

Thomas Halvarsson  
Kommunledningskontoret

## Yttrande på rapporten Uppdrag IT-Leverans

Min bedömning av rapporten är att mål och inriktning är i princip som direktivet för projektet beställarorganisation IT (BEST-IT).

Det jag saknar i förslaget är funktionen för att samordnar verksamheternas olika IT-relaterade behov för att ge största möjliga verksamhetsnytta för kommunens som helhet och den rådgivande funktionen BEST-IT bistod med.

Organisationsförslaget är en utökning av IT-verksamheten både på chefsnivå och medarbetarnivå. För mig finns en tveksamhet om utökningen ger den nytta mot vad den kostar. Jag bedömer att nuvarande styrka med gruppering taktisk och operativ tillsammans kan uppnå önskat resultat med utökat konsultstöd, kompetensutveckling och med det IT-leverans uppnått, med ett närmare samarbete för att underlätta det dagliga arbetet och leveranser av beställningar inom IT-verksamheten.

Att utvecklingen framöver ska bedrivas i en linjeorganisation står jag bakom. Ett nära samarbete inom grupperingarna på IT är av stor vikt men det är inte nödvändigt att den strategiska och taktiska grupperingen är i samma organisation som den operativa gruppen då det har olika fokus och kommer att vara två olika grupperingar oavsett organisationstillhörighet.

En gemensam IT-organisation kan även ge svårigheter med kravställning och uppföljning av sina egna leveranser.

Väljer Tyresö kommun att ha en organisation för IT är det viktiga att ha verksamhetsfokus, vara ute och lyssna på behoven, omvärldsanalysera, bidra med innovativa idéer och lösningar som kan komma verksamheten till nytta, vara verksamheternas hjälpande hand, utvecklingspartner och inte en kravställande intern leverantör

Förslaget föreslår kompletterande extern kompetens och att alla roller på chefs, strategisk och taktisk nivå ska extern rekryteras.

Jag tycker att vi i första hand ska tillsätta tjänsterna med befintlig personal som har kompetens och den förmåga som behövs i Tyresö kommun, därefter se över vilken kompetens och vilka roller/tjänster som eventuellt behöver tillsättas med extern rekrytering.

## **Mål**

Jag står i stort bakom målen i rapporten.

Det är av stor vikt framöver att fokus ligger på verksamhetsnyttan samt att verksamheternas olika behov av IT stöd tillgodoses.

## **Nytta?**

Man måste överväga om förväntad nytta med förslaget och den ökande kostnad förslaget innebär för förvaltningarna är i realitet med varandra. Det bör även vägas in mot andra IT behov i kommunen som förvaltning av e-tjänster, web, ev införande av SharePoint, IT-kompetens och IT infrastruktur i kommunens skolor.

## **Ytterligare risker som kan uppstå**

- Kvalificerad personal väljer att söka sig från Tyresö, det finns en osäkerhet om framtida tjänster i förslaget. Extern rekrytering känns som ett hot och kan väcka tankar på att söka tjänster externt.
- Högre IT kostnader för verksamheterna kan ge ett motstånd och bristande förtroende om verksamheten inte får ut ett mervärde av förändringen
- Att tidigare utlovade Best-IT leveranser som uteblir till förvaltningar minskar förtroendet på IT verksamheten.

## **Avgränsningar som borde analyseras mer innan beslut**

- En grov uppskattning borde redovisas av vilka kostnader som uppstår utöver linjeverksamhetens driftkostnad vid ett införande enligt förslaget.
- En grov kalkyl på vad kostnaderna blir vid extern rekrytering av tjänsterna 7 – 8 stycken enligt förslaget och eventuella dubbla kostnader om det blir externa tillsättningar.
- Den årliga driftbudgeten till den föreslagna organisationen och hur kostnaden ska fördelas borde kunna redovisas innan beslut tas.
- Tydligare beskrivning hur rollerna ska fördelas i tjänster och vilka profiler dessa tjänster ska ha så det blir klarare med antal tjänster och hur det matchar med den kompetens som finns i kommunen.

## **Tydliggöra roller, ansvar och mandat**

Beskrivning av funktioner i föreslagna roller är i stort sett desamma som befattningarna i BEST-IT men med andra formuleringar och fördelningar.

Beskrivning av modeller och leveranser i rapporten är i stort sett BEST-IT jobbat med att ta fram under projektiden. Här finns det material att ta tillvara på och jobba vidare med oavsett organisation.

Att förvaltningarna ska bygga en egen beställarorganisation som motpart är en sak jag inte tycker vi ska kräva av verksamheten. Verksamheten har systemförvaltare, BIT, IT pedagoger mm som har tillräckligt med kompetens för att förmedla vad som önskas och vad som önskas uppnå.

Jag föreslår oavsett organisation att IT bistår och är verksamheternas högra hand i IT frågor och hjälper till med allt från omvärldsanalys, beställningar till leveransuppföljning.

Låt verksamheternas och IT:s gemensamma förmågor bidra till kommunens IT utveckling.

### **6.5.2 Samverkansformer**

**Rekrytering av**, ska bort från text i stycket nedan då det inte har med samverkan att göra.

- Rekrytering av roller/funktioner på strategisk och taktisk nivå gör att beställarna får det bollplank och stöd som behövs för att kunna översätta förvaltningarnas beställares behov av funktioner till IT-krav.

### **Den förslagna rekryteringsstrategin**

Enligt rapporten rekommenderas rekrytering av alla roller på strategisk, taktisk och chefsroller.

Det står jag inte bakom och ser det som fel väg för att lyckas.

För att lyckas ska kommunen ta tillvara på den kompetens som finns som i samsyn med verksamheterna bygger en vilja till förändring, som kan förklara nyttan och ta relevanta kliv mot målet.

### **Fördelar**

Fördelarna som beskrivs är i stort detsamma som det BEST-IT skulle uppnå med undantag av kompletterande kompetens.

Kompletterande kompetens kan tas in i form av externa konsulter under uppbyggnadsfasen.

### **Slutord**

Rekrytering skulle kommunen kunna avvakta med tills beställare och utförarorganisationen är införd eller vid en eventuell konkurrenssättning om behovet då uppstår.

Utgå i första hand från våra förmågor inom både verksamhet och IT. Komplettera i andra hand med att rekrytera extern kompetens.

Viljan finns och kompetensväxling pågår, låt kommunen bygga sig successivt framåt istället för att titta för mycket på teorier.

Kraften kommer inifrån!

Mvh

*Thomas Halvarsson*

## Yttrande på rapport IT-Leverans

Åsa Starfjord, Barbro Karkea, Magnus Cullberg, Jesper Marnemo

### Rapporten

Vi tolkar rapporten som en delrapport på uppdraget IT-leverans, där denna del handlar om att ta fram en beställarorganisation.

### Roller och fördelning

Rapporten bygger på före detta Best-ITs förstudie och projektdirektiv. Det som är nytt är fördelningen av rollerna.

Rollen som kundansvarig har blivit samordnare fast i en mycket mindre skala då rapporten trycker på att förvaltningarna ska ha en egen samordnare.

Rollen förändringsansvarig har ändrats till ändringsansvarig och projektcontroller.

Det som skiljer mest är de roller som tidigare var den Taktiska förvaltarrollen och IT-strategen. Dessa roller har delats upp i fyra olika roller som Processägare, arkitekt, kravanalytiker och leverantörsstyrning.

Enligt oss så behövs inte de fyra rollerna i den utsträckning som beskrivs i förslaget. Tyresö kommun är för litet för att vi ska ta in en speciell kravspecialist eller arkitekt. Utbilda istället den personal som finns och låt rollerna växa fram under en tid.

Arbetsuppgifterna tycker vi också är lite dubbelt av och konstigt fördelade. Bland annat, är det strategen som gör en omvärldsanalys och arkitekten som skapar arkitekturen och ser till att omvärldsanalysen följs. Arkitekten ska inte göra omvärldsanalysen, det finns flera liknande arbetsuppgifter som ser konstiga ut men som vi inte tänker gå in på här.

I Börsläget eller i operativa roller står det inte vad IT Operativ nivå behöver göra, om beställarorganisation och operativ IT ska samfundera måste även operativ IT förändras. Där behövs en driftskoordinator som tar emot beställningar, fördelar arbetet och resurser och som jobbar nära förändringsansvarig. Enligt det koncept vi jobbat fram under uppdraget IT-leverans. Det behövs också ansvariga för olika funktioner eller arbetsområden.

### Samordning (kundansvar)

I förslaget står att det långsamt ska upprättas en beställarfunktion, om man skulle ta in alla dessa roller externt ifrån så kan man inte arbeta så långsamt.

Vi anser inte att förvaltningarna ska ha sin egen beställarfunktion. Vi klarade av att ha kundkontakt, samla in projekt och uppdrag som skulle göras och anser att det kan fortsätta att vara så. Vi har hört, att så arbetar de flesta kommuner också. Kundansvar/samordnare bör finnas i beställarorganisationen och inte ute på förvaltningarna. Att ha en beställarfunktion på förvaltningen och samordnare i en beställarfunktion blir dubbelarbete. Om något behöver tas upp så finns forumet BIT där förvaltningarna har egna representanter.

## Leveranser

Även den här rapporten bygger på att Best-IT skulle haft orimliga krav, att vi hade för många uppdrag. Vi hade sett över kraven, bantat ner dem och tagit fram en plan för delleveranser. Vi själva tyckte inte att det var orimligt att lösa de leveranserna. Många av leveranserna var också klara men vi fick inte en chans att leverera dem då projektet stoppades.

På fler ställen i rapporten står det att beställarfunktionen ska växa fram långsamt, ge oss tillbaka våra två år av projektet och låt oss slutföra det vi började med eller starta Best-IT igen i en linjeorganisation. Om vi under de två första åren anser att vi behöver rekrytera någon till person så låt oss då göra det under tiden och inte som ett första steg.

Börläget beskriver i stort samma sak som Best-IT skulle ta fram och som redan finns till viss del.

Inte bara i börläget utan på fler ställen i rapporten nämns arbeten som redan finns och är framtaget av Best-IT som systemförvaltarmodell, systemförvaltarroller och planer. Det är redan gjort.

Under Best-IT skapades Omvärldsanalysen och riktlinjer eller arkitektur för infrastrukturen de finns näst intill färdiga. Tjänstekatalogen är på gång. HUKI modellen som beskriver gränsdragningar mellan verksamhet, Best-IT och IT är så gott som färdig. Best-IT stoppades en månad innan vi skulle leverera de uppdragen.

Så om börläget är i stort detsamma som Best-ITs direktiv varför göra om allt. Varför inte bara ta upp Best-IT och starta det igen, med de roller som fanns och utbilda personalen, låt det växa fram i den takt som är rimlig och mer kostnadseffektiv.

## Felskrivning

Det står också i rapporten att vi godkänt förslaget. Det har vi inte gjort. Det vi sa var att det borde bli en permanent avdelning och inte ett projekt. Vi (fd. Best-IT) har inte godkänt någon gemensam organisation. Om organisationen ska ha mandat och förtroende i verksamheten anser vi att det inte bör vara en gemensam organisation. Ett nära samarbete ska naturligtvis fortsätta, det har vi jobbat fram under ledning av konsulten.

## Uppdrag under IT-leverans

Många av uppdragen som arbetats fram under uppdraget IT-leverans var redan påbörjade under Best-IT tiden. Efter små justeringar har de slutförts eller så är det uppdrag vi fått under IT-leveranstiden. Därför är det märkligt för oss att läsa i rapporten att alla tjänster/roller ev. ska rekryteras externt.

Enligt rapportens förslag tolkar vi det som att man vill externrekrytera strategiska och taktiska tjänster, det betyder att vi som arbetat med att ta fram alla rutiner, riktlinjer, policys, mallar och arbetsflöden, inte har rätt kompetens att kunna efterleva dem. Det känns som om vi blivit utnyttjade för att ta fram alla rutiner. Om man däremot använder den personal som redan skapat en beställarorganisation, och som vi hört från verksamheten att de har fått förtroende för, utbildar den personalen och på sikt tar in mer personal om det behövs så är vi övertygade om att beställarorganisationen kommer fungera utmärkt.

Vi tycker det var rätt att starta ett gemensamt projekt med IT för de var inte redo att införa en utförarorganisation eller så ville de inte skapa förutsättningar för den. Som det ser ut nu efteråt verkar det som om det är det senare påståendet som gäller. När de fick uppdraget gick det plötsligt jättebra att skapa förutsättningar och leveranser.

När vi var Best-it hade teknikerna ingen tid, vi fick inte mer än 60 timmar i veckan för uppdrag. När vi startade IT-leverans så fanns helt andra förutsättningar att lösa uppdrag, snabbare kommunikation och mindre personel inblandade i dialogen.

### **Styrning**

Vi tror på att BIT ska ta beslut i ärenden och prioritering inom planerad budget. Det är viktigt att ledningsgruppen 1 gång i månade tittar på aktuella ärenden och blir insatta i vad som sker.

Best It bedrevs som ett projekt, projektets styrgrupp mottog projektets leveranser efter förankring i verksamheten. Skillnaden i arbetssätten är att nu finns det ingen styrgrupp och besluten som fattats förankras inte i verksamheten.

Detta betyder att det tog längre tid för projektet att arbeta fram förslag, men att det känns som att vi hade bättre förankring och medhåll i verksamheten.

### **Projektleddare och Arbetsledare**

Slutligen vill vi säga att Thomas var en utmärkt chef, som engagerade en, lyfte en och hade förtroende för en. Istället för att beordra så fick man ta eget ansvar. Istället för att veta hur man gör saker visar han en vart vi är på väg. Istället för att ta "credit" ger "credit". Vi är alla överens om att vi inte haft en så bra chef förut. Vi upplevde kollegorna som kompetenta och med en enorm arbetslust och vetgirighet.

Vi förordar en risk och konsekvensanalys görs av en extern part där ekonomi och behov får framträdande roller.

### **Sammanfattning**

- Vi hade en fungerande organisation med en bra chef.
- Rapporten IT-leverans baseras mycket på Thomas/Best-IT:s dokument med den skillnaden att även förvaltningarna skall ha en beställarorganisation/funktion (dubbelfinansiering från förvaltningarna).
- Rollerna är inte detsamma.
- Vi godkänner inte förslaget.
- Förslag starta upp Best-IT igen med samma funktioner och personer.

*Åsa Starfjord*

*Barbro Karkea*

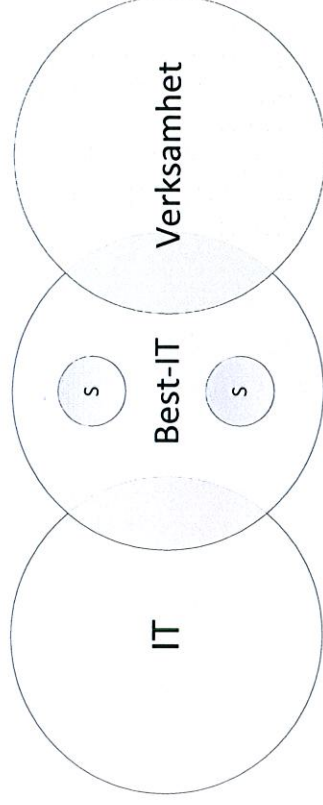
*Magnus Cullberg*

*Jesper Marnemo*

# Komplettering till yttrandet på IT-leverans från Barbro, Jesper, Magnus och Åsa

## Organisationsförändring och samverkasförändring

Best-IT organisation och  
samarbetesstruktur  
Enligt PM3 modell



IT-Leverans förslag  
En utökning av IT med  
samordnare i verksamheten  
S=Samordnare

