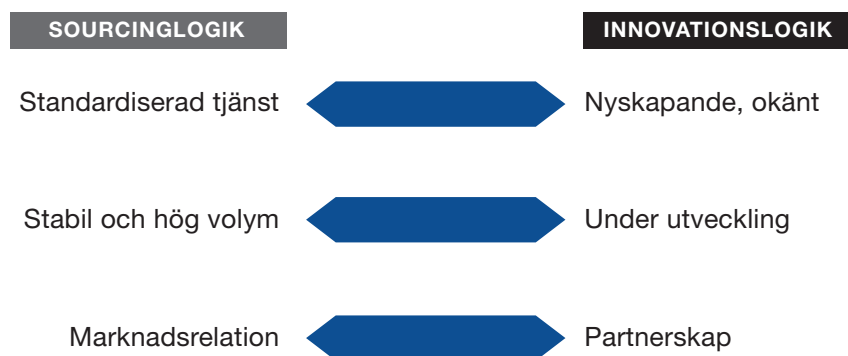
ner är relativt bra på att hantera innovation inom område 1, till exempel i form av nya tekniska lösningar för infrastruktur, som kan utvecklas av leverantören och går att använda hos flera av dennes kunder. Det är vanligt att man i ett kontrakt lägger in en förbättringsklausul, där leverantören förbinder sig att utveckla sin tjänst och på så sätt effektivisera sin leverans med X procent per år.

Område två, verksamhetsutveckling, kräver mer samarbete och en större kännedom om den lokala verksamheten som skall utvecklas. Det är ofta här vi sett svårigheter att få till ett fungerande innovationssamarbete. Vi kommer att utveckla detta vidare under rubriken **partnerskap**.

Område tre är mer tilltalande för leverantören, de behöver inte samma kännedom om verksamheten, utan kan föreslå nya innovativa lösningar som skall utveckla verksamheten i en ny banbrytande riktning. Tidigare forskning visar att risken är stor att frikopplade satsningar missar målet.

### Dilemmat

Dilemmat som uppstår när de två logikerna ska existera tillsammans i en affär illustreras här i figuren:



**FIGUR 2**

Figuren illustrerar några av de dimensioner som förklarar dilemmat; att både lyckas bejaka den effektiviseringsambition som i regel ligger bakom sourcinglogiken och möta den förnyelsesträvan som ligger bakom innovationslogiken.

Enligt sourcinglogiken är det rationellt att som kund använda sig av leverantörer som har väl definierade tjänster. Det kan kallas standardiserad tjänst som erbjudande. Innebörden är att kunden vet vad den får, eftersom det i princip går att i detalj läsa sig till erbjudandet. Det ger en känsla av trygghet, att ha koll på riskerna. För leverantören fungerar det liknande. Genom att standardisera tjänster är det enklare att arbeta med effektivisering av verksamhetens processer. Det går exempelvis att automatisera delar av processer, vilket vore praktiskt taget omöjligt om de inte var väl beskrivna. Det går också att beräkna vilka kostnader som det innebär att leverera tjänsten. Därmed kan ett pris definieras som med hög sannolikhet kan ge förutsättningar för vinst. Precis som för kunder är det alltså en fråga om riskminimering. En konsekvens är att tjänster kan levereras stabilt, med hög tillförlitlighet. Detta ger i sin tur förutsättningar för att replikera leveranser till flera olika kunder och därmed läggs grunden till höga volymer. En effekt av standardisering som ger stabila leveranser är att konkurrenter relativt väl kan kopiera erbjudandet. Det blir därmed svårt att som leverantör sticka ut som unik. Istället blir det lätt att lägsta priser vinner upphandlingar. Effekten av att tjänsten är standardiserad och att den kan upphandlas på en marknad är att relationen mellan kund och leverantör utmärks av en armlängds avstånd. En nära relation behövs inte för att leverera eller ta emot tjänsterna. Utbytbarhet mellan leverantörer på marknaden gör också att kunder har få eller inga anledningar att närmare samarbeta med sourcingleverantörer.

Innovationslogiken förutsätter tvärt emot sourcinglogiken att det finns förutsättningar att skapa nytt. Nyskapande är till sin natur motsatsen till standardisering eftersom det inte går att skapa en standard för något som ännu inte finns. Därmed förutsätter relationer som har innovation som syfte att det finns möjlighet att bedriva utveckling. Just utvecklingsförmågan är det centrala. Det är ett förhållande som i praktiken inte kan samexistera med krav på stabilitet och höga volymer som ger kostnadsfördelar. Istället är det krav som kan ställas när det nya är utvecklat, testat och implementerat. Men under innovationsprocessen går det inte. För att hantera den ofta diffusa och volatila process som utmärker innovation behöver relationen mellan kund och leverantör fungera som ett partnerskap. Det betyder att kontinuitet behöver finnas, tillsammans med ett ömsesidigt risktagande. Parterna behöver ha "skin in the game" för att den tillit och närhet som krävs för att på riktigt arbeta med innovation ska uppstå.

Dilemmat uppstår när sourcinglogiken och innovationslogiken ska samexistera inom ramarna för ett avtal, i en relation. Det leder nästan givet till att sourcinglogikens kortsiktiga fördelar i form av stabilitet och kostnadsminskningar vinner över innovationslogiken. Därmed riskerar innovationsresultaten att bli få eller helt utebli. Det behövs ett nytänkande för att på ett bra sätt hantera dilemmat.

# Nacka – så gjorde man

Nacka kommun har ambitionen att vara "bäst på att vara kommun." En konsekvens av detta är att kommunens ledning vill erbjuda moderna och effektiva IT-lösningar till medborgarna. Det handlar om lösningar för skola, socialtjänst och äldreomsorg med mera.

## VAD ÄR UTMÄRKANDE FÖR NACKA

- Hög ambition med innovation och IT
- Frihetsgrader att prova nytt
- Redan mogen i outsourcing - liten egen kvarvarande IT
- Relativt stor kommun med hög utbildningsnivå

Medborgarnas förväntningar förändras med tiden. Den generella utvecklingen inom IT-området skapar nya möjligheter och det påverkar den förväntade nivån både på innehåll och funktion. Det leder till att det kontinuerligt behövs både minskade kostnader för IT-drift och samtidigt skapande av nya och bättre tjänster.

Det befintliga IT-avtalet som Nacka hade med en leverantör upplevdes inte möta dessa önskemål. Förnyelse var svårt att få till. Kostnaderna upplevdes för höga. Mot den bakgrunden växte insikten om att, istället för att luta sig mot en stor leverantör av IT-lösningar, skapa en multileverantörlösning. Antagandet var att det skulle medföra en större flexibilitet att över tid anpassa och förnya.

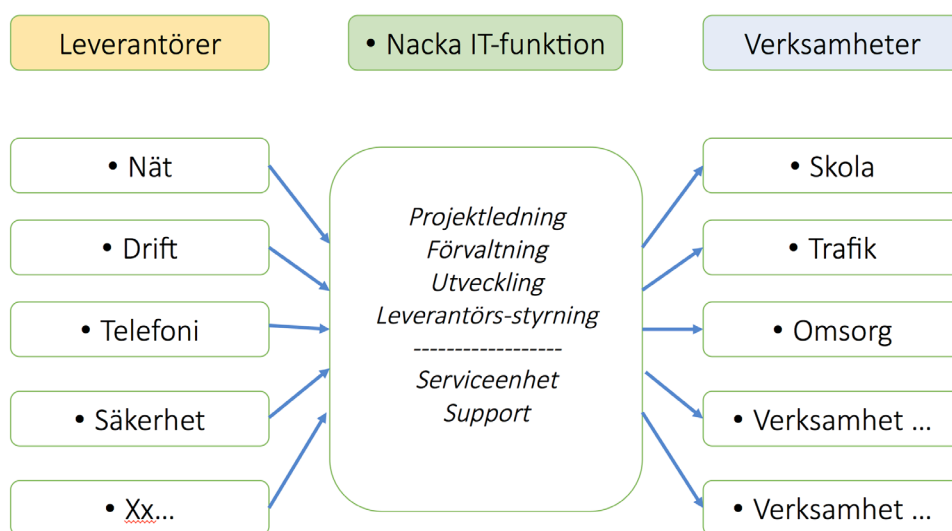
I grunden handlade det om att skapa en IT-lösning som matchade kommunens ambition att ligga i framkant. Det var en fråga om självbild att innovation ska vara möjlig, och utgångspunkten för IT-sourcing med möjligheter till innovation var i grund och botten grundad i politiska värderingar. När det befintliga avtalet började nå sitt slut togs därför en IT-strategi fram som beskrev principerna för en ny sourcinglösning.

## Sammanfattning av IT-sourcingstrategin

Nacka kommun har antagit en sourcingstrategi som pekar ut ett skifte från en i huvudsak single-sourcad IT-miljö till en mer multisourcad miljö. En lösning där avtal delas upp 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 och med mycket gott resultat jämfört med 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 3 MULTI-LEVERANTÖRSMILJÖ (FRÅN SOURCINGSTRATEGI: IT-SOURCING FÖR NACKA KOMMUN)**

Figur 3 ovan beskriver hur en strategi kring hanteringen av flera leverantörer av IT-tjänster planeras i Nacka kommun. IT-enheten samverkar och koordinerar leverantörerna samt för en nära dialog med Serviceenheten. Serviceenheten i sin tur har kundtjänstfunktionen för användarna (intern IT-support). 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 att göra helt egna upphandlingar. Det som bedöms vara det affärsmässigt bästa formen för upphandling väljs. Det innebär att förhandlat förfarande (traditionell upphandling) kan vara tillämpligt för IT-drift, medan öppet eller selektivt förfarande bedöms kunna vara mer lämpligt för de delar där behovet av förändring på grund av innovationsbehov är större.

Enligt strategin ska Nacka kommun gå mot ett multi-sourcingförfarande. Det innebär att IT-enheten hanterar kontakt och koordinering med leverantörerna samt för dialog med interna verksamheter, i samverkan med Serviceenheten.

Att bevara IT-enheten och Serviceenheten 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.

## Genomförandet av upphandling

Nackas kommunledning beslutar att genomföra strategin. Kommunens avtal gällande systemdrift och telekommunikationstjänster löper ut i mars 2017 och ny upphandling måste göras. Upphandlingarna annonseras i början av februari 2016.

Upphandlingen delas upp i fyra delar, där leverantörer har möjlighet att svara på en eller flera delar, och valet av upphandlingsform kommer att styras av komplexiteten i upphandlingen. Av lagen om offentlig upphandling (LOU) och rättspraxis framgår att man inte får välja en mer komplex upphandlingsform än vad som krävs. Grundprincipen är att använda öppet eller selektivt förfarande. Alla andra former får endast användas när särskilda skäl finns.

- Nätverk för datakommunikation – öppet/selektivt förfarande
- Identifierings- och säkerhetstjänster – öppet/selektivt förfarande
- Drift av system inklusive lagring – förhandlat förfarande
- Telekommunikationstjänster – öppet/selektivt förfarande

Målsättningen var att bli klar med upphandlingen under sommaren 2016 för att kunna gå in i det nya avtalet under mars 2017. Det nya avtalet avseende systemdrift skulle utformas på ett sätt så att flexibilitet för innovation fanns på plats.

Under genomförandet av upphandlingen har Nacka tagit stöd i processen från en extern konsult: Know-IT. Syftet var att få hjälp i både kravspecifikationer och i utvärderingen av anbud.

Den mest omfattande rundan gäller driften, som sker enligt förhandlat förfarande. Genomförandet innebär i korthet följande förfarande för respektive del i upphandlingen:

1. Inbjudan till ansökan annonseras
2. Leverantörer som vill delta lämnar anbudsansökan
3. Utvalda leverantörer ombeds lämna fullt anbud. Nacka fick omfattande svar från flera leverantörer (ca 30–50 sidor text samt siffermaterial från varje anbudsgivare)
4. Tre av dessa bjöds in till presentation och förhandling utifrån lämnade anbud

Förhandling berörde bland annat former för samverkan, planer för transitering för klarläggande av omfattning på aktiviteter och ansvarsuppdelning mellan kund, befintlig leverantör och ny leverantör, tydliggörande av SLA, nyckeltal och prestanda, samt eventuella oklarheter.



Övriga tre områden upphandlades enligt öppet/selektivt förfarande, och även här fick man god respons. Resultatet av processerna blev att följande konstellation av leverantörer upphandlades:

**Nätverk:** DCG  
**Drift:** Basefarm  
**Telefoni/telekommunikation:** Dustin  
**Säkerhet och Identifiering:** Certessa

Upphandlingen avseende drift var det område som tydligast vägt in aspekter kring innovation. Den studie som vi har genomfört adresserade därför primärt driftområdet.

## Transferprocessen

Överföringen av IT-driften från den gamla leverantören till de nya genomfördes under våren 2017. Det var totalt över hundra olika system som skulle flyttas. Deadline var extremt hård. Klockan 00:00 den 1 april skulle hela flytten vara klar. När det var två, tre veckor kvar så insåg man att det var extremt tigha marginaler för att lyckas. En orsak var att komplexiteten hade underskattats.

Komplexiteten handlade inte bara om att överföra system från den gamla leverantören till nya. De nya skulle också formera sina relationer till varandra. Ett exempel var att ett företag skulle placera hårdvara hos ett annat för att möjliggöra driften av kritiska system. De hade underskattat vad som krävdes för att lyckas och arbetet drog ut på tiden.

Det var också svårt att ha överblicken över alla system som flyttades, samtidigt som kritiska verksamheter i kommunen var tvungna att fungera som vanligt. Exempelvis var det nödvändigt att kunna genomföra nationella prov digitalt. Kommunens vattenpumpar måste fungera, med mera. Det var tidvis kaotiskt. Problem uppstod med nätverken i skolorna, vilket innebar att skolor några dagar var utan fungerande nätuppkoppling. På morgonen den 1 april kunde man emellertid konstatera att flytten hade lyckats.

I efterhand konstaterade man att det var för få tekniskt insatta personer involverade från början i projektet. En mer omfattande förprocess hade varit bra, för att kravställa själva införandet tydligare. Förståelsen för de komplexa beroenden och systemkopplingar som fanns borde ha klargjorts tidigare i projektet. Ett förslag i efterhand är att ansvariga för kommunens IT tillsammans med leveran-

törer och verksamhet i god tid innan transferprocessen börjar gå igenom detta. Det skulle ha behövts mer teknisk kompetens i projektet både för att jobba med rent tekniska frågor men även för att kunna avkoda verksamhetens behov och beakta dem bättre än vad som blev fallet i transferprocessen. En lärdom är att det är lätt att underskatta komplexiteten i en transferprocess, speciellt om det även finns ett underliggande förändringsbehov.

En ytterligare observation är att det hade varit enklare om driftteamet och transferteamet inte hade delat personer mellan sig. Dessa har helt olika dagliga uppgifter, och bör inte vara samma personer.

## Innovation / erfarenheter efter ett år

Efter drygt ett år med den nya sourcinglösningen började nya mönster etablera sig. Det hade blivit tydligt att en multisourcinglösning ställer helt andra krav på både kompetensnivå och antal personer som arbetar i IT-verksamheten i Nacka. Verksamheten har på två år växt från 10 personer till 24 personer och fler är på väg in. Utöver de anställda arbetar ett tiotal konsulter på enheten. En viktig skillnad över tiden är att uppdraget har ändrats från att fokusera på IT-drift till att vara en drivkraft i digitaliseringen av kommunens tjänster. Det som tidigare varit en teknisk IT-avdelning har mer fått karaktären av en tjänsteansvarig enhet som driver verksamhetsutveckling med IT som möjliggörare.

Erfarenheten är att driften av IT fungerar bra på det hela taget. Den nya leverantören har möjliggjort en betydligt lägre driftskostnad, vilket frigör medel till att satsa på nya lösningar.

Sourcingrelationen avseende infrastruktur har kantats av fler utmaningar. Dessa kopplas dock inte till sourcinglösningen som sådan, utan anses snarare bero på att leverantören har försökt införa ännu inte färdigutvecklade system.

En insikt är att ökad effektivitet och förnyelse förutsätter att den centrala koordineringen av IT-verksamheten stärks. Innebörden är inte att centralstyrning behövs utan snarare att mer samordning behövs, genom att projektledare från digitaliseringsenheten i ökande grad arbetar ute i verksamheten för att förstå behov och översätta dem till kollegor och leverantörer.

Från att inte ha haft tillräckligt med utrymme för innovationsfrågor i IT-arbetet har satsningarna ökat,

framför allt tillsammans med driftsleverantören Basefarm. Nacka lyfter fram att man i många fall använder avtalets flexibilitet för att lägga in nya satsningar. Några exempel på vad som kan betraktas som innovationssatsningar är en robotlösning för att automatisera processer inom socialtjänsten samt säker lagring av data.

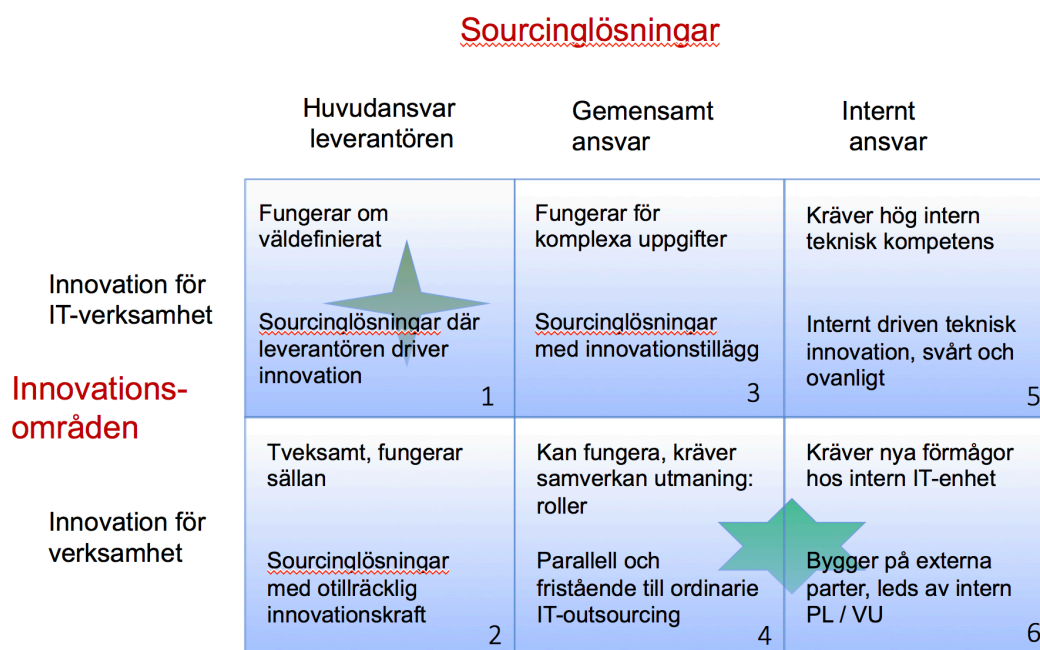
Det som utmärker dessa satsningar är det nära samarbetet mellan digitaliseringsenheten och leverantören. För att komma framåt i projekt sker intensiva dialoger mellan organisationerna. Det är ett gemensamt problemlösande som är i fokus, eller med andra ord, motsatsen till en relation där någon beställer och en annan utför. Det ställer också krav på flexibilitet i utformande av leverantörsnätverket som helhet. I exemplet med säker lagring fick leverantören ta in ett litet expertföretag för att kunna ta fram lösningen.

Men ansvaret för att hålla ihop satsningar kan inte läggas ut. De faller också till viss del utanför samarbetet med leverantören. Det finns alltid frågor som hamnar mellan stolar, mellan olika leverantörer, mellan leverantörer och verksamhetens områden. En lärdom så här långt är att digitaliseringsenheten har en helt avgörande roll som koordinator av allt som har med innovation kopplat till IT att göra. Att driva innovation medför kanske större krav på samordning och styrning än vad någon trodde. Men även om Nackas resa i att använda kraften i multisourcingen bara är i sin linda, så visar erfarenheterna så här långt att det går att skapa IT-sourcing med utrymme för innovationskraft.

# Generella lärdomar

Det finns flera generella lärdomar att göra från den resa som Nacka har genomfört hittills. Det är förstås inte möjligt att replikera det Nacka har gjort rakt av för andra kommuner eftersom förutsättningarna alltid skiljer sig åt, men det går att använda lärdomar från Nacka för att tänka principiellt kring viktiga aspekter på en IT-sourcing där det finns innovationsambition. I följande avsnitt lyfter vi fram vad vi ser som de viktigaste generella lärdomarna.

## Sourcing och innovation inom IT



FIGUR 4: ANALYSMODELL SOURCING

Modellen beskriver sourcingkonstellationer för två innovationsområden: ett med fokus på IT-innovation och ett med fokus på intern verksamhetsutveckling.

Här går vi igenom de möjliga ansvarsfördelningarna som finns för utveckling inom IT respektive utveckling av verksamheten. Vi identifierar också två hållbara positioner i modellen.

### **1) Leverantörens ansvar IT**

Leverantören har rollen att driva innovation i de system som direkt ingår i IT-sourcingen, ofta i form av kontinuerliga förbättringar och tekniska uppgraderingar. Värdet som kan förväntas är förbättringar av IT-verksamhetens befintliga system. Mål och resursåtgång kan i stort avtalas i kontraktet. Kunden behöver inte vara delaktig i innovationsarbetet, utan det sourcas som en del av övriga aktiviteter inom samarbetet. Involveringen av kundorganisationen kan ske vid behov på operativ nivå, och utmaningar kan hanteras med formella eskaleringsrutiner. Det är en sourcinglösning där leverantören driver innovation.

### **2) Leverantörens ansvar VU**

Vid försök att tillämpa samma modell för innovation inom IT med koppling till kundens affärsverksamhet uppstår problem. Leverantören saknar i regel tillräcklig kunskap om kundens verksamhet för att förstå vad som är önskvärt att göra på egen hand. Den kunskap som behövs för innovation omfattar inte bara teknik och systemkunnande, utan också affärs och verksamhetskunnande. Komplexiteten och osäkerheten blir högre, viket ställer högre krav på interaktion med kunden. Kostnaderna är svåra att specificera i förväg. Det är en sourcinglösning med otillräcklig innovationskraft.

### **3) Delat ansvar IT**

I en situation där exempelvis större tekniksteg ska genomföras behöver kunden ta en del av ansvaret för innovationsarbetet. Leverantören bör göra det mesta av arbetet, men det krävs ett mer aktivt deltagande från kunden för att förklara behov och värdera resultat. Arbetet med innovation bör ske i projekt som är organisatoriskt separerade från exempelvis drift av IT-system. Kostnader för arbetet bör övergripande budgeteras av kunden innan sourcingavtalet ingås. Projekten behöver alltså ligga utanför huvuddelen av IT-sourcingen. Det kan beskrivas som en sourcinglösning med innovationstillägg.

### **4) Delat ansvar VU**

När IT-leverantören ska medverka i innovation som direkt påverkar kundens affärsverksamhet krävs en nära samverkan. Det innebär att ansvaret för innovationsarbetet i hög grad behöver delas. I dessa situationer bör kunden själv ta en aktiv roll och leda arbetet med innovation. Verksamhets- och affärskunnande från kunden kombineras med tekniskt kunnande från leverantören. En projektorganisation med tillräckliga resurser och beslutsmandat krävs. Det kan beskrivas som en sourcinglösning där satsningar på innovation är parallell och fristående till ordinarie IT-sourcing.

## 5) Internt ansvar IT

Att internt driva utveckling av IT-verksamheten kräver hög teknisk kompetens, vilket inte är rimligt att upprätthålla internt för de flesta kommuner. Det innebär en egen IT-enhet som är uppdaterad på den tekniska utvecklingen, och detta blir allt svårare när tekniken blir mer komplex och möjligheterna allt fler.

## 6) Internt ansvar VU

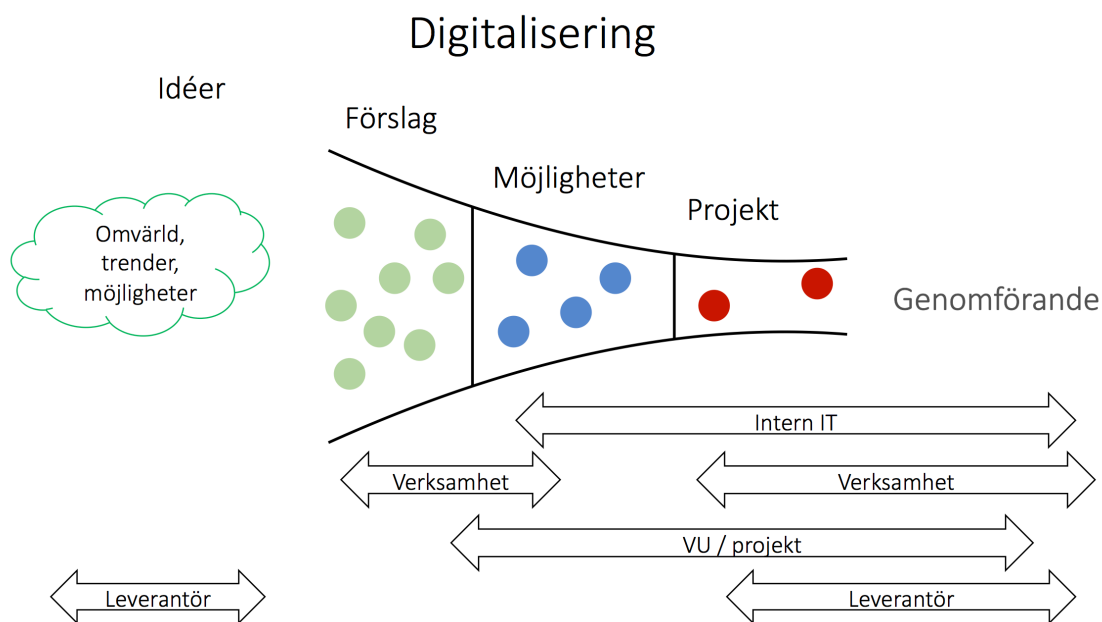
En vanlig lösning är att ansvaret för verksamhetsutveckling ligger helt på den interna IT-funktionen, men med hjälp av externa experter. Skillnaden från ruta 4 är att leverantören inte har ett ansvar för projektledning, utan detta ligger på en intern utvecklingsenhet. Denna behöver dock inte vara teknisk expert, utan behöver kunna koordinera och orkestrera utvecklingsprojekt som initierats av behov i den egna verksamheten.

Som vi beskrivit i föregående avsnitt har Nacka valt att lägga sig i två positioner. Utveckling av teknik inom driften ligger i ruta ett, med ansvaret på leverantörerna. Utveckling av verksamheten, med hjälp av IT, ligger inom ruta 4 och 6, med en glidning mot mer tyngd på ruta 6, dvs uppbyggnad av egen projektledning inom tjänsteutveckling och verksamhetsutveckling internt. Ur ett mer generellt perspektiv tycks dessa två positioner vara hållbara, men svåra att kombinera inom samma styrmodell. Vi ser därför ett stöd för vårt resonemang i inledningen, och utvecklar den andra positionen vidare: innovation för verksamheten. Det är den positionen som leder till flest utmaningar och som behöver hanteras på ett annorlunda sätt än genom neutrala marknadsrelationer med externa parter.

Vi börjar med att genomlysa innovationsprocessen, för att därefter gå in på former för samverkan och förändrade krav på roller och relationer med avseende på innovation för verksamhetsutveckling.

## Innovationsprocessen – vem gör vad

Digitalisering må handla mycket om teknik, med ytterst är det en process som fungerar som medel för att uppnå förnyelse av verksamheter. Det nya som digitaliseringen står för kan ses som innovationer, vilka i princip avser processer och/eller tjänster. En viktig ingång i diskussionen om att skapa en modern IT-sourcing, som realiserar digitaliseringens möjligheter är den så kallade innovations-tratten. Den poängterar att innovationer inte uppstår direkt, utan att de i regel är framväxande över tid. Figuren nedan illustrerar denna process.



**FIGUR 5: INNOVATIONSPROCESSEN**

Som illustreras i figuren finns det en förfas till innovationsprocessen där intressanta idéer om innovationer identifieras. Den speglar i regel omvärldens utveckling, trender och möjligheter i den egen miljö. Idéerna kan komma från leverantörerna, från verksamheten, från digitaliseringsenheten eller från medborgare.

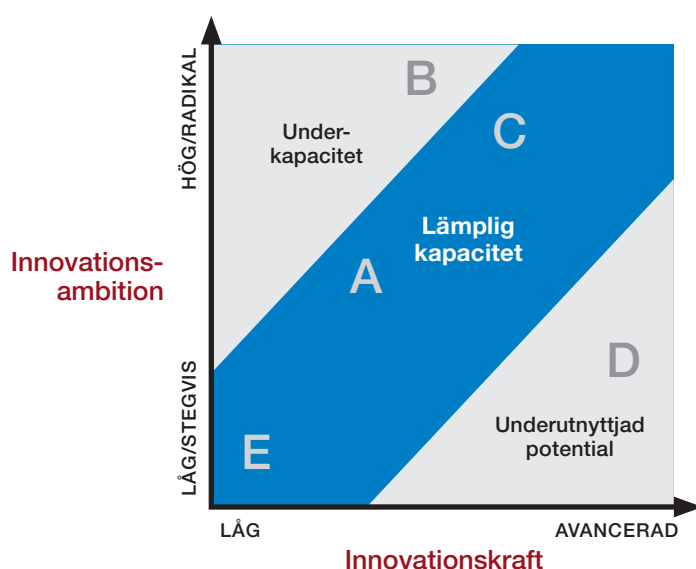
Det viktiga är att det finns en ständigt pågående generering av nya idéer. Därefter följer en process som kan ses som en tratt med från början många idéer och möjligheter. Men tratten smalnar snabbt av eftersom flera av de första idéerna inte leder någonstans, inte för att de behöver vara dåliga utanför att de inte visar sig vara relevanta relativt verksamhetens behov (och ambition).

I de fall där det uppstår matchning mellan idéer och behov kan processen utvecklas vidare mot matchningsfasen. I den fasen förtydligas behövsägarnas krav på produkter och tjänster som de önskar utveckla. Även i det steget faller några av de initiala idéerna bort. Om det efter hand finns en matchning kan processen gå vidare mot projekt och genomförande. I projektfasen är det sannolikt att ytterligare idéer avbryts på grund av exempelvis svårigheter att anpassa kringliggande strukturer och system.

Innovationstratten kan uppfattas som mekanisk. Det är den sällan. Istället är det en i hög grad dynamisk process där ambitioner och relationer mellan aktörer spelar en avgörande roll. Här följer därför ett resonemang som utvecklar principerna som möjliggör en effektiv innovationsprocess.

## Innovationsambitionen och innovationskraften måste matchas

I Nacka stad är det tydligt att ambitionerna för framtiden är höga. När det kommer till digitalisering och innovativa lösningar innebär det en vilja att ligga i framkant, i Sverige. Detta är något som uttrycks på alla nivåer – från högsta politiska ledningen till enskilda handläggare. Om den höga ambitionen ska realiseras är det avgörande att den matchas med tillräcklig innovationskraft, där sourcingen av IT spelar en avgörande roll. Följande modell illustrerar detta.



**FIGUR 6: ANALYSMODELL – INNOVATIONSKAPACITET**

Innovationsambitionen kan beskrivas på en skala från låg till hög. Låg ambition innebär att ambitionen avser mindre och nödvändiga förbättringar av existerande produkter, tjänster och processer. En hög ambition innebär att det finns en förväntan om betydande nyheter i exempelvis tjänster och processlösningar, att ligga i framkant av utvecklingen.

Innovationskraften kan också beskrivas som ett kontinuum från låg till hög. Lämplig kapacitet betyder att ambitionen är matchad med tillräcklig innovationskraft i partnerskapet. En låg innovationskraft ger i bästa fall möjlighet att bidra till stegvisa förbättringar av existerande produkter och tjänster. En hög innovationskraft ger kapacitet att bidra till realisering av höga ambitioner.

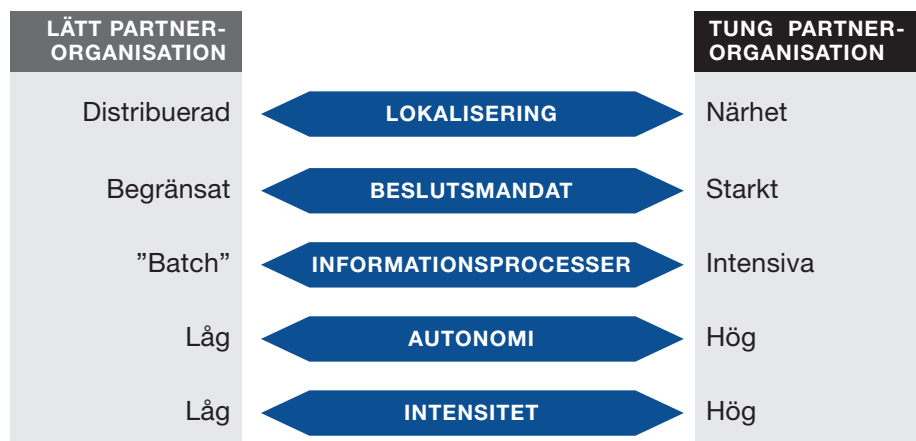


En verksamhets innovationskraft byggs upp av en bredd av faktorer och deras inbördes relationer är av stor betydelse för resultatet. För Nacka stad är flera av de avgörande faktorerna som påverkar innovationskraft relaterade till organisering av samarbeten med IT-leverantörer. Att kunna formera och leda samarbeten med leverantörerna är därför något som spelar en avgörande roll för innovationskraften.

## Samverkan för innovation i IT-sourcing – partnerlösningar

Styrningen av IT-leverantörer förutsätter att partnerskap etableras. Att det finns en partnerorganisation som operationellt förenar digitaliseringsenheten med IT-leverantörer. Det finns dock inget "bästa" sätt att styra. Det ställs därmed stora krav på skicklighet att etablera en styrning som är effektiv för den aktuella situationen och uppgiften.

En analys för att hitta bästa möjliga lösningar kan ta sin utgångspunkt i ett principiellt resonemang om egenskaperna i olika typer av partnerorganisationer. För att tydliggöra egenskaperna i styrning för en lätt respektive tung partnerorganisation kan följande modell användas.



FIGUR 7: PARTNERORGANISATION

Modellen lyfter fram några av de viktigaste egenskaperna för en partnerorganisations innovationskraft. Här utvecklas innebörden av de olika egenskaperna:

- 1) Lokalisering handlar om var arbetet bedrivs. Där den ena extrempunkten innebär att allt arbete sker distribuerat mellan flera geografiska platser och den andra betyder att arbetet sker på endast en plats, vilket ger den närhet som behövs för högkvalitativt kunskapsutbyte.
- 2) Beslutsmandat är den befogenhet som ledningen för en partnerorganisation har att fatta beslut om hur verksamheten bedrivs, vilka frågor som ska prioriteras och hur organisationen utformas. Ett begränsat mandat innebär att beslut tas av andra eller förutsätter god förankring utanför organisationen. I motsats innebär ett starkt beslutsmandat att ledningen kan besluta självständigt.
- 3) Informationsprocesser avser kommunikationen inom och mellan organisationer. I det ena fallet sker de vid enstaka tillfällen vilket innebär att en överföring av exempelvis resultat från projekt sker i batcher. I den motsatta situationen är informationsprocesserna intensiva och kontinuerligt pågående.
- 4) Autonomi handlar om vilken relation en partnerorganisation har till andra organisationers verksamhet. Principiellt innebär en låg autonomi att verksamheten bedrivs inom en annan verksamhet med direkt beroende av den verksamhetens resurser. I det motsatta fallet är autonomi hög, vilket innebär lågt beroende av verksamheten i exempelvis den ordinarie linjeorganisationen.
- 5) Intensitet avser hur arbetet bedrivs i partnerorganisationen. En låg intensitet innebär att arbetet i organisationen som helhet eller i viktiga delar sker utspritt över tid. En hög intensitet innebär att arbetet fokuseras i tiden och att ett högt tempo och kraftfullt genomförande uppnås. Intensitet hänger ihop med om resurserna som är knuta till organisationen är dedikerade. I en lätt partnerorganisation är personer typiskt engagerade på deltid, medan de i det motsatta fallet arbetar heltid.

Valet av partnerorganisation påverkar i hög grad den kultur som etableras i samarbeten. En lätt partnerorganisation innebär i princip att det är etablerade kulturer som dominerar inom digitaliseringsenheter och inom IT-leverantörer. Risk för missförstånd är stor. I motsats har en tung partnerorganisation goda förutsättningar att bygga upp en gemensam och för uppgiften adekvat kultur. När satsningar på innovation som involverar flera organisationer startar, som i fallet med multisourcing, är det därför en bra idé att närmare beskriva de beteenden och kulturella aspekter som är viktiga för att lyckas med uppdraget.

# Slutsatser: Ändrade roller för parterna

Om vi utgår från att kommuner, liksom Nacka, kommer att ha ett externt samarbete med flera aktörer för att möta kraven på digitalisering leder det till att nya sätt att samverka på behöver etableras. Det betyder att roller och relationer mellan parterna blir allt viktigare för att förstå och utveckla en kommuns IT-funktion vid en ökad digitalisering. En nyckelfråga är vilka uppgifter och ansvarsområden som kan sourcas, och vilka konsekvenser detta får.

Organisatoriska lösningar skiljer sig åt beroende på vilken ambitionsnivå verksamheten har i sin digitalisering, och begränsas av storlek och tidigare förmåga hos verksamheten. Bakomliggande faktorer som påverkar är bland annat kommunens egen historik kring att driva och leda komplexa projekt och processer, förmågan att hantera oklara frågeställningar samt egen teknisk kompetens och förståelse. Ytterst är det därför kommunens egen förmåga att koordinera kombinationen av verksamhetens behov och leverantörernas kapacitet som blir avgörande. Vidare handlar det om att leverantörerna behöver ha förmågan att smidigt anpassa sig till kundens förändrade behov.

## Nya krav på en koordinerande IT-funktion

En av de viktigaste slutsatserna från studien av innovativa sourcinglösningar är att det krävs nya förmågor i den beställande organisationen för att kunna driva en IT-funktion som bygger på ett nätverk av externa leverantörer. Som vi sett i figur 4 behöver vi hantera två olika typer av innovation. Den tekniska innovationen för IT-drift hamnar i ruta ett, och kan hanteras av leverantörerna. Innovation kopplad till verksamhetsutveckling innebär större utmaningar, där man internt behöver utveckla kompetens att leda och koordinera utvecklingsprojekt med flera involverade parter.

IT-funktionen i Nacka har under projektet omformats, och roller har ändrats och utvecklats. Förändrade krav kommer att ställas på IT-funktionen i en kommun, eller på andra jämförbara verksamheter, vid en ökad digitalisering. Såväl teknisk utveckling som svårigheten att bygga upp egen kompetens nödvändiggör ökat samarbete med externa aktörer. Det leder till fler och mer komplexa relationer och ställer därmed ökade krav på den egna organisationen att kunna hantera dessa.

Rollen ändras från vad som i vissa fall varit en expertroll inom IT till en roll som skall behärska IT men främst arbeta med att koordinera experter inom pågående utvecklingsprojekt, och länka dessa till verksamhetens behov.

Rollen av typen koordinator, projektledare och sammanhållande länk, kräver andra personliga egenskaper och intressen än expertrollen inom teknikområdet IT. En observation är att flera kommuner och organisationer har valt att sourca sin IT-drift och minska IT-avdelningen, för att senare

bygga upp den igen med en annan profil. Det finns dock en risk att man tappar kunskap och intern förankring om detta görs på fel sätt.

För att inte hamna i en situation med för låg koordinerande förmåga är det därför angeläget att stanna upp och som en del av IT-strategin matcha ambitioner med utveckling av organisationen.

## Leverantörer med reaktiv förmåga

Att välja leverantörer med förmåga att bidra till innovation är svårt. Det är inte den tekniska kompetensen som riskerar att bli den stora flaskhalsen, utan istället hur leverantören klarar av att samspela med kundens förändrade behov. Studien pekar på att särskilt två centrala förmågor behövs hos leverantörer: proaktiv och reaktiv förmåga.

Proaktiv förmåga är förknippat med leverantörens expertis och deras förmåga och drivkraft att använda den på eget initiativ. En leverantör med god proaktiv förmåga kan på egen hand driva effektivisering och förbättringar kopplat till sina åtaganden. Proaktiv förmåga gör att förbättringsansvar kan läggas på leverantören, och det görs ofta i form av avtal kring kontinuerlig förbättring eller effektivisering av leveranser.

Reaktiv förmåga innebär att leverantören har förmågan att snabbt anpassa sin leverans eller sina processer efter nya eller ändrade krav från kunden. Reaktiv förmåga ställer inga krav på egna initiativ eller ständiga förbättringar, utan det är en inneboende förmåga till flexibilitet och anpassning av leverans, samt interna resurser för att kunna göra detta. Det är också en attityd till förändring som innebär öppenhet för nya lösningar, och en vilja att gå kunden till mötes.

Från tidigare resonemang kring innovationslogik och sourcinglogik ser vi att den reaktiva förmågan blir särskilt viktig för att kunna arbeta med innovation som mål. En god proaktiv förmåga är en fördel vad gäller effektivitet och ständig förbättring, men inte tillräckligt för att kunna fungera i en relation där innovation och förnyelse är viktigt.

Det är viktigt att uppskatta och värdera den reaktiva förmågan hos en leverantör. Vid sidan av ren expertis och teknisk förmåga ligger aspekter såsom samarbetsförmåga och servicevilja, flexibilitet, snabbhet och kompetens att delta i utveckling ledd av andra. Detta är egenskaper som inte alltid går att mäta eller specificera, utan bygger på en relation och en vilja att få det att fungera. Här kommer frågor såsom matchning i företagskultur, interna processer, personkemi och tidigare erfarenhet av samverkan in i bilden.

Konsekvensen är att en upphandling måste göras med detta i åtanke. Det ställer krav på hög kompetens om LoUs möjligheter och en vilja att tillämpa ett så kallat förhandlat förfarande i syfte att kunna bedöma den potentiella leverantörens reaktiva förmåga. Lyckosam tillämpning i offentliga verksamheter bygger på insikter om den samlade bilden; medborgare, förvaltning och politisk ledning.

För leverantörer handlar det om att ingå kontrakt där man är inställd på att under kontraktstiden följsamt lyssna in kundens framväxande innovationsbehov och agera så att innovativa resultat uppnås. Det är en förmåga som handlar om att vara en partner som är beredd att anstränga sig och göra det bästa av det som är möjligt när det efterfrågas.

## Kontakt:

Mattias Axelson  
mattias.axelson@hhs.se

Jon Rognes  
jon.rognes@hhs.se