

2020-12-28

Till Kommunstyrelsen

Visions yttrande över remiss angående Riktlinjer och omorganisering gällande IT, digitalisering och systemförvaltning STK-2019-284

Medarbetarna behöver en organisation för prestation, yrkesstolthet och arbetsglädje

Vision lämnar sitt yttrande över remiss *Riktlinjer och förändrad ansvarsfördelning av IT, digitalisering och systemförvaltning* i sin roll som arbetstagarorganisation, utifrån erfarenheter av nuvarande IT-organisation och vad Vision anser är nyckelfrågor för att den nya organisationen ska ges rätt förutsättningar att bli framgångsrik.

Det är dags att medarbetarna ges möjligheten att prestera och vara stolta över det arbete som man utför. Tyvärr känner många medarbetare en stark frustration över organisationens oförmåga att komma tillrätta med sina problem. Flera medarbetare har lämnat Malmö stad med en känsla av ilska och bitterhet som inte skulle ha infunnit sig i en fungerande verksamhet.

Vision har gett sina medlemmar på Stadskontoret och Serviceförvaltningen möjligheter att lämna synpunkter på remissen, projektet DIOS och kommande etableringsprojekt hos Serviceförvaltningen.

Några reflektioner från medlemmar är:

- Ännu en omorganisation!
- Ja! Vi måste börja om på nytt med en ny organisation.
- Inget vet hur verksamheten ska organiseras när beställar-utförar-modellen skrotas, oro för en kaotisk sammanslagning.
- Har jag ett jobb eller vad ska jag jobba med efter omorganisationen?
- Serviceförvaltningen underskattar svårigheterna vid sammanslagning.

Sammantaget är medlemmarna positiva till en förändring men känner samtidigt en osäkerhet inför detta.

Vikten av en sammanhållen process och arbeta med helheten

Vision har medverkat i särskild samverkansgrupp för projektet DIOS som en utbrytning av Kommuncentral samverkan (KCS). Samverkansgruppen har genererat många bra och djupa diskussioner om projektets genomförande. I samverkan har Vision lyft behovet av GAP-analys, som skulle ge möjlighet att arbeta bort nulägets problem och identifiera ett önskeläge för morgondagens organisation. Vision anser att det saknas en tydlig analys som kan ligga till grund för hur den nya organisationen byggs. Här krävs ett systematiskt arbete med helheten.

Remissen är utsänd under tiden andra ställningstaganden är under behandling eller kommer att behandlas i senare skede. Det blir problematiskt när alla konsekvenser inte finns inom ramen för remissen. Vi ställer oss frågan: På vilket sätt ska en remissinstans förhålla sig till att förutsättningarna kan förändras parallellt eller efter remissen?

Vision har påpekat i samverkan att en sammanslagen organisation i sig själv inte kommer att leda till några effekter. För en reell förändring behöver den nya organisationen byggas med en ny modell för styrning och ledning.

Underlag till remissen

Med remissen följer ett antal bilagor. Vision tycker att detta är olyckligt eftersom dokumentets status och roll i relation till remissen är otydliga.

Det finns en uppenbar risk att bilagorna "*Projektdirektiv - Riktlinjer för digital infrastruktur & IT samt digitalisering*", "*Basleveranser*", "*Rapport – Utredning kommunövergripande IT o systemförvaltning*" får större betydelse än vad de förtjänar.

Övergripande synpunkter på IT-organisationen

Vision ser positivt på att IT-organisationen samlas och förändras. Det har under längre tid varit uppenbart att dagens kommunövergripande IT-organisation haft problem med styrning och ledning. Förslaget att förändra och slå samman verksamheten till en organisation under samma nämnd och förvaltning är för många en lättnad. En så stor förändring kommer att leda till flera års hårt arbete innan man på allvar kan se resultat. IT innebär också konstanta förflyttningar, verksamheten måste hela tiden vara i rörelse för att möta morgondagens förutsättningar. För att lyckas måste fokus ligga på basala leveranser, som inte har så högt profilvärde men är oerhört viktigt för att bygga ett starkt fundament att jobba vidare med.

Förändringen till en kommunövergripande IT-organisation måste leda till ett nytt synsätt där stadens utmaningar omfamnas och omsätts till mål. Det är

viktigt att utgå från på vilket sätt stadens IT behöver struktureras och organiseras.

För Vision är det självklart att kommande IT-organisation behöver vara en sammanhållande kraft i staden och besitta en förmåga att styra och leda. Hela staden behöver ses som en helhet.

För detta krävs mål och visioner, förutseende och framåtblickande analyser (som identifierar framtidens utmaningar), strategisk beslutsförmåga och strategisk säkring av resurs och kompetens. Stadens IT-arkitektur måste fungera.

I framgångsrika organisationer är IT en helt naturlig stödfunktion som förstår verksamhetens utmaningar och tillgodoser verksamhetens behov. För att stadens IT-verksamhet ska bli lyckosam måste det upprättas ett tätt och naturligt samarbete mellan kommunövergripande och förvaltningsspecifik verksamhet.

Det behöver vidare bli mer tydligt än idag hur beslut fattas inom IT-organisationen samt hur planering och uppföljning sker. Det är också angeläget att det finns ett systematiskt sätt för hur teknik- och tjänsteutvecklingen hantera tillämpningen. Det behöver vara känt hur teknik som implementeras med avsikt att effektivisera eller ge nya möjligheter får användas, vilket idag inte alltid är fallet.

Vision uppfattar att intentionen är att funktioner med övergripande ansvar för systematisk kravställning även i fortsättningen ska vara ett ansvar för Stadskontoret. Risken är överhängande att IT-organisationen antingen arbetar utan hänsyn till tillämpningsfrågor eller resurs sätter sin egen organisation för att fylla tomrummet om inte Stadskontoret vill ta ansvaret. Sannolikt upplever också förvaltningar en stor frustration när Stadskontoret inte vill vara en ledande kraft utan lägger stort ansvar på respektive förvaltning att tolka lagar och regler. På detta sätt blir respektive förvaltning i onödan intvingade som kravställare mot t ex IT-organisationen utan egentligen ha rätt förutsättningar.

Vision ser behov av en IT-strategi

Vision uppfattar utifrån remissens tjänsteskrivelse att IT-strategin ska försvinna till förmån för *Det digitala Malmö* samt *Riktlinjer för digital infrastruktur & IT samt digitalisering*. Vision menar att staden även i framtiden behöver en IT-strategi, men att den befintliga strategin behöver ersättas.

Vision ser att frågan om IT är mycket bredare än digitalisering. Situationen skulle bli besynnerlig då delmängden digitalisering genom programmet *Det digitala Malmö* ska ange stadens färdriktning. Har staden inte bredare ambitionen än

digitalisering? Det behövs styrdokument som tar hänsyn till helheten.

Vision anser att IT-strategi är väsentligt att upprätta för att skapa en tydlig riktning. När omorganisationen är genomförd måste IT-chef och CIO ha tydlighet för vad som ska åstadkommas. Utan en strategi är det svårt för ledningen att organisera eller prioritera. En strategi med en tydlig ambition för hela staden skulle också vara ett stöd för förvaltningarna.

Exempel på möjliga fokusområden i IT-strategi

- AI
- Digitalisering
- Hållbarhet
- Informationshantering
- Innovation
- Samarbete (IT integrerad stödfunktion till verksamheterna)
- Stadens framtida utmaningar
- Säkerhet

IT är komplicerat och komplext. Därför att det angeläget att inte underskatta behovet av strukturer. Finns inte tydligheten i strukturerna, kommer det inte att finnas en god kontinuitet och resurseffektiv planering. Det är viktigt att den nya IT-organisationen måste ha vägledning för att kunna prioritera och nyttja sina resurser klokt.

Kommentarer till stadskontorets förslag i tjänsteskrivelse

Förslag "Ny kommungemensam IT-organisation"

Bildandet av en kommungemensam IT-organisation inom Serviceförvaltningen är i linje med vad Vision anser är nödvändigt för att kunna lösa de problem som nuvarande organisationsstruktur har skapat.

För att lyckas ser Vision att flera utmaningar behöver hanteras. Det behövs nya organisatoriska strukturer. Serviceförvaltningen måste fokusera på att bygga upp sin förmåga att jobba med strategi, Enterprise-arkitektur och en strategisk portföljstyrning. En ändamålsenlig organisation för att klara framtidens utmaningar kostar pengar. Kommande IT-organisation måste rustas för att klara sitt uppdrag. Det får inte bli en övertro på effekter i verksamheterna utan

investeringar.

Dessutom är kulturbyggandet i den nya organisationen av avgörande vikt. Alla måste känna att man jobbar mot gemensamma mål. Arbetsgivarens personalpolitik måste tydligare visa att man vill vara en attraktiv arbetsgivare och värna om arbetstagarna.

Förslag "Servicenämnden får ansvar för kommungemensam IT" samt "Servicenämnden bereder årligen ärende om antagande av plan för kommungemensam IT till kommunstyrelsen/kommunfullmäktige"

I dagsläget finns inga alternativ till placering av IT-organisationen än Serviceförvaltningen, därmed faller det sig naturligt att servicenämnden är kopplingen till kommunstyrelsen.

Servicenämndens ansvar att varje år bereda ett ärende om antagande av plan till kommunstyrelsen/kommunfullmäktige ger helt nya förutsättningar till öppenhet och transparens som inte funnits tidigare

Förslag "Finansiering av kommungemensam IT genom kommunbidrag"

På vilket sätt IT-organisationen finansieras tar inte Vision ställning till. Däremot är det väsentligt att det finns en öppenhet och transparens på vilket sätt medel nyttjas. Budget och redovisning bör upprättas på ett sätt som förenklar uppföljning.

Kommande IT-organisation har sannolikt en utmaning att få medel att räcka och därför blir det viktigt tydliggöra konsekvenserna när inte ambitioner motsvarar finansieringen.

Vad som är kommungemensam IT är diffust beskrivet och måste definieras bättre för att kunna nyttjas som begrepp. Vision utgår här från att finansieringen gäller verksamhet som idag finns under stadskontorets IT-enhet och Digitaliseringsenhet samt IT-service på Serviceförvaltningen.

Förslag "Kommunstyrelsens ansvar för riktlinjer till kommungemensam IT samt anvisningar avseende servicenämndens planering och uppföljning"

Vision är generellt positiv till en riktlinje men har lämnat mer specifika synpunkter på riktlinjen under rubriken "Förslag till "Riktlinjer för IT och digitalisering""

Riktlinjer och anvisningar behöver utvecklas över tid så de hela tiden är relevanta.

Förslag till "Riktlinjer för IT och digitalisering"

Vision anser att riktlinjerna borde vara mycket enkla i sin utformning och beskriva vad, vem, när och hur. På det sätt som riktlinjen nu är strukturerad är det svårt att förstå hur den ska användas.

Förslaget till riktlinjer innehåller en obalans mellan begreppen IT och digitalisering. Eftersom digitalisering är en delmängd till IT blir dokumentet svårbegripligt.

I inledningen lyfter man fram riktlinjens syfte att realisera målsättningarna i programmet *Det Digitala Malmö*. Eftersom programmet inte inkluderar all IT eller digitalisering blir syftningen problematisk. Är inte alla effekter som tillmötesgår ett behov i verksamheten viktiga? Vision tycker det är problematiskt att arbetsgivaren föreslår en riktlinje som inte inkluderar alla delar av IT.

Andemeningen i den föreslagna riktlinjen kan uppfattas vara felvänd. Det kan tolkas som att nämnder och förvaltningar har ett uppdrag till kommande IT-organisation, inte att IT-organisationen ska leverera förvaltningars och nämnders behov. Fokus borde vara en hållbar stödfunktion som förvaltar en kvalitativ och bred basleverans som är väl grundad i stadens IT-strategi. Staden behöver göra smarta val så att man lägger kraft på rätt saker och i rätt ordning.

I basleveranser är väldigt viktigt att IT tar ett ägarskap för helheten så att teknik och tillämpning hänger ihop. Det är inte rimligt att respektive förvaltning eller förvaltningsobjekt ska tillhandahålla specialister inom olika områden för att kunna vara compliant när det rimligen är ett kommunövergripande ansvar.

De kommunövergripande förvaltningsobjekten för exempelvis HR, Ekonomi och Dokument och ärende omnämns inte som part som innefattas i riktlinjen. Förvaltningsobjekten har ingen sedvanlig beslutsprocess i linjeorganisation vilket innebär att de inte kan inräknas i någon förvaltningars ansvar att företräda. Det behöver klargöras på vilket sätt förvaltningsobjektens behov ska tillmötesgå och vilka möjligheter ska ges att påverka behovsbilden. En helt annan tolkning av riktlinjen är att förvaltningsobjekten inkluderas i servicenämndens och serviceförvaltningens ansvar. Oavsett tolkning behöver riktlinjen förtydligas. Förvaltningsobjekten behöver lyftas fram som en part vars kompetens, behov och krav behöver beaktas.

IT-organisation, förvaltningarnas verksamhet och de kommunövergripande förvaltningsobjekteten bildar en beroendetriangel: alla tre har direkt påverkan mot varandra och måste betrakta varandra som intressenter. Det krävs ett

integrerat samarbete för att tillsammans nå stadens mål.

Definition av kommungemensam IT

Om definitionen måste finnas i riktlinjen får den inte vara tolkningsbar. Över tid kan det bli svårt att hålla definitionen korrekt och riskerar bli missvisande.

Serviceförvaltningens ansvar för kommungemensam IT

Prioriteringarna för "Serviceförvaltnings ansvar för kommungemensam IT" kan tyckas relevanta men det behöver bli tydligt hur dessa prioriteringar har tagits fram och hur uppföljning ska ske. Vision ser också att det finns fördelar med att prioriteringar formas utifrån de ramar som beslutade strategier eller program sätter.

Vision vill här även understryka att det är viktigt att inte underskatta basleveransernas betydelse för att upprätthålla god IT-relaterad arbetsmiljö.

Nämndernas ansvar inom IT och digitalisering

Vision anser att stadens IT-organisationen inte kan vara den innovativa kraften utan ska stödja de initiativ som finns i verksamheten.

Ansvar för nämnderna behöver vara ändamålsenligt utefter den verksamhet nämnden ansvarar för. Det är betydelsefullt att definiera nämndernas roll och ansvar för ett mer långsiktigt arbete.

Vision menar att nämnder och förvaltningar ska vara drivande, gå i framkant och ta en ledarroll. Det är viktigt att IT-organisationen fokuserar på sin strategi, program och plan eftersom det är omöjligt att hänga med i den utvecklingstakt som nämnder och förvaltningar annars riskerar att krav ställa.

Förvaltningarnas ansvar inom IT och digitalisering

Formuleringarna är inte helt och hållet precisa. De krav som ställs mot förvaltningar behöver tydligare framhäva syftet.

Kommunstyrelsens ansvar för kommungemensam IT

Det blir mycket viktigt att etablera goda förutsättningar för uppföljning. Riktlinjen är otydlig i nuvarande form. Anvisningarna till servicenämnden får inte bli ett pliktskyldigt styrinstrument utan udd.

Principer för digital informationshantering

Principerna är sidoinformation som bättre fyller en roll i annan kontext. Det finns sannolikt fler principer som med fördel upprättas och då bör det finnas



Visions Malmöavdelning
Fersens väg 16
211 42 Malmö

Växel 040 - 30 48 30
visionavdelningen@malmo.se
www.vision-malmoavdelningen.se

likartade strukturer för dem alla.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Peter Nilsson".

Peter Nilsson
Ordförande Visions Malmöavdelning