

Sveriges Kommuner och Landsting
118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20
Tfn 08-452 70 00, *Fax* 08-452 70 50
info@skl.se, www.skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting

Text Rolf Herzman
Projektledning Bengt Svenson
Omslagsbild Björn Hårdstedt
Tryck åtta.45, Stockholm
Grafisk form och produktion SKL FS Grafisk Produktion

ISBN 978-91-7164-489-3

Förord

För femte gången sedan 2001 har Sveriges IT-kommun utsetts. Utmärkelsen går till den kommun som utifrån sina förutsättningar lyckats bäst att med stöd av e-förvaltning ta fram innovativa och kvalitetshöjande lösningar för att erbjuda medborgare och företag utvecklad service och tjänster.

Av de sökande kommunerna nominerades Falkenberg, Järfälla, Stockholm och Täby. Falkenberg har av juryn utsetts till vinnare.

I detta häfte presenteras de nominerade kommunerna och tankarna bakom deras e-förvaltningsutveckling. Gemensamt för dem alla är att de har ett starkt ledningsstöd, en långsiktig och målmedveten planering, samt en väl utvecklad samverkan över förvaltningsgränser och med andra kommuner och aktörer.

Kommunerna har som underlag för bedömningen beskrivit sin verksamhet under rubrikerna, ledning och strategi, innovationshöjd, omfattning och resultat. De har också besvarat en e-förvaltningsenkät som resulterar i en e-profil där kommunens läge jämförs med riksgenomsnittet. De nominerade kommunernas svar har följts upp i intervjuer.

Den slutliga bedömningen har gjorts av en jury där jag varit ordförande. Juryn består av professor Bo Dahlbom, Göteborgs universitet, historiker Lars Ilshammar, Örebro universitet, Carl-Daniel Norenberg, Government Manager Intel, Christer Molander, Government Manager Microsoft, Madeleine Siösteen Thiel, programansvarig VINNOVA, Anne-Marie Fransson, vd IT&Telekomföretagen, samt Johan Hallsenius, chefredaktör Computer Sweden.

Utmärkelsen delas ut under Kvalitetsmässans invigningsgala den 17 november 2009.

Jag är övertygad om att de erfarenheter dessa kommuner har skaffat sig kan ge inspiration och idéer till andra kommuner i landet.

Stockholm i november 2009

Gunilla Glasare

Direktör

Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

Falkenberg – Verksamhetens behov driver utvecklingen.....	3
Järfälla – Paradigmskifte ledde till 70 e-tjänster	8
Stockholm satsar 650 miljoner	12
Täby – Affärsmannaskap i verksamhetsutvecklingen.....	16

Falkenberg

Verksamhetens behov driver utvecklingen

Det är framförallt verksamhetens behov som har fått igång utvecklingen av e-tjänster i Falkenbergs kommun, menar kommunchefen Rolf Landholm. Kommunens IT-avdelning består bara av två personer. För att förankra verksamheten och följa utvecklingen inom organisationen har IT-avdelningen till sin hjälp ett IT-råd med företrädare för den förvaltning och kommunala bolag. Alla elever i högstadiet har fått varsin dator och IT-avdelningen behöver inte lägga ner en enda timme på stöd eller uppdateringar.



Foto: Falkenbergs Turistbyrå

Falkenbergs kommun har årligen deltagit i e-förvaltningsmätningen sedan 2006. Nu när den fjärde mätningen genomförts syns en kraftig förbättring på så gott som alla punkter. Kommunen har flyttat fram sina värden från ungefär 2,0 till 3,0 eller strax däröver inom loppet av ett år. Vid en jämförelse med kommuner med över 100 000 invånare visar det sig att Falkenberg ligger högre än genomsnittet för dessa utom för utvärderingen av IT-plattformen. Där ligger kommunens egenuppskattning på 3,2 medan de stora kommunerna hamnar på 3,5.

I området "Styrning och ledning" har kommunen nu strax över 3,0 vilket är drygt en enhet mer än medel för samtliga kommuner som ingick i årets undersökning. Resultatet kring 2,0 låg stadigt för de tre föregående åren.

– Vi ser att det är ett helt annat intresse i verksamheten för att utveckla e-tjänster. Det beror dels på den nya roll som IT-avdelningen har, dels på att vi samarbetar över förvaltnings- och bolagsgränserna, säger Rolf Landholm.

Thorbjörn Larsson, som är kommunens IT-strateg, menar att ytterligare en av orsakerna till att det har gått framåt kraftigt är att kommunen har en platt organisation. Det medför att det är lätt att nå kommunledning, politiker och bolagschefer vilket påskyndar besluten. Varken Thorbjörn Larsson eller Rolf Landholm kan se att det har funnits några svårigheter inom Styrning och ledningsområdet.

E-förvaltning är verksamhetsutveckling

Falkenbergs kommun har valt att använda beteckningen e-förvaltning och definierar den som en verk-

samhetsutveckling i offentlig förvaltning där man ska dra nytta av IT i kombination med organisationsförändringar och nya kompetenser.

Kommunfullmäktige har antagit flera styrdokument som till exempel IT-strategi, riktlinjer för informationssäkerhet, samt IT-riktlinjer för kommunens skolor.

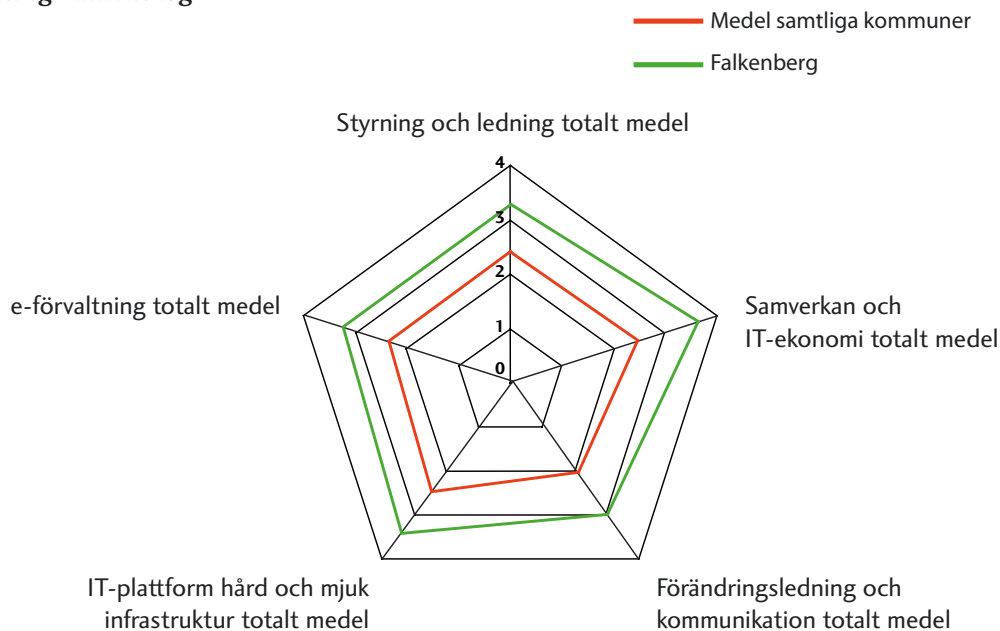
Inom skolområdet driver kommunen projektet "En till en", vilket innebär att samtliga högstadiel elever får varsin bärbar dator. Det blir omkring 1300 datorer. Eleven får låna datorn under högstadietiden. Datorerna leasas under de tre år som de finns i skolan, om en dator går sönder täcks felet av garantin. Eftersom IT-avdelningen inte är inblandad i konfiguration eller liknande finns det inte heller någon support från deras sida. Allt sådant hanteras av eleverna och pedagogerna. Det går inte att skriva ut från datorerna, lärare och elever kommunicerar via mejl eller portaler. Thorbjörn Larsson menar att det är ett mycket kostnadseffektivt sätt att ge eleverna tillgång till dator. Projektet har rönt uppmärksamhet från många kommuner runt om i landet.

– När det handlar om investeringar så måste och ska vi argumentera för dem i olika led. Det är en process som kan ta tid, men förankringen i den politiska sfären liksom diskussionerna är viktiga. Jag tycker att det finns en stor förståelse för de investeringsbehov som vi har lyft fram, säger Rolf Landholm.

All IT-drift hanteras externt

Kommunen har frångått tanken att IT-avdelningen ska vara självfinansierad genom att interndebitera för de tjänster förvaltningarna använder sig av. Istället drogs de fasta kostnaderna direkt i budgeten

e-förvaltning Falkenberg



och det gav snabbt effekt då det blev möjligt att satsa på utveckling och uppgradering av IT-miljön. Ytterligare en fördel är att IT-avdelningen har kunnat hålla sin budget ganska exakt.

Men det hänger mycket samman med en annan strategi som kommunen har. Till att börja med består IT-avdelningen av två personer, en IT-strateg och en IT-utvecklare. All IT-drift har de senaste 15 åren upphandlats externt. Nya upphandlingar sker vart fjärde eller femte år och har hittills medfört att leverantör har bytts varje gång. När

den centrala infrastrukturen skulle uppgraderas för tre år sedan tog man hänsyn inte bara till tekniken utan även hur användandet av tjänster skulle komma att utvecklas. Ett resultat var en standardisering av produkter och tjänster. Så mycket som möjligt kan göras mobilt.

– Det är viktigt för oss att få förankring och bredd i verksamhetsutvecklingen med IT-stöd, säger Rolf Landholm. Därför har vi ett IT-råd som bollplank, medlemmarna väljs av förvaltnings- och bolagschefer. Vi arbetar med verksamhetsfokus genomgående i

kommunen, även för IT-avdelningen.

Kommunen menar att IT-utvecklingen ska ske där den gör nytta, alltså hos förvaltningar och bolag. Om en förvaltning önskar en tjänst tas det upp i det som kallas 24-timmarsgruppen och en lösning presenteras för förvaltningen. Därefter fattas beslut inom förvaltningen om man finner nyttan tillräckligt stor för att finansiera och driva tjänsten.

Definitionen av e-tjänster är inte alltid så klar som det först kan tyckas, menar Thorbjörn Larsson. Bland de e-tjänster som kommunen finns kartsystem, blankett- och kommunarkiv, branschregister och en webbapplikation för kommunikation mellan skola och föräldrar. Det finns fler tjänster än dessa.

Samverkan inom och utom kommunen

Samverkan, både inom kommunen och med andra, är en viktig komponent för att inhämta information och även dela med sig anser både Rolf Landholm och Thorbjörn Larsson. När externa leverantörer hanterar tjänster i kommunen har dessa med sig erfarenheter från andra kommuner vilket är en form av informationsutbyte.

Men samverkan sker även i andra former. Utöver att vara medlem i Sambruk deltar kommunen i IT-nätverket Halland samt i Kommits, Kommuner i IT-samverkan, och i "Lola", Linked Organisation for Local Authority ICT Societies. Det sistnämnda är ett internationellt nätverk för kommunala IT-chefer.

Sambruk är enligt Thorbjörn Larsson på väg att starta ett projekt kring elevverksamhet och Falkenbergs kommun kommer att delta i projektet.

Grön IT finns också med, i så stor utsträckning som möjligt är serverna virtualiserade, på tur står att se över datorparken, hur avstängningar hanteras, vilka kylbehov som finns och en ambition att få in fler gröna energialternativ.

– För att kunna driva verksamheten framåt krävs det ett koncerntänkande. Man ska finna nya mötesplatser där dialoger uppstår. Vi har arbetat med processer för att ta bort gränser mellan förvaltningar och bolag. Chefer inom förvaltningen och de kommunala bolagen har gemensamma träffar, det ger en samsyn på verksamheten och dess utveckling. Det är viktigt att hitta mötesplatser i organisationen. Att uppmana till förändringar och att skapa en öppen attityd är andra viktiga faktorer. Det absolut grundläggande är att förstå att det är verksamhetens behov som ska driva utvecklingen av e-förvaltning, säger Rolf Landholm.



Foto: Bo Anderberg

– För att kunna driva verksamheten framåt krävs det ett koncerntänkandet. Man ska finna nya mötesplatser där dialoger uppstår, säger Rolf Landholm, kommunchef i Falkenberg.



Foto: Bo Anderberg

– Projektet "En till en" innebär att samtliga högstadiel elever får låna varsin bärbar dator under tre år. Vårt upplägg är ett mycket kostnadseffektivt sätt att ge eleverna tillgång till dator, säger Thorbjörn Larsson, IT-strateg i Falkenbergs kommun.



Foto: Falkenbergs Turistbyrå

Järfälla

Paradigmskifte ledde till 70 e-tjänster

När Järfälla kommun bytte sin IT-plan mot en e-strategi och genomförde en omorganisation för att stötta verksamhetsutvecklingen kom framstegen snabbt. På kort tid fanns drygt 70 e-tjänster färdiga, alla framtagna på uppdrag av vad kommunens förvaltningar önskade och där nytta fanns. För en e-tjänst visar nyttokalkylen ett värde på drygt fyra miljoner kronor till en kostnad på omkring 600 000 kronor. Men det tydligaste kvittot på lyckad investering kom i en insändare i lokaltidningen som förtjust tackade kommunen för bra e-tjänster.

Järfälla kommun har varit med i utvärderingen sedan 2006, under det senaste året har utvecklingen av e-förvaltning varit omfattande. Förra årets egenutvärdering visar att man då låg på i stort sett exakt samma värden som är genomsnitt för alla kommuner i år. Det innebär att samtliga fem områden fick värdet två eller strax däröver. I år ligger samtliga värden mellan 3 och 3,8 av de maximala 4 poängen.

De främsta faktorerna till förbättringen är dels införandet av en kommungemensam e-strategi, dels en omorganisation med tydlig ansvarsuppdelning mellan IT och verksamhet.

– Den IT-plan vi hade tidigare kändes obsolet, säger kommundirektör Anders Major. De e-strategier som fanns var uppdelade på förvaltningarna och inte gemensam för kommunen.

Under hösten 2007 genomfördes en process där politiker och tjänstemän tillsammans arbetade fram kommunens e-strategi. Detta ledde till en samsyn som inte funnits tidigare. Samtidigt med



Foto: Mikael Nasberg

– Vår största utmaning för att komma framåt är att hantera sådant som delvis ligger utanför vår egen kontroll, säger Anders Major, kommundirektör i Järfälla.

beslutet om e-strategin avsattes också 3 miljoner av kommunstyrelsens förfogandeanslag i investeringsbudgeten som ”smörjmedel” vid införandet. Varje delprojekt har organiserats i enlighet med kommunens projektmodell som ger ordning och reda beträffande direktiv, projektledarens mandat, styrgrupper samt finansiering. Projektmodellen är troligen en viktig förklaring till att förhållandevis mycket åstadkoms på kort tid. I styrgrupperna för projekten har förvaltningarna alltid varit väl representerade.

– Vår nya organisation för att hantera IT skiljer på de strategiska frågorna och de som handlar om IT-drift. Från den första april i år har vi en IT-strateg som har ett övergripande ansvar för IT och dess utveckling och ett IT-servicekontor med ansvar att leverera IT- och e-tjänster som förvaltningarna ber om. För oss var det ett paradigmskifte.

Anders Thoursie, som är kommunens IT-strateg, menar att det hårda arbetet kring e-strategin från alla förvaltningarna lade grunden för att kunna genomföra omorganisationen.

– Vi har sett att det på andra håll kan vara trögt att komma igång. Ibland har förändringsprocesserna initierats av en enskild förvaltning eller IT-avdelning och det blir sällan lyckat resultat. Jag anser att vi har börjat i rätt ände, säger Anders Thoursie.

Osäkerhetsfaktor

Men det fanns en osäkerhetsfaktor när arbetet med e-strategin började påpekar Anders Major. Det kändes ibland osäkert vilken riktning utvecklingen skulle ta men det fanns processledare som såg till att kursen hölls. De som var mest oroliga var de

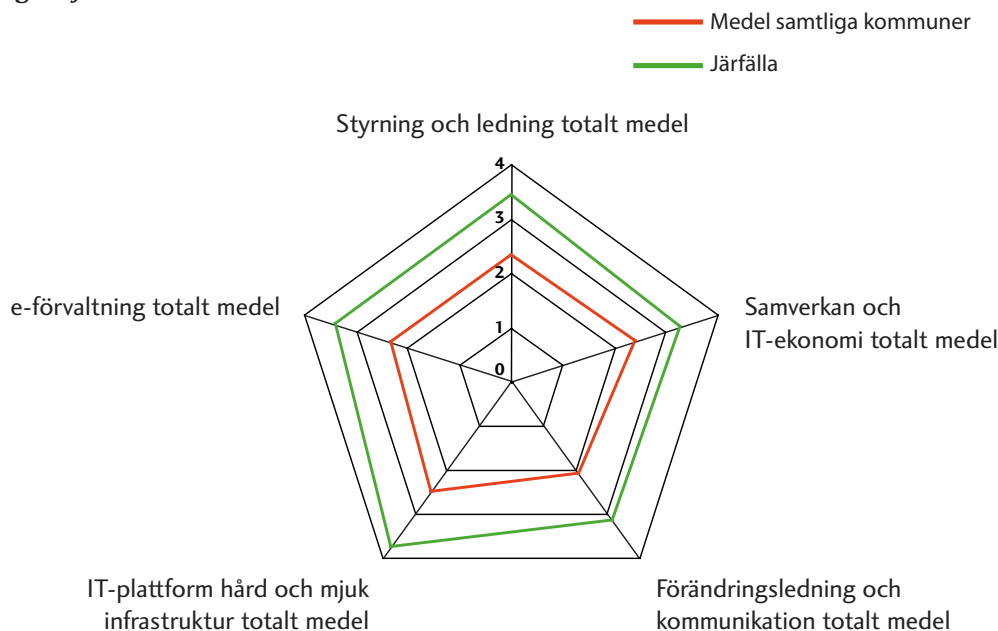


Foto: Mikael Nasberg

– Kommuner ska syssla med verksamhetsutveckling, inte systemutveckling, anser Anders Thoursie, IT-strateg i Järfälla kommun.

som arbetade inom IT-avdelningarna, i praktiken fanns det tre, fyra sådana enheter, innan omorganisationen var på plats. För att möta oron krävdes en klar och tydlig kommunikation under hela processen. Utvärderingen av området ”Styning och ledning” gjordes i början av hösten, ungefär ett halvår efter organisationsförändringen och fick värdet 3,5 liksom för området ”E-förvaltning totalt” i mätningen.

De råd som Anders Major vill ge inför arbete med e-strategier är att involvera alla förvaltningar i processen för att skapa en gemensam syn på vad som ska göras och arbeta mycket med kommunikation.



Bibliotekets e-tjänster var först ut, på hösten år 2009 fanns det 70 e-tjänster i bruk och fler är på gång. Fram till år 2012 ska samtliga tjänster finnas som e-tjänster under förutsättning att det är tekniskt möjligt och ekonomiskt riktigt att utveckla dem.

Det är förvaltningarna själva som tar initiativ till utveckling av e-tjänster. Inom ett särskilt e-tjänsteprojekt så har varje e-tjänst i snitt kostat ca 90 tkr i utvecklingskostnad, men kostnaden för varje enskild e-tjänst kan skilja mycket, spannet har varit mellan 30 och 250 tkr. Driftskostnaden ligger i snitt på 20 tkr per e-tjänst. Totalkostnaden för e-tjänstprojektet som har stått för en stor del av befintliga e-tjänster har varit 4,4 miljoner kronor vilket är 1,5 miljoner kronor lägre än budgeterat.

Samverkan i olika former

Området "Samverkan" kan delas upp i samverkan mellan förvaltningar och bolag inom kommunen och samverkan som sker med andra kommuner eller externa parter. I Järfälla har förvaltningarnas medverkan i kommungemensamma projekt som kundtjänst och internportal bidragit till att främja samarbetet mellan förvaltningarna. Det finns också gemensamma chefsträffar två gånger om året då 120 personer kallas, omkring 95 procent brukar kunna ställa upp. Tillsammans med Sollentuna, Nacka, Norrköping och Linköping har man vidareutbildningen Ledarskapsakademien. Men just för det här området har poängen hamnat något lägre, omkring 3,2.

Samverkan med andra kommuner kring system förekommer också, även man är en aning försiktig från Järfällas sida. Anders Major menar att det i vissa fall kan vara lite besvärligt att samarbeta med andra kommuner. En orsak är att man ofta befinner sig i andra lägen i beslutsprocessen vilket gör det svårt att gemensamt utveckla tjänster. Även om verksamheterna i kommunerna är identiska finns det skillnader i verksamhetens önskemål. Anders Major understryker att man lika gärna tar del av andras erfarenheter som man delar med sig av de egna. Kommunen är bland annat med i Sambruk, IT-Forum Stockholm och i KommITS.

– Samverkan talar man gärna om kommuner emellan, säger Anders Thoursie. De resultat som generellt kommit från samverkansfora är inte så många ännu. Jag tror man underskattar vikten av att prata igenom ordentligt runt incitament och ekonomiska frågor. Om man skiljer sig i de frågorna och har annorlunda tidshorisont då ska man oftast inte samverka kring utvecklingsprojekt. Kunskaps- och metodområden kan man dock alltid samverka kring.

Ett sätt att hantera samverkan är att se det som ett partnerskap och göra nyttovärderingar. I så stor utsträckning som möjligt bör kommuner använda sig av standardprodukter, inte utveckla egna system. Om man trots allt utvecklar egna system måste man tänka på förvaltning och vidareutveckling av dem. Förvaltning kostar pengar och måste planeras. Det är inte alla som tar höjd för detta vid egenutveckling. Kommuner ska syssla med verksamhetsutveckling, inte systemutveckling, anser Anders Thoursie. "Förändringsledning och kommunikation" är det område som har lägst poäng, strax över 3,0. Orsaken

kan vara den ganska korta tid som ligger mellan omorganisationen och egenvärderingen.

Decentraliserat ansvar

– Det krävs ett stort decentraliserat ansvar för att sköta den dagliga kommunala verksamheten. Men en del av sakerna måste vi se gemensamt, centralistiskt, trots att verksamheten ska vara decentraliserad. En sådan syn kräver en grannlaga pedagogisk process för att skapa förståelse för. Det kan finnas en dubbelhet kring att ha stor frihet lokalt men ändå acceptera ett gemensamt perspektiv kring vissa frågor, som exempelvis IT, säger Anders Major.

Det är inte så märkligt att området "IT-plattform, hård och mjuk infrastruktur" får flest poäng av de fem områdena, omkring 3,8. Kommunen har ju satsat mycket på e-tjänster med e-legitimation där det behövs. Det finns en rollbaserad internportal och på sikt kommer även en rollbaserad hemsida att tas i drift. Visionen kring detta är att sudda ut gränsen mellan traditionell hemsida och intranät – vem du är avgör istället vad du får tillgång till. Arbetsplatserna är standardiserade, de ska uppdateras och moderniseras. Fysiskt finns det ett par olika nät som inom kort ska slås samman till ett. Skolprojektet med lärplattform, ökad datortäthet i skolan samt elevdatorer är inte ett IT-projekt utan har sin förankring inom skolan.

– Vår största utmaning för att komma framåt är att hantera sådant som delvis ligger utanför vår egen kontroll. Det är vår förhoppning att invånarna ska nyttja tjänsterna och uppleva det positivt. Först då är vi riktigt framgångsrika.

Stockholm satsar 650 miljoner

Kan Stockholms stad komma längre nu när man har nått högsta möjliga poäng på så gott som alla punkter i SKL:s mätning av kommunernas e-förvaltningsutveckling? I våras utsågs Stockholm till "Intelligent community of the year" av en tankesmedja i USA. Det var resultatet av en satsning som inleddes för femton år sedan. Men det går att göra mer, mycket mer, anser stadens ledning.

Låt oss ta de egenuppskattade poängen i enkäten först. I samtliga fem områden har Stockholms stad nått maximala 4.0 poäng utom för "Förändringsledning och kommunikation", där den samlade bedömningen hamnade på omkring 3,8. När samma bedömning gjordes för två år sedan låg poängen mellan 2,5 och 2,8. Något radikalt har med andra ord skett de senaste två åren.

– Arbetet med att ta fram en sammanhållande vision för Stockholms stad, Vision 2030 började för fem, sex år sedan, säger stabschef Staffan Ingvarsson. För två och ett halvt år sedan formulerade vi visionen och den antogs av stadsfullmäktige. Vi har brutit ner visionsmålen och diskuterat dem grundligt inom organisationen. Att arbetet skulle ta tid var vi medvetna om, det är svårt att konkretisera samt nå ut. Men det är absolut nödvändigt att göra det och det ger resultat inom alla verksamhetsområden.

Även IT-direktör Anette Holm är nöjd med att det finns en helhetssyn och dito ansvar för frågor som rör IT.

– De hör ihop med den övriga styrningen och ingår i de mål som vi ska uppnå senast år 2030. Vi har

flera styrdokument kring e-tjänster och de viktigaste är vår e-strategi och vårt IT-program som fullmäktige biföll i början av 2008.

Båda framhåller vikten av att såväl tjänstemannaledningen som den politiska ledningen ska stötta e-strategierna. IT är en möjliggörande teknik för att utveckla verksamheten. Samtidigt är framsynthet en mycket viktig egenskap i ledningsfunktionerna. Stokab är ett gott exempel på framsynthet. Redan 1994 började Stokab gräva ner höghastighetsfiber i kommunen vilket har varit en viktig förutsättning för att kunna genomföra de strategier man nu har antagit.

Stokab har hittills lagt 1,2 miljoner kilometer kabel som används av 90 operatörer och 450 företag. År 2012 ska 90 procent av alla Stockholms hushåll kunna vara inkopplade på nätet. Den satsningen tillsammans med visionen vad Stockholm ska kunna erbjuda år 2030 gav staden utmärkelsen "Intelligent Community of Year 2009" vilken delas ut av den i USA baserade tankesmedjan ICF.



– Att engagera sig i samverkan är viktigt för oss. Dels kan vi kanske tillföra något, dels får vi idéer, samt följer vad som sker i vår omvärld, säger Staffan Ingvarsson stabschef i Stockholms kommun.

Olika perspektiv på samverkan

Att samverka med andra är viktigt anser Staffan Ingvarsson, men påpekar att det finns olika perspektiv på samverkan. Det finns till exempel ett medborgarperspektiv, ett leverantörsperspektiv, man kan samverka med andra publika organisationer och även i nationella och internationella sammanhang.

– Vi har varit mycket aktiva under en lång tid, säger Staffan Ingvarsson. Det är mycket viktigt att engagera sig i samverkan, dels kan vi kanske tillföra

något, dels får vi idéer, samt följer vad som sker i vår omvärld.

– Det finns ett väl utvecklat samarbete med många leverantörer på en lång rad områden, säger Anette Holm. För femton år sedan sålde vi vår dataservice. Därefter har vi i två omgångar upphandlat drift och förvaltning av våra gemensamma system. Nu har vi tagit nästa steg och haft i uppdrag att standardisera och konsolidera stadens IT-infrastruktur omfattande alla förvaltningar och bolag. Efter den upphandling som vi nyligen genomfört kunde vi kring midsommar teckna kontrakt med vår nya leverantör. Vi måste naturligtvis följa upp leverantörernas åtaganden, men också se till att samarbetet fungerar mellan stadens olika leverantörer.

Det finns även samarbete inom IT-Forum, med SKL, med näringslivet genom Kista Science City och Stiftelsen Electrum samt med Stockholms Universitet, Kungliga Tekniska Högskolan och Handelshögskolan. För att kunna få en så stor organisation som Stockholms stad att fungera krävs det även samarbete mellan förvaltningar och stadens bolag.

Allt standardiserat

I början av sommaren tecknade Stockholms stad ett Enterprise-avtal med Microsoft och bygger hela plattformen på den. Anette Holm anser att det är viktigt att standardisera och att den nya plattformen kommer att innebära ett mycket stort lyft. Den stora fördelen med standardisering är att kostnaderna minskar samtidigt som kvaliteten ökar. Alla programvaror, system och applikationer kommer att certifieras i den nya IT-miljön.

Den genomlysning som gjordes av alla processer och stödprocesser visade att det fanns områden som inte hanterades optimalt. Den bärande tanken är att man inte köper själva datorerna utan upphandlar en tjänst som innebär att en leverantör tar ett helhetsansvar för datorer, support och service.

Grön strategi

Stockholm utsågs i september till Europas miljö-huvudstad år 2010, priset delas ut av Europeiska kommissionen. Stockholms stad har länge arbetat med miljöteknik och energieffektivitet och fått internationell uppmärksamhet. Men för Stockholm, liksom för så många andra kommuner, saknades det en strategi för grön IT.

En sådan strategi har arbetats fram under hösten och förhoppningen är att den inom kort ska godkännas av stadsfullmäktige.

– Minskad energiförbrukning och ett hållbart samhälle är frågor som diskuteras globalt. Det finns två aspekter på grön IT, som vi arbetar med. Den första är att IT ska vara ett verktyg för att minska organisationens miljöpåverkan. Den andra är att IT i sig kan minska energiförbrukningen och miljöbelastningen, säger Anette Holm.

650 miljoner kronor

Den förste oktober 2007 beslöt stadsfullmäktige att satsa 650 miljoner kronor för att under perioden 2007–2010 förenkla stadens service till medborgarna samt öka tillgängligheten till invånarna med hjälp av IT. Avsikten med den stora satsningen är att skapa de förutsättningar som behövs för att nå stadens och e-strategins vision och mål om ett Stockholm som är tillgängligt för alla.



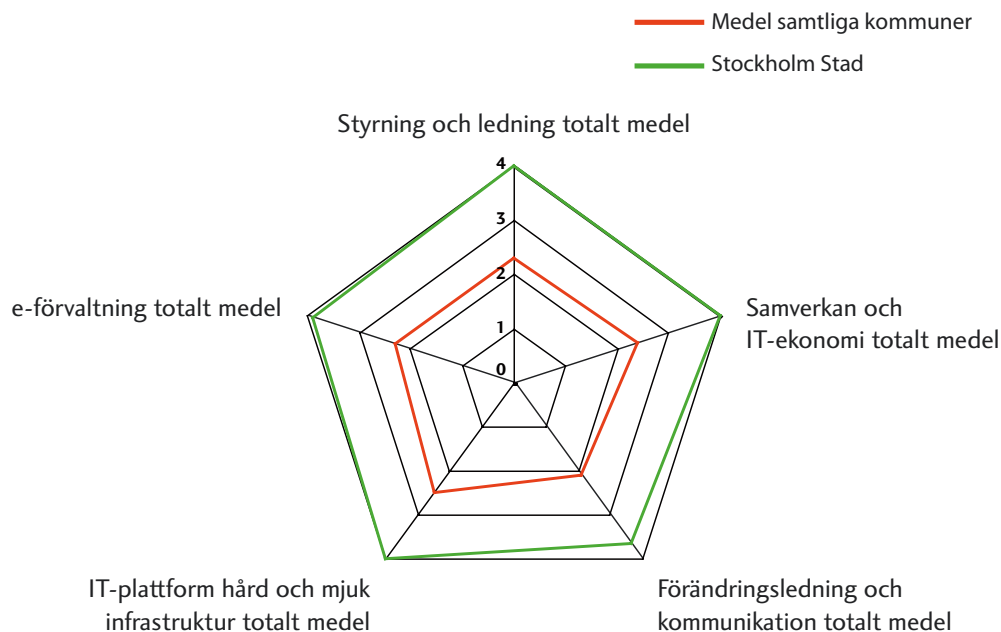
Foto: Christina Ottosson

– Jag är mycket nöjd med att vi har fått en helhetssyn och tydlig ansvarsfördelning för frågor som rör IT, säger Anette Holm, IT-direktör.

Året därpå, 2008, pågick 32 olika projekt och de flesta av dem resulterar i e-tjänster under 2009. I år och under nästa år planeras det för att initiera nya projekt.

E-tjänsterna nås via åtta så kallade ämnesingångar, de kan vara Arbete, Familj & Omsorg Kultur & Fritid. Sedan i maj 2009 är det möjligt att logga in med e-legitimation. Det är inte enbart de kommunala tjänsterna som visas, funktionen "Jämför Service" har tillkommit för att stockholmarna ska kunna jämföra kommunala och privata alternativ till exempel i val av förskola och hemtjänst.

e-förvaltning Stockholm



Utöver tjänster till medborgare kommer det även att finnas tjänster till företagare som söker bygglov, livsmedelshantering, nyttoparkeringstillstånd samt serverings- och alkoholtillstånd.

Arbeta vidare med strategier

Avgörande för att få ihop helheten i verksamheten samt driva utvecklingen framåt har varit att skapa ett övergripande ramverk samt därefter bryta ned det i dess olika processer för att granska dem närmare. Det har visat vilka processer som varit starka, vilka som varit svaga.

– Det har hjälpt oss att sälla fram vilka förändringar som är mest kritiska att kunna genomföra samt

följa dem noga. Det är Vision 2030 som har varit den pådrivande kraften och som ligger till grund för vårt arbete framöver, säger Staffan Ingvarsson.

Anette Holm menar också att man måste vara lyhörd för förändringar i vår omvärld, det sker en utveckling inom alla områden. Medborgarna kommer att vilja ha och få fler e-tjänster, utvecklingen öppnar för till exempel nya mobila lösningar. Krav kommer också att finnas på en ännu större effektivisering och att man kan påvisa att IT kan vara ett stöd för verksamhetsutveckling.

Täby

Affärsmannaskap i verksamhetsutvecklingen

Det har varit en resa på nära fyra år för Täby kommun. Då, år 2005, fanns en IT-avdelning som i stort skulle se till att maskiner och applikationer fungerade. Det fanns en IT-strateg redan då med uppgift att ta fram strategiska dokument och förankra arbetet inom organisationen och hos politikerna. Att IT-strategen organisatoriskt tillhörde en annan organisation än IT-avdelningen underlättade inte arbetet. Men året därpå påbörjades en stor förändring.



Foto: Magnus Svensson

År 2006 rekryterades Leif Ericsson som CIO och fick plats i kommunens ledningsgrupp. Därmed kunde arbetet påbörjas med att i grunden förändra synen på hur verksamheterna kunde utvecklas med stöd av IT. Tidigare målsättning var att IT-avdelningen skulle se till att system och datorer fungerade så felfritt som möjligt. Det nya målet blev att IT-avdelningen ska vara en strategisk partner till verksamheten. Akronymen IT försvann på så gott som alla namn, den tidigare IT-avdelningen fick namnet Verksamhetsstöd med uppgift att stödja verksamheten med drift av system som ännu inte är utkontrakterade.

Det blev grunden för den utveckling som därefter har skett i Täby kommun med verksamhetsutveckling och e-strategier. En jämförelse med förra gången kommunen genomförde e-förvaltningsenkäten, visar att på fyra av fem områden har poängen ökat från 3 till 3,8 eller en liten bit till. Det enda område som nästan stått still det senaste året är "Styrning och ledning". Förra året var bedömningen ungefär 3,8, i år är det 3,9. Eftersom det inte finns data från tidigare år kan man gissa att stegen upp mot 3,8 har skett på två år med början 2006 när förändringarna genomfördes.

– Vi har styrt våra mål och koncentrerat oss på genomförandet, sett till att vi har fått ordning och reda. Den absolut övergripande nivån i vårt arbete kan definieras med frågan vem vi är till för, säger kommunchef Joachim Danielsson. Vi är till för verksamheten och medborgarna. Man kan säga att vi har gjort två resor, den ena är från teknik till verksamhet, den andra från systemtänkande till att sätta medborgaren i fokus.



Foto: Sune Fridell

– Det måste finnas en verksamhetsstyrning med tydliga mål på vad man vill uppnå, säger Täbys kommunchef Joachim Danielsson.

De råd som Joachim Danielsson vill ge inom området "Styrning och ledning" är man ska ha en tydlig målbild, en stark styrning med en tydlig projektororganisation och projektstyrning samt framförallt att alltid tänka på verksamhetsnyttan. Leif Eriksson menar att det mest lyckade inom området är att avdelningen Verksamhetsstöd har blivit en strategisk partner till förvaltningarna. När verksamheten kan bli mer effektiv med hjälp av IT har man lyckats, det finns ett affärsmannamässigt tänkande som genomsyrar organisationen.

– Det kan finnas en viss konservatism inom den kommunala sektorn, säger Leif Eriksson, den leder till ett alltför försiktigt synsätt på nya projekt och kan hämma förändringsviljan.



– IT har blivit en strategisk partner till verksamheten, säger Leif Eriksson, CIO i Täby kommun.

Kundansvariga

Inom Täby kommun inrättades en funktion för kundansvariga, Key Account Managers, KAM. Organisatoriskt finns den rollen på Verksamhetsstöd men ska precis som i ett affärsdrivande bolag i tät dialog med förvaltningarna ta fram strategier och projekt som kan utveckla verksamheterna. KAMs roll expanderar i takt med att verksamhetens behov ökar. Om en förvaltning eller annan inom verksamheten vill utveckla sitt IT-stöd är det

KAM som tar fram utvecklingsplan, kostnader, tidsåtgång samt presenterar dessa för verksamheten. Beställaren kan då göra sin bedömning och avgör om man är villig att investera eller ej. KAM är med andra ord en neutral part mellan Verksamhetsstöd och förvaltningen och man har gjort klart att det är förvaltningens ansvar att komma igång med förbättrings- och utvecklingsarbete, det är inte ett ansvar för Verksamhetsstöd. Samtidigt finns det uttalat att Verksamhetsstöd ska vara konkurrensutsatt, det finns leverantörer som leverera samma produkter och tjänster. Kommunen har valt att använda standardprodukter i så stor utsträckning som möjligt samt en IT-plattform med låg risk.

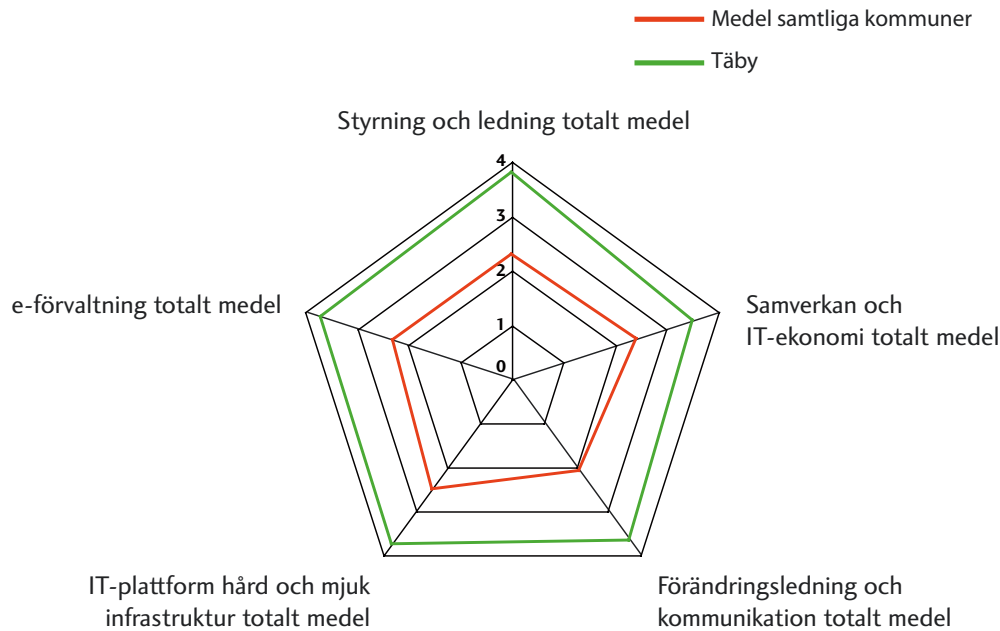
– Vi arbetar efter att ha bästa marginalnyttan, ska man kunna gå in i och ut ur projekt och samarbeten måste man ha de produkter som är gängse på marknaden, att ha flexibiliteten, säger Leif Eriksson.

Vad gäller så kallad grön IT finns det inte något dokumenterat. Men liksom många andra bygger Täby kommun om serverhallar och ser över energiförbrukningen. De tyngsta systemen är utkontrakterade till leverantörer som tjänst. Många gånger sker det i samverkan med Upplands Väsby och Nacka.

Hög innovationshöjd

Just de två kommunerna är viktiga samarbetspartner för Täby. Tillsammans har de under två års tid arbetat med Anna-projektet där de har definierat de processer som ingår i socialtjänsten för att kunna införa ett modernt och interaktivt IT-stöd som levereras som en tjänst. Systemet har utvecklats

e-förvaltning Täby



med en leverantör och samarbetet med de tre kommunerna fungerar efter en affärsmodell som gynnar samtliga parter. Ekonomiskt hade det inte varit möjligt för de tre kommunerna att själva utveckla systemet. Leverantören, som självfall vill se sin investering löna sig, har tillsammans med Kommunförbundet i Stockholms län tecknat ett avtal som ger 22 närliggande kommuner option på verksamhetsstödet. Utöver de tre drivande kommunerna har ytterligare fyra bestämt sig för att införa det och sammanlagt har 25 kommuner anmält intresse att vara med i projektet.

Socialchefen i Täby kommun har en styrgrupp som träffas en gång i månaden. Rent tekniskt köper

förvaltningen socialtjänster som tjänst. I det här sammanhanget är det av vikt att klart ange vem som äger informationen i systemet rent juridiskt; Täby kommun äger all information. Det finns en tredje part som kontrollerar säkerheten i Anna-projektet. Licenskostnad för systemet baseras på hur många invånare det finns i kommunen vilket gör att även mindre kommuner kan införa det.

Ett annat stort projekt är "Digitala rummet", ett koncept för medborgare, företag och föreningar. Med det Digitala rummet kan de logga in och med hjälp av guidade processer använda ett fyrtiotal e-tjänster. Därutöver har man utvecklat en process för utveckling och förvaltning av framtida

e-tjänster. Hur tjänster ska utvecklas regleras i ett ramverk. För att få en e-tjänst är det ett krav att verksamheten definierar processerna och gör en nulägesanalys. Det tar fem veckor att utveckla en tjänst och kostnaden är 50 000 kronor. I början av projektet skedde utvecklingen i Indien. Där finns kompetens till konkurrenskraftiga priser. Men det var inte alldeles enkelt att få förståelse för processerna vilket ledde till att utvecklingen togs till Sverige igen. Digitala rummet är ett samarbetsprojekt med Upplands Väsby, det finns tre kommuner till som har uttryckt intresse att vara med i utvecklingen. Vinnova nominerade Digitala rummet till en av de fyra finalisterna till Guldlänken under våren 2009.

– Under hösten 2009 kommer vi att lägga till fler funktioner i Digitala rummet, säger Leif Eriksson. Samtidigt hoppas vi att andra kommuner kan ha nytta av våra erfarenheter.

Ny syn på egen förändring

– Det som jag är mest nöjd vad gäller förändringsledning är att organisationen har fått en ny syn på sin egen förändring där IT-verktygen är en viktig del. Gränsdragningen mellan vad vi ska syssla med och politikens roll är mycket tydlig. Politiken har inte engagerat sig i tekniken bakom de kommunala e-tjänsterna men har istället engagerat sig i hur medborgarna har uppfattat tjänsterna, säger Joachim Danielsson.

Så värst många fler poäng i e-förvaltningsmätningen kan inte Täby kommun få, något område kanske kan hoppa från 3,8 till 4,0. Den stora utmaningen

består snarare i att bibehålla poängen än att flytta sig några tiondelar på skalan.

För att få ihop helheten och driva den framåt behövs det kontroll, gott ledarskap, situationsberoende var i processen man är, ordning och reda, menar Joachim Danielsson.

– Det måste finnas en verksamhetsstyrning med tydliga mål på vad man vill uppnå. Vi fortsätter med vår strategi med att verksamhetsutveckla samt skapa goda exempel för att komma vidare, säger Joachim Danielsson.



Foto: Magnus Svensson

Om utmärkelsen Sveriges IT-kommun

Bakom utmärkelsen Sveriges IT-kommun står Sveriges Kommuner och Landsting, Kvalitetsmässan, VINNOVA, IT-Företagen, Intel, Microsoft, Computer Sweden, TeliaSonera.

Jury

Jury för att utse Sveriges IT-kommun 2009 bestod av:

Gunilla Glasare, Direktör, Sveriges Kommuner och Landsting

Professor Bo Dahlbom, Göteborgs universitet

Historiker Lars Ilshammar, Örebro universitet

Carl-Daniel Norenberg, Government Manager Intel

Christer Molander, Government Manager Microsoft

Madeleine Siösteen Thiel, programansvarig VINNOVA

Anne-Marie Fransson, vd IT&Telekomföretagen

Johan Hallsenius, chefredaktör Computer Sweden

Tidigare vinnare

Utmärkelsen Sveriges IT-kommun instiftades 2001 och delas ut vartannat år på Kvalitetsmässan.

Utmärkelsen Sveriges IT-kommun 2007 tilldelades Umeå

Utmärkelsen Sveriges IT-kommun 2005 tilldelades Malmö

Utmärkelsen Sveriges IT-kommun 2003 tilldelades Nacka

Utmärkelsen Sveriges IT-kommun 2001 tilldelades Kalix

Sveriges IT-kommun 2009

Utmärkelsen Sveriges IT-kommun delas ut vid Kvalitetsmässan vartannat år. Den ges till den kommun som lyckats bäst med att utifrån sina förutsättningar uppvisa goda initiativ och resultat inom e-service och e-demokrati, samt infört kvalitetshöjande och kostnadsbesparande lösningar inom e-förvaltning i kommunal verksamhet.

2009 nominerades Falkenberg, Järfälla, Stockholm och Täby. Här berättar de själva om visioner, strategier och arbete.

Utmärkelsen gick till Falkenberg och delades ut av direktör Gunilla Glasare på Sveriges Kommuner och Landsting. Tidigare vinnare var Kalix 2001, Nacka 2003, Malmö 2005 och Umeå 2007.

Bakom utmärkelsen Sveriges IT-kommun står Sveriges Kommuner och Landsting, Kvalitetsmässan, Computer Sweden, Intel, IT- och Telekomföretagen, Microsoft, Telia samt VINNOVA.

ISBN 978-91-7164-489-3



Sveriges
Kommuner
och Landsting

118 82 Stockholm. Besök: Hornsgatan 20

Tfn: 08-452 70 00. Webbplats: www.skl.se

Fler exemplar av denna skrift kan beställas på tfn 020-31 32 30, fax 020-31 32 40, eller på förbundens webbplats www.skl.se/publikationer