

Örebro kommuns digitaliseringssatsning ställer höga krav på en välfungerande förvaltningsstyrning



ÖREBRO

” I digitaliseringssatsningen har det slagits fast att pm³ är en avgörande förutsättning; ta hand om det som vi redan har samt förmåga att fortsätta förvalta det nya som kommer.

Åsa Sandin, ansvarig för pm³-arbetet i Örebro kommun

På:



PM³ FALLSTUDIE - ÖREBRO KOMMUN

Örebro kommuns digitaliseringssatsning ställer höga krav på en välfungerande förvaltningsstyrning

Som en av Sveriges snabbast växande kommuner behövde Örebro kommun agera omgående för att hitta fler och nya sätt att möta framtida behov och krav. Smart nyttjande av digitaliseringens möjligheter är en av de viktigaste faktorerna för att kunna bedriva en effektiv verksamhet för fler medborgare - trots mindre resurser. En stor digitaliseringssatsning inleddes år 2017 och det är uttalat att styrning enligt pm³ är en viktig grundförutsättning för att lyckas. I april 2019 ställer vi några frågor till Åsa Sandin som har det övergripande ansvaret för arbetet med pm³-modellen i kommunen.

När införde ni pm³ och varför? Hur långt har ni kommit i införandet?

När Åsa kom in i organisationen år 2012 upplevde hon det som kaotiskt med många "brandkårsutryckningar" och bristfällig samverkan mellan verksamhet och it. It behövde få en bättre förståelse för verksamhetens behov och verksamheten behövde bli mer delaktiga gällande resurser och kravställning. Verksamheten köpte gärna in flertalet nya system men hade låg förståelse för vikten av att förvalta dessa vidare - och att förvaltning kostar. Åsa upplevde även att resurser och budget satt fast i befintliga lösningar och var svåra att få loss och man hade för lite pengar till vidareutveckling. Ordning och reda behövdes och Åsa som tidigare arbetat med pm³ började så smått testa modellen på enstaka områden. Med det var först i slutet av 2016 som det togs ett formellt beslut om införande i hela kommunen.

Efter införandet av pm³ har kommunen en bättre samverkan och en mer strukturerad tillvaro där man allt eftersom slutar arbeta utifrån "önskelistor" och istället utgår från verksamhetens problem och behov. Man får en effektivare styrning och uppföljning mot leverantörer och arbetet med informations säkerhet fungerar bättre. Örebro kommun har också anslutit sig till pm³ Licens som

Åsa tycker är till stor hjälp i såväl det dagliga som långsiktiga arbetet kring styrning och samverkan. Förvaltningsledarna använder bland annat mallarna och kommunikationsmaterialet används för att sprida kunskap om pm³.

I dagsläget har kommunen åtta förvaltningsobjekt men i ett förslag på reviderad FOA (förvaltningsobjektarkitektur = övergripande indelning och struktur för förvaltningsobjekten) som beslutas vilken dag som helst, blir det 18 objekt. I Örebro kommuns tillämpning av pm³ är förvaltningsledarparen inom kärn- och stödverksamheterna ansvariga för flera objekt inom samma paraply - t.ex. området välfärd.

En stor digitaliseringssatsning pågår hos er. Berätta om denna och vilka krav det ställer på organisationen?

Bakgrunden är den utmaning som hela den offentliga sektorn står inför: att våra resurser, med hänsyn till våra befintliga arbetssätt samt befolkningsökningen, inte kommer räcka till. Fler och bättre tjänster måste förmedlas och det med hjälp av mindre resurser. Uppdraget utgår från regeringens program för digital förnyelse, "Digitalt först", som Örebro kommun kokat ner till en egen strategi och handlingsplan. Just deras kommun växer extra snabbt och det finns ett



politiskt initiativ att lägga 200 miljoner kronor (år 2017–2019) på kommunens digitalisering för att kunna effektivisera och möta kommuninvånarnas behov. En stor del av pengarna räknar man med att få åter i effekthemtagning. Projektkontoret har för detta ändamål anpassat Ekonomistyrningsverkets modell för värdering- och effekthemtagning. Viktigt att komma ihåg är att det handlar om verksamhetsutveckling med digitala inslag och inte värtom, påpekar Åsa.

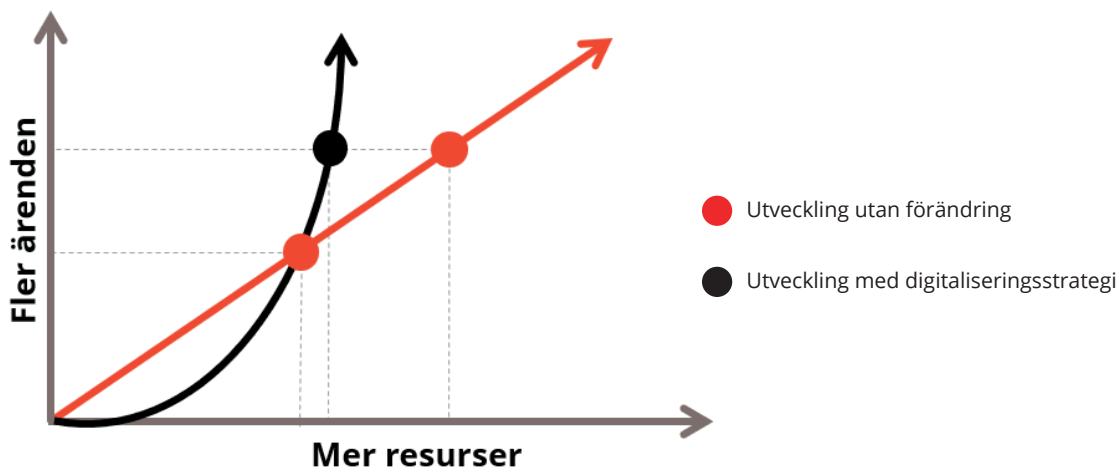
Nya arbetssätt kommer naturligtvis med digitaliseringssatsningen. Det kan handla om att ta sig bort från manuella flöden och processer och att automatisera, robotisera och lagra information på nya sätt. Detta medför nya sätt att samarbeta både internt och externt. Man jobbar mycket med verksamhetscheferna för att tydliggöra att det är deras ansvar att komma med idéer kring behov. Digitaliseringssatsningen kan beskrivas som tre olika resor: teknik, kultur och funktion. När det kommer till teknik handlar det mycket om att möjliggöra tekniska förutsättningar så som Office 365, ny teknisk plattform som möjliggör automatisering och robotisering samt exempelvis en e-tjänsteplattform. Kulturreisan handlar om nya arbetssätt och funktionsresan om vikten av förändringsledning.

Inom vissa områden har man en längre väg kvar att gå eftersom större delen av processerna där fortfarande är manuella. Dock finns det generellt sett ett stort intresse, en stark vilja och en positiv inställning till att digitaliseringsutvecklingen ska komma framåt, berättar Åsa. Framgången mäts genom att följa hur effekterna plockas hem.

Ni gör stora satsningar på pm³-arbetet. Varför är det så viktigt för er och hur säkrar ni kompetensutveckling?

I digitaliseringssatsningen har det slagits fast att pm³ är en avgörande förutsättning; ta hand om det som vi har samt förmåga att förvalta det nya som kommer. Vi har kommit en bra bit på vägen i vår digitaliseringsresa, säger Åsa. Nu handlar det om att hitta nya förmågor och kompetenser som kan ta emot de behov som kommer från verksamheten. Betydelsen av pm³ lyfts fram såväl som vikten av att alla som på något sätt berörs får god förståelse för arbetet enligt modellen.

När man för ett par år sedan började rekrytera nya roller så som förvaltningsledare, var det ett naturligt steg att satsa på kompetensutveckling. Tio personer fick certifiera sig som förvaltningsledare. På AB klev in och höll en organisationsanpassad utbildning som innefattade tolv kursdagar, uppdelat på sex tillfällen, under en halvårsperiod. Åsa anser att det var en stor fördel att genomföra utbildningen gemensamt på detta vis. Gruppen blev mycket sammansvetsad och alla diskussioner kunde utgå från deras egna verksamhet. Varje deltagare hade med sig verkliga utmaningar från de objekt de skulle bli förvaltningsledare för, som de fick jobba aktivt med under kursens gång. Sedan kursen avslutades har ytterligare förvaltningsledare anställts. Dessa kommer också bli certifierade men via öppna utbildningar som finns på marknaden.



Vilka positiva effekter ser ni att utbildningsatsningen ger er?

Alla deltagarna känner nu varandra väl och det är högt i tak och därmed enkelt att samverka. Åsa tycker att det är en stor fördel att samtliga förvaltningsledare nu känner trygghet i sin roll och har samma goda grund att stå på. Under utbildningen blev det tydligt att rollen verkligen är en ledarroll och att man därmed hela tiden måste arbeta med att lyfta sig från det operativa arbetet. Det finns det en medvetenhet kring nu. I diskussioner med olika parter där man behöver kunna argumentera för sin sak har förvaltningsledarna nu stärkta förmågor att lyckas med detta samt dessutom möjlighet att rådgöra med varandra.

Efter certifieringen löper etableringen av objekt på enligt plan och Åsa rekommenderar att ha kunniga förvaltningsledare på plats inför objektetableringar, för att inte riskera att tappa fart eller behöva etablera om. I det kommande arbetet med nya objekt ser Åsa att man kommer återanvända de upptäckter man gjorde under certifieringskursen. Slutligen har Åsa fått mycket positiv feedback på att kommunen som arbetsgivare gör den här satsningen som bekräftar de anställdas profession och vikten av ständig såväl kunskapsutveckling som personlig utveckling.

Vad är nästa steg för kommunen nu under 2019 och framöver?

Framöver hoppas Åsa på att kommunen ska få till en gemensam styrning av förvaltning och utveckling. Portföljstyrning förväntas förenkla resursfördelningen och ge bättre effekthemtagning. En diskussion har påbörjats kring möjligheten att ha styrgrupper per områdesnivå där såväl förvaltnings- som utvecklingsfrågor skulle hanteras i samma styrgrupp.

Kommunen kommer även arbeta vidare med att höja kunskapsnivån kring målstyrning, exempelvis vill man öka förståelsen för att förvaltningsplanerna styrs utifrån övergripande visioner och mål.

I övrigt pekar Åsa på vikten av att sprida kunskap kring pm³-arbetet till fler än förvaltningsledarna. Här arbetar man med en kombination av olika insatser. Man utnyttjar de färdiga kommunikationsfilmer som finns i pm³-licensen, man kommer att köra en organisationsanpassad pm³ grundutbildning med extra fokus på kopplingen till ITIL och tjänstekatalog, man kommer skicka några anställda till öppna utbildningar och slutligen kommer Åsa själv hålla i några kompetenshöjande insatser.

Rekommendationer till andra som ska införa pm³



Genomför en pm³-pilot! Etablera ett förvaltningsobjekt som snabbt kan påvisa vilka effekter som finns att hämta, såväl för verksamheten som för it.



Se till att ha kunniga förvaltningsledare på plats redan innan ni etablerar nya objekt. Annars finns en risk att ni tappar fart eller behöver etablera om.



Satsa på kompetensutveckling och ökad förståelse för pm³. Det handlar om att öka såväl medarbetares som chefers förmågor att kunna se möjligheterna och hantera utmaningarna.



Om Åsa Sandin som svarat:



Roll?

Övergripande ansvar för pm³-arbetet i Örebro kommun

Bakgrund?

Åsa har en bakgrund inom kommunikation och media men kom genom åren att glida in mer mot projektledning (it och användbarhet) samt ledarskap på olika nivåer.

Drivkrafter?

Att finna och utveckla (it-)lösningar som innebär nytta för såväl verksamhet som medborgare/kunder.

Är du nyfiken på hur pm³ skulle kunna implementeras i just din organisation?

Välkommen att kontakta oss hos På AB. Vi gör det enklare för din organisation att uppnå verksamhetsnytta och kostnadseffektivitet, bland annat genom styrnings- och samverkansmodellen pm³. Vi har hjälpt hundratals såväl offentliga som privata kunder till en mer effektiv styrning och samverkan.

Du når oss på  info@pm3.se eller på  08 - 544 961 70

© På i Stockholm AB

På