

Benämning	<i>Rapport</i>	Ansvarig	<i>Johan Rosén</i>	Skapat	<i>2018-12-03 15:28</i>
Projekt	<i>Diarienummer 18081</i>			Senast sparat	<i>2018-12-06 11:01</i>
Revision	<i>1.0</i>	Filnamn	<i>Rapport Kartläggning digitalisering IKT-arkitektur ver 1.0.docx</i>		

Rapport

Kartläggning över hinder för digitalisering som har en koppling till IKT-arkitektur

REGION VÄSTERBOTTEN DIARIENUMMER 18 081

Delges: Thomas Qvist

Bilagor: Sammanfattning hinder för IKT arkitektur ver 1.0.pptx

1 Executive summary

I arbetet med denna rapport har det tydligt framkommit att det skiljer sig mycket i vilka förutsättningar aktörerna, som avses i denna rapport, har i antalet resurser med kompetens inom IKT-arkitekturområdet. Ledningsstrukturen skiljer sig också i stor omfattning. Alltså vilket mandat och vilken vilja som ledningen för de olika aktörerna har givit till IT-enheten rörande utvecklingen inom digitalisering. Det finns även stor skillnad i var aktörerna befinner sig på sin resa att digitalisera verksamheten.

Med bakgrund av detta har det framkommit att samarbetet över hela regionen har varit mycket komplicerat och det är en av orsakerna till att arbetet med att lyfta hela regionen inte har lyckats så bra som önskat.

Det finns ett stort intresse av att utveckla samarbetet men för att lyckas så förordas samarbetet inom enskilda intresseområde istället för att övergripande samarbeta kring fundamentala strategiska områden. Eftersom det är stor skillnad i samarbete kring fundamentala strategiska områden mellan aktörerna skulle det innebära mycket stora förändringar hos aktörerna för att alla skall kunna applicera en gemensam IKT-arkitektur.

Samarbetena som fungerar bra kan ske mellan delar av aktörgruppen som har likande förutsättningar. Inom vissa områden fungerar samarbetet bra inom ett specialområde så som till exempel digitala e-plattformen som flera av aktörerna använder sig av.

En slutsats från rapporten är att utbildningen som Region Västerbotten har genomfört inom Digitalisering för ledare inom Regionen har varit mycket framgångsrik. Denna utbildning bör fortsätta med en etapp 2 för att skapa förståelse för digitalisering på ledande positioner hos aktörerna. Detta är nyckeln för att utveckla området åt rätt håll.

En annan slutsats från denna rapport är att skapa ett IKT-arkitekturforum för regionens aktörer för att fortsätta utveckla digitaliseringen. Förslagsvis kan Region Västerbotten leda detta arbete. Ett av uppdragen för detta forum är att regelbundet genomföra omvärldsbevakning över vad som händer inom IKT-arkitekturområdet. Flera aktörer upplever avsaknad av omvärldsbevakning som ett stort hinder i det egna digitaliseringsarbetet.

Innehållsförteckning

Rapport	1
Kartläggning över hinder för digitalisering som har en koppling till IKT-arkitektur	1
1 Executive summary	2
1.1 Författare av detta dokument:	4
2 Förutsättningar	5
2.1 Metod	5
2.2 Bakgrund	5
2.3 Aktörer	6
3 Nuläge och hinder för respektive aktör	8
3.1 Vännäs kommun	8
3.1.1 Nuläge	8
3.1.2 Hinder	8
3.2 Vilhelmina kommun	10
3.2.1 Nuläge	10
3.2.2 Hinder	10
3.3 Örnsköldsviks kommun	12
3.3.1 Nuläge	12
3.3.2 Hinder	12
3.4 Norsjö kommun	13
3.4.1 Nuläge	13
3.4.2 Hinder	13
3.5 Lycksele – Storumans kommun	14
3.5.1 Nuläge	14
3.5.2 Hinder	14
3.6 Skellefteå kommun	15
3.6.1 Nuläge	15
3.6.2 Hinder	15
3.7 Umeå kommun	17
3.7.1 Nuläge	17
3.7.2 Hinder	18
3.8 Västerbottens Läns Landsting VLL	20
3.8.1 Nuläge	20
3.8.2 Hinder	21
4 Sammanfattning	22
5 Förslag till åtgärder	22

1.1 FÖRFATTARE AV DETTA DOKUMENT:

Atea Sverige AB

Johan Rosén – IT Arkitekt

johan.d.rosen@atea.se

+46 90 712834

2 Förutsättningar

2.1 METOD

Utredaren har genomfört djupintervjuer med alla aktörerna (beskrivna under pkt 2.3 nedan). Målet har varit att få en så bred uppfattning som möjligt över vilka hinder som respektive aktör har idag för ett effektivt digitaliseringsarbete som har en koppling till IKT-arkitekturen.

Intervjuerna har genomförts med representanter både från IT-avdelningarna och från verksamheten. Målet med att lyssna på både verksamheten och IT var att analysera om det finns en samsyn över de hinder som identifierats hos respektive aktör.

Uppdraget var att identifiera tekniska hinder och i synnerhet icke-tekniska hinder.

2.2 BAKGRUND

Offentlig sektor har stora utmaningar idag och ännu större utmaningar ser vi i en nära framtid. Utvecklingen går fort så ingen kan stanna upp och vila på gårdagens framgångar inom området. På europeisk och nationell nivå pekas det än mer på djupgående digitalisering i olika former som ytterst centralt för att hantera dessa utmaningar.

En önskvärd nivå på välfärd utifrån ett politiskt perspektiv kräver att två typer av digitalisering genomförs:

- *Basala digitala tjänster* som effektiviserar interaktionen mellan medborgare och offentliga aktörer och den interna administrationen. Här handlar det ofta om att effektivisera det som görs idag, det vill säga befintliga processer.
- *Avancerade digitala tjänster* som i grunden förändrar den offentliga sektorns arbetssätt, bemanning och serviceutbud. Här handlar det om att tänka och göra nytt, bl a i form av automation av administration och rutinartat beslutsfattande utifrån de möjligheter som molntjänster, Internet of Things, Big Data, Artificiell intelligens, robotics, mm erbjuder

Regionens kommuner och landsting har hittills utvecklat sina operativa och strategiska IT-förmågor var för sig, utan egentlig samordning. Detta innebär att man både tekniskt och strategiskt befinner sig på olika nivåer.

För att kunna skapa förutsättningar för, och sedan genomföra en framgångsrik och så långt som möjligt gemensam digitalisering av regionens offentliga sektor, behövs en regional översikt över vilka hinder och möjligheter som finns hos de olika aktörerna. Självklart bör de tekniska hindren sammanställas, men minst lika viktigt är att också de icke-tekniska hindren behöver tydliggöras.

Utifrån genomförda intervjuer

- **Sammanfattas** de mest väsentliga strukturella och tekniska förmågor som behövs för en framgångsrik digitalisering av regionens kommuner och landsting
- **Redovisas** i vilken grad länet som helhet och respektive aktör har eller saknar dessa förmågor
- **Föreslås** möjligheter till utveckling av de förmågor som bör förbättras

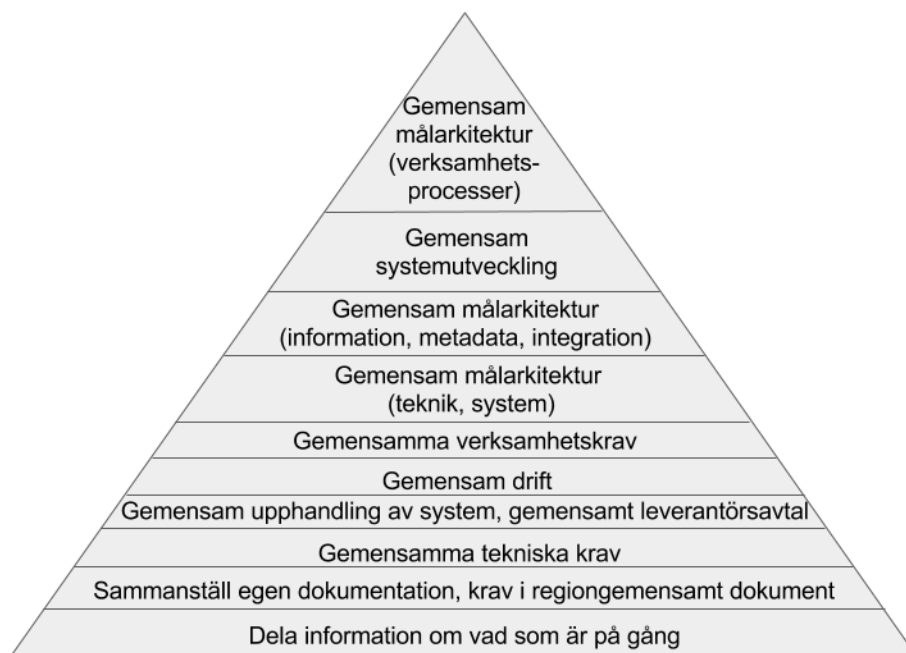
2.3 AKTÖRER

Följande aktörer ingår i uppdraget:

- Åsele kommun
- Vilhelmina kommun
- Lycksele kommun och Storumans kommun (samarbetar i LYST och räknas som en aktör)
- Norsjö kommun
- Robertsfors kommun
- Skellefteå kommun
- Umeå kommun
- Örnsköldsvik kommun
- Vännäs kommun
- Västerbottens Läns Landsting

Av dessa aktörer ska minst 9 undersökas.

Organisationens mognad, förståelsen för, ambitionerna kring och mängden resurser avsatta för arbete med IKT-arkitektur varierar stort mellan aktörerna i regionen. Att samarbeta kring frågor i toppen på nedanstående samarbetspyramid



med så olika nivåer på det existerande arkitekturarbetet är mycket svårt. I uppdraget ingår att försöka definiera var i pyramiden aktörernas samarbete befinner sig.

3 Nuläge och hinder för respektive aktör

Utredaren har genomfört djupintervjuer med 8 aktörer. Tyvärr så gick det inte att genomföra två intervjuer som planerat på grund av händelser hos Åsele kommun och Robertsfors kommun. Det innebär att de kommunerna inte ingår i denna undersökning.

3.1 VÄNNÄS KOMMUN

3.1.1 Nuläge

Vännäs kommun IT har idag en bra och fungerade leverans till kommunen. Kommunen är liten och har knappa resurser i förhållande till de stora kommunerna. Dagens IT-arkitektur är en följd av leveransförmågan från IT, utan egentlig strategi.

IT-enheten jobbar för att bli bättre på att förstå verksamhetens behov. Detta för att säkerställa att den IT-leverans som sker fyller verksamhetens behov.

Det finns en stark önskan att stärka kompetensen och förståelsen inom ITK-arkitekturen för att säkerställa framtidens behov från verksamheten.

3.1.2 Hinder

IT har uppfattningen att verksamheten inte är ”på tå” att driva sin egen utveckling vad gäller digitaliseringen av verksamheten, utan att IT driver utvecklingen åt dem. IT å sin sida kanske inte har full kompetens i verksamhetens utmaningar och därigenom kan utvecklingen ske mot fel mål.

IT uppfattar att det är ett problem att få fram verksamhetens behov av utveckling/digitalisering. Verksamheten påkallar inte till avstämningar. Det finns ingen process för att lyfta fram goda idéer för att utveckla verksamheten. Ingen äger frågan och det är ett tydligt hinder för en effektiv utveckling.

IT uppfattar det som ett hinder att det är så få personer som har en kompetens inom IT-arkitekturen som Vännäs kommun använder sig av. Det är bara några personer inom IT som har kompetens inom området och detta är ett hinder för att utveckla verksamheten i bred skala inom kommunen. Det är också en stor risk om någon av dessa personer skulle vara frånvarande eller utifall de byter arbetsgivare. Då försvinner en stor del av kompetensen från verksamheten. IT-arkitekturen är dessutom inte fullt ut dokumenterad vilket innebär problem att fördela och sprida kompetens på flera resurser.

IT uppfattar att ledningen för kommunen saknar målbild inom området. Det skulle vara mycket önskvärt med ökat samarbete med andra aktörer såsom Umeå Kommun, Region Västerbotten eller annan större aktör som kan samordna IT-arkitekturarbete. Detta då Vännäs Kommun inte har varken de personella eller de ekonomiska resurserna för att upprätthålla kompetens på rätt nivå.

Verksamheten och IT uppfattar att Vännäs kommun saknar processerna för identitetshanteringen, informationssäkerhet och IT-säkerhet på rätt nivå utifrån ett IKT-arkitekturperspektiv. Kommunen har inte mäktat med att sätta dessa processer till rätt nivå.

Verksamheten ser det som ett hinder att kompetensen inom verksamheten är bristfällig inom utveckling och IKT-arkitektur. IT-mognaden generellt är låg och utvecklingskompetensen är låg. Till detta är förväntningarna från ledningen begränsade vad gäller utveckling av nya funktioner och nya arbetssätt.

Verksamheten ser det ekonomiska läget som ett hinder för utveckling. Det finns varken resurser eller tid för att satsa på utveckling.

Verksamheten uppfattar det som ett hinder att de inte har ett bra utbyte med andra kommuner. De tror att utvecklingen skulle gynnas av samarbeten med andra aktörer som har mer resurser och att det skulle vara mycket positivt för Vännäs kommun. De saknar ett forum för IKT-arkitekturfrågor.

3.2 VILHELMINA KOMMUN

3.2.1 Nuläge

Vilhelmina kommun har en relativt liten IT-enhet räknat i antalet resurser. IT-enhetens ansvar är både kommuns IT-drift samt stadsnätarbete inom kommunen. Vilhelmina kommuns IT-enhet har en mycket tydlig prioriteringsordning där det är viktigt att dokumentera de olika delarna inom driften så att alla resurser skall kunna klara av alla arbetsmoment. De är så få resurser på enheten så att alla behöver kunna klara av alla moment för att inte riskera ett större resursproblem. Det innebär också att djupet i kompetensen blir lidande samt att beroendet av externa konsulter för att driva förändring är stor.

Samtidigt är detta en morot att finna smarta lösningar och uppfattningen är att Vilhelmina kommun är framgångsrik med att skapa mycket med små medel.

3.2.2 Hinder

Vilhelmina kommuns begränsade ekonomi är ett hinder för att fördjupa arbetet med innovation. IT-enhetens anställda måste vara generalister för att de är så få som jobbar inom IT. Alla behöver kunna allt inom IT för att inte bli för sårbara om det händer en anställd något.

IT-enheten är i händerna på konsulter för att utveckla ITK-arkitekturen. IT har inte kompetens att driva dessa frågor på ett konstruktivt sätt. Det finns idag ingen kompetens inom detta område idag inom Vilhelmina kommun.

IT uppfattar att det är ett hinder att de själva är ”sämst i klassen” inom kommunen i att bygga digitala lösningar. Detta kan tyvärr även påverka förmågan att leverera effektiva lösningar till verksamheten. Detta förbrukar också många mantimmar i administrativa rutiner såsom till exempel identitetshantering av olika system och roller.

Verksamheten inom Vilhelmina kommun upplever att de har ett hinder i att fånga framtidsspaning, strategiarbete och arkitekturarbete. De behöver mer stöd av Region Västerbotten som de ser är inspirationen och ledaren inom området idag. Detta är ett hinder i utvecklingen att inte omvärldsbevaka och lära från andra.

Kommunen är styrd av politiker och deras påverkan är mycket stor och beroende på förändringar inom området kan det vara ett hinder för långsiktig utveckling inom området. De politiska besluten uppfattas som kortsiktiga eftersom det strategiska arbetet inte finns på plats ännu.

Verksamheten anser att de ekonomiska förutsättningarna är ett stort hinder för utveckling men samtidigt en möjliggörare och pådrivare för framtagande av smarta lösningar på problem.

Skolan inom kommunen jobbar med övergripande strategier medan stora delar av resten av kommunens verksamhet saknar riktlinjer/strategier för arbetet. Det är ett tydligt hinder.

3.3 ÖRNSKÖLDSVIKS KOMMUN

3.3.1 Nuläge

Örnsköldsviks kommun är en medelstor kommun och har även en IT-enhet i paritet med sin storlek. Det ger dem möjlighet att jobba strategiskt med digitaliseringsuppdraget. Organisatoriskt har digitaliseringsfrågor lyfts till högsta ledningsnivån och IT sitter med i ledningen för kommunen. Detta är en stor fördel för att säkerställa prioritering av frågan. Digitaliseringsfrågan har en hög prioritering från ledningen och det genomsyrar arbetet.

Eftersom Jens som CIO har mandatet att agera inom hela området jobbar verksamheten på ett mycket strategiskt sätt. Det finns resursbrister inom IT-organisationen, där en stor del av resurserna jobbar med att vidmakthålla den infrastruktur som de har istället för att jobba med nyheter. Ett generellt problem som flera aktörer brottas med.

Det finns en strategi för att förbättra samarbetet mellan verksamheten och IT men det krävs ytterligare resurser för att täcka in alla verksamhetsområden. De ser stora fördelar där de har detta samarbetet etablerat.

Kommunen saknar en djupare kompetens inom IKT-arkitektur och här behöver kompetensen stärkas för att få full utväxling av de initiativ som kommer från verksamheten rörande digitalisering.

3.3.2 Hinder

Det är ett hinder att kommunen saknar en renodlad IKT-arkitektur samt att kommunen saknar (viss) kompetens inom IKT-arkitekturområdet.

IT-verksamheten saknar förvaltningskunskap. Kommunen saknar resurser för att fullt ut överbrygga kunskapsluckan mellan IT och verksamheten. Idag har IT tre IT-strategier som fungerar som denna länk men det behövs fler för att säkerställa kvalitet och att tempot i utvecklingen inte blir lidande.

Kommunen behöver förbättra kompetensen inom säkerhetsområdet för att få full effekt av de arbetsinsatser som de har gjort och även för att säkra arbetet framåt. Det gäller framför allt inom informationslagret.

Kommunen ser ett hinder i att de saknar stöd för att ta fram gemensamma it-arkitektoniska styrdokument och processer. De behöver hjälpa att facilitera detta arbete ifrån central organisation. De ser Region Västerbotten som en naturlig spelare som kan ta denna roll.

Kommunen har brister i samarbetet med Region Västernorrland runt processerna inom framförallt vårdområdet.

IT-avdelningen upplever resursbrist i allt som de skall genomföra. De har svårt att prioritera utveckling då mycket av resurserna går åt att genomföra den vardagliga driften.

3.4 NORSJÖ KOMMUN

3.4.1 Nuläge

Vi diskuterade hur Norsjö kommun har organiserat IT verksamheten. IT är relativt litet i Norsjö kommun. Totalt består IT av 4 personer. Då ingår även hanteringen av stadsnätet i detta.

Magnus är relativt ny som IT strateg och hans uppgift är att strategiskt få till en bra IT leverans. Han har fokuserat på att förändra organisationen för Stadsnätet och nu börjar detta komma på plats. Han har även förändrat datacenterleveransen så att det blivit mycket mer automatiserat.

Norsjö kommun har ett utbrett samarbete med 4 närliggande små kommuner. Detta har givit bra resultat i många frågor, som till exempel E-plattformen och samhällsbyggnadskontoret.

IT arbetar med att ta fram en strategi och IT-planer som ligger i linje med kommunens vision och den av kommunstyrelsen beslutade digitaliseringsstrategin.

Digitalisering/utvecklingsansvaret ligger på linjeorganisationen och för att förbättra förståelsen för digitalisering, pågår en utbildningssatsning inom digitaliseringsarbete för alla chefer inom kommunen. Siv och Magnus tycker att detta har lyft kommunens insikt inom området och att utbildningen har varit mycket givande.

Norsjö kommun tycker att arbetet som Region Västerbotten gör är mycket viktigt för utvecklingen inom kommunen.

Kommunen är koncentrerad på en relativt liten ytan i förhållande till andra kommuner i regionen.

3.4.2 Hinder

Kommunen har ingen egen spetskompetens utan behöver köpa detta från externa leverantörer. Det blir då svårt att veta om kommunen gör rätt prioritering när kompetens inte finns i den egna organisationen.

Eftersom verksamheten är mycket liten är personberoendet ett hinder. Information sprids inte på ett bra sätt när en och samma person genomför alla delar av processen. IT-verksamheten har prioriterat att *göra* istället för att *dokumentera*. Detta har bidragit till och skapat en informationskuld.

Förändringsbenägenheten inom organisationen är inte optimal, då det finns en rädsla för att förlora de egna arbetsuppgifterna. Detta innebär att bra förbättringsidéer inte kommer fram och förverkligas på grund av risken att någon arbetsuppgift skall försvinna. Detta är ett stort ledningsproblem som verksamheten jobbar med att förändra.

För många olika typer av identitetshanteringssystem inom kommunen är ett hinder.

3.5 LYCKSELE – STORUMANS KOMMUN

3.5.1 Nuläge

Lycksele och Storuman slår samman sin IT verksamhet till LYST. I den nya organisationen finns det ca 15 medarbetare. Det skall förmodligen ombildas till ett kommunförbund. En av orsakerna till detta är sårbarheten med för få resurser minskar när verksamheten blir större. Det finns även stordriftsfördelar med sammanslagningen. IT jobbar med interndebitering av tjänsterna i tjänstekatalogen. IT äger all IT utrustning.

Lycksele har etablerat en Digitaliseringsgrupp som leds av verksamheten (Mikaela). De ser det som mycket positivt att den börjar komma på plats. Det finns möjlighet till förbättring inom detta området.

Utbildningsförvaltningen har en LUS, Lokal utvecklingsstrategi, som de jobbar efter. De andra förvaltningarna saknar denna typ av strategidokument.

LYST är medveten om att Identitetshanteringen inte är fulländad. De har dock inte märkt med att förbättra den utan rullar på med manuella rutiner tills resurser finns för att förbättra situationen.

LYST jobbar intensivt med att förändra resurserna från tekniker till duktiga beställare. Denna process kommer att ta lång tid men man har börjat med att ställa om verksamheten.

LYST är ”bränd” av regionala upphandlingar som inte har blivit bra. LYST tror inte på stora lösningar utan vill utveckla kompetensöverföring snarare än upphandlingar. Erfarenhetsutbyte med likvärdiga aktörer ger mycket i hur de har löst olika situationer och att det är bra med ett forum för denna typ av informationsutbyte.

LYST har en specifik situation då det geografiska området som skall hanteras omfattar 36 mil mellan öst och väst. Stadsnät ligger utanför IT organisationerna både i Lycksele och Storuman.

3.5.2 Hinder

Visionen/strategin för arbetet inte är riktigt på plats. LYST jobbar på att ta fram en ny digitaliseringsstrategi men den är ännu inte på plats.

LYST-IT hinner inte med digitalisering under samma tid som den nya infrastrukturen sätts på plats. Det sista året och kanske ett år till har IT inte märkt med någon större utveckling för verksamheten då all fokus ligger på att sätta den nya organisationen samt den nya infrastrukturen.

LYST har problem att nyttja data mellan olika system och en av orsakerna är den undermåliga identitetshanteringen som finns idag.

IT-säkerheten är ett hinder då de vet att befintlig kompetens är för låg och att de kommer att behöva jobba på att förbättra processerna för att säkerställa verksamhetsnytta istället för att hantera problem som uppkommer på grund av för dålig säkerhet.

3.6 SKELLEFTEÅ KOMMUN

3.6.1 Nuläge

Mikael ritade upp för oss hur organisationen för Digitalisering och utveckling hanteras inom Skellefteå kommun. Skellefteå kommun har en strategisk förankring i kommunens högsta ledning och de ser inga hinder med sin organisation.

Vi diskuterade processer och de hänvisade till en grupp utsedda av SKL (Sveriges kommuner och landsting) som har listat alla kommunala processer i olika nivåer utifrån lagstiftning, allt som vi måste göra och förhålla oss till. Denna processkarta är alltså klar för arkitekten. Nu använder ingen av aktörerna i denna undersökning denna processkarta. Det är kanske något som vi skall titta över, är det brist på kunskap om denna som är orsaken?

Mikael informerade om att Skellefteå kommun har en CIO-grupp som hanterar övergripande prioriteringar inom kommunen. Samtliga förvaltningar har utsett representanter till denna grupp.

Skellefteå kommun har genomfört en större förändring inom IT för några år sedan och påbörjar resan att skapa kompetens för digitalisering. En ny gruppering inom IT jobbar med utveckling med helt nya kompetenser som den gamla organisationen inte hade. Uppfattningen är att denna förändring är helt rätt och att den interna IT-organisationen är mycket bättre rustad för de behov som kommunen har idag.

Skellefteå kommun har en IT-strategi från 2013 och de jobbar med att ta fram en ny digitaliseringsstrategi som skall vara ett stöd för framtidens utvecklingsarbete. Skellefteå kommun har en ledande roll i den digitala e-plattform som 14 andra kommuner använder sig av. Detta har varit mycket framgångsrikt samarbete. Vi konstaterar att en av orsakerna är att Skellefteå kommun känner ansvar för att driva arbete framåt som de andra kommunerna kan nyttja.

3.6.2 Hinder

Verksamheter bygger sin egna arkitektur utan att samordna med den övergripande för kommunen. Det motverkar utbytet av information/säkerhet mellan förvaltningarna.

Det finns brist på vissa kompetenser, såsom till exempel projektledare vilket innebär att projekt tar för långt tid att bli klara. Det kan vara en orsak till att det skapas ”skugg IT”.

Verksamheten har så mycket att göra att det är svårt att prioritera förändringsarbete. Det är vanligt att förändringsprojekt har svårt att få tid för att skapa större förändringar. Detta beror på att det är ganska enkelt att komma fram med idéer till förändring, men man tar inte höjd för att det krävs en arbetsinsats av den egna personalen för att genomföra förändringen.

IKT-arkitekten finns inte med vid förändringsprojekt/inköp och kommer ofta in för sent i projekten för att säkerställa kvalitet i det som skall förändras.

Kommunen har ett historiskt ökning att bära vad det gäller IKT-arkitektur som gör att de har svårt att lägga resurser på det nya, utan måste fokusera på att hålla igång det som de har idag.

Idag finns 19 olika sätt att logga in som invånare. Här har Skellefteå kommun ambitionen att komma ner till 2 sätt, user password + bankid.

3.7 UMEÅ KOMMUN

3.7.1 Nuläge

Tomas beskrev hur Umeå kommun har organiserat IT verksamheten och hur utveckling/digitalisering hanteras. Grundprincipen för digitalisering/utveckling bygger på ett "bottom-up"-perspektiv. Det innebär att mycket av digitaliseringen/utvecklingen är decentraliserad långt ut i verksamheten för att fånga upp reella förbättringsåtgärder. Det kan vara svårt med denna princip att se horisontella förbättringar och som också skulle kunna ge stora effekter av digitalisering/utveckling.

IT bygger upp grundläggande förutsättningar för att kunna stötta digitalisering/utveckling när verksamheterna efterfrågar stöd och utveckling. IT-enheten är en utförande enhet när specifika lösningar utvecklas, eller en stöttande enhet när lösningar skall upphandlas.

Tomas anser att IT-avdelningen har en bra struktur för sitt uppdrag och att kompetensen inom organisationen är bra. IT-området förändras hela tiden och behovet av ny kompetens förändras kontinuerligt, så kompetensfrågan är en pågående process inom IT enheten.

Tidigare har Umeå varit styrda att delta i samverkansprojekt, under premisserna, vi som är större måste vara snälla med de mindre. I princip har det inneburit att Umeå tagit kostnader för samverkan som har överskridit de kort eller långsiktiga vinster som Umeå haft med samverkan. Styrningen på senare år av IT är att de endast skall samverka i områden där det finns tydliga positiva ekonomiska effekter för Umeå

Umeå kommun har en strategisk funktion där IT-arkitekten med fler jobbar med övergripande arkitektoniska frågor. Idag har inte Umeå kommun en Enterprise arkitektur på plats. Kommunen jobbar hårt med att ta fram en grundstruktur för var de befinner sig idag och var de tror att de kommer att befinna sig om 3–5 år framåt. Detta är ett strategiskt arbete som pågår och förhoppningsvis kommer det att underlätta arbetet med att veta var de skall vara en tid framåt.

Arbetet med GDPR har varit mycket bra utifrån förståelsen att verksamheten ansvarar för informationen som finns i systemen. Det har skapat en bättre förståelse om att ansvaret för informationssäkerheten i grunden ligger hos verksamheten och att IT kan hjälpa till med att säkra att relevant systemstöd väljs.

Umeå kommun är inne i en större omorganisation och det är idag lite oklart var huvudansvaret för digitalisering/utveckling kommer att hamna. Det är av största vikt att den översta nivån inom kommunen har en kompetens inom området och att de ser möjligheter med digitalisering/utveckling. Frågan är inte om man har råd med detta utan snarare har man råd att inte satsa på detta område.

IT-enheten menar att nyckeln för den digitala transformationen är att ledarskapet förstår detta och använder den insikten för att driva på digitalisering/utveckling. Sedan skiljer det sig i mognad/kunskap mellan ledare i frågan, vilket påverkar hur verksamheterna tar sig an digitaliseringens möjligheter. Umeå kommun arbetar aktivt med kompetenshöjande aktiviteter som mappar den digitala transformationen.

Tomas ser en möjlighet för Region Västerbotten att driva frågor inom IT-området så som ledarskap, kompetens, stöttning och utbildning.

Johan G gick igenom den nya organisationer som Umeå kommun kommer att få från årsskiftet. Det kommer att skapas en enhet under Stadsledningskontoret som kommer att heta Administration och Innovation som Johan kommer att vara chef för. Denna centrala organisation kommer att ansvara för att koordinera och följa upp Digitaliseringsarbetet som bedrivs inom kommunens olika förvaltningar. Alla förvaltningar har fått ett Digitaliseringsuppdrag från kommunförmäktige och det blir denna nya enhetens uppdrag att koordinera och följa upp detta arbete. Huvuddelen av utvecklingsarbetet kommer även i fortsättningen at bedrivas ute i förvaltningarna men ansvaret att koordinera, omvärldsbevaka och driva på ligger på den centrala enheten.

Under den senaste åren har ansvaret att driva utveckling varit diffust inom Umeå kommun. Detta skall bli tydligare med den nya organisationen. Administration och Innovation kommer att sammanfoga de strategier som finns så som e-servicestrategin, IT-strategin och andra styrande dokument och instruktioner som styr kommunens olika förvaltningar. Det är idag inte klart var ansvaret för arkitekturen kommer att ligga. Det finns även andra delar som inte fullt ut är klara hur de skall hanteras i den nya organisationen.

3.7.2 Hinder

Grundprincipen för digitalisering/utveckling bygger på ett ”bottom-up”-perspektiv. Det innebär att mycket av digitaliseringen/utvecklingen är decentraliserad långt ut i verksamheten för att fånga upp reella förbättringsåtgärder. Det kan vara svårt med denna princip att se horisontella förbättringar och som också skulle kunna ge stora effekter av digitalisering/utveckling. I den nya organisationen som träder i kraft från och med 2019 finns mekanismer inbyggda som har som uppgift att stötta även förbättringar i det horisontella perspektivet.

Just nu finns ingen organisation kring digitalisering/utveckling, den är under uppbyggnad. I nuläget inte tillräckligt med resurser. Kapaciteten byggs upp under 2-3 år. Umeå har fått de politiska besluten som krävs för att bygga den nya organisationen.

Tidigare har Umeå IT varit styrda att delta i samverkansprojekt, under premisserna, vi som är större måste vara snälla med de mindre. I princip har det inneburit att Umeå tagit kostnader för samverkan som har överskridit de vinster

som Umeå haft med samverkan. Styrningen på senare år av IT är att de endast skall samverka i områden där det finns tydliga positiva ekonomiska effekter för Umeå. Det innebär att betydligt högre krav på resultaten på samverkansprojekt drivna av Regionen.

Många problem och möjligheter kan vara relaterade till Umeå kommuns storlek. Där kan det vara svårare att hitta samverkanspotential med små kommuner, där kan det vara bättre att Umeå i framtiden söker samverkan med andra kommuner av likande storlek, även utanför Västerbotten.

Nuvarande lösning med ramanslag har skapat att IT enhetens budget inte kan matcha behoven i förvaltningarna för digitalisering.

3.8 VÄSTERBOTTENS LÄNS LANDSTING VLL

3.8.1 Nuläge

Vi gick igenom hur VLL är organiserad inom IT-området. VLL har genomfört en stor förändring i sin teknikorganisation för att effektivare möte morgondagens utmaningar inom teknikområdet som innefattar en sammanslagning av organisationer inom IT, Medicinsk teknik (CMTS) samt e-hälsa.

Arkitekturrådet är ett nyligen inrättat råd som arbetar med arkitekturstyrning till exempel genom arkitekturutveckling och kvalitetssäkring av olika beslutsunderlag samt verkar som remissinstans och förvaltare av arkitekturprinciper och andra arkitekтуella komponenter.

VLL beskrev processen för förändring/nyutveckling inom organisationen. Målet är att alla förslag till förbättringar skall genomgå denna process (Digitaliserings- och innovationsprocessen). Syftet är att prioritera utifrån verksamhetens effekter på de förslag som kommer in och säkra förvaltningsbarhet. Ett mycket viktigt steg i processen är att *kvalitetssäkra effekterna* i en kravfångst av förslaget. Det är viktigt att denna beredning inte upplevs omständlig, då vinsterna är stora för verksamheten att säkerställa att rätt projekt genomförs och att ett bra beslutsunderlag för beslut tas fram i linje med den nyligen antagna digitaliseringsstrategin. Detta kan upplevas som ett hinder när verksamheten vill se snabba förändringar eller nya funktioner/tjänster.

Uppfattningen är att VLL inte lider av en stor ”skugg-it” verksamhet. Detta är också ett tecken på att processen inte tar bort för många verksamhetsnyttor för att den är för omständlig/tidskrävande. Det är svårt att uppskatta omfattningen av skugg-it (och Skugg-medicinteknik för den delen) men utmaningen är att säkerställa att VLL har de plattformar som är tillräckligt bra för att vården också kan bedriva utveckling. Det finns ett stort utvecklingsintresse ute i verksamheterna och därför är det viktigt att utveckling kan göras på ett meningsfullt och hållbart sätt.

Vi diskuterade om teknikorganisationen vet att de prioriterar arbetet rätt. Det kan vara svårt för dem att veta om de prioriterar rätt när de saknar en fullständig tjänstekatalog där verksamheten prioriterar vad de tycker är viktigast. Självklart så försöker teknikorganisationen prioritera så bra som möjligt, men processerna för styrning och prioritering är inte helt etablerade ännu. Detta arbete finns med i framtida planeringen för att bli bättre med den nya digitaliseringsstrategin och dess nedbrytning i delmål.

IT inom VLL jobbar i huvudsak med att förvalta den infrastruktur som VLL har och lägger relativt lite resurser på utveckling. VLL har en utvecklingsavdelning som idag jobbar alltför mycket med förvaltning och ”brandsläckning” kring äldre systemstöd och system som har utvecklats inom VLL. Det är en lång resa att förändra detta så att resurserna förändras så att de lägger mer resurser på utveckling istället för förvaltning. En av orsakerna är den historia av gamla system som skall förvaltas och som kräver stora resurser.

VLL informerade att en ny digitaliseringsstrategi har beslutats av högsta ledningen och med stöd av denna strategi kommer teknikorganisationen att jobba för att förändra förutsättningarna till att fördela resurserna mer till utveckling istället för daglig drift. Teknikorganisationen tillsammans med ledningen har ett

stort informationsarbete framför sig att kommunicera den nya strategin och vad den praktiskt kommer att påverka vad gäller IT-plan osv.

VLL har identifierat vikten av att förbättra sin identitetshantering. Beslut om detta har inte tagits men arkitekturrådet hoppas att ledningen kommer att prioritera detta arbete. Det är ett långsiktigt arbete att sätta både verktyg och processer runt identitetshantering som är en nyckelaktivitet inom arkitekturarbetet inom VLL. Sjukvården i Sverige styrs av många olika lagar och det är utmanande att efterleva alla regler som styr deras verksamhet. Det är en balansgång att hantera detta på ett bra sätt då lagar/regler kan vara motsägelsefulla. Detta skapar behov av övergripande beslut och arkitekturkunskap för att besluten ska bli bra. Detta problem finns även inom VLL och de är mycket medvetna om detta. Att skapa arkitekturrådet är en lösning för att säkerställa kompetensfrågan för och fokus på detta problemområde.

VLL samarbetar mycket med andra regioner, bland annat genom SUSSA-samarbetet som tillsammans upphandlar ett nytt kärn-system samt samordnar en rad aktiviteter och arkitekturer inom till exempel vårdprocesser och informatik. Detta samarbete fungerar väl och är nödvändigt då VLL och många andra landsting är små och inte kan bedriva den typen av storskaligt utvecklingsarbete i egen regi.

Det finns utmaningar i att erbjuda mobilitet och tillgängliggöra tjänster och information där den behövs med den tekniska plattform som finns idag.

Ryggsäcken av system är inte utformad för ett mobilt arbetssätt. Här behöver VLL jobba med att byta ut äldre system till nya system som är byggda för mobilt arbetssätt för att lyckas med denna strategin.

3.8.2 Hinder

Resurserna som genomför förstudier och behovsfångst i digitaliserings- och innovationsprocessen har olika kompetens och resultaten kan skilja i kvalitet. Det är även brist på resurser som kan genomföra förstudierna. Det innebär att ibland så tar genomförandefasen för lång tid att genomföra och det finns kvalitetsbrister i vissa underlag.

VLL saknar en fullständig tjänstekatalog, vilket är ett hinder för att veta om de prioriterar resurserna optimalt.

Eftersom den nya digitaliseringsstrategin är så ny så känner inte verksamheten till vad den innebär. Kunskapen om strategin är idag ett hinder för en effektiv process.

Lagstiftningen inom sjukvården är ett hinder för utveckling. Komplexiteten och omfattningen av de regler som styr sjukvården kan upplevas som begränsningar för snabba enkla lösningar.

Gamla system är inte byggda för mobilitet och detta är ett hinder för att lyckas med mobila arbetssätt som VLL eftersträvar.

4 Sammanfattning

Det råder resursbrist/kompetensbrist inom området. Ledningen har inte prioriterat området med att säkerställa resurser/kompetens inom IKT-arkitekturområdet.

Många aktörer är fokuserade på att lösa sina egna problem och ser inte vinsten med att samarbeta med andra aktörer. Man vill först lösa sina egna problem innan man ser sig om efter nya lösningar.

Det är stor spridning på möjligheterna som de olika aktörerna jobbar efter, både vad gäller kompetens, organisation och resurser.

Det finns ett inbyggt motstånd till förändring för att säkra sina egna arbetsuppgifter. Det är ett stort ledningsuppdrag att förändra denna uppfattning.

5 Förslag till åtgärder

Samarbete inom enskilda verksamhetsområden istället för övergripande samverkan. Skapa forum inom specifika områden för att se samarbetsvinster, till exempel inom:

- Utbildningsadministration
- Äldrevården
- Tekniska
- IT-arkitektur
- Informationssäkerhet
- E-plattform
- etc

Utbildningssatsning för ledare inom området. Försätta med arbetet som har startas upp inom området. Denna åtgärd skapar insikt av vikten av IKT arkitektur för att lösa morgondagens utmaningar för aktörerna i undersökningen.

Skapa ett forum för identitetshantering i det stora för att titta på hur de olika aktörerna skall lyfta sig inom detta fundamentala område. Identitetshandlingen är ett av grundfundamenten för ett framgångsrikt arbete med de nya tjänster som verksamheten frågar efter. Här behöver aktörerna lyfta sig både tekniskt och kompetensmässigt för att säkerställa nyttjandet av framtidens tjänster.