

SLUTRAPPORT

ORGANISATIONSÖVERSYN IT OCH DIGITALISERING TRELLEBORGS KOMMUN

INNEHÅLL

Inledning	3
Bakgrund	3
Mål och resultat	3
Genomförande	4
Nuläge	4
IT-avdelningen	4
Enheten för digital utveckling	5
Systemförvaltning	6
Reglementen	7
Begreppet digitalisering	7
IT och digitalisering i kommunal kontext	8
Organisatoriska lösningar	8
Gränsdragning mellan IT och digitalisering	9
Kundperspektivet	10
Utredning 2020	10
Lärandeforum	10
Slutsatser	11
Önskade effekter av en organisationsförändring	11
Organisationsfrågan	12
Systemförvaltning	12
Digital transformation	12
Kompetens i förvaltningarna	13
Förmågor	13
Förmåga att etablera och styra en portfölj av tjänster inklusive aktiviteter och projekt	13
Förmåga att identifiera och utreda nya och existerande behov (behovsanalys)	13
Förmåga att utveckla och vidareutveckla processer	14
Förmåga att arbeta i och leda projekt som arbetsform - Projektledning	14
Förmåga att förvalta system	14
Förmåga att förvalta IT-nära tjänster	14
Förmåga till leverantörsstyrning	14
Förmåga att leda och driva förändring och verksamhetsutveckling	14
Rekommendation	15
Omedelbara åtgärder	15
Åtgärder på sikt	15

INLEDNING

BAKGRUND

Trelleborgs kommun har under de senaste åren i olika former utrett och utvärderat IT och digitalisering ur ett verksamhetsperspektiv. Kommunens nuvarande organisation av resurser och kompetenser inom området består av en IT-avdelning på Teknisk serviceförvaltning och en Enhet för digital utveckling på Kommunledningsförvaltning. Övriga förvaltningar har vidare systemförvaltare för egna verksamhetssystem och i vissa fall roller inriktade på verksamhetsutveckling och digitalisering.

Under 2020 genomfördes en utredning som, bland annat, pekade på det nära sambandet mellan IT och digitalisering, sett ur verksamhetens perspektiv, samt behovet av samordning av uppdragen för IT och digitalisering. Rapporten i helhet återfinns som Bilaga 1.

Under 2021 har Teknisk serviceförvaltning genomfört Lärandeforum med samtliga övriga förvaltningar i syfte att inhämta kundernas upplevelser och förslag kopplat till Teknisk serviceförvaltnings leveranser. Resultatet av dessa lärandeforum pekar i samma riktning som utredningen från 2020. – Det är ur ett kundperspektiv otvetydigt vad som ligger inom uppdraget för IT respektive digitalisering, samordningen mellan IT-avdelning och Enhet för digital utveckling är otillräcklig och ytterligare centralt stöd vid arbete med verksamhetsutveckling/digitalisering är önskvärt.

Sammantaget utgör detta skäl att se över kommunens organisation för IT och digitalisering. Översynen skall sätta verksamhetens behov av leverans, stöd och utveckling i centrum och syfta till:

- Ett samlat stöd som möter invånares, chefers, medarbetares, förtroendevaldas och företags behov av en välfungerande och enkel digital vardag
- Stärkt utvecklings- och genomförandekraft:
 - Nyttan med digital utveckling säkras genom ett samlat stöd i välfungerande partnerskap med verksamheterna
 - Kortare ledtider från idé till produktion
- Ett optimerat kompetens- och resursutnyttjande inom som innebär:
 - Rätt kompetens för rätt uppgift
 - Överföra arbetstid från administration till produktion med utvecklande arbetsätt, kortare beslutsvägar och enklare ärendehantering

MÅL OCH RESULTAT

Den framtida organisationen för IT och digitalisering skall utredas. Utredningen skall omfatta:

- Historik
- Omvärldsbevakning
- Kompetenser och förmågor inom kommunen
- Värdering av olika handlingsalternativ
- Behov av förändringar utöver organisatoriska för att nå avsedda effekter

GENOMFÖRANDE

Utredningen har genomförts i perioden juni till juli 2022. Under arbetet med utredningen har intervjuer genomförts med respondenter som framgår av nedanstående tabell.

Respondent	Roll
Bo Carlbark	T.f. kommundirektör, Ekonomichef
Annika Lagerlöw-Ahola	Förvaltningschef, Kommunledningsförvaltningen
Mats Linderholm	Förvaltningschef, Teknisk serviceförvaltning
Charlotte Tapper	IT-chef
Michel el-Dabh	F.d. enhetschef, Enheten för digital utveckling
Catrin Gärdlund	Verksamhetsarkitekt, Socialförvaltningen
Joanatan Folke	Verksamhetschef, Bildningsförvaltningen

NULÄGE

Uppdrag kopplat till IT och digitalisering utförs i nuläget av två centrala instanser, IT-avdelningen på Teknisk serviceförvaltning och Enheten för digital utveckling på Kommunledningsförvaltningen. På samtliga förvaltningar finns därutöver systemadministrerande och systemförvaltande roller i flera fall även verksamhetsutvecklande roller, som i någon utsträckning har koppling till IT och digitalisering.

IT-AVDELNINGEN

IT-verksamheten bedrivs av Trelleborgs kommuns IT-avdelning, med stöd av underleverantörer för hårdvara, licenser och konsulttjänster inom tekniska specialistområden. IT-leveransen består väsentligen av drift, förvaltning och utveckling av IT-tjänster samt stöd till verksamheterna med IT-kompetens.

IT-avdelningen är även representerad i Digitaliseringsrådet och utvecklar, på uppdrag från Digitaliseringsrådet, kommunens IT-tjänster för att understödja och möjliggöra digitaliseringen.

De levererade IT-tjänsterna är:

- IT-arbetsplats
- Utskrift
- Nätverk (trådbundna och trådlösa)
- Service desk och support på plats
- Drift av verksamhetssystem

Utöver ovanstående har IT-avdelningen även förmåga att leda och driva IT-projekt. Den tillgängliga resursen för projektledning är dimensionerad för att leda interna projekt och eget deltagande i större projekt.

IT-tjänsterna är dokumenterade och beskrivna enligt vedertagen standard¹. Respektive IT-tjänst har vidare en utvecklingsplan för innevarande år och en utsedd tjänsteansvarig på IT-avdelningen.

¹ ITIL, Information Technology Infrastructure Library

IT-avdelningen har för närvarande 26 tjänster fördelade som följer:

- IT-chef
- Projektsamordnare
- Enhetschefer (2 st)
- Nätverkstekniker (3 st)
- Systemtekniker (6 st)
- IT-tekniker, Incident manager
- IT-tekniker, Samordnare
- IT-tekniker (10 st)
- Tjänsteförvaltare M365

IT-avdelningens leverans mm. finns närmare beskrivet i rapporten Kartläggning och analys av IT, Bilaga 1.

ENHETEN FÖR DIGITAL UTVECKLING

Enheten för digital utveckling verkar inom områdena digitalisering, systemförvaltning och kvalitetsstyrning.

Enhetens uppdrag som beslutats av kommunledningsgruppen är formulerat som följer:

- Rådgivning och stöd till kärnverksamheten inom området digital verksamhetsutveckling
- Driver projekt och aktiviteter samt ger stöd vid förändringsarbete genom exempelvis metoder, förändringsledning, workshops
- Levererar data och analys för beslutsstöd
- Systemförvaltar centrala verksamhetssystem
- Utvecklar, på uppdrag av verksamheten, e-tjänster
- Verkar för automatisering av manuella administrativa processer
- Ansvarar för standardisering av metoder för uppföljning, systematiskt kvalitetsarbete
- Verkar för kompetensutveckling och lärande inom digital verksamhetsutveckling

Enheten för digital utveckling har genomfört en tjänstekartläggning (Bilaga 2) vilken resulterat i fyra identifierade kärntjänster, *systemförvaltning*, *digital verksamhetsutveckling*, *tjänsteutveckling* samt *beslutsstöd*. Tjänstekartläggningen genomfördes 2020, tjänsterna är dock inte fullt implementerade.

I Trelleborgs kommuns digitala agenda (Bilaga 3) anges angående styrning och samordning av digitalisering: "För att leda, samordna och stödja kommunens verksamheter har kommunledningsförvaltningen det övergripande ansvaret för att leda och driva den kungemensamma verksamhetsutvecklingen och utvecklingen av digitala tjänster."

Enheten innehåller för närvarande följande tjänster:

- Enhetschef (vakant, IT-chef t.f.)
- Digital utvecklingsledare
- Systemutvecklare (3 st, varav en visstid tom 2022-12-31 och en vakant)
- Förändringsledare (50% tom 2022-12-31)
- Digitaliseringsstrateg, M365 (vakant)
- BI-specialist (vakant)
- Kvalitetsstrateger (2 st)
- Systemförvaltare, Raindance
- Systemförvaltare, Heroma
- Systemförvaltare, W3D3
- Administratör

Enhetens arbete kopplat till det renodlade digitaliseringsuppdraget har huvudsakligen fokuserat på utveckling och införande av kommungemensamma digitala tjänster. Exempel på senare tid är Power BI, SMS-tjänst, mm. för en mer fullständig beskrivning av enhetens verksamhet sedan 2018 se Bilaga 4, Bokslut – Enheten Digital utveckling.

Utöver det huvudsakligen projektorienterade uppdraget kring digitalisering ansvarar Enheten för digital utveckling även för systemförvaltning av ett antal kommungemensamma system, för närvarande:

- Heroma
- Raindance
- W3D3
- Abou (E-tjänsteplattform)
- UiPath (RPA-plattform)
- Försörjningsstödsroboten
- DiMiOS (mätning av digital mognad)
- Förvaltning, utveckling och drift av Svedala kommuns försörjningsstöd
- Lime CRM (kunddatabas och ärendehantering)
- Power BI
- Inexchange
- Inyett
- QlikView
- SEFOS
- Digital signering
- Blue Idea (sms-tjänsten)
- SDK (accesspunkt)
- Smarta kort (Herkules)

Inom området kvalitetsstyrning levererar Enheten för digital utveckling:

- Utveckling och tillhandahållande av rapporter och dashboards för verksamhetsuppföljning
- Produktion av statistiska underlag och analys i syfte att analysera verksamhet
- Stöd vid framtagning av indikatorer kopplat till uppföljning av effektmål
- Standardisering av metoder för uppföljning, systematiskt kvalitetsarbete

SYSTEMFÖRVALTNING

Systemförvaltning bedrivs, som nämnts, både centralt och ute på respektive förvaltning, med huvuddelen av verksamhetssystemen såväl som resurserna på förvaltningarna. Trelleborgs kommun har sedan 2019 en systemförvaltningsmodell, Förvaltningsmodell IT, Bilaga 5. Modellen ansluter sig till pm3², som för sägas vara branschstandard men är, såvitt kunnat klarläggas, enbart implementerad på ett fåtal system.

² På maintenance management model.

REGLEMENTEN

I kommunens reglemente regleras IT och digitalisering på två ställen.

I Reglemente för Teknisk servicenämnd, 1§ anges att "Teknisk servicenämnden skall ansvara för och fullgöra kommunens uppgifter inom IT-verksamhet och telefoniservice."

I Reglemente för Kommunstyrelsen, §11, punkt 17 anges att "Styrelsen ska ansvara för att utveckla och samordna kommunens strategiska arbete avseende informationsteknologi samt digitalisering."

BEGREPPET DIGITALISERING

Digitalisering är ett relativt nytt begrepp som ännu inte är enhetligt definierat. Begreppet har mycket skiftande innebörd beroende på vem som använder det. Digitalisering ser för närvarande ut att omfamna det mesta som inbegriper en dator, internet eller digital informationsteknik.

Begreppet digitalisering går att spåra bara ca 15 år tillbaka i tiden. Men, det vore dock missvisande att beskriva digitalisering som något nytt. Den första digitala datorn kom för drygt 80 år sen och den första mikroprocessorn 1970. Internet har funnits i drygt 30 år och slog igenom på allvar i Sverige för 25 år sen. Det som tidigare ofta benämndes informationsteknologi och informationsamhälle har kommit att omfamnas av begreppet digitalisering. Med internet och sammankopplingen av datorer kom volymen, omfattningen och tillväxttakten av det digitala informationsinnehållet att förändras fundamentalt och medföra en effekt på vårt samhälle. Det har från vissa håll framförts att vi nu är mitt uppe i en ny industriell revolution.

Wikipedia definierar begreppet digitalisering som följer:

"Att digitalisera är en delprocess i ett större teknologiskt förlopp: *digitisering* (konverteringen), *digitaliseringen* (processen) samt den *digitala transformationen* (effekten) som samlat påskyndar den globala samhällsomställningen."

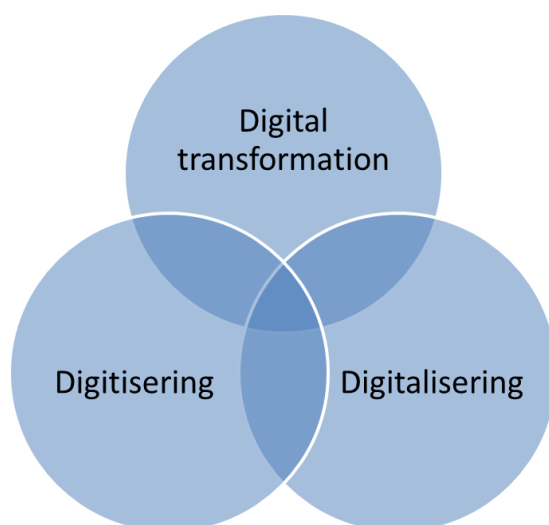


Bild 1: Begreppsdefinition, digitalisering

Digitisering är till exempel att konvertera dokument i ett pappersarkiv från dess analoga format till digitala filer. Enkelt kan dessa filer sägas vara nummerserier som kan tolkas av en dator. På liknande sätt kan bilder och ljud konverteras. Resultatet kan göras lätt åtkomligt för en bred publik via internet.

Den snabba förändringen av mediabranschen är exempel på processen *digitalisering*. På bara några år har försäljningen av musik gått från främst CD-skivor (i sig digitalt media) i butik till försäljning via musiktjänster över internet. Ökningen av internetkapacitet och utveckling av teknologi för att strömma musik (och film) är komponenter i denna process. Som resultat har musikbranschens affärsmodeller förändrats (*transformerats*).

Att digitalisera betyder inte att använda mer IT för att möjliggöra och ta vara på digital teknik och data. Detta har varit en tidig definition som ersatts av ovanstående perspektiv som alltså kopplas till genomgripande förändringar i samhället, företagens affärsmodeller, organisations- och verksamhetsutveckling.

Den digitala transformationen är den samlade effekt digitaliseringen har på främst övergripande samhälls nivå. Man kan säga att *digitisering* har möjliggjort *processen digitalisering* som på bara ett par år har medfört en påtaglig *transformering*, till exempel av affärsmodeller inom näringsliv.

IT OCH DIGITALISERING I KOMMUNAL KONTEXT

Svensk offentlig sektor har följt med i utvecklingen som beskrivits ovan. Regeringen beslutade 2011 "IT i människans tjänst – en digital agenda för Sverige". Regeringens digitala agenda syftar till att samordna regeringens insatser och åtgärder på IT-området. Det IT-politiska målet är att "Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter".

Värt att notera är att regeringen i den digitala agendan blandar begreppen IT och digitalisering fritt samt att agendan inte innehåller en definition av begreppet digitalisering, trots att det är centralt i målformuleringen.

ORGANISATORISKA LÖSNINGAR

Svenska kommuner har följt den nationella utvecklingen och under 2010-talet börjat sätta mål för och arbeta med digitaliseringsfrågor. Nya roller och organisatoriska komponenter har också växt fram för att skapa förmåga att arbeta med digitaliseringsfrågor. Organisatoriska lösningar har naturligtvis skiljts sig åt beroende på kommunernas storlek och ambitionsnivå, men påfallande ofta har det "nya" området digitalisering organiserats separat från den befintliga IT-verksamheten. IT-verksamheten, alltså den traditionella IT-driften, är ofta organiserad som en del i en intern serviceorganisation, exempelvis en serviceförvaltning i medelstora och större kommuner. Organisationen för digitalisering tenderar å andra sidan att placeras närmare kommunal ledning, under kommunledningsförvaltning eller motsvarande. – Trelleborgs nuvarande organisation för IT resp. digitalisering är alltså typisk.

Det finns naturligtvis undantag från det ovan beskrivna. Svedala kommun har inte infört någon ny organisatorisk komponent för digitalisering, kommunen arbetar aktivt med digitalisering men uppdraget har lagts på den redan befintliga IT-organisationen.

Malmö stad hade tidigare en organisation där ansvaret för digitalisering låg på kommunikationsdirektör med placering på Stadskontoret och ansvaret för IT-driftfrågor låg på IT-Service under Serviceförvaltningen. Under 2020 ändrades dock organisation och ansvar IT- och digitaliseringsfrågor hanteras sedan dess samlade av IT- och digitaliseringsavdelningen på Serviceförvaltningen. Vellinge kommun hade tidigare ett programkontor för

digitala frågor och en IT-enhet med ansvar för IT-drift. Sedan 2022-07-01 är IT och digitalisering samlad i en enhet under kommundirektör.

GRÄNSDRAGNING MELLAN IT OCH DIGITALISERING

Den traditionella IT-organisationen har växt fram kring IT-drift och har typiskt, precis som i Trelleborg kärntjänsterna:

- IT-arbetsplats
- Utskrift
- Nätverk
- Service desk och support på plats
- Drift av verksamhetssystem

Över tid har utbytet av information mellan system och applikationer öka och detta har drivit en utveckling där integrationer mellan system blivit en allt viktigare del av IT:s verksamhet och en ökad förmåga gällande resurser, kompetenser och verktyg för detta har byggts upp.

I och med införandet av fler verksamhetssystem och modeller för förvaltning av system, av vilka pm3 är den dominerande, har den tekniska delen av systemförvaltningen naturligt fallit på IT-organisationen.

Denna generella bild av IT-organisationens utveckling stämmer väl på Trelleborg. – IT-organisationen har alltså utvecklats från starten i den rena IT-driften, men fokus i leverans och förmåga ligger fortfarande relativt teknisknära, även om förflyttning mot det mer verksamhetsnära har skett.

I fråga om digitaliseringsorganisationens fokus tenderera det att vara på processautomation och, även här, integration av olika datakällor samt i många fall utveckling av applikationer och till och med system. Även i detta fall passar Trelleborg väl in i det generella mönstret med tillägget att Trelleborgs kommun även valt att lägga förvaltning av vissa kommungemensamma system på Enheten för digital utveckling.

Med begreppen från definitionen på sidan 5 är alltså både IT- och digitaliseringsorganisationen i hög grad fokuserade på *digitisering* och i någon grad på *digitalisering*, däremot i låg grad om över huvud taget på *digital transformation*, dvs effekter.



Bild 2: Gränsdragning mellan IT och digitalisering

KUNDPERSPEKTIVET

UTREDNING 2020

Under våren 2020 utreddes IT-avdelningens leverans ur ett kundperspektiv. Representanter, chefer och nyckelpersoner, för samtliga förvaltningar intervjuades som ett led i utredningen.

Ett konkret behov av nya tjänster som uppmärksammades i utredningen var stöd vid förändringar. Exempel på förändringar som nämndes var flytt av verksamhetssystem, upphandling av nya system och aktiviteter inom digitalisering, alltså både aktiviteter av förvaltningskaraktär och utvecklingskaraktär. Det stöd som efterfrågades var både teknisk kompetens och stöd med projektledning.

Relationen mellan IT och digitalisering eller, organisatoriskt, IT-avdelningen och Enheten för Digital utveckling respektive Digitaliseringsrådet berördes också i utredningen. Förhållandet mellan IT-avdelningens och Digitaliseringsrådets uppdrag och roller beskrevs av verksamheten/kunderna som otydlig, en gemensam planering för IT och digitalisering efterlystes också. Även relationen mellan uppdragen för digitalisering inom den enskilda förvaltningen och digitalisering "centralt" berördes, gränsdragningen mellan dessa beskrevs som otydlig och uppdragen som osynkroniserade.

Utredningen gav följande rekommendationer inom området IT och digitalisering:

- Enheten för Digital utveckling och IT-avdelningen ges uppdrag att kartlägga roller, ansvar och processer för digitaliseringsarbetet mellan IT-avdelningen och Enheten för Digital utveckling ur ett verksamhetsperspektiv.
- Respektive förvaltning ges uppdrag att säkerställa att representanter i kundmöte kan svara för förvaltningens behov och arbetar på förvaltningsledningens uppdrag.

LÄRANDEFORUM

Lärandeforum är en mötesform syftande till att inhämta kunden synpunkter och upplevelser av levererade tjänster. Ledningen för Teknisk serviceförvaltning genomförde under 2021 lärandeforum med Kommunledningsförvaltningen, Bildningsförvaltningen, Socialförvaltningen, Kultur- och fritidsförvaltningen och Arbetsmarknadsförvaltningen. Lärandeforum med Samhällsbyggnadsförvaltningen var inplanerat, men kom aldrig att genomföras.

Resultatet av lärandeforum gällande IT och digitalisering har stora likheter med resultatet av utredningen 2020. Behovet av ett mer framåtriktat expertstöd lyfts återigen fram vid förvaltning såväl som vid utveckling och förändring. Så även otydligheten i ansvarsfördelningen och uppdragen för IT-avdelningen respektive Enheten för digital utveckling. – Det framstod inte tydligt för verksamheten/kunden vad som var en "IT-fråga", en "digitaliseringsfråga" respektive en fråga för verksamheten kunden själv, vilket beskrevs som en källa till frustration. En förvaltning beskrev det på följande sätt:

"Vi önskar en samlad IT-organisation för utveckling och drift. Då kan digital utveckling ge ett helt annat stöd. Det handlar om att kunna systemen, kunna prata med leverantörerna och förstå verksamheten. Vi behöver hjälp att vara bättre kravställare och prata deras [leverantörernas] språk."

Flertalet förvaltningar betonar också att driftsfrågor huvudsakligen fungerar på ett tillfredsställande sätt. Däremot efterlyses djupare gemensam samverkan även vad gäller utveckling på sikt med gemensamma mål och planer som önskat resultat.

I de fall regelbundna möten finns med IT-avdelningen beskrivs dessa som väl fungerande, dock allt för driftorienterade.

”Fortsätt att hålla vid de mötesforum som fungerar och lägg gärna till framåtblickande (strategiska och idéer) möten.”

Flera förvaltningar tar även upp behovet av att vidmakthålla och utveckla den egna beställarkompetensen.

SLUTSATSER

ÖNSKADE EFFEKTER AV EN ORGANISATIONSFÖRÄNDRING

Utifrån genomförd analys och insamlade synpunkter och önskemål från kunder kan följande önskade effekter identifieras.

Tydliga ansvar och bättre resursutnyttjande genom att:

- Samla ansvaret för alla steg i digitaliseringen under en organisatorisk enhet.
- Samla gemensamma kompetenser inom digitalisering i en organisation.

En god leveransförmåga genom att:

- Bibehålla och utveckla förmågan inom IT-drift.
- Vidareutveckla och förankra gemensamma arbetssätt, rutiner och processer.
- Skapa förutsättning för snabbare och enklare beslutsvägar för IT och digitaliseringsfrågor.
- Utveckla förmågan att stödja kunderna vid digital verksamhetsutveckling.

En ökad transparens och styrbarhet genom att:

- Skapa en tydlig och enhetlig koordinering (ägarskap) för kommunens IT- och digitala tjänsteportfölj.
- Skapa ett tydligt ansvar för att bereda ett samordnat beslutsunderlag för KLG och en tydligare motpart till KLG.

En enklare digital vardag för kunderna genom att:

- Etablera och tydliggöra rollen som intern kompetens- och tjänsteleverantör.
- Utveckla och etablera nya tjänster inom digital verksamhetsutveckling och systemförvaltning.
- Skapa en ökad närhet till kunderna genom att utnyttja existerande samverkansforum och genom ökad och fördjupad samverkan med bidrag från båda parter.

Avslutningsvis är det en avgörande framgångsfaktor att den nya organisationen blir väl fungerande serviceorganisation, som har stor stolthet för sin professionella kompetens och sina leveranser och samtidigt en förståelse för sin roll som service- och stödverksamhet.

ORGANISATIONSFRÅGAN

Den organisatoriska gränsdragningen mellan IT och digitalisering är rimlig sett ur ett förmåge- och aktivitetsperspektiv. Inom det traditionella IT-fältet är aktiviteterna huvudsakligen IT-nära och driftsorienterade och de organisatoriska förmågorna anpassade till detta. Inom digitaliserings-fältet är aktiviteterna däremot utvecklingsorienterade och förmågorna uppbyggda utifrån detta utvecklingsfokus.

Sett ur ett kundperspektiv är dock nämnda gränsdragning inte lika självklar. Digitalisering har under det senaste decenniet framställts som en ny företeelse och detta stämmer att den är ny i den kommunala organisatoriska kontexten. Däremot är den inte ny som företeelse. De aktiviteter som idag utförs av den egna kommunala organisationen utfördes många gånger tidigare av leverantörer, exempelvis systemutveckling, applikationsutveckling och automatisering. – Det är alltså fråga om en vertikal integration, där kommunen idag i högre grad själv utför aktiviteter som tidigare utfördes av leverantörer högre upp i värdekedjan.

Kundperspektivet bör vara det styrande perspektivet för alla stödverksamheter och därmed bör IT och digitalisering organiseras i en och samma organisatoriska enhet.

SYSTEMFÖRVALTNING

Diskussionen kring digitaliseringsfrågor tenderar ofta att bli starkt utvecklings- och projektorienterad. Samtidigt belyser definitionen på sidan 5 att hela poängen med digitalisering är den digitala transformationen, effekten. Effekthemtagning kan definitionsmässigt aldrig vara en projektfråga utan faller inom ramen för drift och förvaltningen, på operativ nivå innebär detta systemförvaltning.

Trelleborgs kommun har som nämnts en systemförvaltningsmodell, men denna är implementerad i ringa utsträckning och forum för systemförvaltare saknas på kommunnivå. Sammantaget innebär detta att det finns en betydande potential för utveckling. Genom att samordna och professionalisera systemförvaltningen skulle de gemensamma resurserna användas mer effektivt och förutsättningarna för effekthemtagning från befintliga system skulle förbättras.

Inom ramen för uppdraget för den nya IT- och digitaliseringsorganisationen bör finnas ett uppdrag och mandat att leda och driva forum för systemförvaltare i syfte erbjuda kompetensutveckling, erfarenhetsutbyte, standardisera metoder och därmed säkerställa att maximal nytta och utveckling av befintliga system erhålls.

Därutöver bör IT- och digitaliseringsorganisationen utöka den nuvarande organisationen för central systemförvaltning till att även erbjuda systemförvaltning som tjänst för verksamhetsägda system.

DIGITAL TRANSFORMATION

Drift av system och IT-tjänster, förvaltning av system och genomförande av utvecklingsprojekt (digitisering och digitalisering) är alla operativa frågor. Digital transformation är en fråga om organisations- och verksamhetsutveckling, att transformera organisationen från ett tillstånd eller logik till ett annat. Digital transformation är därmed en strategisk fråga och bör därmed, på kommunal nivå, ägas av kommunledningsgruppen.

För att fullgöra uppdraget kommer kommunledningsgruppen att behöva ett beredande organ, tillika en strategisk rådgivare inom fältet digital transformation. Denna strategiska rådgivare bör utgöras av

Digitaliseringsrådet och som en konsekvens av detta bör Digitaliseringsrådets uppdrag och bemanning ses över i syfte att säkerställa att rådet har mandat och kompetens att uppfylla den nya rollen.

KOMPETENS I FÖRVALTNINGARNA

Den här utredningen förordar en samlad organisation för IT och digitalisering, den förordar också att den organisationen utvecklas i riktning mot att ge ett mer kvalificerat stöd till kommunens övriga verksamheter. Här är det dock viktigt att framhålla att även den nya organisationen fortfarande kommer att vara en stödverksamhet, låt vara en strategiskt viktig stödverksamhet. Förvaltningarna måste alltså även framgent äga sina egna processer, sin egen utveckling och sin egen digitala transformation. Av detta följer att förvaltningarna också måste vidmakthålla och/eller bygga upp förmåga att samverka med IT och digitalisering och, inte minst, ta emot och förvalta resultat och ta hem effekter inom digitaliseringens område.

FÖRMÅGOR

Vid uppbyggnaden av en ny organisation för IT och digitalisering bör uppbyggnad av nedanstående förmågor³ särskilt beaktas.

FÖRMÅGA ATT ETABLERA OCH STYRA EN PORTFÖLJ AV TJÄNSTER INKLUSIVE AKTIVITETER OCH PROJEKT

Portföljstyrning är en metod för ledningen att få en överblick och kunna styra verksamhetens samlade existerande tjänster och system, men även planerade aktiviteter och projekt kopplade till existerande och framtida behov. En viktig del i portföljstyrningsprocessen handlar om att skapa en samlad bild av möjliga projekt och aktiviteter för att besluta om att investera i "rätt" projekt baserat på kommunens övergripande strategi, mål och planer. Med ett enhetligt och standardiserat arbetssätt blir det möjligt att utvärdera alternativ, prioritera mellan projekt samt följa upp projekt och aktiviteter både under utvecklingsfasen och i drift. Genom en portföljstyrningsprocess fångar man dessutom system och tjänster som inte längre behövs och kan fatta beslut om avveckling och avslut. En samlad portföljstyrning ökar även möjligheten till en mer stabil och förutsägbar ekonomisk uppföljning.

FÖRMÅGA ATT IDENTIFIERA OCH UTREDA NYA OCH EXISTERANDE BEHOV (BEHOVSANALYS)

Denna förmåga är en kritisk kompetens för att fokusera resurser, investeringar eller integrationer av verktyg eller system som matchar verksamhetens verkliga behov och härigenom undvika missriktade investeringar som inte kommer till användning. Behoven finns i kärnverksamheterna och det är här nyttan kan realiseras för att nå önskvärd effekt. Behovsanalys och kartläggning måste ske tillsammans med verksamheten, där IT och digitalisering kan bistå med kompetens, idéer samt omsätta behov till digitala möjligheter och krav.

³ Med förmåga avses här en kombination av personella, tekniska, fysiska, ekonomiska resurser och kompetenser.

FÖRMÅGA ATT UTVECKLA OCH VIDAREUTVECKLA PROCESSER

Kompetens och stöd till kärnverksamheternas taktiska och strategiska verksamhetsutveckling. Kärnverksamheten äger sina egna processer men den nya organisationen bör kunna stöd i form av kompetens och resurs för att utvärdera tekniska verktyg och system som kan bidra till en förbättrad process. I vissa fall är även terminologi viktigt för att kunna ställa tydliga krav på leverantörer och samarbetspartners för att undvika missförstånd.

FÖRMÅGA ATT ARBETA I OCH LEDA PROJEKT SOM ARBETSFORM - PROJEKTLEDNING

Effektivt utförande på uppdrag av, och tillsammans med, kärnverksamheterna. Projekt som arbetsform lämpar sig för uppdrag och aktiviteter som till sin karaktär är unika, har konkreta mål, är avgränsade i tid och kräver resurser och kompetenser från flera olika delar av organisationen eller flera olika organisationer. Ett enhetligt arbetssätt och en ökad förmåga att arbeta i projekt som arbetsform, på alla nivåer, är angeläget för att utnyttja kommunens resurser effektivt såväl som att säkerställa att önskvärda resultat uppnås i tid och inom budget.

FÖRMÅGA ATT FÖRVALTA SYSTEM

Etablera former för att på ett mer effektivt och integrerat sätt kunna stödja och brygga resurs- och kompetensbehov i kärnverksamheterna, för att dessa snarare skall kunna fokusera på sin verksamhetsutveckling genom bland annat processförvaltning och processutveckling.

FÖRMÅGA ATT FÖRVALTA IT-NÄRA TJÄNSTER

Den grundläggande förmågan att förvalta och utveckla IT-nära tjänster utgör basen för en stabil drift som utvecklas i takt med teknisk utveckling på marknaden och kundbehov.

FÖRMÅGA TILL LEVERANTÖRSSTYRNING

Affärsmässig ledning och styrning av kommunens leverantörer av IT & digital infrastruktur. Bygga relationer och utveckla samarbetet med existerande leverantörer, och samtidigt utvärdera och bygga nya leverantörsrelationer som komplement eller parallellt med existerande leverantörer.

FÖRMÅGA ATT LEDA OCH DRIVA FÖRÄNDRING OCH VERKSAMHETSUTVECKLING

Förmåga att utveckla och stödja kärnverksamheterna i dennas förändringsarbete med kompetens för att utvärdera tekniska hjälpmedel för att effektivisera processer och strukturer. Denna utveckling fokuserar på de system, processer och strukturer som utgör grunden för det arbete och den verksamhet som bedrivs i syfte att kunna utnyttja resurserna mer effektivt.

REKOMMENDATION

För närvarande är tjänsten som enhetschef för Enheten för digital utveckling vakant, som ovan beskrivits finns det även ett flertal vakanser i enheten. Detta innebär en risk att leveranser försenas eller uteblir och påkallar omedelbara åtgärder. Samtidigt finns det element i organisatorisk förändring som tar tid om de skall ge effekt. Därför föreslår förändringar i två steg, där det första kan och bör verkställas omgående.

OMEDELBARA ÅTGÄRDER

1. En ny IT- och digitaliseringsavdelning skapas av nuvarande IT-avdelningen och Enheten för digital utveckling, med enheterna Servicedesk, System och nät samt Digital utveckling.
2. Enheten för digital utveckling såväl som IT-avdelningen lämnas i detta steg orörd avseende ingående roller och uppdrag.
3. Nuvarande IT-chef tillförordnas som chef för IT- och digitaliseringsavdelningen (CIO?).
4. Rekrytering av chef för Digital utveckling, tillika ställföreträdande IT- och digitaliseringschef, påbörjas omgående.
5. Reglementariska ändringar är för närvarande inte nödvändiga, den nya avdelningen rapporterar till KLF i strategiska frågor och TSF i driftsfrågor.
6. IT- och digitaliseringsavdelningen ges uppdrag att starta och driva systemförvaltarforum.
7. Kommunikationsmaterial riktat till kunder tas fram och kommuniceras i kundmöten.

ÅTGÄRDER PÅ SIKT

Dessa åtgärder bör drivas i projektform med start tidigast efter genomförda nödvändiga organisatoriska förändringar beskrivna under Omedelbara åtgärder. Kortast möjliga genomförandetid bedöms till nio månader.

1. Utse t.f. IT- och digitaliseringschef till projektledare med ansvar för att planera och leda aktiviteter för att genomföra en förändring.
2. Ge projektet i uppdrag att mer i detalj beskriva, dokumentera och förankra den nya avdelningens uppdrag och leveranser inför beslut i Kommunledningsgrupp.
3. Ge projektet ansvar för att baserat på nytt uppdrag utvärdera roller, kompetenser, processer, arbetssätt och ekonomi för att kunna svara upp mot nytt uppdrag. Gällande ekonomin skall finansieringen av verksamhet inom ramen för nuvarande Enhet för digital utveckling särskilt uppmärksammas.
4. Särskilt analysera vilka förmågor som skall byggas upp internt i ny organisation respektive vilka som skall hanteras genom leverantörer/partners.
5. Särskilt analysera eventuella konsekvenser för informationssäkerhetsarbetet i och med övergång till ny organisation.
6. Utvärdera möjligheten att leverera systemförvaltning som tjänst.
7. Verkställ de aktiviteter som genereras av punkt 2 – 6.
8. Revidera Digitaliseringsrådets uppdrag så att huvuduppdraget för rådet blir att fungera som strategisk rådgivare och beredande organ åt KLG i strategiska digitaliseringsfrågor. Utvärdera och justera rådets arbetsformer och sammansättning så att förutsättningar finns att svara upp mot det nya uppdraget.
9. Ge samtliga förvaltningar i uppdrag att definiera den organisation och de förmågor de ansvarar för i digitaliseringsarbetet.

