Projektet för utveckling av ekonomi- och personalförvaltningens informationssystem (Kipa 2)

Slutrapport

Godkänd av projektets styrgrupp 4.8.2020.

SUOMEN EV.LUT. KIRKKO

Innehåll

1. Nulägesanalys: centrala iakttagelser
2. Alternativa verksamhetsmodeller för produktion av ekonomi- och personalförvaltningstjänster
3. Utveckling av helheterna

- Bilagor
  - Bilaga 1 – Projektplan
  - Bilaga 2 – Nulägesanalys
  - Bilaga 3 – Marknadskartläggning

Bakgrund till uppdraget

Situationen beträffande utvecklingen av ekonomi- och personalförvaltningens informationssystem har varit aktuell i olika sammanhang:

- I utredningen om kyrkans informationssystem som gjordes 2018 nämns problemen med användbarheten hos informationssystemen som skaffades 2011: *”Kyrkans servicecentrals system borde förnyas så att systemens användbarhet ur slutanvändarnas synvinkel beaktas.”*
- Betänkande av kyrkomötets ekonomiutskott 4/2019 6.11.2019: Kyrkostyrelsen ska utarbeta en plan och en tidtabell för genomförandet av de åtgärder som konstaterats i utredningen.
- Förvaltnings- och ekonomidirektörernas skrivelse till Kyrkostyrelsen samt förhandling i Kyrkostyrelsen 12.8.2019.

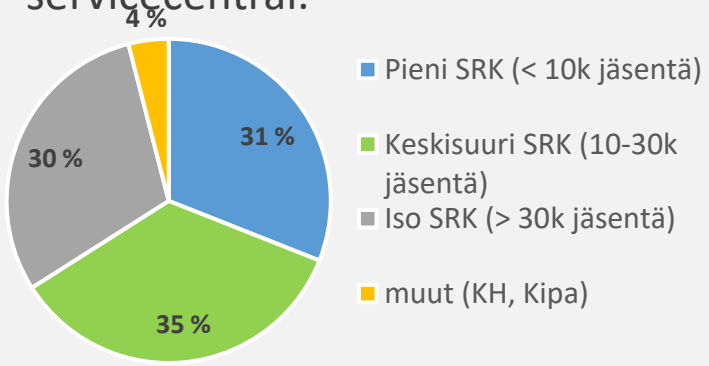
Projektbeskrivning

Inom projektet Kipa 2 utreddes vissa **utmaningar i anslutning till tillgängligheten och funktionaliteten i de ekonomi- och personalförvaltningssystem** som är gemensamma för kyrkan. Dessa utmaningar har lyfts fram upprepade gånger i olika utredningar och skrivelser. I utredningen intervjuades en så täckande grupp representanter för intressentgrupperna som möjligt och utarbetades **en bild av utvecklingsbehoven och åtgärderna** för utveckling av helheten med fokus på framtiden. Projektet bestod av två separata helheter, **nulägesanalys** och **marknadskartläggning** tillsammans med ekonomi- och personalförvaltningens systemleverantörer och serviceproducenter.

Nulägesanalys: centrala iakttagelser

Genomförandet av nulägesanalysen

För nulägesanalysen inom projektet Kipa 2 intervjuades sammanlagt **102 anställda inom kyrkan** som representerade **27 olika ekonomiska församlingsenheter** dvs. **cirka 10 % av alla ekonomiska församlingsenheter** samt ”övriga” dvs. Kyrkostyrelsen och Kyrkans servicecentral.



De intervjuade gavs möjlighet att diskutera anonymt och därför ingår i slutrapporten ingen exakt förteckning över deltagande församlingar.

Serviceproducent
Tillhandahållare av tjänster och system för ekonomi- och personalförvaltningen. Utveckling av system och verksamhetsmodeller. Rapportering och rapportutveckling. Intervju med experter vid Kyrkans servicecentral.

< 10 % AV DE INTERVJUADE

Administratör av egna uppgifter
Användare av ekonomi- och personalförvaltningssystemen som administrerar, kontrollerar och lägger till uppgifter eller ärenden i huvudsak om sig själv eller sina underordnade. Användningen allt mellan sporadisk och daglig. Intervju med t.ex. diakon, kyrkoherde, ungdomsarbetare.

11 % AV DE INTERVJUADE

Personuppgiftsbiträde
Användare av ekonomi- och personalförvaltningssystemen som behandlar uppgifter som matats in i systemet och som gäller personalen och ekonomin. Intervju med t.ex. lönesekreterare, förvaltningssekreterare, bokförare, kyrkoherde.

Chef som leder genom information
En person som i sitt arbete med att leda verksamheten utnyttjar eller borde utnyttja den information som samlas i funktionerna och systemet. Intervju med t.ex. ekonomichef, personalchef

79 % AV DE INTERVJUADE

Nuläget på basis av analysen

- Systemfältet inom ekonomi- och personalförvaltningen **upplevs vara svårt att använda och servicecentralmodellen får dålig respons.** I nuläget försökte man förstå varför.
- De största problemen inom personalförvaltningen är **att systemen är separata, tjänsteförhållandena parallella och processerna splittrade på olika aktörer**.
- Inom ekonomiförvaltningen innebär de **överlappande lösningarna och den krångliga rapporteringen** att det manuella arbetet och frustrationen ökar. **Systemens otillgänglighet gör arbetet långsammare och svårare.**
- Det var besvärligt att övergå till servicecentralen och den önskvärda kostnadseffektiviteten har inte uppnåtts. Servicecentralen känns dyr.
- Varje kund hos servicecentralen har sitt eget sätt att administrera sina processer: **det är svårt att producera effektiv och snabb service som passar alla.**
- **Det saknas gemensamma lösningar och processer på hela kyrkans nivå** och **äkta kostnadseffektivitet kan inte uppnås. Det brister i förtroendet mellan de olika aktörerna,** och utvecklingsåtgärderna framskrider inte på önskvärt sätt.
- Generellt kan man konstatera att **de stora ekonomiska församlingsenheterna** önskar större självständighet för ekonomi- och personalförvaltningens yrkespersoner att göra det de kan bäst.
  - Stora volymer kräver tydliga, automatiserade förfaringssätt och formbunden data.
  - **De medelstora ekonomiska församlingsenheterna** önskar system som är mer användarvänliga ända fram till slutkunden, så att den tid som går till handledning och manualarbete kunde användas till att planera och utveckla verksamheten.
  - **De små ekonomiska församlingsenheterna** har i och med servicecentralen tagit ett digitalt språng och gynnas av systemen och de elektroniska processerna, även om systemens otillgänglighet och de splittrade processerna ibland känns tunga i små arbetsgemenskaper där man sedan länge vant sig vid att göra saker och ting på ett visst sätt.

Slutsatser om målbilden

- I målbilden har **processerna och verksamhetsmodellerna inom ekonomi- och personalförvaltningen definierats tillsammans** så att de möjliggör ett kostnadseffektivt arbete, enkel rörlighet och tillvaratagande av kompetens mellan församlingarna samt utnyttjande av automation. När förfaringssätten och användningsfallen inom de olika systemhelheterna har identifierats **utgår systemanskaffningarna från människan och är ändamålsenliga.**

- Servicecentralen **tillhandahåller en viss grundläggande service som flexar efter kundernas behov:** såväl mot en mer intensiv service som mot självständigare ärendehantering. Tabellen för ansvarsfördelning har setts över och den gör det möjligt att effektivt fördela uppgifterna inom församlingarna och mellan församlingarna och servicecentralen.

- **Helheterna inom personalförvaltningen har koncentrerats till ett och samma system** och tillgängligheten i ekonomiförvaltningens system **utvecklas kontinuerligt.** Systemen är användarvänliga och lätta, användningen ger resultat – även när man inte använt dem på länge. Det är lätt att följa upp den egna verksamheten och **rapporteringen och uttaget av rapporter går smidigt.**

Alternativa verksamhetsmodeller för produktion av ekonomi- och personalförvaltningstjänster

Granskning av alternativa verksamhetsmodeller för Kyrkans servicecentral

I projektet Kipa 2 utreddes för Kyrkans servicecentrals del **alternativa verksamhetsmodeller och de relaterade systembehoven inom ekonomi- och personalförvaltningens helheter**.

ALTERNATIVA VERKSAMHETSMODELLER

1. **Arbetet förs tillbaka till församlingarna, servicecentralen erbjuder plattformen.** Kyrkans servicecentral blir leverantör av ekonomi- och personalförvaltningens gemensamma plattformar och dithörande stödtjänster. Det egentliga operativa arbetet inom personal- och ekonomiförvaltningen görs i församlingarna.

2. **Fler funktioner koncentreras till servicecentralen och görs effektivare.** Servicecentralens verksamhetsmodell utvecklas så att det överlappande arbetet i församlingarna minskar då man övergår till en effektivare servicecentralmodell.

3. **Ekonomi- och personalförvaltningen läggs ut helt.** Tjänsterna inom personal- och ekonomiförvaltningen konkurrensutsätts som en helhetsservice.

1. Arbetet förs tillbaka till församlingarna, servicecentralen erbjuder plattformen

Församlingarna ansvarar för skötseln av de operativa uppgifterna inom ekonomi- och personalförvaltningen med egna resurser och med hjälp av gemensamma system, för vilka administrationen, stödet och utvecklandet samordnas av Kyrkans servicecentral.

FÖRDELAR

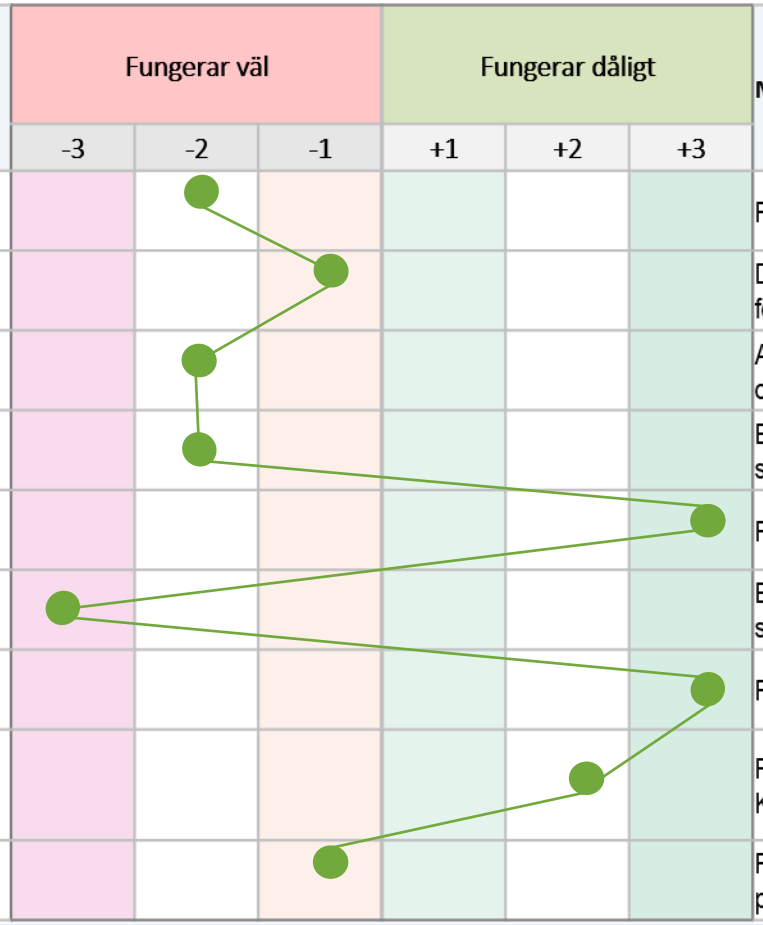
- ✓ Gemensamma system och centraliserad systemadministration
  - Servicecentralen tillhandahåller, administrerar och utvecklar ekonomi- och personalförvaltningssystem som är gemensamma för alla församlingar
    - Gemensam administration sparar kostnader
    - Redan gjorda investeringar utnyttjas
    - Församlingarna behöver inte själva ansvara för HR- och ekonomiförvaltningens system
  - Små församlingar drar i princip nytta av gemensamma HR- och ekonomiförvaltningssystem
- ✓ Församlingarna kan genomföra den operativa verksamheten självständigt – i synnerhet de stora församlingarnas önskan
- ✓ Kostnaderna är transparenta och kan styras bättre än i utlagda tjänster
- ✓ Möjliggör en hybridmodell
  - Små församlingar erbjuds förutom system också ekonomi- och personalförvaltningstjänster
  - Stora församlingar erbjuds möjlighet till större systempaket

NACKDELAR

- Löne- och ekonomiförvaltning hör inte till församlingarnas grundläggande uppgifter
- Det har redan vidtagits åtgärder för överföringen till servicecentralen. Att arbetet återförs till församlingarna kräver omorganisering av verksamheten och resursfördelning (= kostnader).
- Differentiering av verksamheten mellan församlingarna
  - Synergifördelarna försvinner
  - Skillnader i tolkningen av tjänste- och arbetskollektivavtal
  - Rapporteringen är inte längre enhetlig och jämförbarheten blir lidande
  - Svårare att utnyttja automatik, robotteknik och artificiell intelligens
  - Rapporteringen och ledningen genom information är olika i varje församling, lägsta förutsättningar för enhetlig information, översikt av hela kyrkans situation svår att skapa
- Arbetet med systemutveckling och systemleverantörens skötsel av kundrelationer samordnas fortsättningsvis via servicecentralen. Inget förändras i den nuvarande utvecklingstakten om inte utvecklingsmodellen utvecklas och man hittar ett enhetligt förfaringssätt.
- Att ersätta modellen med självständig verksamhet löser inte på bred basis de problem som identifierats i nulägesmodellen.
  - Servicecentralmodellen är en verksamhetsmodell som utnyttjas flitigt både i Finland och utomlands och som gett kostnadsbesparingar
  - De små församlingarna gynnas av servicecentralmodellen eftersom servicecentralen har bred kompetens och reservarrangemangen för experter är tryggade – hur kan det lösas i fortsättningen?

1. Arbetet förs tillbaka till församlingarna, servicecentralen erbjuder plattformen

Granskning av alternativa verksamhetsmodeller för Kyrkans servicecentral	Fungerar väl			Fungerar dåligt			Motivering
	-3	-2	-1	+1	+2	+3	
Verksamhetsmodellen möjliggör enhetliga verksamhetsmodeller och processer							Församlingarna har möjlighet till egna arbetssätt
Verksamhetsmodellen möjliggör effektiv gemensam utveckling av verksamhetsmodeller och processer							Den gemensamma samordningen av utvecklingen försvåras
Verksamhetsmodellen stöder processautomatiseringen och minskar det manuella arbetet							Automatiseringen försvåras eftersom processerna och rutinerna avviker från varandra
Verksamhetsmodellen är kostnadseffektiv							Bristen på enhetliga processer förhindrar synergifördelar och försvårar automationen
Verksamhetsmodellen möjliggör skräddarsydda processer och förfaringssätt i församlingarna							Församlingarna har möjlighet till egna arbetssätt
Verksamhetsmodellen möjliggör synergifördelar							Bristen på enhetliga processer förhindrar synergifördelar
Verksamhetsmodellen stöder tillgodoseendet av olika stora församlingars varierande behov							Församlingarna har möjlighet till egna arbetssätt
Verksamhetsmodellen stöder ett kundinriktat arbetssätt							Församlingarna har möjlighet till egna arbetssätt, Kyrkans servicecentral producerar systemtjänsterna
Verksamhetsmodellen ger församlingarna möjlighet att koncentrera sig på kärnverksamheten							Församlingarna sköter sina ekonomi- och personalförvaltningstjänster själva



Sammandrag: Scenariot möjliggör autonom verksamhet i församlingarna och tillgodoseende av deras varierande behov. Verksamhetsmodellerna och processerna är olika i församlingarna och därför är en automatisering av processerna mer krävande. De ger heller inga synergifördelar eller kostnadseffektivitet. Risken för att ledningen genom information och rapporteringen differentieras är stor.

2. Fler funktioner koncentreras till servicecentralen och görs effektivare

Servicecentralens verksamhetsmodell utvecklas så att det överlappande arbetet i församlingarna minskar då man övergår till en effektivare servicecentralmodell.

FÖRDELAR

- ✓ Möjligheten att avveckla överlappande förfaringssätt och uppgifter ger i sin tur möjlighet att öka kostnadseffektiviteten och kvaliteten
  - Centraliserade och enhetliga förfaringssätt ger bättre möjligheter till automation
  - Robotteknik och artificiell intelligens kan införas i processerna när volymerna är stora och förfaringssätten enhetliga
  - Ansvarsfördelningen mellan församlingarna och servicecentralen ses över -> överlappande uppgifter slopas, synergifördelar även mellan och inom församlingarna
  - Den grundläggande information som behövs för att utveckla rapporteringen och ledningen genom information finns att tillgå
- ✓ Den nuvarande personalen vid Kyrkans servicecentral är kompetent och insatt i församlingarnas verksamhet
- ✓ Servicecentralmodellen ger församlingarna, dvs. kunderna, möjlighet att koncentrera sig på kärnverksamheten, bra exempel på framgång inom kyrkan finns redan nu
- ✓ Kostnaderna är transparenta och kan styras bättre än i utlagda tjänster
- ✓ Stödet för och utvecklingen av ekonomi- och personalförvaltningssystemen samordnas centraliserat
- ✓ Redan gjorda investeringar utnyttjas
- ✓ Möjliggör en hybridmodell och servicepaket
  - Tjänsteutbudet anpassas bättre till de små församlingarnas behov genom utvidgade tjänster och mindre tunga system

NACKDELAR

- \- Mottagandet av modellen kan bli problematiskt eftersom de tidigare erfarenheterna av servicecentralmodellen varit negativa och förväntade besparingar inte uppstått
  - Utmaningen har varit att tillgodose behoven i församlingar av olika storlek
  - Systematisk utveckling – församlingarnas enskilda utvecklingsbehov har inte kunnat tillgodoses
  - Alla litar inte på servicecentralens sakkunskap, även om de enskilda experternas kompetens får beröm
- \- Kundsamarbetet och skötseln av kundrelationerna måste förbättras för att fördelarna ska kunna uppnås
- \- Rapporteringen och ledningen genom information riskerar att differentieras i och med servicepaketen (t.ex. när man inte tar i bruk ett verktyg, beredskapen att utnyttja information är olika)
- \- Kostnadseffektiv verksamhet förutsätter engagemang i enhetliga förfaringssätt och processer

2. Fler funktioner koncentreras till servicecentralen och görs effektivare

Granskning av alternativa verksamhetsmodeller för Kyrkans servicecentral	Fungerar väl			Fungerar dåligt			Motivering
	-3	-2	-1	+1	+2	+3	
Verksamhetsmodellen möjliggör enhetliga verksamhetsmodeller och processer							Servicecentralmodellen förutsätter enhetliga verksamhetsmodeller och processer
Verksamhetsmodellen möjliggör effektiv gemensam utveckling av verksamhetsmodeller och processer							Servicecentralmodellen stöder den centraliserade gemensamma utvecklingen
Verksamhetsmodellen stöder processautomatiseringen och minskar det manuella arbetet							Gemensamma verksamhetsmodeller och processer möjliggör automatiseringen bäst (robotteknik och artificiell intelligens)
Verksamhetsmodellen är kostnadseffektiv							Processautomatiseringen stöder kostnadseffektiviteten
Verksamhetsmodellen möjliggör skräddarsydda processer och förfaringssätt i församlingarna							Gemensamma verksamhetsmodeller och processer möjliggör inga omfattande skräddarsydda tjänster
Verksamhetsmodellen möjliggör synergifördelar							Servicecentralmodellen stöder synergifördelar
Verksamhetsmodellen stöder tillgodoseendet av olika stora församlingars varierande behov							Den interna servicecentralen möjliggör delvis tillgodoseendet av varierande behov
Verksamhetsmodellen stöder ett kundinriktat arbetssätt							Den interna servicecentralens arbetssätt kan göras mer kundinriktat
Verksamhetsmodellen ger församlingarna möjlighet att koncentrera sig på kärnverksamheten							Servicecentralen producerar den grundläggande servicen för ekonomi- och personalförvaltningen

Sammandrag: Scenariot möjliggör enhetliga verksamhetsmodeller och processer och automatisering av dem. Församlingarnas varierande behov kan delvis beaktas, men även synergifördelar och kostnadsbesparingar kan uppnås. Det kundinriktade förfaringssättet utvecklas.

3. Ekonomi- och personalförvaltningen läggs ut helt

Tjänsterna inom personal- och ekonomiförvaltningen konkurrensutsätts som en helhetsservice. En extern serviceproducent tillhandahåller de grundläggande ekonomi- och personalförvaltningstjänsterna och systemen såsom servicecentralen nu gör, HR-processerna kvarstår hos kunden.

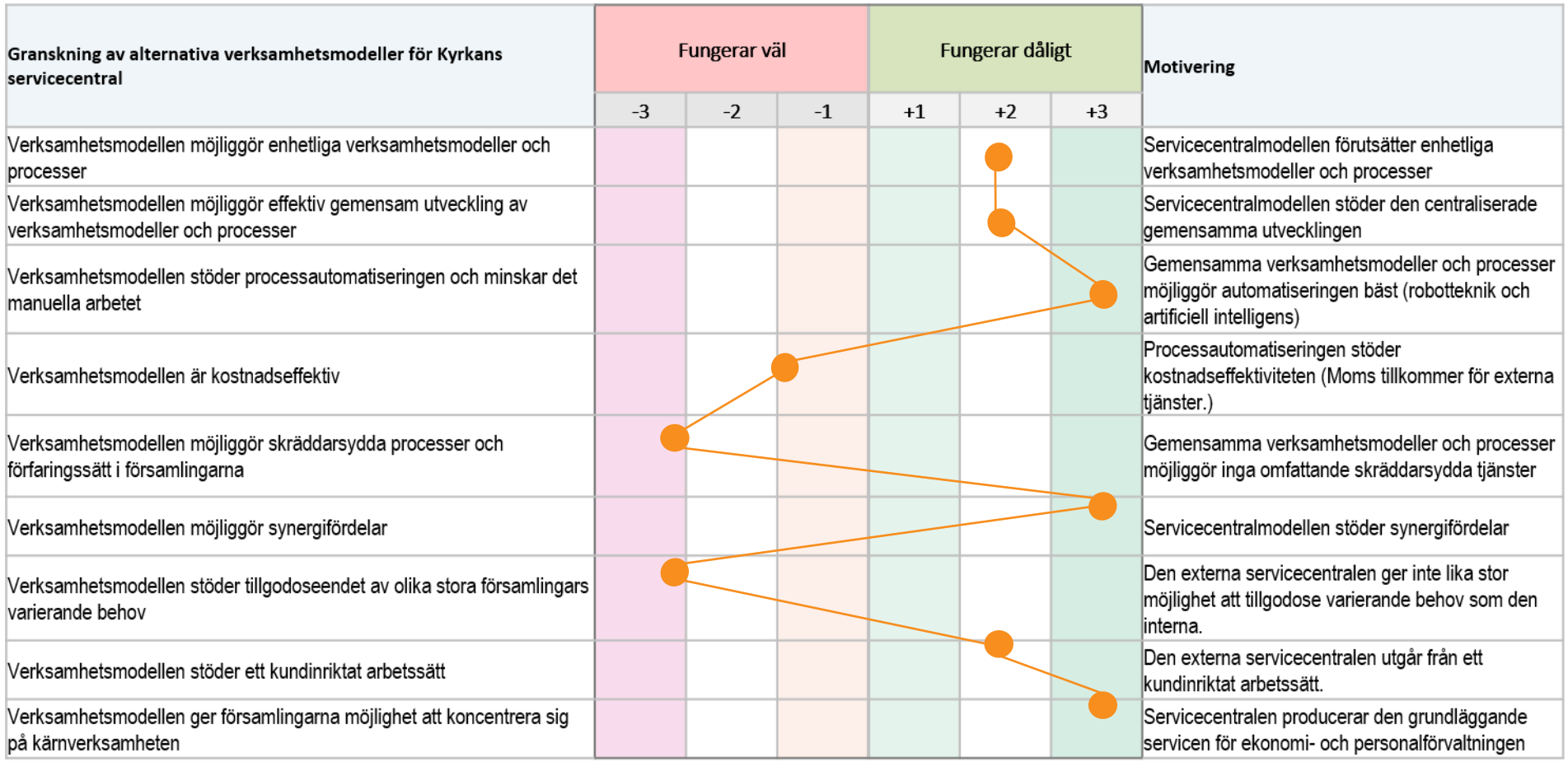
FÖRDELAR

- ✓ En extern serviceproducent har mycket produktifierade tjänster och automatiserade och kostnadseffektiva processer
- ✓ Eventuella överlappande förfaringssätt avvecklas och det ger möjlighet att öka kostnadseffektiviteten och kvaliteten
  - ✓ Centraliserade och enhetliga förfaringssätt ger bättre möjligheter till automation
  - ✓ Robotteknik och artificiell intelligens kan införas i processerna när volymerna är stora och förfaringssätten enhetliga
- ✓ Servicecentralmodellen ger kunden möjlighet att koncentrera sig på kärnverksamheten
- ✓ Synergifördelar även mellan församlingarna
- ✓ Ekonomi- och personalförvaltningens system kan skaffas hos serviceproducenten
- ✓ Den grundläggande information som behövs för att utveckla rapporteringen och ledningen genom information finns att tillgå tack vare enhetliga processer

NACKDELAR

- Alla serviceproducenter är inte villiga att producera tjänsterna, eller så är kostnaderna för tjänsterna höga innan verksamhetsmodellerna och processerna harmoniserats
  - Att lägga ut ”problemen” löser dem inte, om inte processerna och verksamhetsmodellerna ändras
- För servicen betalas mervärdesskatt och då realiseras inte kostnadsbesparingarna
- Privata serviceproducenter har som mål att göra vinst, in house-bolag har nollresultat som mål
- En extern serviceproducent har bristfällig kännedom om verksamhetsmiljön inom kyrkan
- Det är svårare att beakta församlingarnas varierande behov
- Samarbetet med en extern servicecentral är mer formellt -> ingen flexibilitet i tidtabellerna eller ansvarsfördelningen
- Kräver att ansvarsfördelningen och rollerna preciseras mellan församlingarna och mellan församlingarna och servicecentralen
- Ibruktagandet av eventuella nya system och utläggningen av tjänsterna måste göras i faser, kräver tid och tålamod
- Personalförvaltningssystemens kompatibilitet med KyrkTAK (bl.a. parallella anställningsförhållanden) måste säkerställas
- En servicecentral inom den privata sektorn kan inte nödvändigtvis tillhandahålla ett system för kyrkans behov, kan kyrkan hitta en lämplig partner?

3. Ekonomi- och personalförvaltningen läggs ut helt



Granskning av alternativa verksamhetsmodeller för Kyrkans servicecentral	Fungerar väl			Fungerar dåligt			Motivering
	-3	-2	-1	+1	+2	+3	
Verksamhetsmodellen möjliggör enhetliga verksamhetsmodeller och processer							Servicecentralmodellen förutsätter enhetliga verksamhetsmodeller och processer
Verksamhetsmodellen möjliggör effektiv gemensam utveckling av verksamhetsmodeller och processer							Servicecentralmodellen stöder den centraliserade gemensamma utvecklingen
Verksamhetsmodellen stöder processautomatiseringen och minskar det manuella arbetet							Gemensamma verksamhetsmodeller och processer möjliggör automatiseringen bäst (robotteknik och artificiell intelligens)
Verksamhetsmodellen är kostnadseffektiv							Processautomatiseringen stöder kostnadseffektiviteten (Moms tillkommer för externa tjänster.)
Verksamhetsmodellen möjliggör skräddarsydda processer och förfaringssätt i församlingarna							Gemensamma verksamhetsmodeller och processer möjliggör inga omfattande skräddarsydda tjänster
Verksamhetsmodellen möjliggör synergifördelar							Servicecentralmodellen stöder synergifördelar
Verksamhetsmodellen stöder tillgodoseendet av olika stora församlingars varierande behov							Den externa servicecentralen ger inte lika stor möjlighet att tillgodose varierande behov som den interna.
Verksamhetsmodellen stöder ett kundinriktat arbetssätt							Den externa servicecentralen utgår från ett kundinriktat arbetssätt.
Verksamhetsmodellen ger församlingarna möjlighet att koncentrera sig på kärnverksamheten							Servicecentralen producerar den grundläggande servicen för ekonomi- och personalförvaltningen

Sammandrag: Scenariot förutsätter enhetliga verksamhetsmodeller och processer, annars är serviceproducenterna inte villiga att producera tjänsterna. Församlingarnas enskilda behov kan inte beaktas, men synergifördelar och kostnadsbesparingar kan uppnås. En extern serviceproducent har redan effektiviserat processerna, men mervärdesskatt ska betalas för dem.

Verksamhetsmodellerna ur de intervjuades synvinkel

- **Varje verksamhetsmodell hade sina anhängare bland de intervjuade**, i alla kundgrupper (stora, medelstora, små ekonomiska församlingsenheter, Kyrkostyrelsen). Verksamhetsmodellerna togs inte upp under alla intervjuer, utan understödet tolkades utifrån kommentarerna.

- Analysen visade att en **verksamhetsmodell enligt alternativ 1 hade flest anhängare bland de intervjuade**. Samtidigt ansågs alternativ 2 och hybridmodellen mellan alternativ 1 och 2 vara de mest potentiella alternativen i de intervjuer där verksamhetsmodellerna särskilt togs upp av intervjuaren.
  - Hypotesen är att de nuvarande processerna och ansvarsfördelningen som känns besvärliga orsakar så mycket friktion och misstro mellan servicecentralen och församlingarna att det känns mest attraktivt att ta över helheten i församlingarna.
  - Samtidigt betraktas redan gjorda ändringar och satsningar på överföringen som kund till servicecentralen som så omfattande att man i stället för en återgång önskar förbättringar.

- Alternativ 3 lyftes fram av de intervjuade som hade tidigare erfarenhet av att anlita externa bokföringsbyråer och önskade en motsvarande systematisk och övergripande service och skötsel av kundrelationer. Utläggningen ansågs dock bl.a. av kostnadsskäl vara det minst sannolika alternativet också bland de intervjuade.

- **Alternativ 2 ansågs dock i intervjuerna svara på de identifierade behoven och smärtpunkterna allra bäst.** Bland annat äkta kostnadseffektivitet och tillgängliga system som svarar på behovet är svårare att uppnå med de andra förfaringssätten.
  - Till analysen av verksamhetsmodellerna enligt alternativ 1 och 2 anknyter väsentligt systemreformerna, som granskats med hjälp av alternativa scenarion på basis av den information som erhållits via marknadskartläggningen i bilaga 3 Marknadskartläggning.

Slutsatser

På basis av nulägesanalysen, serviceproducentmötena, scenariobedömningen utifrån marknadskartläggningen och undersökningen[1] är nummer 2 av de alternativa verksamhetsmodellerna dvs. **utveckling av den nuvarande servicecentralmodellen det bästa alternativet.**

- Utgångspunkten är att problemen med tjänsteproduktionens effektivitet och kvalitet bättre kan lösas vid en intern servicecentral
  - Genom att förenhetliga och utveckla helhetsprocesserna, automatisera (robotteknik, artificiell intelligens) och eliminera överlappande arbete får församlingarna synergifördelar och kostnadseffektivare service
  - En intern servicecentral kan bäst beakta församlingarnas varierande behov
  - En förbättring av samarbetet mellan Kyrkans servicecentral och församlingarna förutsätter att kundsamarbetet och skötseln av kundrelationerna utvecklas
- Nya lösningar i bruk
  - Genom att inleda systemreformen med personalsystemet kan man införa elektroniska självständiga funktioner som lättar på ekonomi- och personalförvaltningens arbetsbörda.
  - Tack vare modulerna kan man införa församlingsspecifika egenskaper/tjänster, vilket svarar på behovet av självständighet som lyfts fram i nulägesanalysen.
  - Styr samtidigt till att införa gemensamma verksamhetsmodeller och processer och underlättar införandet av automatiska arbetsförlopp
- Närmare granskning av systemupphandlingsalternativen i bilaga 3 Marknadskartläggning

[1] Improving the Efficiency of Public Service Delivery through Outsourcing and Management – Avhandling, Suvituulia Taponen

Jämförelse av verksamhetsmodellerna i relation till rekommendationen

Alternativ 1: Arbetet förs tillbaka till församlingarna, servicecentralen erbjuder plattformen och systemen

- Församlingarna kan genomföra den operativa verksamheten självständigt – i synnerhet de stora församlingarnas önskan
- Det är svårare att automatisera och effektivisera verksamhetsmodellerna (inkl. robotteknik och artificiell intelligens) inom ramen för självständigt genomförande i församlingarna
- Servicecentralmodellen är en verksamhetsmodell som utnyttjas flitigt både i Finland och utomlands och som gett kostnadsbesparingar
- Risken finns att verksamheten differentieras mellan församlingarna, vilket försvårar bl.a. ledningen genom information och rapporteringen på hela kyrkans nivå
- Det har redan vidtagits åtgärder för överföringen till servicecentralen. Att arbetet förs tillbaka till församlingarna kräver omorganisering av verksamheten och resursfördelning (= kostnader).

→ I jämförelse med alternativ 2 ’Fler funktioner koncentreras till servicecentralen och görs effektivare’ ger verksamhetsmodellen ingen kostnadseffektivitet, försvårar ledningen genom information på hela kyrkans nivå och leder till att verksamhetsmodellerna differentieras mellan församlingarna

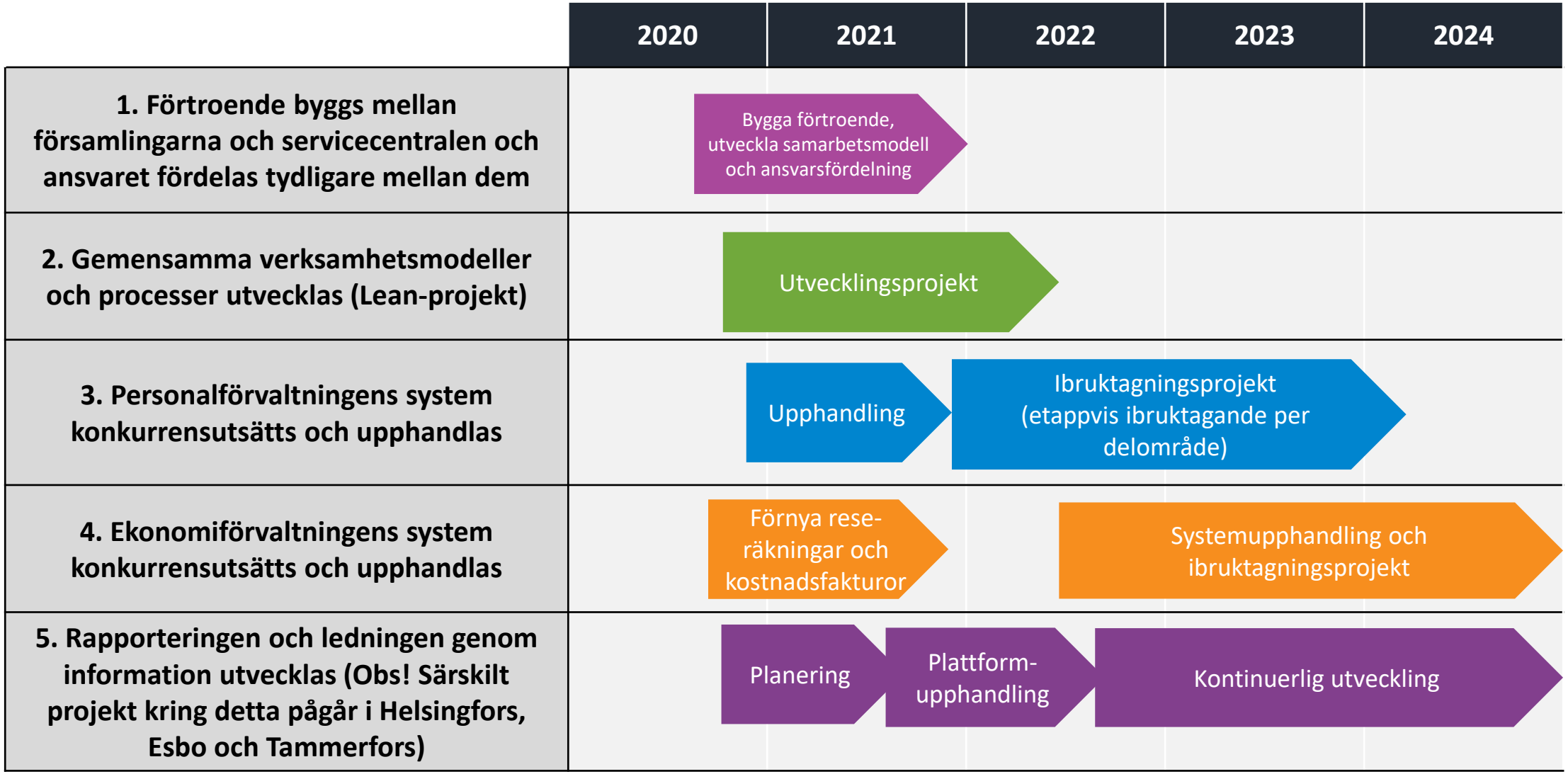
Alternativ 3: Ekonomi- och personalförvaltningen läggs ut helt

- Serviceproducenterna var inte särskilt villiga att erbjuda kyrkan tjänster pga. att de nuvarande verksamhetsmodellerna och processerna inte är enhetliga
  - Ibruktagandet blir komplicerat och dyrt för många ekonomiska församlingsenheter, processen i värsta fall mycket lång, med hjälp av de nuvarande systemen kan man inte framskrida eller nå fördelar
  - Enligt serviceproducenternas grova uppskattningar av servicekostnaderna skulle de vara högre än servicecentralens nuvarande kostnader. Dessutom betalas mervärdesskatt för tjänsterna.
  - Att lägga ut ”problemen” löser dem inte, om inte processerna och verksamhetsmodellerna ändras
- Mervärdesskatt tillkommer för tjänsterna

→ I jämförelse med alternativ 2 ’Fler funktioner koncentreras till servicecentralen och görs effektivare’ är verksamhetsmodellen i dagsläget inte realistisk pga. att de nuvarande modellerna och processerna inte är enhetliga

Utveckling av helheterna

Tidsplan för utveckling av helheterna
(riktgivande uppskattning)



Kostnadsuppskattning

- För förnyandet av informationssystemen och relaterade interna personalkostnader 2021–2024 reserveras 1,2–1,7 mn euro om året.
- Systemens kostnadseffekter har uppskattats utifrån preliminära prisförfrågningar hos leverantörerna i samband med marknadskartläggningen. Närmare kostnadskalkyl för ibruktagandet av ekonomi- och HR-systemen i bilaga 3.
- Projektet Kipa 2 omfattar också ändring av användarrättsadministrationen. Denna utvecklingshelhet har utretts som ett separat projekt inom Kipa 2 och utvecklingskostnaderna har inkluderats i tabellen.
- Efter ibruktagandet stiger de årliga licenskostnaderna till 1–1,5 mn euro. Ökningen av licenskostnaderna beror på hur de nu gällande licenserna kan utnyttjas.

	2021	2022	2023	2024
Licenser	100 000 €	350 000 €	600 000 €	940 000 €
Ibruktaganden	700 000 €	1 000 000 €	900 000 €	600 000 €
Identitetshantering	250 000 €	250 000 €	0 €	0 €
Interna	100 000 €	100 000 €	100 000 €	100 000 €
Totalt	**1 150 000 €**	**1 700 000 €**	**1 600 000 €**	**1 640 000 €**

Utvecklingshelhet 1:

Förtroende byggs mellan församlingarna och servicecentralen och deras samarbete förbättras

VAD?

Utvecklingshelhet 1 fokuserar på att bygga förtroende mellan de olika aktörerna genom att

- **utveckla servicecentralens verksamhet och modell för skötsel av kundrelationer**
- **se över och utveckla ansvarsfördelningen mellan församlingarna, Kyrkostyrelsen och servicecentralen**
- **definiera ägarskapet för utveckling, system och processer**
- **systematiskt leda förändringen.**

VARFÖR?

- Nulägesanalysen lyfte fram en stor förtroendebrist som förhindrar övrig utveckling och skapar en klyfta mellan servicecentralen och de ekonomiska församlingsenheterna.
- Förtroendet måste byggas och förändringen ledas för att man ska kunna inleda utvecklingsprojekten och ha framgång i dem. Gemensamma spelregler ökar förtroendet och smidigheten i det gemensamma arbetet.

HUR?

- Förtroende byggs bl.a. genom
  - transparent verksamhet och aktiv dialog
  - systematisk förändringsledning
  - konsekventa arbetssätt
- Extern kyrklig aktör som partner för att tillsammans med församlingarna utreda vilka åtgärder som behövs för att bygga förtroende

Exempelscenario: Utveckling av delområdena inom skötseln av kundrelationer

Av verksamhetsmodellerna förutsätter nummer 2, dvs. utveckling av verksamheten vid den nuvarande servicecentralen, satsningar på skötseln av kundrelationer. De första åtgärderna är att utveckla servicecentralens verksamhet och upprätta en modell för skötseln av kundrelationerna som inkluderar utvecklingsåtgärder t.ex. inom delområdena för kundservice, skötsel av kundrelationer, kommunikation och utvecklingsmodell.

1. **Kundservice**: utöka servicekanalerna, utveckla systemet för servicebegäran, behandla kundrespons systematiskt.
2. **Skötsel av kundrelationer:** inrätta en roll för kundansvariga/kundchefer eller allokera mer tid för skötseln av kundrelationer. Skapa ramar för regelbunden kontakt och dialog och förtydliga ansvarsfördelningen mellan församlingarna och servicecentralen.
3. **Utnyttjande av expertis:** Tillvarata kompetensen hos församlingarnas experter i skötseln av kundrelationerna. Församlingarnas experter kan arbeta i den egna församlingen/samfälligheten men överförs till servicecentralens lönelistor.
4. **Kommunikation**: effektivisera den föregripande och transparenta kommunikationen, ta i bruk nya digitala kommunikationskanaler.
5. **Serviceutbud**: skapa servicepaket som stärker servicecentralens roll och lämpar sig för olika kunders behov samt definiera paketens omfattning, innehåll och ansvar.
6. **Utvecklingsmodell**: ta i bruk en modell som kommunicerar tydligt och är lätt att följa för att samla kundernas idéer, förädla dem tillsammans och prioritera dem med hjälp av experterna på systemutveckling eller systemupphandling.

Exempelscenario:
Utvecklingsmodell[2] från idé till produktion

Församlingarna

1. Församlingarnas utvecklingsbehov identifieras
2. Utvecklingsidén förädlas i samarbete med olika intressentgrupper

Kyrkans servicecentral

3. Kundernas behov specificeras
4. Idéer valideras och prioriteras
5. Lösningar tas fram
6. Lösningsförslagen utvärderas

Beslutsorgan

7. Beslutsförslaget lämnas till kunden (församlingen) för godkännande
8. Förslaget överförs till utvecklingskön för beslut av rätt instans

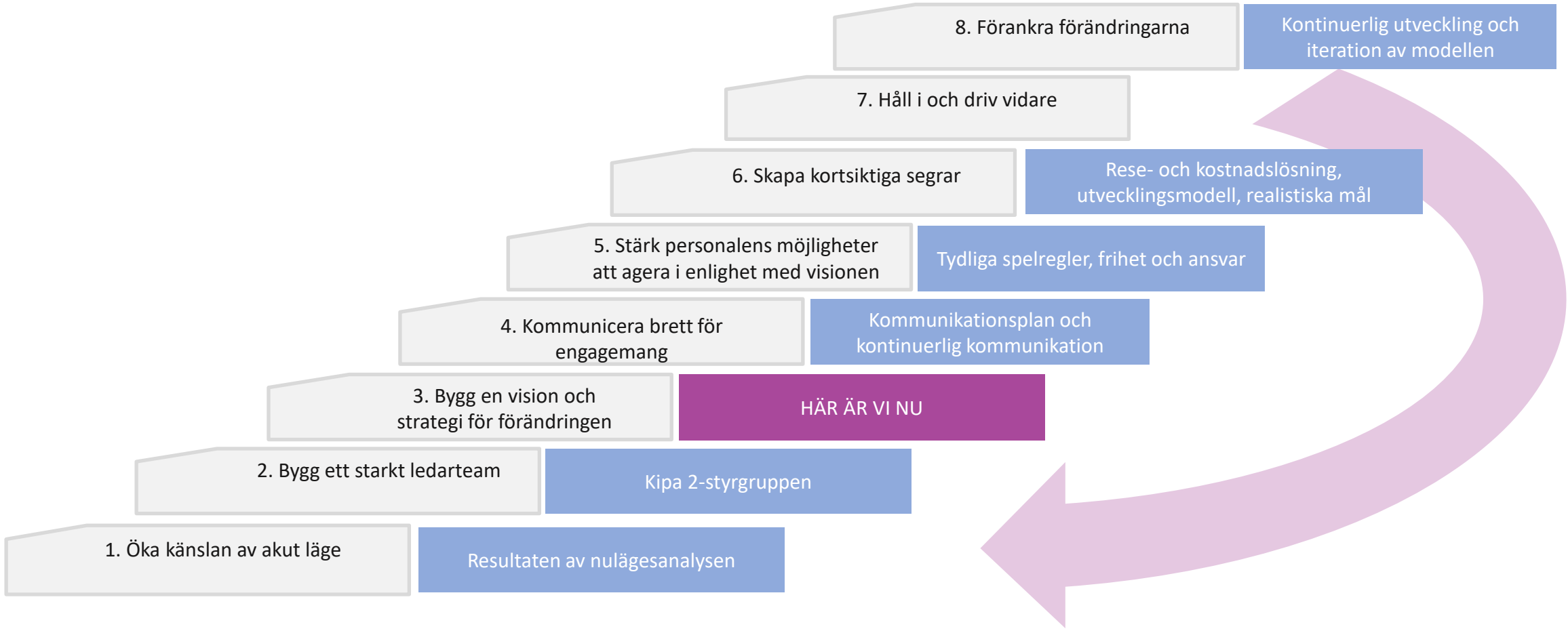
- **Hur?** Input till de kundansvariga om arbetsgrupperna, fältet, diskussionerna, idébankerna
- **Fördelar:** Synergifördelar söks bland alla som har liknande utvecklingsbehov

- **Hur?** I samarbete med församlingarnas och servicecentralens experter säkerställs att problemet är relevant och idéer tas fram för hållbara lösningar. Indelningen i faser, från idé till produktion, sammanställs i ett digitalt medel så alla kan följa den.
- **Fördelar:** Systematiskt sätt att behandla och förädla idéer, fokus på den grundläggande uppgiften (lösningar tas fram av experter utifrån kundernas behov), synergifördelar

- **Hur?** Det kontrolleras med kunden att lösningen svarar på behovet och den egentliga prioriteringen och beslutet om tillsättande av projekt överförs till beslutsorganet
- **Fördelar:** Kontroll av att lösningen svarar på behovet, gemensamma beslut om avancemang, helhetsbild av utvecklingen, resultat och åtgärder för att föra ärendena framåt

[2]Baserar sig på Vanda stads modell, läs mer: https://gofore.com/lean-ea-ketteraa-arkkitehtuuria-kaytannossa/

Exempelscenario:
Förändringsledningens faser enligt John Kotter



Utvecklingshelhet 2:

Gemensamma verksamhetsmodeller och processer utvecklas (Lean-projekt)

VAD?

Utvecklingsscenario 2 fokuserar på utveckling av gemensamma verksamhetsmodeller och processer genom att

- **inleda ett Lean-projekt med målet att identifiera överlappningar och var det behövs manuellt arbete i de nuvarande verksamhetsmodellerna och processerna samt tillsammans ta fram det idealiska sättet att arbeta**

VARFÖR?

- Utveckling av gemensamma verksamhetsmodeller och processer önskades så att verksamheten kan göras smidig, arbetet meningsfullt, spelreglerna klara, verksamheten likformig och byggd på lika praxis inom kyrkans alla funktioner. Detta ger kostnadseffektivitet och synergifördelar, möjliggör bl.a. automatisering av processer, effektiviserar utnyttjandet av experternas rörlighet och harmoniserar rapporteringen.
- Gemensamma förfaringssätt och uppdaterade processer skapar en bra grund för upphandlingen. Systemen kan bättre definieras så att de tjänar gemensamma behov och blir lättare att ta i bruk.

HUR?

- De gemensamma verksamhetsmodellerna bearbetas.
  - Gemensamt utvecklingsarbete med hjälp av en systematisk process
  - I första hand bemöts majoritetens behov och, i och med effektiviseringen, finns kapacitet att hantera avvikelser

Exempelscenario:
Smidigare verksamhet

VERKSAMHETEN GÖRS SMIDIGARE

- Med hjälp av Lean-tänket försöker man identifiera och eliminera ”svinnet”, dvs. extra funktioner som inte är produktiva, gör arbetet långsammare och medför onödiga kostnader. Exempelvis manuellt och överlappande arbete.
- Målet med projektet är att skapa verksamhetsmodeller som är gemensamma för hela kyrkan och utveckla de nuvarande processerna för att uppnå
  - Bättre kundnöjdhet
  - Bättre kvalitet
  - Lägre verksamhetskostnader
  - Kortare genomloppstider
- Processägarskapet behöver definieras tydligt

EXEMPEL PÅ VERKSAMHETSMODELLER OCH PROCESSER SOM BÖR UTVECKLAS

- Identifieringen av manuellt och överlappande arbete i huvudprocesserna inom ekonomi- och personalförvaltningen
  - Löneprocessen + förtroendemanna- och mötesarvodena
  - Tilläggandet av nya personer
  - Hanteringen av anställningar + användarrätter
  - Rapporteringen och ledningen genom information (praxis och utnyttjande av rapporterna, rapportmallar)
  - Den anställdas självständiga arbete (semestrar, skattekort, kompetens)
- Fördelningen av uppgifter och ansvar i ekonomi- och personalförvaltningens processer
- Systematisk (system)utveckling, ”från idé till produktion”

Exempelscenario:
Fasindelning av utvecklingen av verksamhetsmodeller

1. En strategi väljs för varje delområde (”undersökande” eller ”optimerande”)

- Varje delområde inom ekonomi- och personalförvaltningen som behöver preciseras gås igenom och diskussion förs om tydliga behov, för vilka man väljer en optimerande (lean) strategi eller en undersökande strategi
- Man utgår från materialet från nulägesanalysen och de iakttagelser som lyfts fram där för att identifiera delområdena, t.ex. löneprocessen, hanteringen av inköpsfakturor, tilläggandet av personer

2. För preciseringen av delområdet utses en ansvarig person

- En ansvarig person utses med uppgift att samordna preciseringen av delområdet (t.ex. involvering, praktiska arrangemang, tidsplan, dokumentering och resultatpresentation)

3. Delområdena preciseras under ledning av de ansvariga personerna

- Arbetet med delområdena inleds med identifiering av de rätta intressentgrupperna och personerna som behöver involveras för bearbetningen av innehållet. Med dem bokas korta utvecklingssessioner på några timmar.
- Under utvecklingssessionerna bearbetas delområdet och verksamhetsmodellerna preciseras till en ändamålsenlig nivå så att man kan hitta den rätta riktningen och producera de viktigaste användningsfallen och kraven för konkurrensutsättningsmaterialet

4. Delområdena utvecklas vidare när leverantören är vald

- Det bearbetade materialet utgör en färdig grund för närmare precisering av verksamhetsmodellerna, när man bättre känner till det valda systemets kapacitet och möjligheter

3. Delområdena preciseras under ledning av de ansvariga personerna

Exempelscenario:

Faserna i preciseringen av delområdena

1. **Identifiera de olika intressentgruppernas behov** i olika skeden av processen
2. Identifiera de största **hindren för att nå målet**
3. Utför djupanalys och **identifiera den grundläggande orsaken**
4. **Utnyttja** befintliga **framgångar och lärdomar** från församlingarna
5. **Ta fram lösningar** för behov och problem
6. Bilda en **idealisk version av processen eller arbetssättet**
7. **Testa den nya processen** t.ex. genom pilotförsök
8. **Uppdatera processen på basis av resultaten**
9. **Identifiera de församlingar** som har avvikelser från den idealiska processen
10. **Sök lösningar** för avvikelserna för att få med församlingarna i den idealiska processen
11. Till de delar som rör servicecentralen tillhandahålls den idealiska processen **som grundläggande service**
12. Till de delar som rör servicecentralen betjänas och **prissätts avvikelser från den grundläggande processen** på samma sätt som nu

Utvecklingshelhet 3:

Personalförvaltningens systemhelhet konkurrensutsätts och upphandlas

VAD?

Inom utvecklingshelhet 3

- **definieras, konkurrensutsätts och upphandlas en systemhelhet för kyrkans personalförvaltning, inklusive HR och rekrytering**
- **förnyas löneräkningen**

VARFÖR?

- Enligt nulägesanalysen var det splittrade systemfältet inom personalförvaltningen ett betydande problem, liksom även det på grund av splittringen manuella och överlappande arbetet bl.a. när nya personer läggs till och personuppgifter uppdateras.
- En betydande del av de problem som föranleds av parallella anställningsförhållanden anses bero på att informationen är splittrad och registreras manuellt i olika system. Införandet av ett gemensamt HR-system syftar till att garantera informationens integritet.
- De nuvarande personalförvaltningssystemen har utformats för att stödja de anställdas självständiga arbete och därför har fokus legat på deras tillgänglighet. Det är fullt möjligt att skaffa en mer tillgänglig HR-lösning.

HUR?

Systemet ska utgå från människan, vara tillgängligt och ändamålsenligt. Detta säkerställs genom att

- utnyttja de behov som framkommit i nulägesanalysen
- involvera personalen i definieringen
- utföra en tillgänglighetsbedömning som en del av upphandlingen
- inkludera avancerade användare och slutkunder i bedömningen.

Användarvänlighet i upphandlingen

REFERENSER FÖR ANVÄNDARVÄNLIGHET

I samband med marknadskartläggningen utreddes erfarenheter av användning av de presenterade HR-systemen genom att kontakta sammanlagt sju av leverantörens kundreferenser

- Det var vanligast att kunden i stället för den framlagda helhetslösningen använde 4–5 olika HR-system (rese- & kostnadsfakturor, löner, skiftplanering, HR...)
- Endast en kund använde leverantörens hela paket
- Att ha olika system upplevdes inte som ett problem så länge de var lätta att använda och informationen smidigt överfördes från ett system till ett annat. Däremot ansåg inte en enda av kunderna att det var lätt att lära sig använda systemen och delsystemen.
- Chefens mobilfunktioner och de mobila reseräkningslösningarna ansågs underlätta vardagen, och de som inte hade dem i bruk önskade fler sådana funktioner
- I de stora organisationerna var man särskilt missnöjd med systemens stelhet, särskilt då man upplevde att det också finns nyare system på marknaden som svarar på behoven.

VAD LÄR VI OSS AV DETTA?

- **Behovet och kärnanvändningsfallen** bör utredas före upphandlingen, så att det system som skaffas svarar på behoven – till vilka delar gör det nuvarande inte det? Varför vill man ha ett nytt system? – så att användarna upplever att man svarat på deras behov.

- Tillgänglighet och användarupplevelse är mycket viktiga för en fungerande vardag. **Otillgängliga system blir oanvända och ersätts med andra lösningar**, och den totalekonomiska nyttan uppnås inte. Tillgängligheten ska värderas högt i upphandlingen. **Tillgänglighetsbedömningen** ger riktlinjer för hur tillämplig den färdiga produkten är med tanke på tillgänglighet och användarupplevelse, och **pilotförsök med systemen** hjälper att tackla systemets ”barnsjukdomar”.

- **På marknaden finns inte nödvändigtvis ännu någon produkt som möjliggör en enhetlig användarupplevelse eller användning av bara ett system inom ekonomi- och personalförvaltningen.** Därför ska vikt läggas vid valet av teknik, definitionen av gränssnitt och informationens integritet, både vid inmatning och överföring av uppgifter.

Utvecklingshelhet 4:

Ekonomiförvaltningens systemhelhet utvecklas

VAD?

Inom utvecklingshelhet 4

- **införs en ny lösning för rese- och kostnadsfakturor**
- **uppdateras det nuvarande ekonomiförvaltningssystemet till samma leverantörs senaste version för att tackla akuta tillgänglighetsproblem**
- Senare, när ibruktagandet av personalförvaltningens system kört i gång, fokuserar man på behovet av att förnya ekonomiförvaltningens system, **om versionsbytet inte fyller kyrkans behov eller andra skäl till nyanskaffning uppdagas**

VARFÖR?

- I nulägesanalysen framhävdes otillgängligheten i systemet för rese- och kostnadsfakturor – detta nämndes i alla intervjuer. Situationen förbättras genom upphandling av en ny och bättre lösning.
- Tillgängligheten i det nuvarande ekonomiförvaltningssystemet ansågs som helhet vara bristfällig, men det ansågs också tungt och arbetsamt att skaffa och ta i bruk ett nytt system. En uppgradering kunde lindra de akuta tillgänglighetsproblemen.

HUR?

Systemet ska utgå från människan, vara tillgängligt och ändamålsenligt.
Detta säkerställs genom att

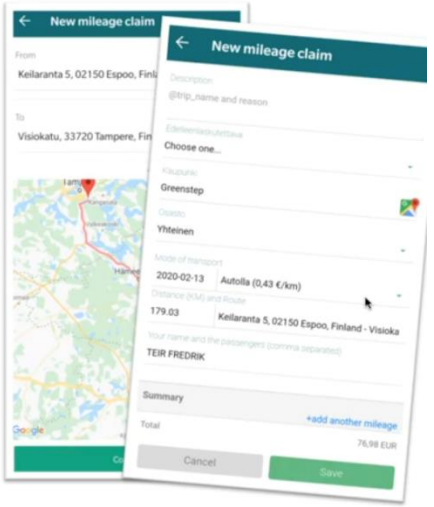
- utnyttja de behov som framkommit i nulägesanalysen
- involvera personalen i definieringen
- utföra en tillgänglighetsbedömning som en del av upphandlingen
- inkludera avancerade användare och slutkunder i bedömningen.

Systemet för rese- och kostnadsfakturor förnyas

- Den nuvarande lösningen för rese- och kostnadsfakturor anses väldigt otillgänglig för både den som matar in reseräkningar och den som behandlar dem.
- Nuvarande praxis anses så dålig och väcker så mycket diskussion att den i värsta fall ses som ett hinder för att identifiera andra utvecklingsbehov. Först när det akuta problemet åtgärdats kan man se framåt.
- Genom att börja med att först förnya systemet för rese- och kostnadsfakturor erbjuder man snabba resultat, ger fart åt utvecklingen och ökar förtroendet för att ärendena framskrider.
- Lösningen för rese- och kostnadsfakturor kan upphandlas separat som ett komplement till de övriga reseräkningslösningarna, och därför försvårar upphandlingen inte upphandlingen av andra system eller utvecklingen av verksamhetsmodellerna.

Alternativ för rese- och kostnadsfakturasystemet

- Nuvarande SAP Traveller uppgraderas med hjälp av befintliga SAP-licenser till SAP Concur så att det är apparatoberoende
  - Redan uppbyggda gränssnitt och definitioner utnyttjas
  - Inbyggd programvara som är lätt att ta i bruk
- En ny apparatoberoende lösning för rese- och kostnadsfakturor konkurrensutsätts
  - Inbyggd programvara som är tämligen lätt att ta i bruk
  - Kräver definitionsarbete och uppbyggande av gränssnitt till de delar de inte stöds av nuvarande lösningar



Utvecklingshelhet 5:

Rapporteringen utvecklas och ledningen genom information stöds

VAD?

Inom utvecklingshelhet 5

- **utvecklas rapporteringen och ledningen genom information** som ett eget delområde tillsammans med de andra utvecklingshelheterna
- Ledningen genom information behandlas mycket omfattande i den slutrapport som producerades inom ramen för modelleringsprojektet för ledning genom information. Projektet leddes av de kyrkliga samfälligheterna i Helsingfors, Esbo och Tammerfors.
- Projektet Kipa 2 genererar den behövliga informationen om HR och ekonomi.

VARFÖR?

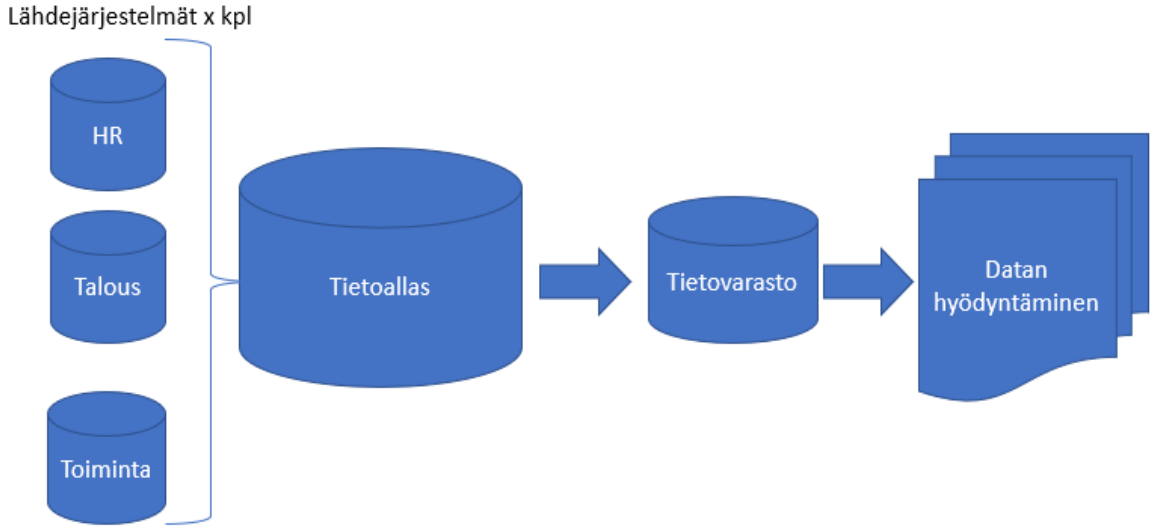
- Projektet syftade till att klargöra pilotorganisationernas mål med ledningen genom information och i samarbete bygga en modell för ledning genom information för de största kyrkliga samfälligheterna ur kundarbetets perspektiv.
- Projektets slutrapport konstaterar följande om nuläget:
  - Det finns mycket information, den är splittrad
  - Informationen utnyttjas inte effektivt
  - Arkitekturen har inte definierats
  - Det finns inga verksamhetsmodeller
  - Informationen är svår att förstå och rörig

HUR?

- Projektet Kipa 2 genererar en begreppsmodell för HR- och ekonomirapporteringen för att tjäna ledningen genom information
- Rapporteringsbehoven och mätarna identifieras tillsammans till stöd för verksamheten, verktyg skapas tillsammans till stöd för rapporteringen

Exempelscenario:
Datasjöar och datalager som stöd för händelseinformationen

- För att förbättra denna helhet finns det skäl att i fortsättningen granska den ur ett systemoberoende perspektiv.
- Kyrkans verksamhet kan granskas ur händelseperspektiv, och då behövs för ledningen genom information data om ekonomin, HR, resursanvändningen och själva händelserna.
- Moderna lösningar ger organisationerna möjlighet att samla data i en s.k. datasjö (Data Lake), varifrån det med hjälp av ETL-verktyg lyfts upp (söks, bearbetas, laddas) till ett enhetligt datalagerskikt som bildats av begreppsmodeller, så att det kan bearbetas vidare med vilken som helst rapporterings-/analyslösning.
- Denna modell gör det möjligt att kombinera data, vilket i sin tur möjliggör modellering för ledning genom information och utarbetande av en mätaruppsättning enligt slutrapporten.



DATASJÖARKITEKTUR

Denna modell gör det möjligt att i fortsättningen oberoende av källsystem utnyttja data genom att samla data från källsystemen i en datasjö, varifrån det lyfts upp till datalagerskiktet för behandling med vilken som helst rapporterings- eller analyslösning

EXEMPEL PÅ VAR DATA UTNYTTJAS

- Vilken som helst molnmiljö har analys- och rapporteringslösningar (t.ex. verktyg för visualisering av data)
- Publicering på webbplatser och portaler (t.ex. evenemangskalender, intranät)

SAMMANDRAG AV REKOMMENDATIONERNA

På basis av slutledningarna i nulägesanalysen, mötena med serviceleverantörerna, bedömningen av de scenarion som utarbetats på basis av marknadskartläggningen och befintliga undersökningar och rapporter

1. Rekommenderas som verksamhetsmodell att flera funktioner koncentreras till servicecentralen och görs effektivare
   - Genom att utveckla och effektivisera servicecentralens verksamhetsmodell är det möjligt att uppnå äkta kostnadseffektivitet och upphandla mer ändamålsenliga system.
   - En överföring av verksamheten till församlingarna skulle splittra fältet ytterligare och inga synergifördelar eller kostnadseffektivitet skulle uppnås. Det lönar sig inte heller att skjuta bort problemen genom utläggning.
2. Rekommenderas att ett verkställighetsprojekt inrättas för att främja utvecklingen
   - När helheten är under kontroll, man avancerar systematiskt och vid kontrollpunkterna ingriper i åtgärderna får man en enhetlig utveckling som ger genuina resultat med genomslagskraft för hela utvecklingshelheten.
3. Rekommenderas att man satsar på systematisk förändringsledning och utveckling av organisationskulturen
   - Man bygger upp förtroende och förutsättningar för framgång.

ATT OBSERVERA UNDER RESAN

- Före upphandlingarna genomförs lean-projektet för processerna för att få input för bättre systemanskaffningar (främja rätt frågor i rätt tid) och identifiera ägarskapet för systemen och processerna
- Realism i utvecklingen: vad kan göras med befintliga resurser?
- Hela organisationen bör involveras i utvecklingsarbetet: den breda kompetensen utnyttjas, personalen engageras, man ser till att förväntningarna hålls under kontroll och att alla tolererar att resan ibland är obekväm
- Det behövs ett starkt ägarskap för projektet och tillräckligt mandat för att främja ärendena, stöd för beslutsfattandet
- Transparent beslutsfattande och aktiv kommunikation – alla bör förstå hur man arbetar och vilka resultat arbetet ger
- Konsekvent avancemang: man förbinder sig vid planen och ändrar riktning först vid kontrollpunkterna