

**Akademi sydost**

**- IT**

**slutrapport**

## Innehåll

Innehåll .....	2
Sammanfattning .....	3
Inledning .....	5
Förutsättningar .....	7
Strategiskt samarbete .....	7
Projekt Akademi sydost - IT .....	8
Utredningsuppdraget .....	8
Projektgrupper .....	9
Genomförda aktiviteter .....	9
Beslutsunderlag .....	10
Allmän bakgrund .....	12
Nuläge vid lärosätena .....	12
Tidigare samarbeten .....	16
Intressenter och behov .....	16
Outsourcing .....	18
Förslag till gemensam IT verksamhet .....	19
Huvudman .....	19
Organisation .....	19
Styrning .....	22
Strategi, policy och standard .....	23
Infrastruktur - Teknik .....	25
Ekonomi .....	25
Personal .....	26
Genomförande .....	27
Övergångsfrågor .....	29
Konsekvenser .....	31
SWOT-analys av gemensam IT-organisation .....	32
Slutsats .....	35

## Sammanfattning

Syftet med den här rapporten är att lämna förslag till en gemensam IT-organisation. Inriktningen är att en gemensam IT-organisation bör bildas, om inte alltför stora hot och svagheter kan påvisas.

IT-utvecklingen pågår kontinuerligt, hos oss och i omvärlden. Förändringstakten är mycket hög med ständigt nya tekniska möjligheter, nya användningsområden, krav på integrationer och högre krav på tillgänglighet.

IT är också en förutsättning och ett grundincitament för utbildnings- och forskningsverksamhet på högskolor och universitet. Om målsättningen är att skapa gemensamma aktiviteter inom utbildning och forskning i sydost krävs en gemensam IT-verksamhet.

En vision för den gemensamma IT-organisationen skall utvecklas utifrån en samsyn på att IT-organisation Sydost kan erbjuda effektiva IT-funktioner i en föränderlig värld. IT-organisationen i Akademi Sydost skall sätta studenter och personal i centrum, vara internationellt konkurrenskraftig samt möjliggöra ett oberoende av tid och rum.

Rapporten visar på ett antal områden där förbättringar av IT-verksamheten kan ske genom en sammanslagning av de tre organisationerna. Exempel på åtgärder som förbättrar IT-miljön för lärosätena och varje användare är

- samla alla IT-resurser
- standardisera IT-miljön
- införa en förvaltningsmodell
- införa en kund-leverantörsorganisation
- identifiera ett primärt och sekundärt driftställe
- införa en IT-säkerhetsfunktion

En gemensam IT-verksamhet medför en tydlig nystart där samtliga rutiner och system ses över och anpassas till den framtida situationen. Förändringsarbetet medför att fokus på kvalitet och servicenivå kan hållas. Standardisering av system och rutiner minskar kostnadsmassan och ökar kvalitetsnivån.

Processen med att skapa en gemensam IT-verksamhet för de tre lärosätena görs dock inte över en natt. Ett genomförande måste ske i olika steg, där vi föreslå följande ordningsföljd:

- 1) Gemensam organisation
- 2) Gemensam infrastruktur
- 3) Gemensamma verksamhetssystem

Projektgruppen föreslår sammanslagning av IT-verksamheterna i ett så tidigt skede som möjligt. Den sammanslagna enheten ska verka under en gemensam ledning. Vi tror att det skapar den effektivaste genomförandeprocessen. Vi har då vägt de erfarenheter som vi har från tidigare samarbeten och samarbetsinitiativ och jämfört detta med vad vi tror att en total sammanhållen IT-organisation kan åstadkomma.

Att genomföra ett så stort projekt som att skapa en gemensam IT organisation i Sydost innebär stora möjligheter men även stora risker. Projektgruppen anser trots allt att de positiva möjligheterna i detta förslag överväger

## Inledning

Detta dokument har under 2006 arbetats fram av en arbetsgrupp från de tre lärosätena i sydost. Dokumentet skall fungera som ett beslutsunderlag i frågan om det är möjligt att skapa en gemensam IT-organisation i sydost.

Förutsättningarna för arbetet har varit att utifrån ett uppdrag inom Akademi sydost att lämna förslag till ett genomförande av en gemensam IT-organisation. Analysen skall omfatta aspekter, på konsekvenser avseende stöd till användarna, säkerhet, personal, ekonomi och andra relevanta områden.

I dag har de tre lärosätena ofta olika lösningar för IT – tjänster. För att skapa en effektiv gemensam IT-organisation måste lärosätena enas om gemensamma systemlösningar. Alla förändringar skapar oro, inte minst förändringar inom IT-området, vilket innebär att projektet behöver tydligt stöd från respektive ledning.

Projektet har arbetat med att belysa fördelar och nackdelar av en gemensam IT-organisation. Projektgruppen har inte löst alla detaljfrågor utan arbetat på en övergripande nivå.

Sammanlagningen påverkar alla enheter, även de som idag *inte* har delprojekt i Akademi Sydost. Det är ”one-way”-lösning, det blir mycket svårt och dyrt att backa tillbaka till nuvarande uppdelning.

En stor förändring av verksamheten innebär alltid stora risker, projektgruppen anser att de viktigaste framgångsfaktorerna för ett lyckat projekt är;

- ledningens tydlighet och stöd under hela processen
- tydlighet med varför sammanslagningen genomförs
- att samtliga medarbetare känner sig delaktiga i processen och ges möjlighet att påverka sin egen situation inom de ramar som föreligger.
- ett tydligt informationsflöde till alla de tre lärosätenas personal.

Det är viktigt att se de stora fördelar som denna lösning kan innebära men också att förbereda sig och hantera de olika riskmoment som projektet innebär. Avstånd och kulturskillnader måste hanteras på ett bra sätt.

Att genomföra stora förändringar långsamt ökar alltid riskmomentet. Erfarenheter från bl.a. Luleå tekniska högskola är att det inte är någon fördel att dra ut på beslut och genomförandet, för att skapa en ny organisation.

Projektgruppen tror att detta projekt trots dess risker har stora möjligheter att lyckas

Sydost 2007-01-09

Jonas Everbrand  
Högskolan i  
Kalmar

Johnny Fyrman  
Växjö Universitet

Sören Hollander  
Blekinge tekniska  
högskola

## Förutsättningar

Ledningen för de centrala IT-verksamheterna vid de tre lärosätena i sydost har under de senare åren samarbetat i olika former. Under hösten 2004 fick ledningarna för de centrala IT-verksamheterna vid de tre lärosätena i sydost ett uppdrag att försöka finna samarbetsformer för IT verksamheten. Detta uppdrag innebar att förutsättningslöst studera hur ett samarbete inom IT i Sydost skulle kunna se ut.

Två olika alternativ utkristalliserades:

- söka samarbete inom olika områden, baserat på möjligheten att minska kostnaden, t ex gemensam säkerhetskopiering. Ett rent ekonomiskt beslut.
- samarbete på alla fronter, organisation, infrastruktur och system, vilket är ett strategiskt beslut som baseras på behov och förutsättningar men även kan ge effektivitetsvinster. Vissa delar kan t o m bli dyrare, men gynnar kärnverksamheten.

### ***Strategiskt samarbete***

Projektgruppen anser att det senare alternativet ger de överlägset största möjligheterna och positiva effekterna. Flera områden har identifierats där en gemensam IT verksamhet ger stora vinster, utifrån den verksamhet som bedrivs, och skall bedrivas, vid de tre lärosätena.

#### *Kontohantering*

Gemensamma kurser inom grundutbildning, innebär gemensamma användare (studenter), vilket kräver enhetlig kontohantering. Skapas gemensam kontohantering för studenter, är det enklare att göra samma sak för personalen, annars kommer det att krävas dubbla system för kontohantering.

#### *Infrastruktur*

Gemensam kontohantering öppnar möjligheten för gemensam infrastruktur för övriga delar i form av fillagring och e-post. Med gemensam infrastruktur och gemensamma system, är det logiskt att fortsätta med homogena verksamhetssystem för exempelvis ekonomi, personal och lärplattform.

#### *Färre system*

Färre och enhetliga system ger ett antal positiva effekter. Det medför t ex lägre kostnader för licenser och hårdvara. Färre, men större system, minskar personalberoendet under ordinarie arbetstid och ger, med nuvarande personalstyrka, möjlighet att utöka bemanningen på kvällar och helger.

#### *Ökad konkurrenskraft*

Det är tveklöst så, att med gemensam IT-verksamhet kommer de tre lärosätena i det långa perspektivet att spara pengar samt få högre kvalitet och funktionalitet på sina IT-tjänster.

Den största fördelen är dock troligen att gemensamma system och gemensamma användare underlättar för de tre lärosätena att dra nytta av varandras kurser, lärare och kompetens. Detta bör ge ökade möjligheter till starkare och mer attraktiva utbildningar. Gemensam grundutbildning och gemensam IT blir lite moment 22, de "behöver" och är beroende av varandra.

Det inledande projektet resulterade i att projektgruppen föreslog en total sammanslagning av IT-verksamheten på Växjö Universitet, Högskolan i Kalmar och Blekinge Tekniska Högskola.

## **Projekt Akademi sydost - IT**

I september 2005 presenterade Hasse Odenö, rapporten "Samverkan mellan universitet och högskolor i Sydost". I denna rapport är gemensam IT-organisation en av de samverkansfaktorer som lyfts fram. Ledningen för Akademi sydost gav uppdraget att arbeta vidare med frågan hur en gemensam IT verksamhet för lärosätena i sydost kan utformas.

### ***Utredningsuppdraget***

Syftet med projektet är att lämna förslag till en gemensam IT-organisation. Analysen skall omfatta aspekter på konsekvenser avseende stöd till användarna, säkerhet, personal, ekonomi och andra relevanta områden. Inriktningen är att en gemensam IT-organisation bör bildas, om inte alltför stora hot och svagheter kan påvisas.

Målsättningen med en gemensam IT-organisation är  
att öka servicegrad och kvalitet  
att göra ekonomiska besparingar genom effektivare resursutnyttjande

Projektet ska resultera i förslag till framtida organisation och lämpliga arbetsformer för IT-verksamheten. Projektet ska också redovisa förslag till aktivitetsplan, kostnadskalkyl, tidsplan samt organisation för genomförandeprocessen.

I samband med att ett förslag till gemensam IT-verksamhet redovisas, ska också konsekvenser för användarstöd, säkerhet, personal och ekonomi för respektive campus belysas.

Möjligheterna till outsourcing ska utgöra ett alternativ

*Bilaga 1 "Uppdrag Projektplan Gemensam IT-organisation 2006-02-16"*

## **Projektgrupper**

För att arbeta med projektet har två olika grupper bildats. Dels en övergripande projektgrupp med följande deltagare; Jonas Everbrand, HIK, projektledare, Johnny Fyrman, VXU, och Sören Hollander, BTH. Projektgruppen har träffats och kommunicerat på andra sätt under projekttiden för att diskutera och forma detta förslag.

Utöver projektgruppen har en större förankringsgrupp, Aspögruppen, formats, bestående av projektgruppen samt arbetsledare inom de centrala IT funktionerna vid respektive lärosäte. Förutom projektgruppens medlemmar har Helen Ottosson, BTH, Marie Andersson, BTH, Pernilla Edlund, HIK, Reine Axelsson, HIK, Sirpa Koponen, VXU samt Niclas Cronsioe, VXU deltagit. Aspögruppen har träffats tre gånger under projekttiden. Gruppen har haft som syfte att förankra de förslag som projektgruppen processat, väga fördelar och nytta av olika alternativa lösningar.

## **Genomförda aktiviteter**

En mängd olika aktiviteter har genomförts under projekttiden, dels av egen personal dels av inhyrda konsulter.

### **Utredning**

Med konsultstöd har en utredning gjorts med uppdrag ”avseende hur IT-samarbete kan ske inom ramen för den strategiska Akademi Sydost”.

Huvudmålet var att identifiera hur lärosätena kan samverka i syfte att skapa en gemensam IT-verksamhet. I målet ingick att göra en övergripande SWOT-analys och att identifiera inställning till ett utökat samarbete.

Totalt deltog cirka 85 personer i utredningen, som bestod av tre delar.

### *Intervjuer*

Intervjuer har genomförts med ledningsföreträdare för respektive lärosäte och med företrädare för olika delprojekt i sydostsamarbetet, i syfte att identifiera inställning till och förväntningar på ett fördjupat samarbete inom IT.

### *Workshop*

En gemensam workshop för de tre lärosätenas IT-funktioner har genomförts. Syftet var att identifiera tydliga samarbetsområden, samt finna områden där samarbete kan vara svårt eller ofördelaktigt.

I rapporten framkommer tydliga likheter mellan lärosätena avseende problem och möjligheter, men också vissa skillnader. Viktiga faktorer som betonas är behov av strategiska och tydliga ledningsbeslut samt handlingskraft.

## *Resultat*

Följande övergripande slutsatser kan dras av alla svar:

1) Just nu är det rätt tidpunkt att öka kunskapsutbytet mellan lärosätena och samtidigt passa på att gemensamt förändra och förbättra de tre lärosätenas IT-verksamheter.

2) Alla förändringar är möjliga att genomföra och kan lyckas under följande förutsättningar:

- att det finns tydliga mål med förändringen, som utgår från verksamheten
- att förändringen stöds av en stark och tydlig ledning
- att den planeras, organiseras och genomförs väl
- att personalen involveras, t.ex. via behovsanalyser, delaktighet och utbildning
- att tillräckliga resurser i form av tid, kapital, personal, teknik och metoder garanteras
- att information/kommunikation används för att riva barriärer, skapa delaktighet och stolthet.

## **Beslutsunderlag**

Utöver rapporten har företaget Transcendent Group utifrån sin kunskap om de deltagande lärosätena skrivit ett beslutsunderlag. "PM beslutsunderlag, 12 december 2006".

*Bilaga 2 " PM beslutsunderlag, 12 december 2006"*

I beslutsunderlaget föreslår Transcendent group att samordna IT-resurserna på de aktuella lärosätena inom ramen för Akademi Sydost bör genomföras. I dagsläget varierar kvaliteten på IT mellan de tre lärosätena och flera utredningar har funnit att det finns ett antal områden där den kan förbättras men även att IT-kostnaderna är oskäligen i förhållande till den service och det IT-stöd som erbjuds.

Transcendent Group föreslår följande aktiviteter;

- **Samla IT-resurserna i en IT-organisation**  
De tre lärosätenas IT-resurser bör samlas i en IT-organisation och ledas av en IT-chef. Organisationens uppgift skall vara att tillhandahålla ett kostnadseffektivt, högkvalitativt och konkurrenskraftigt IT-stöd till verksamheten.
- **Standardisera IT-miljön**  
Icke standardiserad hård- och mjukvara medför stora kostnader för de tre lärosätena. Vid en sammanslagning av IT-resurserna till en organisation bör hård- och mjukvara standardiseras. En standardisering kommer att medföra sänkta kostnader för hård- och mjukvara men även sänkta kostnader för support och helpdesk samt ökad stabilitet och tillgänglighet.

- **Inför en förvaltningsmodell**  
Inför en gemensam förvaltningsmodell med utpekat ansvar för verksamhetens huvudsystem. Ägarskapet skall kopplas till verksamheten men modellen bör även innehålla förvaltaransvar och stöd för beställningar av IT.
- **Inför en kund-leverantörsorganisation**  
IT-organisationen skall agera som leverantörer av IT till verksamheten. Därför bör en kundleverantörsorganisation införas där IT-stödet köps av verksamheten och servicenivå regleras genom avtal mellan parterna. Detta medför ökad transparens för IT-kostnaderna och möjliggör för verksamheten att kunna styra dessa kopplat till behov av servicenivå.
- **Identifiera ett primärt och sekundärt driftställe**  
Genom en sammanslagen IT-organisation skapas möjlighet att samla driften till två orter vilket förbättrar möjligheten till upprätthållande av driften i händelse av yttre störning. Lämpligen koncentreras driften till ett primärt driftställe men med utnyttjande av ett sekundärt där IT-system, program och data kan finnas. Sammanslagningen av driftställen medför möjlighet att minska kostnaden för IT-infrastrukturen.
- **Inför en IT-säkerhetsfunktion**  
Riskhantering och säkerhet är viktiga komponenter för att kunna upprätthålla och leverera en god service. Tillgänglighet, säkerhet och korrekthet bör hanteras. Tidigare har detta varit tungt för ett enskilt lärosäte att bära kostnaden för en sådan funktion. Till följd av avsaknaden ser vi en låg nivå avseende IT-säkerhet och det finns många exempel på intrång, avbrott och olovliga aktiviteter som har skadat lärosätena till följd av detta. En IT-säkerhetsfunktion kopplat till den gemensamma IT-organisationen minskar risken för avbrott, olovliga intrång eller annan IT-relaterad skada.

## Utmaningar

I dokumentet från Transcendent Group diskuteras de olika utmaningar som verksamheten står framför vid ett eventuellt genomförande av en gemensam IT verksamhet i Sydost;

”Våra samlade erfarenheter från utredningar och IT-revisioner på aktuella lärosäten men även från övriga universitet och högskolor pekar ut tydliga utmaningar avseende genomförande av förändringar. Att genomföra en sammanslagning av organisationer från tre lärosäten är därmed en stor utmaning bara utifrån förändringen i sig. Vidare är det utmanande att få akademien att se på IT-stödet som en ändlig resurs förknippad med kostnad för utnyttjande och support. Vi ser även utmaningar i anpassningar av system, val och standardisering av system där lärosätena i dagsläget har olika. Vidare kommer personalfrågorna att utgöra en central aspekt avseende organisatorisk tillhörighet, tjänsteställe och arbetsuppgifter i den nya organisationen.”

## **Allmän bakgrund**

IT-utvecklingen pågår kontinuerligt, hos oss och i omvärlden. Förändringstakten är mycket hög med ständigt nya tekniska möjligheter, nya användningsområden, krav på integrationer och högre krav på tillgänglighet. Trenden går tydligt mot ökad standardisering på alla nivåer i verksamheten. Utveckling av processer, enhetliga projektmodeller, gemensamma strategier, hård- och mjukvarustandarder, konsolidering av basinfrastruktur (klientarbetsplatser, nät, servrar mm) och verksamhetssystem är några exempel på standardiseringar som ökar i omfattning.

Metoder och processer för utveckling, drift och förvaltning av IT-verksamheter går framåt, om än långsamt, med bättre rutiner och tydligare roller och relevant organisation. Diskussioner om outsourcing av hela eller delar av IT -verksamheter har mognat och övervägs idag i många organisationer

Ekonomiska livslängden på datorutrustning har en tendens att kortas ytterligare. Allt fler personer använder sig av bärbara datorer, med den komplexitet det innebär för säkerhet i lagring och åtkomst av data.

Nya funktioner och mer integrerade system ställer ökade krav på närhet till verksamheten och krav på samsyn i val av system för att uppnå maximal effekt. IT-avdelningar måste ständigt arbeta med modeller för att hantera den snabba förändringen och ständigt utveckla ny kompetens.

## **Nuläge vid lärosätena**

Högskolan i Kalmar (HIK) och Blekinge Tekniska Högskola (BTH) genomförde 2004 tillsammans med tio andra lärosäten i landet en IT-revision och benchmarking. Den granskningen pekar på ett antal möjligheter till förbättringar inom områden som styrning och organisation, utveckling och förändringshantering, drift och säkerhet.

Projektgruppen har anledning att tro att situationen är likartad på Växjö universitet (VXU).

Inom flera av dessa förbättringsområden finns mer att uträtta. Den nya IT-organisationen bör i ett tidigt skede bygga nya processer och lösningar utifrån de förslag som framfördes 2004.

## **Övergripande bild av IT verksamhet vid de tre lärosätena**

### **Växjö universitet**

IT-organisationen vid Växjö universitet består av

- Strategisk IT
- IT-support
- IT-Drift
- Lokala IT-resurser som IT-samordnare och IT-strateger

Strategisk IT leds av en strategisk IT-chef med övergripande ansvar för universitetets IT-verksamhet. Den strategiska IT-chefen är också systemägare för infrastruktur och gemensamma system och har budgetansvar.

IT-support har ansvar för universitetets användare och deras arbetsstationer och är avdelningens ansikte mot användarna. IT-support ansvarar vidare för support av centrala system samt support för de enheter som inte har egna resurser i form av IT-samordnare. Chefen för supportavdelningen är även chef för avdelningen som ansvarar för telefoni.

IT-drift har ansvar för infrastrukturen. IT-drift sköter drift av alla centrala system och har ett tydligt teknikfokus.

Lokala IT-resurser ansvarar för IT-support, användning/strategi och styrning av lokal IT, oftast på en institution.

Central IT är idag ca 25 personer. Ytterligare ca 10 personer jobbar med IT på institutionerna.

### **Högskolan i Kalmar**

IT – organisationen finns till största delen inom Högskoleförvaltningen, avdelningen för Infrastruktur samt ett fåtal lokala IT-samordnare anställda av institutioner. Avdelningen för Infrastruktur, IT sektionen har det övergripande ansvaret för IT frågor inom Högskolan i Kalmar.

IT sektionen omfattar ett tjugotal personer och är organiserade i två delar; Telefoni & Support samt Drift & Utveckling:

Inom funktionen Telefoni finns, bemannas och administreras HIKs växel och därtill hörande system och utrustning. Supportfunktionen förser HIKs personal och studenter med den IT-support de behöver.

Driftfunktionen ansvarar för drift och tillgänglighet av de tjänster med tillhörande system som IT-sektionen levererar till verksamheten. Inom utveckling sker underhåll och uppdateringar av befintliga program och verktyg, samt nyutveckling efter behov.

### **Blekinge Tekniska Högskola**

BTH har en splittrad IT-organisation. Cirka 25 personer har IT-stöd i någon form som huvudsaklig arbetsuppgift.

Datorenheten som lyder direkt under rektor, består av 14 personer. Datorenheten svarar för bl.a installation, drift och utveckling av datornät och servertjänster, support och stöd till personal och studenter. Inom datorenhetens ansvarsområde finns också frågor om nyanskaffning och IT-säkerhetsfrågor mm.

Inom förvaltningen finns en grupp på tre personer som huvudsakligen arbetar med applikationsutveckling. Sektionen för teknik har en egen IT-avdelning som består av fyra

personer. Learning lab, under biblioteket, arbetar huvudsakligen med utveckling och etablering av lärplattformar.

## **Infrastruktur**

Infrastrukturen för IT-verksamhet kan delas upp i olika segment, som påverkas olika av en gemensam IT verksamhet.

### *Datornät*

De centrala IT-organisationerna på varje lärosäte svarar i huvudsak för datornäten. De tekniska lösningarna är mycket lika varandra. Lokala nät, campusnät och framtida möjligheter till egna nät mellan lärosätena via Sunet ökar samarbetsmöjligheterna.

### *Övergripande plattformsväl*

Växjö har en blandad miljö med Sun, Novell och Windows. Blekinge har valt att samla sin plattform kring Lotus-miljön på en Windowsgrund. Kalmar har nästan utan undantag en ren Windows-miljö.

### *Serverpark*

Servermiljön varierar. Windows är volymmässigt störst. Unix i olika dialekter är stor hos VXU och BTH, medan servermiljön för HIK är nästan undantagslöst Windows. Tendensen är ökad andel Windows servrar. De centrala IT-organisationerna på varje lärosäte äger merparten av alla servrar och svarar för dess drift, men undantag finns.

### *Studentresurser*

Samtliga lärosäten har gemensamma datorsalar i varierande omfattning.

### *Telefoni*

HIK och BTH har likartad telefonilösning, byggd på Alcatel-utrustning. VXU har Telia-Sonera som leverantör. Det finns en intention att finna en gemensam lösning när telefoniavtalen går ut 31/12 2008. Detta öppnar för en gemensam telefonilösning från 2009.

### *Katalogsystem*

Flera system och rutiner finns för kataloghantering. Området är inte inventerat. Central utveckling pågår via projekt som sponsras av Sunet.

### *Datalagring*

Lärosätena har SAN-teknik för datalagring. Området är inte inventerat eller analyserat

### *Säkerhetskopiering*

Metoder och processer varierar mellan lärosätena.

## **Lokalisering**

De tre lärosätena har olika struktur på sin lokalisering, vilket ställer olika krav på IT och supportlösningar.

Växjö universitet har ett samlat campusområde med alla lokaler inom gångavstånd. Blekinge tekniska högskola finns lokaliserat på tre olika orter i Blekinge, Karlskrona, Ronneby och Karlshamn, vilket ställer stora krav på infrastrukturlösningar. Högskolan i Kalmar finns i stort sett samlad i centrala Kalmar, men är utspridd på tre "öar" inom staden.

De tre olika lokaliseringsstrukturerna ställer likartade men ändå lite olika krav på IT - lösningar.

## **Personal**

Den IT-personal som jobbar på de olika lärosätena har ungefär samma kompetensprofil. Den största gruppen är den personal som jobbar med support till slutanvändare, drift av servrar och infrastruktur (tekniker) samt viss systemutveckling.

## **Verksamhetssystem**

Inom området verksamhetssystem kan man se stora likheter avseende vilka typer av system som lärosätena använder, men valet av enskilda programvaror skiljer sig åt inom några områden.

Likartade lösningar finns bl.a. för studieadministration och ekonomisystem. Inom andra områden som exempelvis personalsystem har de tre lärosätena valt tre helt olika leverantörer.

## **Ekonomi**

De tre lärosätena har olika ekonomiska modeller för att finansiera sin IT verksamhet.

### *Växjö universitet*

Systemägaren ska i sin budget ha medel för drift, utveckling mm för det system som man har ansvar för. Den strategiska IT-chefen står som systemägare för all infrastruktur samt universitetsövergripande system som saknar "naturlig" systemägare. Budget för central IT finns hos den strategiska IT-chefen.

Övriga system har systemägare på institutioner eller andra centrala enheter. Arbetet med att införa fullständig köp-sälj pågår fortfarande.

### *Blekinge Tekniska Högskola*

85-90 % av den centrala IT-organisationens intäkter är centrala anslag, resterande är försålda tjänster. Övrig verksamhet som arbetar med IT finansieras av fasta anslag från respektive huvudman.

### *Högskolan i Kalmar*

Den centrala IT-verksamheten har endast en liten fast basfinansiering. Cirka en tredjedel av IT-budgeten är centrala anslag, resterande del av intäkterna erhålls genom försålda

tjänster. IT-verksamheten har en mycket begränsad resurs för att kunna jobba med nyutveckling. Resurser för detta kan bl.a. äskas via Rektors strategiska medel.

### **Gemensamt avtalssamarbete**

VXU, HIK och BTH har sedan flera år ett upphandlingssamarbete med ett tjugotal andra lärosäten i landet. Detta samarbete har i många fall resulterat i förmånligare inköp än via de traditionella statliga avtalen..

### **Tidigare samarbeten**

Informella samarbeten i form av erfarenhetsutbyte mellan de tre lärosätena har pågått under många år. Inom IT-området har med viss regelbundenhet personal med likartade uppgifter träffats. Några gånger har hela IT-organisationerna träffats, dels för att diskutera gemensamma problem och dels för gemensamma föreläsningar.

Detta utbyte har resulterat i ökade personliga nätverk med kunskapsutbyte - men inte i några större gemensamma projekt.

Bristen på fördjupat samarbete har många förklaringar. De tre lärosätena har befunnit sig i olika faser av utveckling, bristande resurser och avsaknad av tydligt ledningsstöd är några exempel. Projektgruppen ser också samma tendenser till brist på samordning när det gäller verksamheternas val av administrativa system, plattformar, verktyg mm.

Under ett par års tid hade lärosätena i sydost en gemensam IT-säkerhetshandläggare. Motivet var att ingen hade ensam tillräckligt underlag för en sådan resurs. Detta samarbete avslutades på grund av svårigheter med att styra, hantera och prioritera insatser utifrån tre lärosätenas olika inriktningar.

En handfull IT-utbildningar med två eller tre lärosäten har genomförts. Det har resulterat i mervärden som kunskapsutbyte, bättre ekonomi och ibland samarbete.

Det har under åren funnits många idéer om gemensam utveckling av infrastruktur och gemensamma system, några har initierats utifrån ett bottom-up-perspektiv. Lärosätenas personresurser, ekonomi för inköp, olika prioriteringar och en otydlig ledning/styrning har dock oftast lett till separata lösningar.

### **Intressenter och behov**

Projektgruppen har analyserat intressentgrupper och deras respektive behov.

Verksamhetens användare verkar inom ett eller flera av de tre områdena grundutbildning, forskning och administration. Här redovisas faktorer som kan tänkas underlätta för lärosätenas IT-användare.

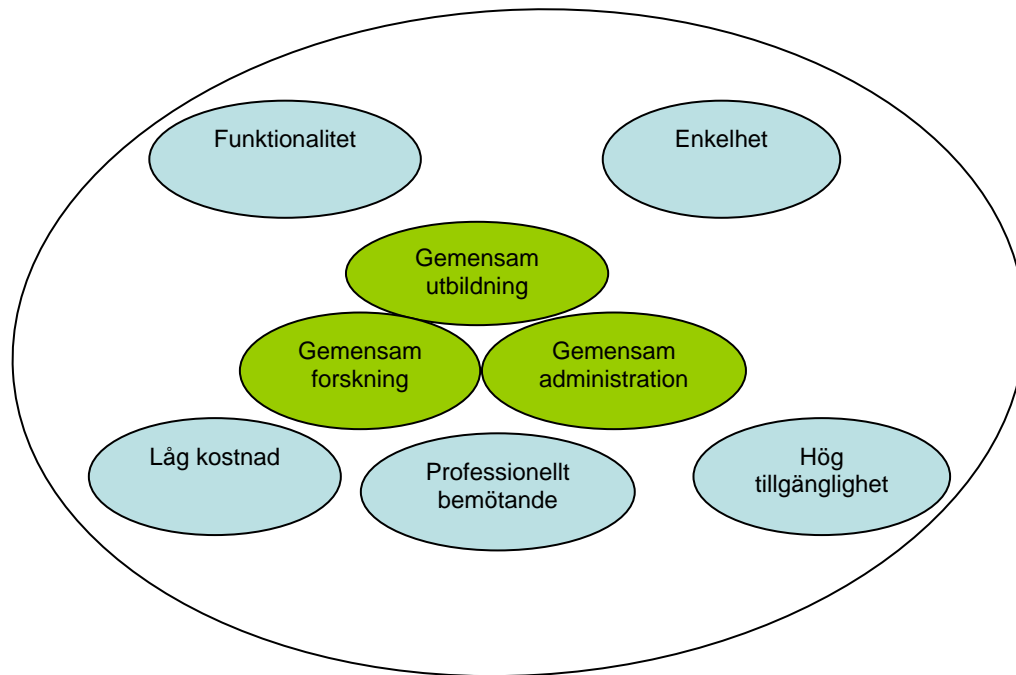


Bild 1

### **Enkelhet**

IT ska vara ett stöd i den dagliga verksamheten. Enkla, snabba tjänster ger hög användning utan omfattande utbildning. Samtidigt måste tjänsterna vara tillräckligt omfattande och flexibla för att klara även behoven för de mer avancerade användarna.

### **Rätt funktionalitet**

Funktionalitet kan ses som en självklarhet d.v.s. att de tjänster som erbjuds ska vara rätt. Men IT-verksamheten stödjer olika kategorier av användare och har begränsade resurser. Därför krävs det lyhördhet och fingertoppskänsla kombinerat med bred och djup kompetens hos IT-personalen för att lösa arbetssituationen för varje individ.

### **Professionellt bemötande**

Alla problem och behov kan inte lösas direkt, men om våra användare upplever att vi ger ett ärligt och kompetent bemötande, kan relationen bli fortsatt bra. Detta gynnar alla. Men förtroende är något man förtjänar.

### **Hög tillgänglighet på tjänster och system**

Flera av våra IT-system är helt avgörande för den dagliga kärnverksamheten. Arbetet bedrivs definitivt inte 8-17 längre, speciellt studenterna finns på högskolorna nästan dygnet runt. Stödsystemen är i vissa perioder extremt kritiska, t ex i samband med ansökningar/antagningar och vid terminsstart.

### **Låg kostnad**

Alla ovanstående kriterier ska uppfyllas till lägsta möjliga kostnad.

## **Outsourcing**

I uppdraget för projektet skulle möjligheterna till outsourcing utgöra ett alternativ. I det omgivande samhället finns det i dag en dubbelriktad trend, en del företag satsar på att lägga ut större eller mindre delar av IT verksamheten på entreprenad. Andra som redan har lagt ut större delar av IT verksamheten hämtar hem denna och börjar hantera IT i egen regi.

När nya systemlösningar planeras skall alltid extern drift av system och teknik övervägas och väljas om det finns ekonomiska och kvalitets skäl för detta.

Vad menar vi med outsourcing? Man kan dela upp outsourcing i minst tre olika delar, teknik, system eller hela organisatoriska delar. Att lägga ut teknik på entreprenad innebär begränsade vinster. Att lägga ut system och teknik på entreprenad, utan att organisationen påverkas, kan ibland vara ett lämpligt alternativ. Att lägga ut större delar av organisationen på entreprenad kräver att man vet exakt vad man vill ha och att förändringarna under entreprenad tiden ej blir för stora.

För att lyckas med outsourcingprojekt krävs mycket hög beställarkompetens och att man exakt vet vad man skall lägga ut på entreprenad och dess konsekvenser. Syftet med outsourcing är viktigt bl.a. för att kortsiktiga kostnadsminskningar i grundavtalen ofta står mot möjligheterna till kontroll över kostnaderna för förändringar. Universitet och högskolor har inom undervisning och forskning generellt sett höga krav på kontinuerlig förändringsbarhet .

Projektgruppen anser inte att några större organisatoriska delar ska läggas ut på entreprenad i dagsläget. Detta kan övervägas i ett senare läge när man vet vilka behov och krav som verksamheten har på IT.

Delar av den föreslagna leveransorganisationen skulle, med rätt beställarkompetens och väl definierat underlag, på sikt kunna läggas ut på entreprenad.

## Förslag till gemensam IT verksamhet

IT är en förutsättning och ett grundincitament för grundutbildning och forskning på högskolor och universitet. Om målsättningen är att skapa gemensamma aktiviteter inom utbildning och forskning i sydost krävs en gemensam IT-verksamhet.

Andra viktiga argumenten för att skapa en gemensam IT verksamhet är möjligheten att minska kostnaden, förbättra tjänsteutbudet samt minska personberoendet.

I dagsläget har de tre lärosätena ofta tre olika lösningar på samma IT-relaterad tjänst. För att relativt snabbt kunna komma framåt krävs att vissa helt fungerande lösningar, ännu ej helt avskrivna, måste avvecklas och en ny gemensam lösning införskaffas.

Inom andra områden använder de tre lärosätena likadana lösningar idag, vilket naturligtvis underlättar förändringar som snabbt påverkar kostnadsmassa och kvalitet.

### Huvudman

Alla personer i den nya IT-verksamheten skall tillhöra samma organisation med en huvudman. Som huvudman kan en högskola eller holdingbolaget fungera.

Projektgruppen föreslår att ett lärosäte utses till huvudman. Huvudmannen ska ansvara för personaladministration och ekonomi. Det är viktigt att det tecknas avtal mellan högskolorna, så huvudmannen inte får ta allt ekonomiskt ansvar i samband med eventuella organisationsförändringar eller avtal för licenser och utrustning.

Projektgruppen föreslår att ett extern person utses som lämnar förslag till vilket lärosäte som skall utses till huvudman.

### Organisation

Nedanstående bild beskriver det upplägg för organisationen av en gemensam IT-organisation som föreslås.

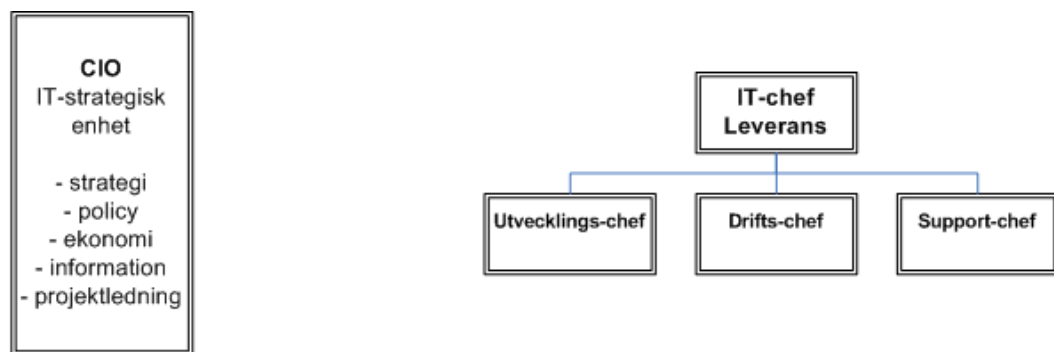


Bild 2

## **Enheter**

### **IT-strategiska enheten**

Målet är att den strategiska enheten ska jobba nära kärnverksamheten, och inte främst ses som en del av IT-verksamheten. Enheten ska sammanställa krav och behov från verksamheten och styra IT-verksamheten i en gemensam riktning. Idag finns det troligen lokalt på olika enheter IT-kompetens som bör verka för hela Akademi Sydost, inte bara en enskild enhet och kan tillhöra den strategiska enheten.

Dock är det viktigt att det på varje institution/enhet finns minst en IT-koordinator som kan samla behov för enheten, samt fungera som informationskanal till och från enheten.

IT-strategiska enheten är beställarorganisation och har ett strategiskt ansvar för Akademi sydosts IT-verksamhet med följande uppgifter:

- initiera, utveckla, förankra och genomföra IT-strategi, policy, övergripande processer samt standard
- information och förankring av IT-verksamheten
- råd och användargrupper
- vår gemensamma IT-infrastruktur
- samordning och helhetssyn av gemensamma IT-system, tjänster, användning och plattformar
- Informationssäkerhet
- IT-säkerhet
- IT-budget, uppföljning och revision
- Projektledning och utredningsarbete
- systemägare för gemensamma system, system som används av flera enheter och där systemägarrollen annars skulle bli otydlig.

Enheten ska agera på uppdrag av verksamheten som beställare och uppdragsgivare gentemot leveransorganisationen. Ansvaret för att det är en stark koppling mellan olika verksamhetsområden, deras behov och leveransorganisationen inom IT, vilar också på enheten.

CIO (chief information officer)

Som CIO har personen ett övergripande ansvar för IT Akademi Sydosts IT-verksamhet. CIO ska ha en stark och nära koppling till lärosätenas ledning och verksamhet.

### **Leveransorganisation**

Leveransorganisationen innehåller avdelningar för support, utveckling och drift. Organisationen leds av en IT-chef och för respektive enhet ska det finnas en chef med personalansvar.

Alla IT-relaterade leveransuppdrag t ex drift eller utveckling inom Akademi Sydost ska hanteras via denna organisation. Även för externa drifts- och utvecklingsuppdrag där enheten fungerar som leverantör men med extern underleverantör.

Organisationen ska förutom förvaltning, drift och support medverka med resurser i projekt eller självständigt driva projekt på uppdrag av en systemägare (beställare).

Leveransorganisationen ska fungera som en intern konsultverksamhet och finansieras via sina uppdrag. Målet är att nå nollresultat. Priser ska sättas enligt en självkostnadsprincip där det ges utrymme för organisationen att utvecklas och tid för möten, utbildning osv. Ett lämpligt mål för debiterbar tid är ca 70%, efter borträkning av semester och genomsnittlig sjukdom.

För att skapa enkelhet och effektivitet ska support- och driftsavtal vara 1-åriga, där villkor för hantering och beslut skall framgå, vilket ger leveransorganisationen så stor rätt som möjligt att besluta om hur deras uppdrag ska levereras.

Leveransorganisationen ska använda den gemensamma standarden ITIL (IT Infrastructure Library) som bas för alla processer. De är själva ansvariga för sina interna processer, samtidigt som det är viktigt att de processerna fungerar tillsammans med övergripande processer eller affärsprocesser.

Eftersom leveransorganisationen är intern och inte har något vinstkrav, kan och ska de inte jämföras med externa leverantörer i ett resultatansvar. Deras interna effektivitet ska kontrolleras på annat sätt, t ex via någon form av revision. Revisionen ska initieras av, och rapporteras till verksamhetens ledning.

### **IT-chef**

IT-chefen har det övergripande ansvaret för leveransorganisationen samt är avtalstecknare för uppdrag och SLA (Service Level Agreement). Leveransorganisationen ska finansieras via uppdrag och IT-chefen har det ekonomiska ansvaret.

### **Utvecklingsenheten**

Enhetens viktigaste uppdrag är att ta fram kravspecifikationer och underlag för utveckling samt medverka vid förvaltning av andra system där deras kompetens efterfrågas. Utvecklingsenheten har tre huvuduppdrag:

- Förvaltning av befintliga standardsystem
- Specifikationer, underlag och utveckling av egenutvecklade eller egenanpassade system.
- Projektmedverkan

### **Driftenheten**

Driftenheten är ansvarig för drift av alla produktionssystem, systemförvaltning samt teknisk spetskompetens. Driften skall ske på uppdrag av systemägaren, även externt placerade driftsuppdrag skall hanteras via driftenheten.

Driftenheten skall ha två huvuduppdrag:

- Drift
- Projektmedverkan

## Supportenheten

Den del av verksamheten som har mest ”kund” kontakt är supportenheten. Ett tydlig fokus för supportenheten är alla frågor som rör arbetsstationer. De skall aktivt jobba för en nära kontakt med verksamhetens användare

Supportenheten skall ha tre huvuduppdrag:

- Support
- Internutbildning för främst personalen
- Projektmedverkan

## Styrning

Att skapa och driva en så komplex verksamhet som en gemensam IT verksamhet kräver tydlig styrning och verksamhetsanknytning. Som övergripande styrorgan skapas en styrgrupp bestående av rektorerna för de tre lärosätena samt ledningen för IT verksamheten. Gruppens uppgift är att ange övergripande mål för den gemensamma IT-verksamheten samt årlig budget och verksamhetsuppdrag.

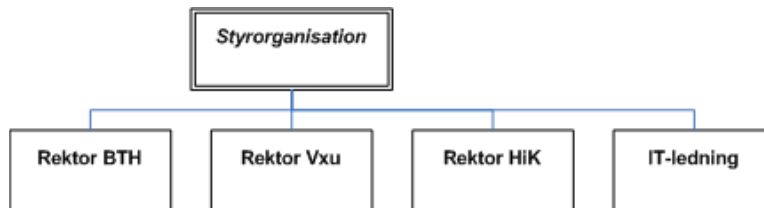


Bild 3

## Verksamhetsråd

För respektive verksamhetsområde skall det finnas ett råd som kan formulera övergripande mål och sammanställa behov för den gemensamma IT-verksamheten. Grupperna skall fungera som rådgivande till CIO.

Vi föreslår särskilda verksamhetsråd för:

- grundutbildning/forskning
- administration.
- infrastruktur

## Campusråd

Under den tid som den gemensamma IT organisationen skapas bör det finnas lokala campusråd. Främsta syftet med ett campusråd är att fungera som informationskanal, där lokala problem och behov kan hanteras. Inom respektive högskola/campus finns idag olika arbetssätt och värderingar som behöver överbryggas. Campusråden är temporära och ska fungera i maximalt två år.

## Systemägare

Varje system inom Akademi Sydost ska ha en systemägare. Systemägaren har beslutsrätt och ekonomiskt ansvar för systemet. Som systemägare har man även ansvar för

förankring, mål, samverkan med andra systemägare samt att följa övergripande strategi, policy och säkerhetsföreskrifter.

## **Strategi, policy och standard**

### **Formulering av vision**

En vision för den gemensamma IT-organisationen skall utvecklas utifrån en samsyn på att IT-organisation Sydost kan erbjuda effektiva IT-funktioner i en föränderlig värld. IT-organisationen i Akademi Sydost ska sätta studenter och personal i centrum, vara internationellt konkurrenskraftig samt möjliggöra ett oberoende av tid och rum. Verksamheten ska också ha som vision att göra Akademi Sydost till ett föredöme inom tillämpad IT samt höja användarnas kompetens genom bra funktioner, utbildningsinsatser och engagemang.

### **Formulering av mål**

Att skapa en gemensam IT-verksamhet innebär utveckling av IT-stödet för gemensam administration, gemensam IT-organisation samt gemensamma effektiva metoder och processer. Det skall leda till minskade kostnaderna för processer, förbättrad effektivitet för individen och organisationen, effektivisering av driften genom mer enhetligt IT-stöd, förbättrad informationskvalitet, tillgänglighet och säkerhet samt större beredskap inför förändrade behov.

Övergripande dokument som gemensam IT-strategi, IT-policy och rullande handlingsplaner skall utvecklas i nära samarbete med verksamheten.

Genomförande och drift av en gemensam IT-verksamhet bör kontinuerligt följas upp i särskild ordning.

### **Framtiden**

Målet med IT är att förenkla eller förbättra personalens och studenternas dagliga arbetssituation. Ofta när vi pratar om IT är det traditionella tjänster av typen ”smör-och-bröd”, som t ex ordbehandling, E-post, lagra filer, surfa osv. Men möjligheterna är större än så. Våra LMS-plattformar (”distansplattformar”) är ett steg mot att tänka arbetsflöde och helhet, men de täcker inte alla behov. Vi behöver koppla samman andra IT-funktioner eller system för att täcka behoven. Ett ledord ska vara *enkelhet* för våra användare.

Att skapa bättre förutsättningar i det dagliga arbetet kräver mer samarbete och samverkan mellan personal/studenter och IT-verksamheten. Kärnverksamheten måste ställa krav och tillsammans med IT-verksamheten hitta lösningar. Ofta finns det, eller bör det finnas, kunskap inom IT-verksamheten på funktioner och möjligheter som kan lösa olika behov och komma användarna till godo. Detta kräver främst samarbete men även respekt för varandras behov och möjligheter.

Det krävs normalt rätt mycket tid och ibland investeringar för att ta fram nya lösningar, vilket gör det svårt i dagsläget. Om lösningarna kan användas på ett större antal användare, blir kostnaden per användare lägre eftersom "framtagningskostnaden" till stor del är samma, oberoende om det är 500 eller 5000 användare. Men det räcker inte med att ta fram en lösning, den ska förvaltas också.

Exempel på nya lösningar;

#### **Datorn i det dagliga arbetet för lärare**

- *Lärosalar* med bra stöd och utrustning som alltid fungerar tillsammans med övriga verktyg (egen dator och filer)
- *Dokumenthantering* där material lagras, "taggas" (märks upp med lämplig information) och görs sökbar och åtkomlig. Verksamheten har enorma mängder data/information vars största brist är att den är svår att hitta. Ett dokumenthanteringssystem.
- *Arbetsflöde*, verktyg/stöd för framtagning av utbildningsmaterial, publicering, tentor, plagiatkontroll, arkivering mm. Enkel hantering.
- System för *planering*, schemaläggning av kurser, som fungerar tillsammans med salsbokning, personers kalender osv.

#### **Netmeeting**

Idag använder en del personer olika system för nätbaserade möten, t.ex. Marratech. Ett enkelt och billigt sätt att öka mötesfrekvensen. Detta är bara ett komplement till vanliga möten. Men med bra verktyg och enkel hantering och visning av material (dokument mm) så kan detta fungera väl.

Även de lokaler som idag finns för ändamålet kan behöva bli fler. De nackdelar som nätbaserade möten har, måste minimeras med enkel hantering.

#### **Informationsspridning med telefoner, poddar mm**

Utveckling inom bärbara mediaspelare, telefoner osv. går fort fram. Detta ger en enorm möjlighet inom informationsspridning, allt från inbjudningar till flyttade föreläsningar. Den framtida utvecklingen inom detta område, är svår att sia om.

#### **Affärsspel**

I USA använder man inom universitet mer och mer s.k. affärsspel i utbildningen. Spelen har ofta inriktningen strategispel, men kan även omfatta andra områden.

#### **LMS – Learning Management System**

Utbildning på distans har pågått i många år. System har utvecklats anpassade för dessa utbildningar, men det blir mer och mer vanligt att systemen även används för campusbunden utbildning. Dock behövs det mer/mer funktioner för att täcka alla behov som finns och de måste fungera i ett sammanhang tillsammans med bl.a. utbildningslokaler och informationstjänster.

### **All utbildning elektroniskt tillgänglig**

Mer och mer av alla dokument, böcker osv. finns lagrade i elektronisk form. Även gamla dokument skannas för elektronisk lagring. Detta gör dem enkelt tillgängliga och sökbara.

Hemma vill vi själva bestämma när vi ska titta på en film (video on demand) osv. Fler och fler föreläsningar streamas ut (film via Internet).

Ska akademisydost ha som mål att alla föreläsningar ska finnas tillgängliga på Internet, så studenterna kan se dem på valfri tid? Möjligheten finns att göra föreläsningar tillgängliga ”på distans” via filmkamera.

### **Studentdatorer**

En redan hög andel av studenterna har egen dator och den kommer att bli högre allteftersom priserna sjunker. Detta kan leda till en ökad flexibilitet för utbildning, i form av var och hur man bedriver utbildning.

Vill akademisydost profilera sig kan en möjlighet vara att förse studenter med egen dator, helt eller delvis finansierad via lärosätena. Detta kan i sin tur ersätta allmänna datorsalar och skapa helt nya vägar/former för undervisning.

### **Infrastruktur - Teknik**

De tre lärosätena har valt olika tekniska lösningar för en mängd olika system men trots detta bör en förändring ganska snabbt kunna genomföras inom en större mängd områden. Projektgruppen föreslår att arbetet inleds med att de högskoleövergripande systemen som exempelvis e-post, fillagring samordnas.

### **Ekonomi**

De tre lärosätena har idag olika ekonomiska modeller för fördelning av resurser. Den föreslagna IT-organisationen måste inledningsvis anpassas till olika modeller, men det är viktigt att få möjlighet till tydliga gemensamma utvecklingsmedel. *En enhetlig finansieringsmodell är därför nödvändig.*

Ett vidare arbete måste påbörjas för att tydliggöra hur de ekonomiska flödena ska ske. För fördelning av kostnader är grundprincipen att omsättning är fördelningsbas. Det är viktigt att undvika många små lokala ”kassor” för finansiering av system eller funktioner. För att skapa effektiv hantering måste pengar samlas i färre och större budgetar, med prioritering och styrning via råd eller styrgrupper.

## **Personal**

IT-verksamheten kommer efter en eventuell sammanslagning att ha mycket bred och hög kompetens inom infrastruktur och support. Givetvis kommer överlappning i kompetens att uppstå, men det är också en av poängerna med en sammanslagning.

En inventering av personal och kompetens inom systemutveckling är lämplig för att hitta en gemensam plattform. Behovet av en gemensam standard för utveckling, är minst lika stor som för utrustning.

Den kompetens som det troligen kommer att uppstå brist på, är erfarna projektledare. Även viss annan kompetens kan saknas, t ex inom ekonomi, information, användargränssnitt eller utbildning.

Det finns viss skillnad i lönenivån hos de olika enheterna, även om de inte är stora. På sikt måste detta hanteras. En gemensam huvudman är en förutsättning, dels för personaladministration men även exempelvis löneförhandlingar. Dock är ett gemensamt huvudmannaskap inte helt enkelt. Det lärosäte som får ansvaret tar en viss risk, om det senare skulle ske en återgång och delning av IT-organisationen. Övergången till gemensam huvudman är inte heller helt enkelt rent juridiskt.

En annan svår fråga är vilka personer detta ska omfatta? Många personer är uppenbara att de ska ingå i en gemensam IT-organisation. Men det finns gränfall. Om man inte vill följa med in i en gemensam organisation, hur ska vi hantera detta? Vems är ansvaret?

En omfattande genomgång av all personal och dess kompetens är nödvändig. Detta ska ske av eller tillsammans med lärosätens personalfunktioner. Genomgången kommer att bilda en bra bas för bemanning av den nya organisationen.

## **Principer för bemanning**

Den som har en fast anställning idag, ska också ha en fast anställning efter genomförd organisationssammanslagning.

Den fysiska placering skall vara på den campusort man idag verkar på, om inte personen uttryckligen vill byta ort.

Tillsättningen av tjänsterna i den nya IT-organisationen sker i tre steg.

- Chef för strategiska enheten (CIO) och chef för leveransorganisation (IT-chef) tillsätts, vilket sker i samarbete mellan rektorer och förvaltningschefer. Dessa två chefer bör vara placerade på två olika lärosäten.
- Chefer inom leveransorganisationen tillsätts. Detta sker i samarbete mellan CIO (chef för strategiska enheten) och IT-chefen
- Den nya organisationen utformas. Detta arbete måste involvera alla de personer som ska ingå i den nya organisationen. Fördelning mellan olika enheter ska baseras på de intervjuer som skall genomföras med all personal.

## **Avgränsning**

Projektgruppen föreslår att följande personal skall ingå i en ny gemensam IT-organisation:

- all central IT
- lokal/decentraliserad support
- alla utvecklare med IT inriktning
- learning lab/IKT-verkstad (UPC), Flexibelt Lärande
- telefoni m personal

Institutionsspecifika labbt tekniker eller motsvarande skall ej inkluderas i den nya IT-organisationen.

## **Genomförande**

En gemensam IT verksamhet medför en tydlig nystart där samtliga rutiner och system ses över och anpassas till den framtida situationen. Förändringsarbetet medför att fokus på kvalitet och servicenivå kan hållas. Standardisering av system och rutiner minskar kostnadsmassan och ökar kvalitetsnivån.

Tidpunkten för en förändring är rätt, tekniken har mognat samtidigt som verksamheterna ser IT som ett stöd. Alla föreslagna förändringar är möjliga att genomföra och kan lyckas. Det finns vissa skillnader mellan lärosätena, men också stora likheter avseende problem och möjligheter.

Processen med att skapa en gemensam IT-verksamhet för de tre lärosätena görs dock inte över en natt. Ett genomförande måste ske i olika steg, där vi föreslå följande ordningsföljd:

- 1) Gemensam organisation
- 2) Gemensam infrastruktur
- 3) Gemensamma verksamhetssystem

Storleken på de ekonomiska vinsterna följer de olika stegen av genomförandet. I inledningsskedet är de ekonomiska vinsterna låga men ökar desto fler verksamhetssystem som blir gemensamma. Ekonomisk vinst uppkommer dels i den egentliga IT-verksamheten, men ännu mer ute i verksamheten genom förbättrat tjänsteutbud, ökad tillgänglighet, högre kvalitet, ökad funktionalitet samt enklare systemlösningar.

I den benchmarking som genomfördes 2004 uppskattades sammanlagda IT-verksamheternas andel av omslutningen till 6,8 % för högskolor. Uppskattningar gjorda på universiteten ligger mellan 6.5 och 8.5%. För VXU bör andelen vara ca 7%.

Utifrån 2005 års intäkter för de tre lärosätena resulterar detta i en total kostnad på ca 110 milj kr/år, varav ca 42 milj kr/år ligger på central IT och resterande 68 milj kr på övriga organisationer i verksamheten.

### **Hur stor besparingspotential finns det i en gemensam IT-verksamhet?**

Det är mycket svårt att göra uppskattningar, men en försiktig beräkning är att en samlad besparing på cirka 10-20 miljoner kr per år för de tre lärosätena är möjlig. Beräkningar av besparingar i de egentliga IT kostnaderna går att uppskatta, men besparingar ute i verksamheten är mycket svåra att uppskatta. Hur skall verksamhetsnyttan beräknas? Hur värderas minskad "strultid" för 2 300 anställda och 30 000 studenter? En ökad tillgänglighet och därmed effektivitet på kanske 0.5% medför mycket stora besparingar. Dessa är dock mycket svåra att "räkna hem".

### **Hur lång tid ska det ta att genomföra en helt gemensam IT-verksamhet?**

Genomförandekostnaden påverkas av tidsaspekten. En grov uppskattning är att extra kostnaden kan uppskattas till cirka 10 miljoner kronor med följande genomförandetid;

- gemensam organisation 1 år
- gemensam infrastruktur 2 år
- gemensamma verksamhetssystem 2 år

Vissa av processerna kan löpa parallellt, tiden från start till helt gemensam IT-verksamhet kan beräknas till cirka 4-5 år. I projektgruppen anser vi att tidplanen är rimlig.

Extra kostnaden krävs för bl.a. ökade resekostnader, personalrekryteringar, systemförändringar samt organisatoriska merkostnader.

Vill man att processen ska gå snabbare krävs en större mängd resurser under införandetiden. Anser man att tidsplanen ska vara längre - vilket projektgruppen starkt avråder ifrån - krävs lite mindre ekonomiska resurser.

### **Risker**

Ett projekt av denna storlek och omfattning innebär självklart risker. Den största risken kan kopplas till personalen, eftersom stora förändringar skapar oro, det måste tas på största allvar. Risken finns även att personal förloras. En lösningen är information och att försöka engagera medarbetarna i förändringsprocessen.

Andra problem som kan uppstå är att IT-verksamheten under övergången inte klarar att hålla samma höga service och tillgänglighet som idag. Detta skapar misstro, ilska bland våra användare, personal och studenter. IT-verksamheten kan få svårt att leverera det som verksamheten har önskemål om, målet måste vara samma "standard" som i dag. Lösningen är planering, extra resurser och information till användarna.

Den tredje risken är främst kopplad direkt till IT-verksamheten, ur olika aspekter. När IT verksamheten skall enas om en gemensam standard, policy, strategi etc. kommer det att krävas obekväma beslut, eftersom verksamheterna befinner sig i olika faser. Detta kan skapa oro och osämja. Lösningen är att ledningen ger sitt stöd och håller en enad front.

Givetvis finns det också en risk att kostnaderna skenar. Lösningen är planering och prioritering av de önskemål som kommer till IT.

## **Mervärde**

I en sammanhållen IT-verksamhet får verksamheten möjligheter till ett effektivare, djupare och bredare kompetensutbyte. Lärosätena får efterhand allt fler stordriftsfördelar oavsett drift i egen regi eller entreprenadlösningar. Exempel på områden är telefoni, support, gemensam fortbildning, klienthantering. Den gemensamma IT-organisationen blir med stor säkerhet en attraktivare arbetsgivare. Vi blir också en större upphandlande part vilket kommer att öka våra möjligheter till attraktivare avtal.

Projektgruppen ser mervärden och möjligheter i att nu påbörja ett gemensamt standardiseringsarbete. Viktiga komponenter i inledningen är bl.a. att ta fram gemensamma styrdokument för tex. IT-policy, IT-planer, processutveckling för IT-processerna, teknikval, säkerhet mm. Med dessa styrdokument som grund kommer möjligheterna att öka för att

- förbättra servicegraden med tex. jourlösningar
- utveckla basinfrastrukturen, främst genom gemensamma standarder på datorpark och nät.
- göra insatser för att förbättra informations- och IT-säkerhet.
- tillsammans med systemägare samordna och effektivisera gemensamma verksamhetssystem,
- utveckla verksamhetens krav på ny funktionalitet
- förbättra tillgängligheten till de gemensamma IT-resurserna.

## **Övergångsfrågor**

### **Ny organisation parallellt med gammal**

Samtidigt som den nya organisationen och ny infrastruktur byggs upp, måste den gamla verksamhetens tjänster bibehållas på ungefär samma nivå som idag. Detta innebär ett stort merarbete, som måste lösas med tillfälliga resurser. Den enda minskningen i arbetsmängd som finns tillgänglig, är att undvika nya funktioner eller system i den gamla miljön. Det är därför viktigt att verksamheten får information och förståelse för den rådande situationen.

Parallellt med dagens verksamhet måste den nya organisationen med sin nya ledning få tid att jobba med den nya IT-verksamheten. Framför allt måste den nya ledningen mer eller mindre helt kopplas bort från den dagliga verksamheten, för att kunna fokusera på den nya organisationen och detaljplanera arbetet.

### **Sammanlagning**

Projektgruppen föreslår sammanslagning av IT-verksamheterna i ett så tidigt skede som möjligt. Den sammanslagna enheten ska verka under en gemensam ledning. Vi tror att det skapar den effektivaste genomförandeprocessen. Vi har då vägt de erfarenheter som vi har från tidigare samarbeten och samarbetsinitiativ och jämfört detta med vad vi tror att en total sammanhållen IT-organisation kan åstadkomma.

Tidplanen för att genomförandet av projektet som det beskrivits ovan behöver göras så snabbt som möjligt för att nå de fördelaktiga effekter vi väntar oss. De viktigaste är

- att vi snabbt kan samla alla IT-resurser till en organisation
- att vi kan skapa en enhetlig infrastruktur som ersättning för nuvarande tre
- att vi kan skapa enhetliga verksamhetssystem

### **”Remissgrupp”**

Under genomförande tiden bör en ”Remissgrupp” utses för att skapa en tydlig verksamhetsanknytning. I denna bör finnas representanter från ledning, verksamhet, studenter mfl.

## **Övergripande plan för genomförande**

1. Beslut att gå vidare med sammanslagningen
2. Utse ledning för nya organisationen
3. Planera och starta social samverkan mellan enheterna
4. Planera för fortsatt drift av nuvarande system på alla högskolorna
5. Identifiera vilka som ska ingå i den nya organisationen
6. Intervjuer med alla som ska ingå i den nya organisationen
7. Skapa ny intern organisation baserat på intervjuerna
8. Strategi, policy, standard osv för ny IT i Sydost
9. Beslut om slutgiltig styrning och finansiering. Hur skall nuvarande tre finansieringsmodeller ändras till den nya modellen.
10. Påbörja uppbyggnaden av ny infrastruktur
11. forts....

## ***Konsekvenser***

En stor förändring av verksamheten innebär alltid stora risker, projektgruppen anser att de viktigaste framgångsfaktorerna för ett lyckat projekt är

- ledningens tydlighet och stöd under hela processen
- att samtliga medarbetare känner sig delaktiga i processen och ges möjlighet att påverka sin egen situation.
- ett tydligt informationsflöde till alla de tre lärosätenas personal.

Det är viktigt att se de stora fördelar som denna lösning kan innebära men också att förbereda sig och hantera de olika riskmoment som projektet innebär. Avstånd och kulturskillnader måste hanteras på ett bra sätt.

## **SWOT-analys av gemensam IT-organisation**

Aspögruppen genomförde i november 2006 en SWOT-analys av en gemensam IT-organisation i sydost.

### **Styrkor**

- Tre parter är starkare än en, mer konkurrenskraftiga.
- Ger mer samlad kraft inom IT området
- Kompetensen kan samlas, slipper göra samma sak på tre ställen
- Utvecklingskraften ökar
- En gemensam organisation ger möjlighet till bättre tillgänglighet
- Minskat personberoende vilket leder till minskad sårbarhet
- Storleken ger bättre förutsättningar vid exempelvis upphandling

### **Svagheter**

- Långa geografiska avstånd
- Förändringar innebär att nya rutiner införs, användarna måste lära sig nya sätt att arbeta på
- Större organisation, vilket leder till fler beslutsnivåer, längre avstånd till ledningen
- Stort tids- och resurskrävande projekt. Kan skapa negativ påverkan på verksamheten under uppbyggnadsfasen
- Felaktig kompetensmassa i nuvarande organisation, för många med en typ av kompetens, kompetensluckor inom andra områden
- Skapar oro och ovisshet inom den egna organisationen

### **Möjligheter**

- Möjliggör gemensam grundutbildning och forskning
- Skapar en organisation med ökad konkurrenskraft
- Ger en bredare kompetensbas inom organisationen.
- De tekniska lösningarna kan göras mer kostnadseffektiva
- Kan skapa en attraktiv arbetsplats som underlättar rekrytering av personal
- Förändringen innebär utveckling, möjlighet till nya arbetsuppgifter, nya arbetskamrater, möten med nya kompetenser
- En kraftfullare organisation som gör det möjligt att snabbare införa ny teknik, nya typer av tjänster

## Hot

- ”Akademiska friheten”
- För att lyckas krävs det att den nya organisationen får acceptans från verksamheten. Klarar verksamheten styrning och förändringar?
- Personalflykt, vissa medarbetare kanske ogillar dessa förändringar
- Kulturkrockar och revirtänkande, tre olika kulturer skall smältas samman till en, dessutom ska all IT-personal ute på institutionerna inlemmas i den nya organisationen
- Att vi inte kan leverera IT-tjänster
- Risk att kostnaderna ökar under införandeprocessen
- Uthållighet – det gäller att orka hela vägen och inte fastna halvvägs
- Ledningen måste stötta projektet under hela införandeprocessen

## SWOT-Analys

I det beslutsunderlag som Transcendent Group utifrån sin kunskap om de deltagande lärosätena presenterar företaget en SWOT-analys för en given aktivitet, i detta fall sammanslagning av de tre lärosätenas IT-organisationer och bildandet av en gemensam IT-organisation.

## Styrkor

- Ökad gemensam kompetens
- Samförstånd mellan IT-cheferna
- IT förstår nyttan och behovet av en förändring, är positiva överlag

## Svagheter

- Bristande förankring i ”akademin”
- Otydlig strategi, vision och mål
- Ledarnas (Rektorernas) fulla stöd och engagemang osäkert

## Möjligheter

- Sänkta kostnader
- Hantera IT-säkerheten organiserat
- Standardisera system
- Förbättra IT-stödet till användarna
- Effektivisera verksamheten
- Förbättrat kontinuitet och katastrofskydd
- Kan skapa en ”stor” spelare inom universitetsvärlden
- Dra nytta av goda erfarenheter från lärosätena

## **Hot**

- Internt motstånd från IT och ”akademin”
- Förlust av nyckelkompetens
- Teknisk lösning ej gångbar
- Stora engångskostnader
- Bristande styrning av förändringsarbetet
- Politiskt motstånd
- Fackligt motstånd
- ”Dold”, lokal, agenda

## Slutsats

Att genomföra ett så stort projekt som att skapa en gemensam IT organisation i Sydost innebär stora möjligheter men även stora risker. Projektgruppen anser trots allt att de positiva möjligheterna i detta förslag överväger. Att satsa på en gemensam IT organisation skulle innebära att de tre lärosätena i sydost är unika. Ingen annanstans inom universitetsvärlden i Sverige har man vågat genomföra en så framåtsyftande lösning. Projektgruppen hoppas att ledningen för de tre lärosätena skall se positivt på detta förslag och våga säga ja till det.

*Bilaga 1*            ”Uppdrag Projektplan Gemensam IT-organisation 2006-02-16”  
*Bilaga 2*            ” PM beslutsunderlag, 12 december 2006”

*Bild 1*            *Intressenter*  
*Bild 2*            *Organisation*  
*Bild 3*            *Styrning*