



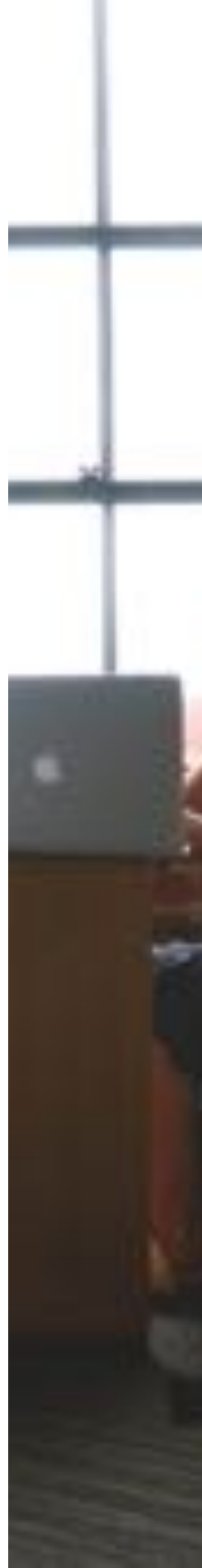
Statusrapport

Digital Mognad i Offentlig Sektor

2021

Sammanfattning

- Den nationella digitala mognaden inom offentlig sektor i Sverige är 48%. Detta utgör en ökning med två procentenheter från föregående år.
- Årets resultat visar en avtagande trend i magnituden av ökad nationell digital mognad.
- Den avtagande utvecklingen härleds till ett utmanande år där verksamheterna tvingats nedprioritera insatser kring förändrad styrning och istället prioritera snabb anpassning till pandemins förutsättningar.
- Portföljstyrning, Digital Infrastruktur och Digitaliseringsstrategi identifieras som särskilt viktiga delar för fortsatt utveckling av digital mognad.
- DiMiOS är nu under nationell skalning genom ett ESF-finansierat projekt drivet av SKR och Adda med målsättningen att öka nationell digital mognad till 55% 2023.



Om Digital Förvaltning

Digital Förvaltning är ett forskningskonsortium inom ramen för [Swedish Center for Digital Innovation](#). Målsättningen är att stödja offentlig sektor i strävan efter ändamålsenlig digitalisering. Sättet detta görs är att bedriva tillämpad forskning i nära samarbete med offentliga aktörer. Genom forskningen skapas möjligheten för bättre, evidensbaserade beslut.

Som ett led i forskningen har konsortiet, på uppdrag av Regeringskansliet, tagit fram en modell för att mäta och följa upp digital mognad i offentlig sektor. Genom att sammanställa faktorer som i forskningen bevisats värdefulla för organisationers förmåga att realisera nyttan med digitalisering är DiMiOS den första evidensbaserade modellen för att mäta och följa upp digital mognad.

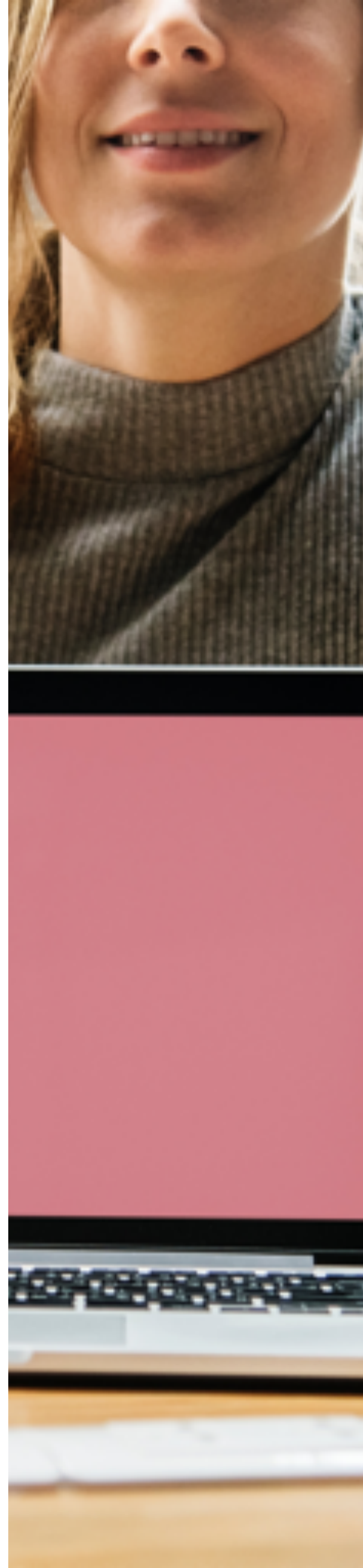
Målsättningen är att genom att offentliga organisationer mäter och följer upp sin mognad kan man stärka förmågan att lära av varandra. På det sättet skapar DiMiOS förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering. Forskningskonsortiet tillgängliggör kontinuerligt resultat av sina studier via [hemsidan](#).

Nationell skalning av DiMiOS

Forskningskonsortiet arbetar med SKR och Adda för att genomföra en nationell skalning av DiMiOS för kommuner och regioner. Projektet sträcker sig till 2023 och innebär subventionering av licenskostnad, framtagning av metodstöd och utbildning. För vidare information och anmälan, se [Addas hemsida](#) samt sidan 15.

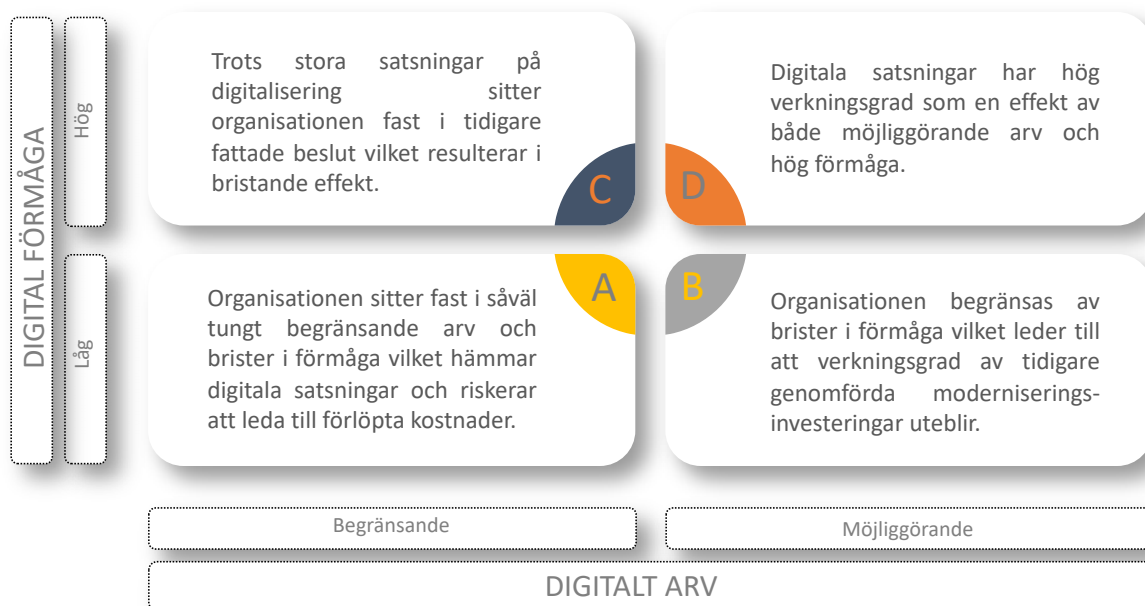
Om Swedish Center for Digital Innovation

Swedish Center for Digital Innovation (SCDI) är ett strategiskt initiativ från Göteborgs universitet, Handelshögskolan i Stockholm samt Umeå universitet där man samarbetar kring forskning, utbildning och samverkan för digital innovation. Målsättningen är att stärka Svenska organisationers digitala förmåga genom excellent forskning. Centrumet är även hem för Wallenberg Digital Innovation Program. För vidare information, se www.scdi.se.



Studiens metod

DiMiOS har sedan 2018 använts av över 170 organisationer inom offentlig sektor. Sammanlagt har fler än 10 000 respondenter deltagit i den pågående studien. Av dessa ingår resultatet från mätningen av 85 organisationer i underlaget för denna statusrapport (3 301 respondenter). Studien bygger på den metod för mätning av digital mognad som togs fram av forskare vid Göteborgs universitet på uppdrag av Regeringskansliet under 2017, och som kontinuerligt vidareutvecklas i linje med forskningens framsteg.



Figur 1. Översikt av DiMiOS.

Digital mognad är organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. Detta mäts genom en positionering i två dimensioner, digital förmåga och digitalt arv. För vidare information om den underliggande modellen, se Vitbok DiMiOS via www.digitalforvaltning.se/rapporter.



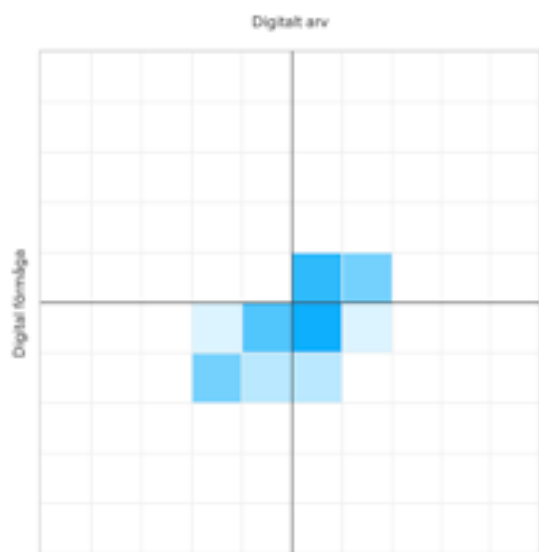
85

Antal organisationer som ingår i den aktuella mätperioden.

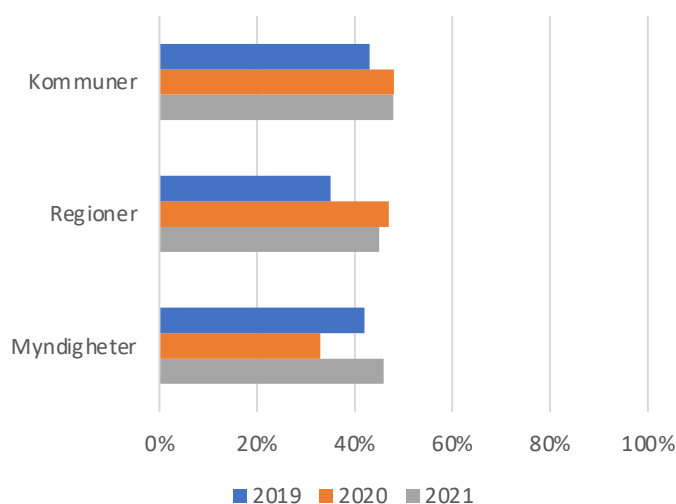
Avtagande ökning av digital mognad

Den aktuella nivån av nationell digital mognad i Sverige är 48%. Med andra ord saknas fortfarande en bred uppsättning av de förutsättningar som krävs för att leva upp till regeringens högt ställda mål om att bli bäst i världen på att dra nytta ur digitalisering. Samtidigt visar jämförelse med föregående år på en avtagande förbättring avseende nationell digital mognad. Denna utveckling ses som en varningssignal och något som behöver följas upp av respektive organisation.

En initial analys härleder den avstannade utvecklingen av digital mognad till pandemin. Organisationerna har varit nödgade att fokusera på mer kortsiktiga frågor, varvid man har nedprioriterat nödvändiga omtag på styrning och organisering av digitalisering.



Figur 2. Fördelning av organisationers mognad



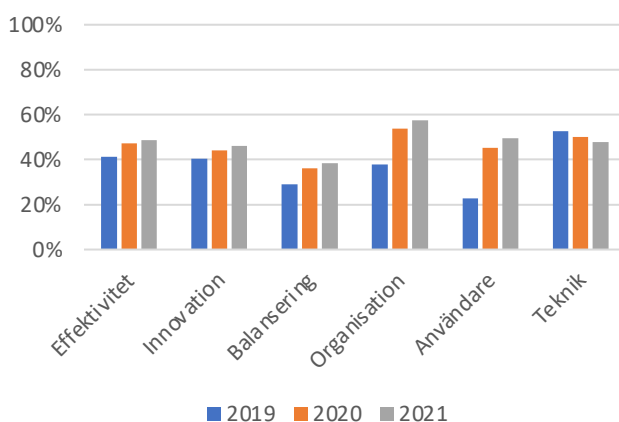
Figur 3. Sektorsöversikt 2019-21

Prioriterade områden

Studien visar att den främsta ökningen av ingående områden återfinns inom organisation och användare. Med andra ord har man arbetat med att stärka förutsättningarna för leverans av IT, vilket kan ses som naturligt givet pandemin. Teknik uppvisar en försämring jämfört med tidigare år, varvid detta behöver prioriteras framgent.

48%

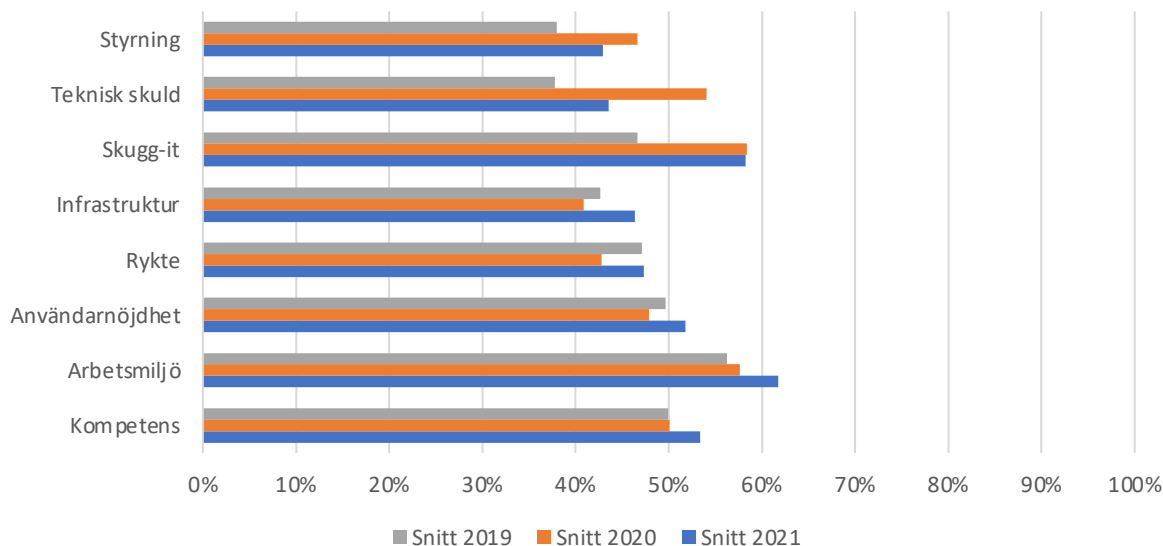
Grad av digital mognad i offentlig sektor (+2%)



Figur 4. Utveckling per område 2019-21

Digitalt arv

Det digitala arvet är nu strax över brytpunkten mellan begränsande och möjliggörande för digitalisering, 51%. Detta utgör en ökning med en procentenhet från föregående år. Den mest markanta ökningen ses inom Infrastruktur. De faktorer som i dagsläget uppnått möjliggörandestatus är Skugg-it, Användarnöjdhet, Arbetsmiljö och Kompetens.



Figur 5. Mognad per faktor Digitalt arv.

Samtidigt ser vi två faktorer, Teknisk skuld och Styrning som uppvisar en försämring jämfört med föregående år. I termer av Teknisk skuld tolkas detta som en konsekvens av pandemin där behovet av agilitet har mötts upp med genvägar i utveckling. Rörande Styrning tolkas detta som en konsekvens av att existerande IT-styrning mer och mer har blivit ifrågasatt och identifierad som till delar kontraproduktiv.

De skillnader som framträder mellan de tre sektorerna visar att den tekniska aspekten av arvet fortfarande är särskilt utmanade för myndigheter och regioner. Detta resulterar i att vi kan förvänta oss att se fortsatt eftersatt digital mognad innan dessa typer av organisationer gör upp med sitt digitala arv och moderniserar sin underliggande infrastruktur.

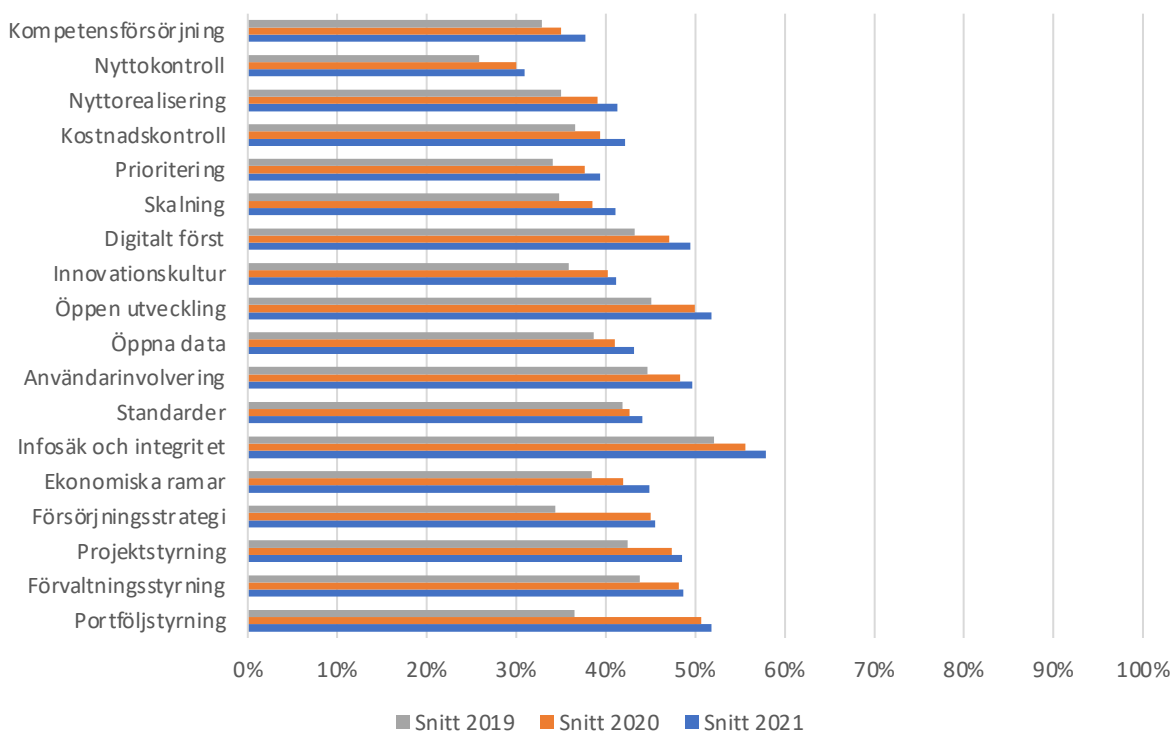


51%

Grad av digitalt arv i offentlig sektor (+1%)

Digital förmåga

Den digitala förmågan är i dagsläget 45%, en ökning med två procentenhet från föregående år. Ökningen är konsekvent över samtliga faktorer.



Figur 6. Mognad per faktor Digital förmåga.

Nyttokontroll, Kompetensförsörjning och Prioritering är de faktorer som är svagast, samtliga inom området Balansering. Ur detta drar vi slutsatsen att offentlig sektors digitaliseringsarbete har fokuserat på att skapa nödvändiga förutsättningar för effektivitet och innovation, men att vidare riktade insatser krävs kring balansering. Tidigare forskning liksom SKRs strategi ["Utveckling i en digital tid"](#) är tydlig med att påpeka vikten av en balansering av effektivitet och innovation i relation till digitalisering.

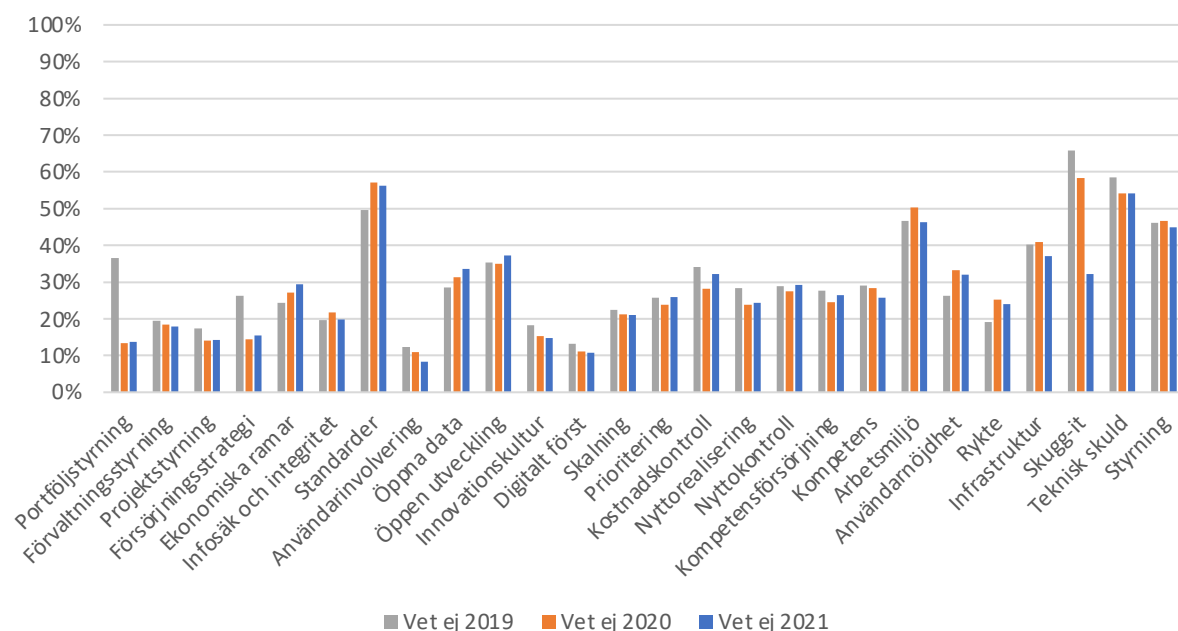
45%

Grad av digital förmåga i offentlig sektor (+2%)



Reducerade kunskapsluckor

Parallellt med att mäta nivå av digital mognad samlar DiMiOS in statistik kring vilka frågor respondenterna saknar förutsättningar att svara på. Det kan röra sig om att de saknar inblick i t.ex. hur portföljstyrningen ser ut i organisationen, eller att de helt enkelt inte förstår vad portföljstyrning är. För att rätt förutsättningar skall vara på plats krävs det att individer involverade i eller utsatta för styrningen av digitala initiativ har en god insikt i vad dessa förutsättningar är samt vad nuvarande status är.



Figur 7. Frekvens svar med "Vet ej".

I figur 7 presenteras en översikt av vilka frågor som respondenterna svarade "Vet ej" på. Som framgår är frågor avseende teknik i det digitala arvet överrepresenterade, med en majoritet av respondenterna osäkra på nivån av Teknisk skuld. Även Standarder uppvisar en relativt hög grad av vet ej från respondenterna. Samtidigt ser vi att andelen Vet ej-svar fortsätter att minska från föregående år, särskilt utmärkande i Skugg-it och Användarinvolvering. Denna utveckling och relationen mellan Vet ej-svar och förändringar i mognadsnivå kommer fortsätta utredas i vidare forskning.



28%

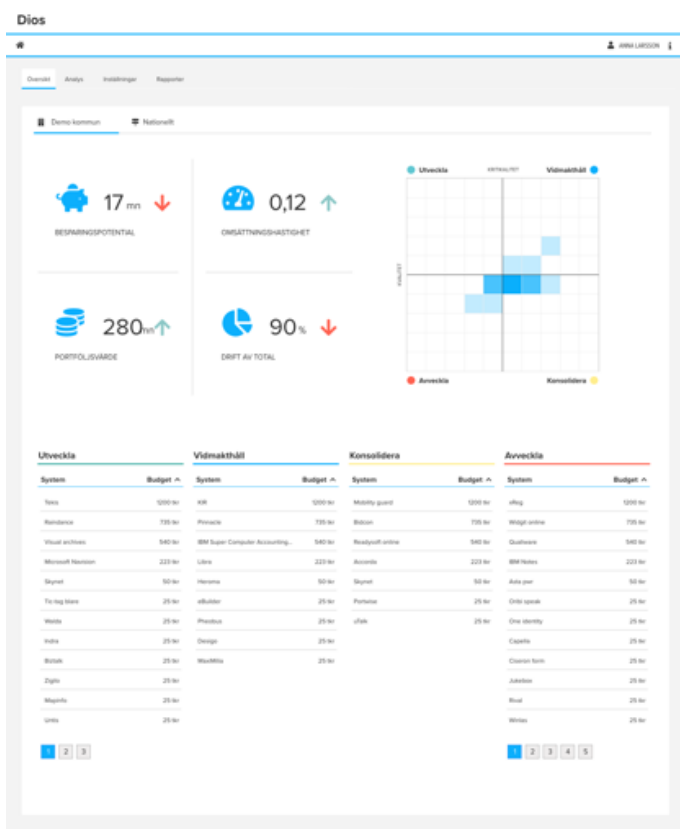
Grad av "Vet ej"
i offentlig sektor (-1%)

Fördjupning: Digital infrastruktur

Det digitala arvet är direkt avgörande för om organisationen skall lyckas tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering eller inte. I upprepade studier har vi fördjupat oss ytterligare i detta, med fokus på användningen av investeringsmedel för finansiering av modernisering och kartläggning av existerande infrastruktur.

Som ett direkt svar på utmaningarna relaterade till att skapa ett mer möjliggörande digitalt arv har forskningskonsortiet utvecklat en ny metodik och ett nytt verktyg under 2021. DIOS (Digital Infrastruktur i Offentlig Sektor) togs fram under våren tillsammans med åtta offentliga organisationer och har som ambition att synliggöra den digitala infrastrukturen för att möjliggöra ändamålsenlig digitalisering. Genom att skapa en översikt över organisationens system med tillhörande kvalitetsindikatorer skapas möjligheter att identifiera och flagga system som är kandidater för avveckling eller konsolidering.

Parallellt skapas, i linje med DiMiOS, möjligheter att lära av varandra och att vi för första gången får en aktuell överblick av totala IT kostnader inom offentlig sektor. Vi kommer därmed att kunna se generella mönster mellan organisationer, och frigöra betydande resurser genom t.ex. avveckling.



Figur 8. Skärmdump från DIOS

DIOS finns nu tillgängligt för användning via forskningskonsortiets hemsida, och vi ser fram emot att dela resultatet av undersökningen i takt med att data kommer in. Vår förhoppning är att DIOS kommer frigöra betydande resurser redan under 2021, samt bidra till en bättre fungerande marknad för offentlig IT.

28,5

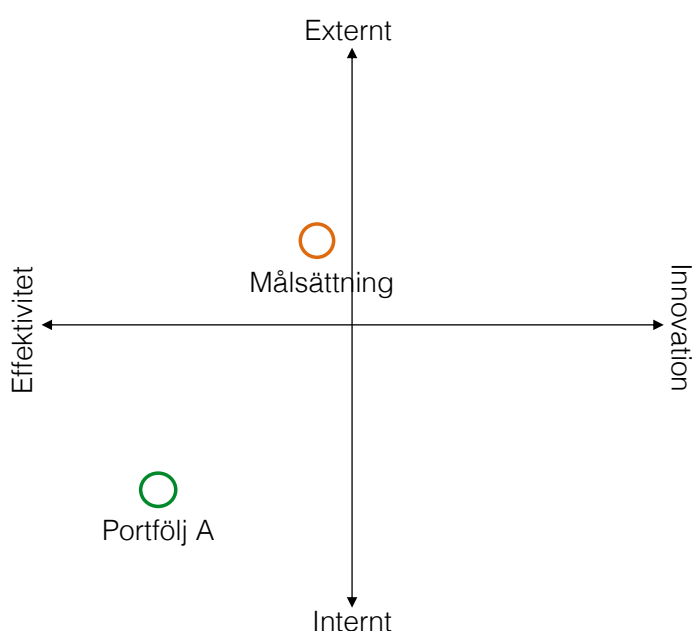
MDR

Uppskattat belopp utan aktiv
livscykelhantering, offentlig IT

Fördjupning: Portföljstyrning

Portföljstyrning har i [uppregade studier](#) identifierats som en central förmåga för ändamålsenlig digitalisering. Trots detta ser vi att majoriteten av organisationer inom offentlig sektor fortfarande uppvisar brister i sättet de överblickar och prioriterar sina digitala initiativ. Effekten av detta är att offentlig sektor i dagsläget riskerar att agera med bristande ändamålsenlighet i sin digitalisering.

För att säkerställa ändamålsenlighet är det nödvändigt att kontinuerligt följa upp existerande portföljer, för att kunna göra avvägningar kring hur fokus och riktning i digitala initiativ förhåller sig till organisationens övergripande målsättning.



Figur 9. Portföljens balanspunkt kontra målsättning.

Under våren 2021 har forskningskonsortiet vidareutvecklat en [metod för portföljanalys](#) tillsammans med bl.a. Göteborgs stad. Tanken har varit att skapa förutsättningar för portföljledare att själva klassificera projekt och genom detta skapa en koncernövergripande bild av hur ändamålsenlig existerande portföljsammansättning är.

Projekt och effektmål klassificeras i två dimensioner: 1. Externt-Internt riktad direkt nytta och 2. Effektivitet-Innovation. På basis av detta skapas en översyn på nuläge som utgör portföljens aktuella riktning. Detta kan därefter stämmas av mot satta målsättningar för ökad ändamålsenlighet.

Metoden är utvecklad genom forskning vid bl.a. Skatteverket och Försäkringskassan från 2016 och framåt, och har tillämpats på i bl.a. Sundsvalls kommun. Nu tar vi steget vidare för att tillgängliggöra metoden nationellt genom ett verktygsstöd.

PIOS kommer att göras tillgängligt för offentlig sektor under sen-hösten 2021. Upplägget för utveckling kommer att se ut som för DIOS, där ett antal offentliga aktörer bjuds in till ett utvecklingsnätverk.

8%

Andel portföljmedel som läggs på verksamhetsutveckling (ex från myndighet)

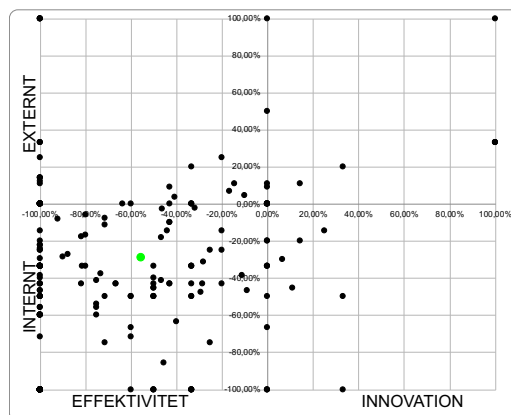
Fördjupning: Kommuners digitaliseringsstrategier

Med digitaliseringsstrategi avses hur organisationen arbetar, uttalat eller inte, med digitalisering som en metod för verksamhetsutveckling. I en nu pågående studie av kommuners MRP-dokument framkommer ett tydligt mönster kring hur kommuner prioriterar digitalisering.

85% av Sveriges kommuner mål- och/eller resurs-sätter digitalisering i sina MRP. Med andra ord är det i dagsläget fortfarande 42 kommuner som inte berör digitalisering i sina mest centrala styrdokument. Detta innebär att ca 1,5 Miljoner invånare i dagsläget lever i en kommun som inte uttalat en vilja med digitalisering. Omsättningsmässigt står dessa kommuner för ca 2,6 Miljarder av offentlig sektors totala utgifter.

Den genomsnittliga digitaliseringsstrategin prioriterar nyttjandet av digitalisering för ökad automatisering och inre effektivitet. Med andra ord är invånarnas nytta med digitalisering till stor del sekundär eller irrelevant i kommunernas genomsnittliga mål- och resurssättningar. Istället ses digitalisering som en metod för att reducera interna kostnader i vidmakthållandet av en stabil leverans av välfärd.

Givet tidigare studier ser vi betydande risker med denna genomsnittliga digitaliseringsstrategi samt det fortsatta avståndstagandet från digitalisering i vissa kommuner. Digitalisering kan, om använt fel, vara en ypperlig metod för att påskynda tilltagande irrelevans. Om kommunerna inte klarar av att möta upp behovet av förnyelse och istället lägger lejonparten av resurser på att cementera sin egen verksamhet kommer digitalisering att föra med sig betydande framtida kostnader och gradvis försämrade och ojämn tillgång till digital välfärd.



Figur 10. Spridning samtliga kommuner

Samtidigt ser vi tydliga skillnader i relation till ett urval demografiska faktorer. Mindre kommuner är mer benägna än större att rikta digitalisering inåt snarare än utåt och att fokusera på effektivitet snarare än innovation. Likaså är kommuner med finansiellt underskott mer benägna att fokusera på intern innovation, och borgerligt styrda kommuner är mer benägna att fokusera på extern innovation.

Dessa resultat håller i dagsläget på att analyseras djupare, och innan sommaren kommer en detaljerad rapport att presenteras via [forskningskonsortiets hemsida](#).



1 av 6 kommuner saknar politisk
målsättning för digitalisering

Rekommendationer

Som ett led i forskningen har vi tagit fram en uppsättning rekommendationer ur den genomförda analysen. Dessa rekommendationer är generella, och bör ses som utgångspunkt för ledningsdialog snarare än direkta ingångar för handling. De bygger på det framkomna snittet av organisationernas digitala mognad, och är därmed inte verksamhetsspecifika.

Organisationer inom offentlig sektor bör:

- Betrakta pandemin som ett styrningsexperiment där man utvärderar utfallet av eventuella avsteg från existerande styrning och använder resultatet som ingångsvärden för om-design av styrning.
- Fokusera på att identifiera brister i existerande digitalt arv som begränsar hemtagningen av nyttan av nya digitala initiativ.
- Säkerställ en ändamålsenlig balans mellan initiativ riktade mot digital förmåga kontra digitalt arv.
- Skapa en tydlig översikt av aktuella initiativ avseende om dessa är inriktade mot effektivitet eller innovation, samt om nyttan är intern- eller extern.
- Säkerställ en ändamålsenlig balans mellan initiativ riktade mot innovation och effektivitet och följ upp framsteg.
- Komplettera existerande internt orienterade initiativ med externt orienterade, där användare i ett tidigt skede bjuds in att vara delaktiga i design.
- Genomför riktad utbildning kring de förutsättningar som krävs för att säkerställa ändamålsenlig digitalisering.
- Mät och följ upp digital mognad samt lär av andra genom att både dela och ta del av andras lärdomar.

Kommande analyser

Forskningen fortlöper och närmast enligt plan ligger en aggregerad analys av demografiska faktors påverkan på digital mognad och politiska målsättningar över tid. Vi kommer titta på mönster i datan för storlek, politisk majoritet, finansiellt resultat, geografiskt område et cetera för att kunna uttala oss mer specifikt för t.ex. olika typer av kommuner. Parallellt med detta fortsätter arbetet med att ta fram nya metoder för ändamålsenlig digitalisering av offentlig sektor genom följande projekt:

- IT-styrning för ändamålsenlig digitalisering
- Organisering av IT och Digitalisering för utveckling i en digital tid
- Portföljstyrning för ändamålsenlig digitalisering
- Alternativkostnaden av bristande digitalisering
- Kommuners digitaliseringsstrategi

Om DiMiOS

DiMiOS är ett verktyg framtaget för att mäta och följa upp digital mognad i offentlig sektor. Framtagningen har skett inom ramen för ett forskningsprojekt initierat av Regeringskansliet och genomförs av forskare vid Swedish Center for Digital Innovation. Verktöget lanserades under hösten 2018 och finns tillgängligt via www.digitalforvaltning.se. I dagsläget har ett 170-tal organisationer använt verktöget för att mäta sin digitala mognad.

Målsättningen är att skapa ett faktabaserat underlag för att stödja beslutsfattande för ändamålsenlig digitalisering i offentlig sektor. För att skapa detta har forskningen identifierat återkommande faktorer och förutsättningar för att lyckas få nyttan av digitalisering. DiMiOS mäter och följer upp dessa förutsättningar snarare än effekterna av digitalisering.

Under perioden 2021-2023 kommer DiMiOS skalas nationellt genom ett samarbete mellan forskningskonsortiet, SKR och Adda. Genom ett ESF-projekt skapas möjligheter för subventionering av pris samt kostnadsfri utbildning och metodstöd.

Forskningskonsortiet publicerar årliga statusrapporter på basis av den data som kommer in, parallellt med att man arbetar med vidare forskning för att skapa en bättre förståelse kring digitala strategier inom offentlig förvaltning.





SCDI

ESF-projekt Digital Mognad

Den demografiska utvecklingen utmanar svensk välfärd och färre måste försörja fler. Det gäller inte bara offentlig sektors finansiering utan framförallt personal- och kompetens-försörjning. Välfärdssektorn kan inte rekrytera så många som behövs av den enkla anledningen att det inte finns tillräckligt med personer i arbetsför ålder på arbetsmarknaden.

Parallellt förändrar framväxande teknologier alla aspekter av samhället; behov, risker, möjligheter och invånarnas förväntningar på välfärdsleveransen. Kommuner och regioner är mitt i en omställning för att tillhandahålla välfärd på helt nya och smartare sätt. För att möta välfärdens utmaningar krävs nytänkande och mod. Allt viktigare blir att utgå från evidensbaserade modeller för att identifiera de förmågor och kompetenser en organisation behöver utveckla.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har blivit beviljade stöd från svenska ESF-rådet med syfte att stärka kommuners och regioners förmåga att trygga kompetensförsörjningen och ställa om i en digital tid. I ESF-projektet Digital mognad vill SKR, baserat på ett vetenskapligt ramverk, stötta kommuner och regioner att på ett strukturerat sätt höja sin digitala mognad. Det görs genom att bland annat tillhandahålla DiMiOS som självskattningsverktyg, erbjuda anställda inom dessa organisationer utbildning i digital mognad samt även tillhandahålla ett konkret metodstöd för organisationerna att kunna underlätta i arbetet med resultatet. Målet är att öka kommuners och regioners digitala mognad från 2020 års 47 % till 55 % våren 2023. Projektet pågår mellan 2021-03-01 – 2023-02-28.

Vill du veta mer om projektet? [Läs mer på SKR:s webbplats.](#)

Kontakt:

Projektledare
Julia Larsson

Julia.larsson@adda.se
072-454 93 23





För vidare info och kontakt:

Forskningskonsortiet
Digital Förvaltning
Swedish Center for Digital Innovation
www.digitalforvaltning.se
www.scdi.se

