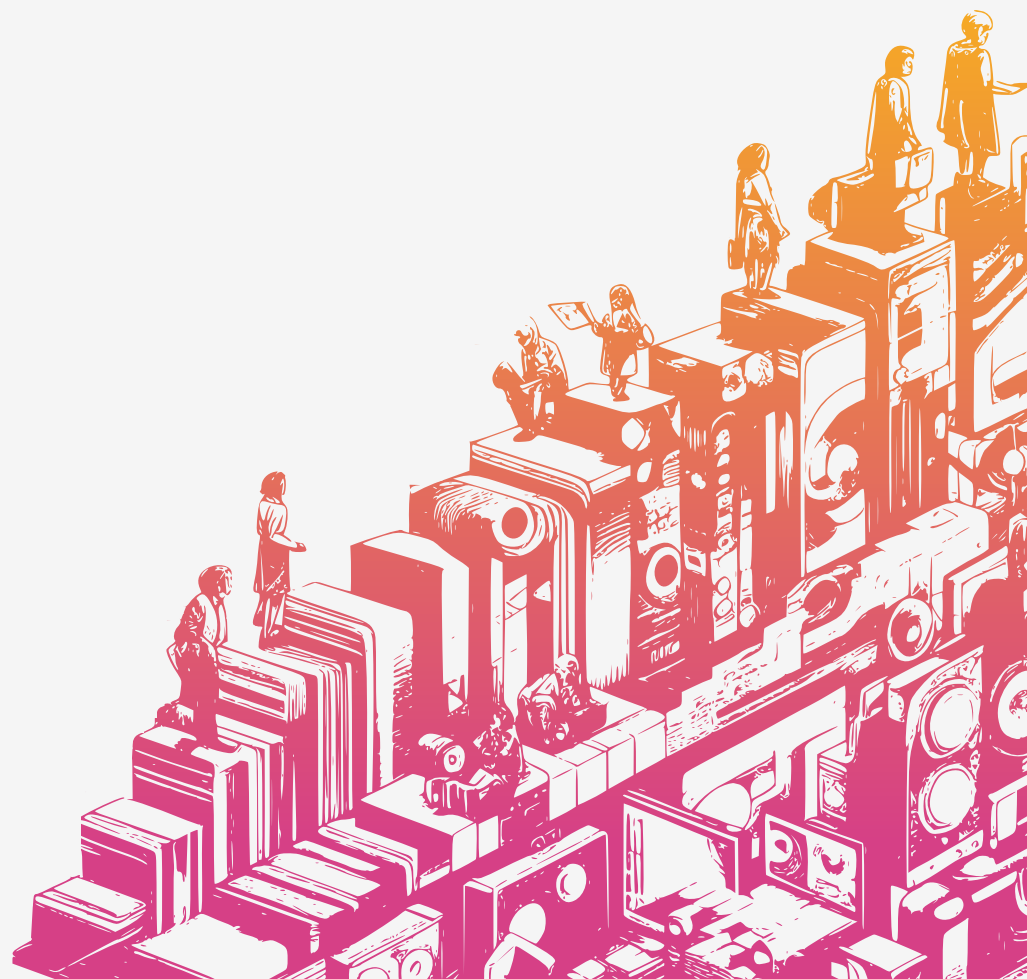




Johan Magnusson
Jonathan Crusoe
Tomas Lindroth
Jacob Torell



UNIVERSITY OF
GOTHENBURG



SAMMANFATTNING

DiMiOS har skalats nationellt i Sverige och blivit standardmodellen för digital mognad i offentlig sektor. Därmed utmärker sig Sverige internationellt genom att vara det enda landet med denna typ av centralt, evidensbaserat stöd för att skapa rätt förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering.

För att säkerställa tilltagande nytta med en gemensam modell för digital mognad i offentlig sektor har Kompetensforum Digital Mognad (SKR och Adda) beställt fördjupad forskning kring mognadstrappor i relation till samtliga principer i DiMiOS. Målsättningen är att skapa ett starkare stöd för organisationer som önskar förbättra sin digitala mognad.

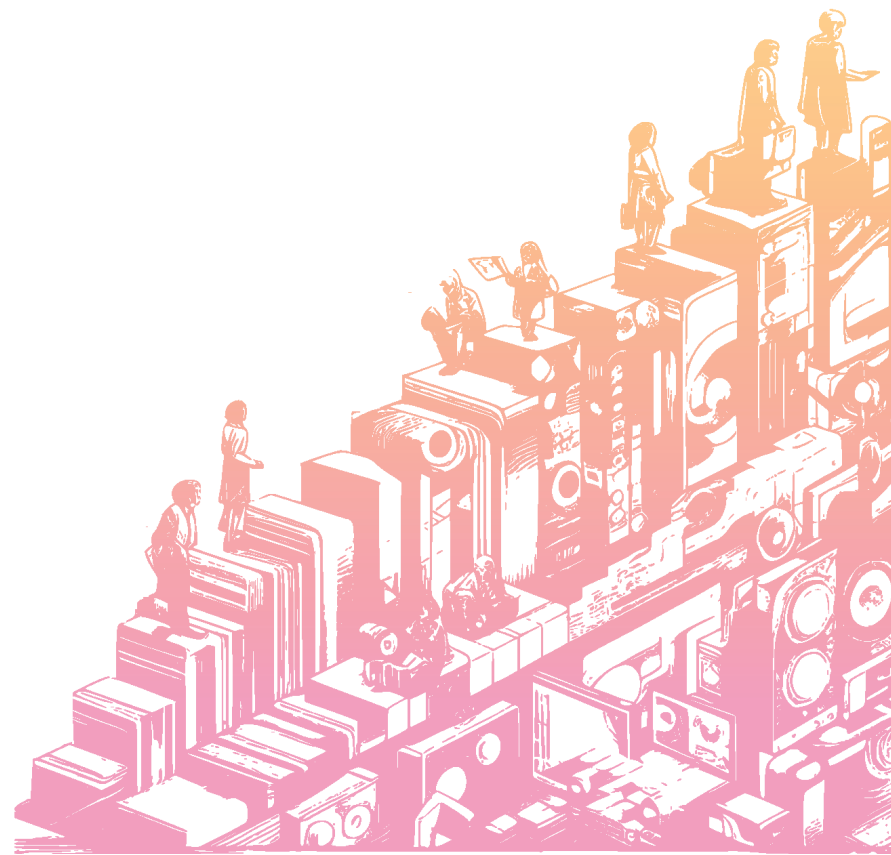
Den underliggande mognadstrappan utgår från två dimensioner, styrningens konfiguration och fokus. Styrningens konfiguration sträcker sig från en rigid, repetitiv styrning till en adaptiv styrning. Styrningens fokus sträcker sig från ett intern fokus på förvaltningar eller motsvarande till ett ekosystemfokus med tvärspektoriell samverkan.

Som komplement till respektive principers mognadstrappor, beskrivning av utmärkande drag i respektive steg samt risker och rekommendationer innehåller rapporten även en spridningsanalys som visar på utvecklingen över tid i respektive mognadssteg för offentlig sektor i Sverige. Rapporten kompletteras med en statistisk analys och utvärdering av DiMiOS-modellen.

OM

Swedish Center for Digital Innovation (SCDI) är en av världens tre starkaste forskningsmiljöer kring digital innovation. SCDI är ett samarbete mellan Göteborgs universitet, Umeå universitet och Handelshögskolan i Stockholm, involverande ett 70-tal forskare. SCDI stärker digitala förmågor i industri och offentlig sektor genom excellent forskning.

Forskningskonsortiet Digital Förvaltning (DF) är ett strategiskt initiativ inom Swedish Center for Digital Innovation. Syftet är att bidra till ett räddande av välfärden genom excellent praktikdrivande forskning. DF engagerar i dagsläget ett 30-tal forskare med ett tydligt fokus på att utveckla nya metoder för ändamålsenlig digitalisering



Innehållsförteckning

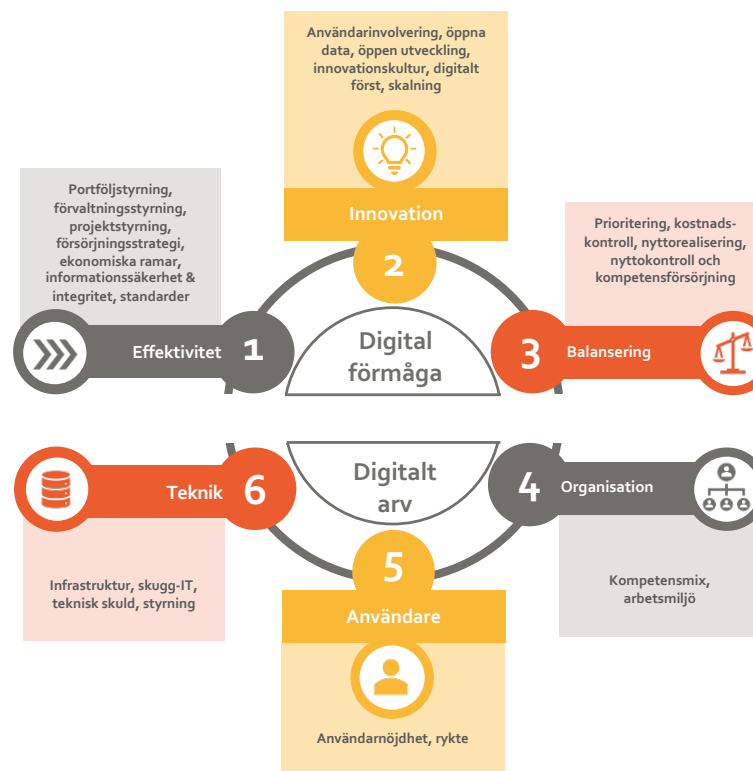
1. Bakgrund	3
1.1. Metod	6
2. Resultat	7
2.1. Generell mognadstrappa	7
2.2. Digital förmåga	9
Portföljstyrning	9
Förvaltningsstyrning.....	12
Projektstyrning.....	14
Försörjningsstrategi.....	17
Ekonomiska ramar.....	20
Infosäk och integritet	23
Standarder.....	25
Användarinvolvering.....	28
Öppna data.....	31
Öppen utveckling	34
Innovationskultur	36
Digitalt först.....	39
Skalning.....	41
Prioritering.....	44
Kostnadskontroll.....	46
Nyttorealiserings	49
Nyttokontroll	52
Kompetensförsörjning.....	54
2.3. Digitalt arv	57
Kompetens.....	57
Arbetsmiljö.....	60
Användarnöjdhet.....	62
Rykte	64
Infrastruktur	67
Skugg-it.....	69
Teknisk skuld	71
Styrning.....	74
2.4. Översikt av digital mognad	77
2.5. Kvalitetskontroll DiMiOS	81
3. Avslutande kommentarer	83

1. Bakgrund

Modellen Digital Mognad¹ i Offentlig Sektor (DiMiOS) härrör från ett uppdrag från Regeringskansliet 2017. Syftet var att skapa en evidensbaserad modell som skulle stödja kommuner, regioner och myndigheter i uppnåendet av regeringens vision att vara bäst i världen på att nyttja digitaliseringens möjligheter. Arbetet bedrevs under ledning av forskare vid Swedish Center for Digital Innovation vid Göteborgs universitet 2017–2018 med tre huvudsakliga leveranser.

1. Accelererad digitalisering: inramning för hur digitalisering i offentlig sektor i Sverige bör accelereras².
2. DiMiOS: Modell för mätning och uppföljning av digital mognad i offentlig sektor³.
3. Visualisering av digital mognad: Utvärdering av ett digitalt verktyg för DiMiOS⁴.

DiMiOS består av två dimensioner (digital förmåga och digitalt arv), sex kategorier (effektivitet, innovation, balansering, organisation, användare och teknik) samt 26 principer. Modellen presenteras vidare i Figur 1.



Figur 1. Översikt av DiMiOS⁵

Parallellt med dessa tre leveranser till Regeringskansliet utvecklades ett digitalt verktyg för att möjliggöra spridning och användning i offentlig sektor. Då studierna visade på såväl direkt behov som betydande nytta med DiMiOS lanserades det digitala verktyget av

¹ Digital mognad är ett mått på organisationens förmåga att dra nytta ur digitalisering. Digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering eller innovation.

² <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-kan-vi-accelerera-digitalisering/>

³ <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-kan-vi-mata-och-styra-digital-mognad/>

⁴ <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-kan-vi-visualisera-digital-mognad/>

⁵ Magnusson och Lindroth. 2022. Offentlig sektors digitalisering. Adda förlag.

Dimatech AB under 2018. Under 2020 initierades skalning av användningen av DiMiOS i kommuner och regioner genom ett ESF-finansierat projekt under ledning av SKR och Adda, och under 2022 etablerades Kompetensforum Digital Mognad ⁶ som en stabil organisation med uppgift att stötta fortsatt användning.

Sverige står därmed som enda land i världen med ett centralt, gemensamt vetenskapligt validerat stöd för att driva ändamålsenlig digitalisering. I takt med att välfärdens utmaningar ökar och digitalisering mer och mer ses som en nödvändig del av lösningen blir värdet av detta arbete.

Genom framför allt kommuner och regioners arbete med DiMiOS har det blivit tydligt att det största värdet bakom modellen och metoden ligger i den dialog som uppstår snarare än i regelrätt mätning av förutsättningar för digitalisering. Forskningens ursprungliga antaganden om att mätning hade ett egenvärde visade sig felaktiga, och det som i stället har blivit tydligt är att värdet ligger i att rikta och engagera kring en dialog om vilka nödvändiga förutsättningar som krävs för ändamålsenlig digitalisering. Detta innefattar att bjuda in nyckelpersoner och medarbetare som tidigare inte setts som relevanta för diskussioner kring digitalisering då de nödvändiga förutsättningarna skapas runt om i organisationen. Detta ligger väl i linje med nya rön från forskningen där digitalisering ses som en metod för verksamhetsutveckling.

Ytterligare en faktor som visat sig avgörande för att säkerställa en positiv utveckling i förutsättningar för digitalisering är att denna dialog inte avgränsas till enstaka tillfällen. Genomförandet av

mätningen behöver följas upp av en kontinuerlig dialog med de individer som är involverade i att skapa rätt förutsättningar för att dra nytta ur digitalisering. Det är med andra ord inte en fråga om datainsamling, utan en inledning till ett pågående samtal om hur vi som organisation behöver agera för att skapa rätt förutsättningar.

Vi ser fyra nivåer av mognad avseende användningen av DiMiOS och att skapa rätt förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering:

- **Nivå 1:** Organisationen använder inte DiMiOS och det finns inget systematiskt arbete med att skapa rätt förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering.
- **Nivå 2:** Organisationen har använt DiMiOS vid enstaka tillfällen och ofta endast för en begränsad del av organisationen. Resultaten delas internt genom en rapport utan vidare dialog eller handlingsplan för att adressera förbättringsmöjligheter.
- **Nivå 3:** Organisationen mäter årsvis och för kontinuerlig dialog med verksamhetens olika delar med utgångspunkt i resultaten. Man identifierar kunskapsluckor och bristfälliga involvering och adresserar dessa genom tydliga handlingsplaner som följs upp av ledning.
- **Nivå 4:** Organisationen har integrerat DiMiOS i sin styrning. Initiativ för att stärka förutsättningarna för ändamålsenlig digitalisering prioriteras på basis av resultat i DiMiOS och följs upp i termer av påverkan på digital mognad.

Ju högre mognad avseende användningen av DiMiOS en organisation uppvisar desto bättre förutsättningar har den att använda

⁶

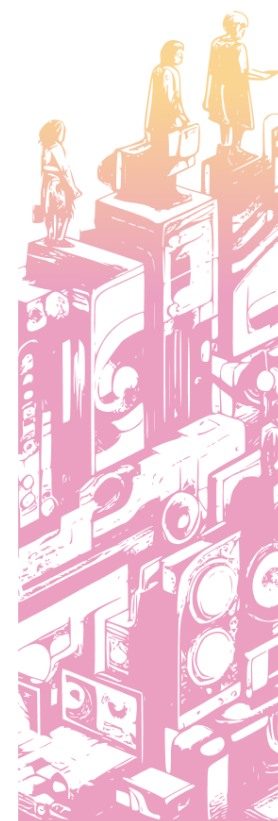
<https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/ledaochstyradigitalisering/digit>

<almognad.53098.html#:~:text=SKR%3As%20ambition%20%C3%A4r%20att.skapa%20mer%20v%C3%A4rde%20f%C3%B6r%20inv%C3%A5arna>.

digitaliseringens möjligheter. I dagsläget saknas dock insikter kring hur organisationer inom offentlig sektor fördelas i de fyra nivåerna av mognad enligt ovan. Forskningskonsortiet kommer under 2024 därmed att genomföra en analys av detta, med syftet att bidra till att stärka offentliga aktörers arbete med att skapa rätt förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering.

Det som framkommit ur de nationella mätningarna är att förändring i förutsättningar tar tid och kräver betydande insatser. Vidare är mätningen till sin art baserad på subjektiva bedömningar, vilket resulterar i att de svarandes syn på hur väl förutsättningarna möter ett behov av omställning kommer att förändras i takt med att behovet utvecklas. Med andra ord är skapandet av rätta förutsättningar ett rörligt mål, där nya insikter hela tiden leder till behov av agerande från organisationen.

SKR har under avslutningen på 2023 förstärkt sitt arbete med digitalisering som en nödvändig lösning för offentlig sektors utmaningar⁷. I linje med detta har Adda beställt en rapport där tidigare generella rekommendationer till organisationer baserat på deras aggregerade mognad nu kompletteras med mer detaljerade beskrivningar av mognadsnivåer och rekommendationer med utgångspunkt i forskningen som bedrivs av Forskningskonsortiet Digital Förvaltning vid Swedish Center for Digital Innovation.



⁷ <https://www.altinet.se/artikel/skr-utan-mer-innovation-och-digitalisering-kommer-inte-offentlig-sektor-klara-sitt-uppdrag>

1.1. Metod

Denna studie är uppdelad i tre övergripande faser.

Fas 1: Framtagning av en generell mognadsmodell för digitalisering.

Designen baserades på en analys av litteratur och de närmare 400 intervjuer med offentliga representanter som står till forskningskonsortiets förfogande. Genom tematisk analys identifierades relevanta dimensioner vilka därefter testades av mot de transkriberade intervjuerna utifrån aspekterna användbarhet och värde. Resultatet presenteras i kapitel 2.1.

Fas 2: Principspecifika mognadsmodeller

Med utgångspunkt i den generella mognadsmodellen skapades principspecifika mognadsmodeller för att stötta organisationer med konkreta beskrivningar av vad som utmärker de fyra olika mognadsstegen. För att ytterligare stötta organisationerna identifierades generella risker med respektive mognadsnivå samt rekommendationer för hur organisationen bör agera för att stärka sin mognad. Detta arbete innebar en meta-analys av tidigare genomförda studier vid i huvudsak forskningskonsortiet, där vi letade efter genomgående mönster i handlande vilka därefter stämde av mot forskningslitteraturen.

Fas 3: Statistisk analys

Den statistiska analysen innefattade två huvudsakliga delar. Först genomfördes en spridningsanalys där fördelningen av organisationer i de fyra mognadsstegen för åren 2020-23 fastställdes. Syftet med detta var att ge en överblick av var tonvikten av svenska offentliga organisationer befinner sig avseende mognad. Därefter genomfördes en parallell utvärdering av tillförlitlighet och validitet i DiMiOS som mätverktyg baserat på samma datamängd. Syftet med denna var att utreda den mätmässiga kvaliteten i DiMiOS.

Vid sidan av forskningsteamets insatser har arbetet innefattat avstämningar med oberoende forskare och ledande praktiker inom nisch-områden. Syftet med detta har varit för att kvalitetssäkra resultaten och säkerställa att viktiga aspekter ej missas. Gruppen innefattar bland andra följande individer: Per Persson (Sundsvalls kommun), Daniel Rudmark (VTI), Leman Isik (VGR), Petra Sintorn (Botkyrka kommun), Christian Landgren (Iteam), Karin Brodén (Karlstad universitet) och Kristian Norling (VGR). Författarna till rapporten tar fullt ansvar för innehållet i rapporten samt valet av vilka inspel att ta in respektive avfärda från dessa experter.

2. Resultat

2.1. Generell mognadstrappa

Tidigare forskning identifierar styrning som den mest centrala aspekten avseende förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering. Existerande styrning i offentlig sektor har en huvudsaklig uppgift att säkerställa vidmakthållande och förvaltning, varvid digitalisering och omställning blir en anomali och något som styrningen rent krasst är designad för att motverka.

I framtagandet av en generell mognadstrappa för ändamålsenlig digitalisering identifierades två dimensioner. Den första dimensionen rör styrningens föränderlighet över tid. Tidigare forskning är tydlig med att identifiera styrning som direkt motverkande mot ändamålsenlig digitalisering, och mer specifikt ses styrningens statiskhet och oförmåga att förändras över tid som central brist. Styrning kan konfigureras på en skala från statisk (diagnostisk, låg grad av förändring över tid) till adaptiv (interaktiv och anpassningsbar, hög grad av förändring över tid).

Den andra dimensionen rör styrningens omfång och fokus. Givet att digitalisering utmanar organisationens gränser och skapar nya möjligheter och nödvändigheter kring såväl inter-organisatorisk som invånarbaserad samverkan och samarbete⁸, ses ett alltför ensidigt internt perspektiv som motverkande för ändamålsenlig digitalisering.

⁸ <https://www.voister.se/artikel/2023/10/debatt-kommuner-maste-gora-invanarna-till-medvetna-konsumenter>

⁹ <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3598469.3598536>

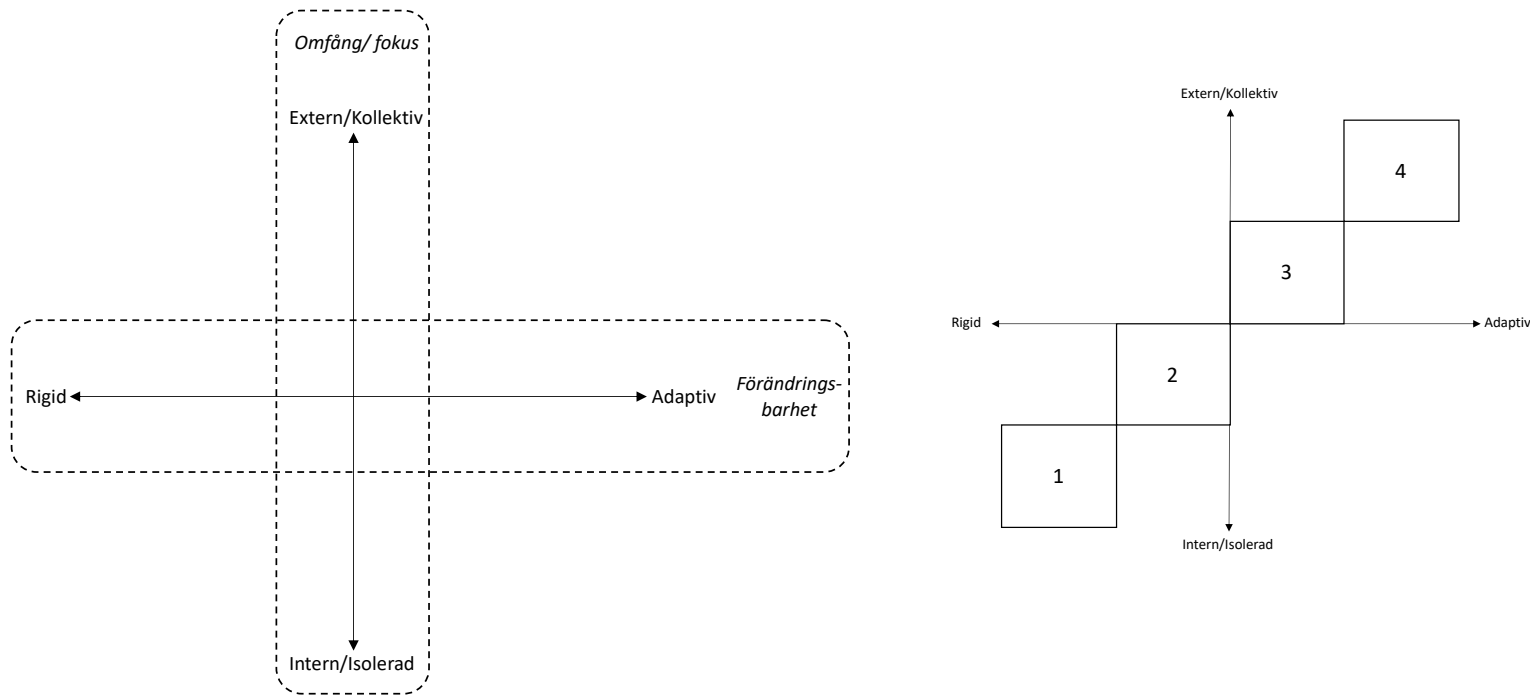
Tidigare forskning identifierar en tendens i styrning att vara introvert och inåtvänd inom organisationen.

Styrning kan med andra ord konfigureras på en skala från introvert (inåtvänd, organisationen/funktionen utgör omfång av styrning) till extrovert (utåtvänd, styrningen greppar interaktioner med intressenter utanför den traditionella organisationsgränsen).

Senare tids framsteg inom forskningen kring vad som nu benämns ”kollektiv digitalisering” visar tydligt hur den externt fokuserade styrningen för med sig betydande fördelar gentemot den ensidigt internt fokuserade⁹. Givet initiativ som t.ex. ”handslaget”¹⁰ och en god tradition kring klustersamverkan och initiativ som till exempel eSam ses skiftet mot en kollektiv digitalisering som en naturlig väg fram.

Sammantaget leder dessa två dimensioner till en generell mognadstrappa för ändamålsenlig digitalisering.

¹⁰ <https://skr.se/skr/omskr/styrelseochberedningar/handlingarfranskr/kommungemensamthandslagforvalfardsutvecklinggenomdigitalisering.78201.html>



Figur 2. Översikt av dimensioner och generell mognadstrappa.

Den generella mognadstrappan utgör en ingång för att identifiera aspekter av styrning i de underliggande principerna i DiMiOS som är särskilt möjliggörande för att dra nytta ur digitalisering. Med utgångspunkt i mognadstrappan presenteras respektive princip i termer av beskrivning av respektive mognadssteg, risker samt rekommendation för stärkt mognad.

Värt att notera är att beskrivningar liksom risker och rekommendationer kommer ur forskningen och är därmed en sammanvägning och idealisering av en verklighet som egentligen är betydligt mer komplex. Beskrivningarna bör ses som vägledande och inledning för diskussion och reflektion kring likheter/skillnader i relation till den egna verkligheten snarare än försök att fånga den samma. Likaså bör rekommendationerna ses som generella och i behov av anpassning till olika organisationers faktiska förutsättningar och kontext. Samma gäller för riskerna, som vid sidan av denna begränsning bör ses som aggregerande, dvs en organisation kan befinna sig på till exempel nivå 3 men fortfarande uppvisa utsatthet för underliggande risker om dessa inte har hanterats på rätt sätt.

2.2.Digital förmåga

Portföljstyrning

Portföljstyrning handlar om hur man som organisation strategiskt styr den sammanlagda uppsättningen av initiativ (ofta i form av projekt). Portföljstyrningen skapar förutsättningar för en organisation eller verksamhet att överblicka initiativen samt ge ingångsvärden för en ändamålsenlig, strategisk prioritering¹¹

Tabell 1. Mognadstrappa Portföljstyrning

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>Organisationen har en grundläggande förståelse för portföljstyrning men praktiserar den på ett mycket stelt och mekaniskt sätt och endast i delar av verksamheten.</p> <p>Portföljstyrningen är stelbent och utan anpassning till föränderliga omständigheter eller strategiska mål.</p> <p>Digitala utvecklingsinitiativ hanteras som tomteblöss, utan transparens kring digitala utvecklingsinitiativ i organisationen.</p> <p>Beslut är helt internfokuserade, med lite till ingen hänsyn till externa faktorer eller möjligheter till samverkan med andra delar av organisationen eller externt.</p> <p>Initiativ väljs och prioriteras enligt förut-bestämda kriterier som sällan revideras.</p>	<p>Redundanta projekt</p> <p>Pilotkyrkogård</p> <p>Förlupna kostnader</p>	<p>Skapa översikt av samtliga centralt finansierade initiativ och synliggör dessa för verksamheten.</p> <p>Skapa forum för samordning av utveckling internt.</p>

¹¹ För inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-av-digitala-utvecklingsinitiativ/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/digital-frikoppling-och-portfoljbalans/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-integreras-hallbarhetsmal-i-digitalisering/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-som-magiskt-tankande/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-portfoljstyrning/>.

<p>2</p>	<p>Organisationen börjar se behovet av att vara mer responsiv och inkluderar viss flexibilitet i sin portföljstyrning.</p> <p>Det råder viss transparens kring centralt finansierade digitala utvecklingsinitiativ.</p> <p>Portföljbeslut är övervägande stelbenta, men det finns en ökad medvetenhet om att förändrade omständigheter kräver justeringar i portföljen och dess hantering.</p> <p>Det finns en början till intern öppenhet för diskussion och feedback kring prioriteringar inom och mellan olika delar av verksamheten, men samverkan med externa organisationer är fortfarande begränsad och sporadisk, ofta på ett projekt-basis snarare än en integrerad del av portföljstyrningsprocessen.</p>	<p>Trögrörlighet</p> <p>Betydande skuggverksamhet</p>	<p>Expandera översikt genom inkorporering av lokalt finansierade utvecklingsinitiativ i samma översikt som de centrala och stadfäst forum för samordning.</p>
<p>3</p>	<p>Organisationen är mer avancerad i sitt tänkande och har införlivat dynamiska element i sin portföljstyrning.</p> <p>Strategiska mål och externa förändringar är nu centrala i bedömning och urval av initiativ.</p> <p>Organisationen har etablerat processer för att regelbundet omvärdera och omjustera sin portfölj och dess styrning för att säkerställa att den fortsatt är i linje med övergripande mål, och det råder transparens för centralt finansierade och vissa av de lokala digitala utvecklings-initiativen.</p> <p>Det finns det en tydlig inriktning på samverkan, där man aktivt söker partnerskap och delar såväl initiativ som praxis med andra organisationer för att förbättra beslutsprocesserna.</p>	<p>Interna konflikter avseende prioritering</p> <p>Bristande efterlevnad av transparens från delar av organisationen</p>	<p>Expandera översikt till samtliga digitala utvecklingsinitiativ.</p> <p>Driv forum för samordning.</p> <p>Inkorporera idéer till initiativ så att portföljstyrningen blir underlag för prioritering.</p>

4	<p>Organisationen har en sofistikerad och dynamisk portföljstyrning.</p> <p>Det råder full transparens för samtliga initiativ, vilket bidrar till att säkra trovärdigheten i utvecklingsarbetet.</p> <p>Beslutsprocesserna är flexibla, anpassnings-bara och drivs av realtidsdata och djupgående analyser och tydliga feedback-loopar.</p> <p>Organisationen har en stark extern orientering och samverkar regelbundet med ett brett nätverk av partners, inklusive andra offentliga och privata organisationer för att främja innovation och strategisk agilitet.</p> <p>Portföljerna är fullt transparenta såväl inom organisationen som inom offentlig sektor.</p> <p>Portföljstyrningen är en integrerad del av organisationens strategiska ledning, där kontinuerligt lärande och anpassning är normen.</p>	<p>Utebliven strategisk förankring</p> <p>Avsaknad av strategisk dialog med styrelser och motsvarande</p>	<p>Nyttja portföljöversikt till att öka samverkan med andra aktörer (kommuner, regioner etc) för att stärka möjlighet till gemensamma initiativ och återanvändning.</p> <p>Finjustera metoden kontinuerligt.</p>
----------	---	---	--

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi en mycket god översikt av organisationens samtliga digitala initiativ samt inblick i hur dessa initiativ stödjer verksamhetens målsättningar.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 1.1. Spridning Portföljstyrning				
	1	2	3	4
2020		41%	59%	
2021	4%	55%	39%	1%
2022	2%	55%	43%	
2023		50%	50%	

Förvaltningsstyrning

Förvaltningsstyrning avser hur vi som organisation styr förvaltningen av våra existerande system. Det handlar om hur vi säkerställer en effektiv och ändamålsenlig förvaltning och drift av de system vi behöver för att bedriva verksamhet¹².

Tabell 2. Mognadstrappa Förvaltningsstyrning

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå är styrningen av systemförvaltningen begränsad och stelbent. Organisationen har basala rutiner för att underhålla systemen, men dessa är ofta reaktiva snarare än proaktiva.</p> <p>Man saknar översyn av vilka system som existerar och förvaltningsrelaterade kostnader äter upp utvecklingsmöjligheter.</p> <p>Det finns ett minimalt fokus på att förutse framtida behov eller förbättringsmöjligheter.</p> <p>Interaktionen med andra organisationer för att utveckla förvaltningspraxis är icke-existerande eller mycket begränsad, och kunskapsutbyte är sällsynt.</p>	<p>Eftersatt underhåll</p> <p>Distansiering av verksamhetsbehov</p> <p>Cyber-relaterade risker</p>	<p>Etablera processer och strukturer för att skapa en första inventering av de mest kritiska, existerande systemen.</p> <p>Fokusera på att säkerställa inblick i förvaltningen av dessa system.</p>
2	<p>Organisationen börjar utveckla en förståelse för systemförvaltningens betydelse och tar steg mot en mer strukturerad förvaltning.</p> <p>Det finns en erkänd process för att identifiera, hantera och uppdatera system, men dessa processer är inte helt anpassade för att snabbt svara på förändringar i verksamhetens behov.</p> <p>Förvaltning motverkar möjligheter till utveckling. Samverkan med andra organisationer är sporadisk och ofta begränsad till specifika projekt eller problem.</p>	<p>Höga kontroll-kostnader</p> <p>Eftersatt vidare-utveckling</p>	<p>Integrera utvecklingsperspektivet i förvaltningsstyrningen av de identifierade systemen.</p> <p>Expandera systeminventering till att innefatta fler system, och säkerställ en tydlig gränsdragning/definition av vad som menas med system.</p>

¹² För inspiration, se https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-41138-0_24, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-som-magiskt-tankande/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-kan-vi-integrera-styrningen-av-digitalisering/>

<p>3</p>	<p>På denna nivå har organisationen en integrerad ansats till systemförvaltning som proaktivt stödjer verksamhetens behov.</p> <p>Man har full transparens av existerande systemuppsättning, samt delar information med andra användande organisationer.</p> <p>Det finns tydliga processer och riktlinjer som regelbundet ses över och anpassas.</p> <p>Systemförvaltning möjliggör viss utveckling, och det finns tydliga mekanismer för att säkerställa utrymme för utveckling och avveckling.</p> <p>Organisationen arbetar aktivt med att bygga relationer med andra organisationer för att dela lärdomar kring systempark och systemförvaltning, vilket bidrar till en kontinuerlig förbättring av förvaltningsprocesserna.</p>	<p>Höga kontroll-kostnader</p> <p>Kostnads-eskalering som effekt av identifiering av nya behov</p> <p>Inlåsnings-effekter</p>	<p>Expandera systeminventering genom tydligt fokus på att fånga data kring samtliga system, och dess kvalitet och kritikalitet för verksamheten (se DIOS).</p> <p>Inventera gränsöverskridande system och genomför benchmark med andra jämförbara organisationer avseende kostnader, kvalitet och kritikalitet.</p> <p>Nyttja underlag till att etablera avvecklingsplaner och inkorporera styrning kring omsättningshastighet av system för att leda modernisering av digitalt arv.</p>
<p>4</p>	<p>Organisationen har dynamiska system som ständigt anpassas för att möta både nuvarande och framtida krav.</p> <p>Förvaltningen är proaktiv och innovation inom systemförvaltning uppmuntras. Systemförvaltningen skapar goda förutsättningar för effektiv och effektiv vidareutveckling, nyutveckling och avveckling.</p> <p>Det finns ett starkt nätverk av samverkan med andra organisationer och branschaktörer, och organisationen är en pådrivare för att utveckla nya standarder och arbetsmetoder inom systemförvaltning som gynnar hela sektorn.</p> <p>Man har uppnått en transparens avseende vilka system organisationen använder, hur kvalitet och kritikalitet i dessa system ser ut och man jobbar kontinuerligt med sektoriell transparens och utbyte med andra användande organisationer.</p>	<p>Kostnads-eskalering som effekt av identifiering av nya behov</p> <p>Bristande förankring av värdet av vidare-utveckling och avveckling</p>	<p>På basis av den etablerade styrningen, säkerställ kontinuerlig dialog såväl internt som med andra organisationer för att lära av varandra, skifta över till samägande och samnyttjande av system och lösningar.</p> <p>Luckra upp strikt systemfokus och skifta från att tala om att system till att tala om verksamhet och tjänster.</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi en mycket väl fungerande systemförvaltning.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 2.1. Spridning Förvaltningsstyrning				
	1	2	3	4
2020		44%	56%	
2021	4%	54%	41%	1%
2022	2%	53%	46%	
2023		38%	63%	

Projektstyrning

Givet att projekt är centrala för de flesta verksamheter har man utvecklat gemensamma metoder och metodologier för att hantera och styra dem. Det kan röra sig om etablerade ramverk som importeras från industrin, till exempel PPS, eller egenhändigt designade ramverk. Centralt för projektstyrningen är att den ska skapa goda förutsättningar för projektets genomförande samt skapa möjligheter till institutionaliserat lärande och effektiv kommunikation i organisationen.

Tabell 3. Mognadstrappa Projektstyrning

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På den första nivån är projektstyrningen i sin linda. Organisationen följer en strikt och rigid metodik, ofta en direkt import från industristandarder utan anpassning till de offentliga sektorns unika förutsättningar.</p> <p>Det råder en stor spridning mellan olika delar av organisationen i form av om projektstyrningsmetodiken tillämpas eller inte.</p> <p>Det finns en stark intern fokusering där projektledning och styrning sker isolerat inom organisationen.</p> <p>Samverkan med andra organisationer är minimal eller obefintlig, och det finns en tendens att "återuppfinna hjulet" för varje nytt projekt.</p> <p>Lärande sker på individnivå snarare än institutionellt, och kommunikation är ofta begränsad till inom projektgruppen.</p>	<p>Isolering av projekt från verksamhet</p> <p>Uteblivet lärande kring fallgropar i projektarbete</p> <p>Utebliven koordinering mellan pågående projekt</p>	<p>Etablera och sprid användningen av en gemensam projektmetodik</p>
2	<p>Den andra nivån visar tecken på utveckling där organisationen börjar anpassa de importerade ramverken för projektstyrning något för att bättre passa deras behov.</p> <p>Det finns en större förståelse för projektets dynamik, men metoder och processer är fortfarande övervägande rigida och det saknas pluralism i antalet tillgängliga metodiker.</p> <p>Majoriteten av verksamhetsområdena tillämpar sanktionerade metodiker. Kommunikationen börjar öppna sig internt och det finns en medvetenhet om behovet av samverkan, men den är oftast projekt- eller fallspecifik och institutionaliserat lärande är fortfarande i sin linda.</p>	<p>Distansiering av verksamheter där vald metodik stör mer än den stödjer</p> <p>Uteblivet lärande och utebliven koordinering</p>	<p>Etablera rutiner för kontinuerlig utvärdering av projektmetodikens funktion och ändamålsenlighet</p> <p>Etablera rutiner för omdesign/ersättning av projektmetodik</p>

3	<p>Vid den tredje nivån har organisationen upprättat en mer integrerad projektstyrning där anpassningsförmåga och dynamik är mer framträdande.</p> <p>Projektstyrningen tar hänsyn till projektens unika egenskaper och kan dynamiskt anpassas efter förändrade förutsättningar.</p> <p>Det finns rutiner för att fånga upp och institutionalisera lärande från tidigare projekt.</p> <p>Öppenhet för samverkan börjar bli en del av kulturen, och organisationen engagerar sig i partnerskap och nätverk för att dela kunskap.</p>	<p>Felaktiga val av metodiker leder till besvikelse och låg grad av effektivitet i projekt</p> <p>Oreda i anammande och tolkning av metodiker</p>	<p>Etablera pluralism i projektmetodik, med tydliga ingångar kring hur olika verksamheter kan nyttja olika projektmetodiker</p>
4	<p>På den fjärde och högsta nivån är projektstyrningen dynamisk och fullt anpassningsbar.</p> <p>Organisationen har utvecklat egna ramverk som passar perfekt till organisationens behov.</p> <p>Den interna projektstyrningen är inte bara flexibel utan också proaktiv och förutseende. Samverkan är en naturlig del av verksamheten, och organisationen är en aktiv deltagare i ett större ekosystem av partnerskap och nätverk.</p> <p>Lärande och kunskapsdelning är institutionaliserat, och kommunikationen är omfattande både internt och externt, vilket bidrar till kontinuerlig förbättring och innovation inom projektstyrningen.</p>	<p>Uteblivet lärande</p> <p>Eskalerad kontrollkostnad</p>	<p>Säkerställ samordning av projektmetodiker för att undvika att saker faller mellan stolarna</p> <p>Fördjupa samarbetet med externa organisationer för gemensam utveckling av ny metodik och lärande</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi en mycket väl fungerande projektstyrningsmetodik.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 3.1. Spridning Projektstyrning				
	1	2	3	4
2020		44%	56%	
2021	4%	54%	41%	1%
2022	2%	53%	46%	
2023		38%	63%	

Försörjningsstrategi

Försörjningsstrategi rör hur vi som organisation försörjer oss med en stabil och kostnadseffektiv drift och utveckling av digitala lösningar. Detta rör i huvudsak hur vi använder oss av olika typer av molntjänstebaserade upplägg från externa leverantörer från såväl offentlig som privat sektor.

Tabell 4. Mognadstrappa Försörjningsstrategi

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har organisationen en grundläggande försörjningsstrategi som ofta är reaktiv och präglad av traditionella upphandlingsmetoder.</p> <p>Användningen av digitala tjänster är begränsad och det finns liten förståelse för molntjänster och deras potential.</p> <p>Strategin är internt fokuserad med minimalt utnyttjande av externa leverantörer, och det finns inget systematiskt arbetssätt för att utvärdera eller implementera externa digitala tjänster.</p> <p>Molnbaserade tjänster ses som problematiska och undviks generellt.</p>	<p>Höga kostnader</p> <p>Låg grad av effektivitet i relation till drift</p> <p>Bristande rådighet och betydande inlåsning och leverantörsberoende</p> <p>Teknisk eftersatthet</p>	<p>Inventera försörjningsstrategi och analysera fördelning av intern kontra extern försörjning.</p> <p>Inventera bakomliggande orsaker till nuvarande läge och identifiera utredningsområden där ytterligare beslutsunderlag behövs för att motverka slentrianmässiga beslut, t.ex. i relation till SCHREMS II¹³.</p>
2	<p>Organisationer på denna nivå börjar utforska användningen av externa digitala tjänster, inklusive molntjänster, men integrationen i den övergripande driftmiljön är begränsad.</p> <p>Det finns en ökad medvetenhet om behovet av en mer kostnadseffektiv och flexibel försörjning, men processerna för att uppnå detta är inte fullt utvecklade.</p> <p>Samverkan med andra organisationer sker, men främst på en ad hoc-basis eller inom specifika projekt alternativt genom betydande utkontraktering av stora delar av IT.</p>	<p>Kompetensbrist</p> <p>Ogrundade och felaktiga beslut</p> <p>Förlupna kostnader</p> <p>Hög alternativkostnad</p>	<p>Säkerställ en god relation och gemensam förståelse mellan IT och juridik genom att involvera jurister tidigt i processer relaterade till försörjningsstrategi.</p> <p>Inventera existerande försörjningsstrategi och beräkna besparingspotential med förändringar, utveckla scenarios för alternativ och undersök konsekvenser och risker.</p>

¹³ För detaljer, se <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/overforing-till-tredje-land/schrems-ii-domen-overforingar-till-tredje-land/>

3	<p>På denna nivå har organisationen en strategi som integrerar interna och externa resurser för att skapa en stabil och kostnadseffektiv driftmiljö.</p> <p>Molntjänster och andra digitala tjänster är en naturlig del av försörjningen.</p> <p>Organisationen arbetar aktivt med att upprätta partnerskap och samverkan med leverantörer från både offentlig och privat sektor och är öppen för att dela erfarenheter och lösningar för att optimera sin digitala försörjning.</p>	<p>Korruption</p> <p>Upphandlingsfel</p> <p>Svårigheter att finna alternativ på omogen marknad</p> <p>Intern kritik mot skiftningar i leverantörer</p>	<p>Övervaka förändringar i reglering, teknik och marknad för att kontinuerligt omvärdera nuvarande försörjningsstrategi.</p> <p>Dela erfarenhet och lärdomar med andra organisationer.</p>
4	<p>Organisationen på den högsta nivån av mognad har en dynamisk försörjningsstrategi som är anpassningsbar för framtida teknologiska förändringar och verksamhetsbehov.</p> <p>Detta resulterar i en resiliert försörjning av IT. De är ledande inom användning av molntjänster och andra innovativa digitala lösningar och sätter standarden för praxis inom digital försörjning.</p> <p>Organisationen har omfattande samarbeten och är proaktiva i att driva och dela nya försörjningsmodeller som stärker hela offentlig sektors digitala ekosystem i olika former av kollektiv digitalisering.</p>	<p>Förändringar i leverantörsled leder till risk för nedtid och utebliven resiliens</p>	<p>Övervaka förändringar i reglering, teknik och marknad för att kontinuerligt omvärdera nuvarande försörjningsstrategi.</p> <p>Dela erfarenhet och lärdomar med andra organisationer.</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi en mycket väl fungerande strategi för hur vi försörjer oss med IT från till exempel molnleverantörer.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 4.1. Spridning Försörjningsstrategi				
	1	2	3	4
2020		72%	28%	
2021	5%	68%	27%	
2022	3%	64%	34%	
2023	3%	48%	48%	3%

Ekonomiska ramar

Med utgångspunkt i de utmaningar som samhället står inför och den tilltro samhället har satt till digitalisering så blir ekonomin central för att ta tillvara möjligheterna med digitalisering. Digitalisering är således beroende av tillräckliga ekonomiska ramar och rätt finansieringsmodeller. Detta innefattar såväl rena IT-relaterade kostnader som verksamhetsutvecklingsrelaterade kostnader i form av till exempel en digitaliseringsavdelning eller motsvarande¹⁴.

¹⁴ För inspiration, se https://play.gu.se/media/Hur+skall+vi+finansiera+offentlig+digitaliseringF/0_3p0ys5bZ.

Tabell 5. Mognadstrappa Ekonomiska ramar

Nivå	Beskrivning	Rekommendation	Risker
1	<p>På denna nivå har organisationen begränsade och stela ekonomiska ramar som inte tar hänsyn till de dynamiska behoven av digitalisering och IT.</p> <p>Budgetar är oflexibla och tillåter ingen anpassning för att stödja IT- och digitaliseringsprojekt.</p> <p>Satsningar på digital infrastruktur ses som en kostnad snarare än en investering, och det finns inga dedikerade budgetar för verksamhetsutveckling.</p> <p>Digitalisering och IT finansieras uteslutande genom verksamhetsmedel.</p>	<p>Eftersatt digitalt arv</p> <p>Låg grad av användarnöjdhet</p> <p>Lågt förtroende för IT avdelning</p> <p>Missnöje med IT avdelning</p> <p>Höga alternativkostnader och uteblivna nyttor</p>	<p>Etablera insikt kring den roll som IT- och digitaliseringskostnader har för digital omställning och långsiktigt effektiv verksamhet.</p> <p>Initiera dialog rörande nyttjande av investeringsmedel som del av mixen i finansieringsmodell.</p> <p>Utred konsekvenser av existerande finansieringsmodell för ändamålsenlig digitalisering.</p>
2	<p>Organisationen börjar erkänna vikten av flexibla ekonomiska ramar för att stödja digitalisering.</p> <p>Budgetprocesser börjar bli mer responsiva och det kan finnas tillfälliga centrala anslag för specifika digitaliseringsinitiativ.</p> <p>Det finns en ökad förståelse för att olika finansieringsmodeller behövs, men dessa är inte fullt integrerade i den ekonomiska planeringen.</p> <p>Samverkan med andra organisationer för att finansiera digitalisering är begränsad.</p>	<p>Betydande produktivetsbortfall som konsekvens av eftersatt IT</p> <p>Otydlighet avseende ekonomisk planering för IT och digitalisering</p> <p>Utebliven digitalisering</p>	<p>Skifta från en köp- och säljmodell för finansiering av IT.</p> <p>Separera IT och digitalisering genom två separata finansieringsmodeller.</p> <p>Säkerställ att intern prissättning/OH allokering ej görs på basis av nyttjande.</p> <p>Inled användning av investeringsmedel för att finansiera varaktiga och möjliggörande komponenter i digital infrastruktur (IT).</p>

<p>3</p>	<p>På denna nivå har organisationen integrerat flexibla ekonomiska ramar som stödjer långsiktig digitalisering.</p> <p>Det finns en tydlig förståelse för kostnaderna associerade med IT och digitalisering, och ekonomisk planering inkluderar investeringar i infrastruktur samt kompetensutveckling.</p> <p>Organisationen har etablerade samarbeten med andra offentliga och privata organisationer för att gemensamt finansiera digitaliseringsprojekt och utveckla nya finansieringsmodeller.</p>	<p>Missnöje mot IT och digitalisering</p> <p>Övernyttjande av investeringsmedel</p> <p>Inlåsnings effekter i termer av betydande backlog</p>	<p>Utvärdera möjligheten att prissätta/OH-allokera på basis av icke-nyttjande av IT för att nudgea beteende mot ökad användning.</p> <p>Utred kostnaden i produktivitsbortfall från eftersatt utveckling och låga IT kostnader.</p> <p>Dela erfarenheter och lärande med andra organisationer.</p>
<p>4</p>	<p>På den högsta mognadsnivån har organisationen dynamiska ekonomiska ramar som är helt anpassade för att maximera digitaliseringens möjligheter.</p> <p>Budgetprocesserna är dynamiska, och det finns ett starkt fokus på att finansiera delar av IT-kostnader genom investeringsmedel.</p> <p>Samtidigt har man tydliga principer för vad som skall finansieras genom investeringsmedel kontra verksamhetsmedel, för att undvika inlåsnings effekter.</p> <p>Organisationen är en föregångare i att använda och utveckla nya finansieringsmodeller och deltar i omfattande nätverk och partnerskap för att samfinansiera och samhandla kring digitala initiativ, vilket bidrar till att främja digital mognad i hela sektorn.</p>	<p>Snabba skiften i kapitalstruktur leder till svårigheter för planering</p> <p>Bristande förmåga till uppskalning av leveransförmåga leder till tilltagande missnöje från verksamhet</p>	<p>Säkerställ att styr- och finansieringsmodeller för IT och digitalisering är samspelta och ändamålsenliga.</p> <p>Utvärdera kontinuerligt, och genomför anpassningar i styr- och finansieringsmodeller rullande.</p> <p>Dela erfarenheter och lärande med andra organisationer och mät effekterna av skiften i finansieringsmodeller för digitalisering och IT.</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi tillräckliga ekonomiska medel för att säkerställa en långsiktigt effektiv förvaltning av våra system.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 5.1. Spridning Ekonomiska ramar				
	1	2	3	4
2020		81%	19%	
2021	4%	71%	25%	
2022	6%	65%	28%	2%
2023	8%	68%	25%	

Infosäk och integritet

Informationssäkerhet utgör en av de mest grundläggande aspekterna för digitalisering i offentlig sektor. Om inte informationssäkerheten är tillräcklig, riskerar organisationen betydande kostnader och förlust av trovärdighet. I takt med att vi som organisationer blir mer och mer beroende av den digitala infrastrukturen och digitala lösningar, ställs högre krav på just informationssäkerhet och integritet.

Tabell 6. Mognadstrappa Infosäk och integritet			
Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>Vid den första mognadsnivån har organisationen en grundläggande uppsättning av informationssäkerhets- och integritetsrutiner. Dessa är ofta reaktiva och följer standardiserade, men icke anpassade, säkerhetsprotokoll som ej tar hänsyn till organisationens specifika behov eller den snabba teknikutvecklingen.</p> <p>Informationssäkerhetsinsatserna är huvudsakligen inriktade på att uppfylla interna krav och policyer, med liten till ingen extern samverkan eller delning av informationssäkerhetsresurser och insikter med andra organisationer.</p>	<p>Cyber-relaterade risker</p> <p>Dataförlust</p> <p>Integritetsbrott</p> <p>Viten</p>	<p>Inventera rutiner och processer för infosäk och integritet och identifiera brister</p> <p>Klassa bristerna för att skapa prioriteringsunderlag och underlag för värdering av risker enligt vedertagen metodik</p> <p>Identifiera potentiella samarbetspartners</p>

<p>2</p>	<p>På den andra nivån börjar organisationen erkänna behovet av mer dynamiska säkerhetsstrategier och börjar utveckla en anpassningsbar inställning till informationssäkerhet och integritet.</p> <p>Medvetenheten om externa hot och förändrade risklandskap leder till att organisationen tar steg mot att anpassa sina säkerhetsprotokoll och integritetspolicier. Trots detta är det huvudsakliga fokuset fortfarande internt, och samverkan med andra organisationer fortfarande begränsad, oftast till specifika projekt eller samarbeten, och det saknas en integrerad strategi för utbyte och samverkan kring säkerhetsfrågor.</p>	<p>Cyber-relaterade risker</p> <p>Dataförlust</p> <p>Integritetsbrott</p> <p>Viten</p> <p>Utebliven finansiering</p> <p>Svårighet i rekrytering</p>	<p>Säkerställ lednings förståelse för frågorna genom utbildning</p> <p>Bygg upp säkerhetsfunktion internt alternativt i samverkan med andra organisationer</p> <p>Etablera god kontakt och integration med juridisk kompetens internt och externt</p>
<p>3</p>	<p>Organisationen på nivå tre har en mer integrerad syn på informationssäkerhet och integritet, med proaktiva och dynamiska säkerhetsrutiner som anpassas efter den digitala miljöns utveckling och organisationens förändrade behov.</p> <p>Det finns en ökad förståelse för betydelsen av att samarbeta med andra organisationer, och det börjar utvecklas gemensamma riktlinjer och rutiner för att hantera säkerhetsfrågor.</p> <p>Säkerhetsarbetet är nu mer strategiskt, med regelbundet granskade och uppdaterade policier som speglar både interna och externa insikter.</p>	<p>Internt motstånd från portföljstyrning</p> <p>Internt motstånd från medarbetare</p> <p>Oförmåga att följa upp och finansiera handlingsplan</p>	<p>Integrera säkerhetsarbetet i prioriteringsprocess och portföljstyrning</p> <p>Utbilda medarbetare kontinuerligt i frågorna, skiktat efter behov</p> <p>Genomför årliga genomlysningar och analyser av säkerhetsarbetet och etablera handlingsplaner</p>
<p>4</p>	<p>Den fjärde och högsta nivån innebär att organisationen har en fullständigt dynamisk informationssäkerhets- och integritetsstrategi.</p> <p>Denna strategi är inbäddad i alla aspekter av organisationens verksamhet och kultur samt uppdateras kontinuerligt för att möta nya hot och utnyttja nya säkerhetstekniker.</p> <p>Organisationen är väl integrerad med ett nätverk av andra organisationer, där informationssäkerhetsresurser, insikter och rutiner delas öppet. Detta inkluderar aktivt deltagande i nationella och internationella säkerhetsinitiativ, vilket skapar en stark och sammanhängande försvarslinje mot hot.</p>	<p>Bristande intresse från ledning</p> <p>Svårigheter i rekrytering</p>	<p>Utvärdera balanseringen mellan intern och extern spetskompetens kring säkerhet och integritet kontinuerligt</p> <p>Säkerställ kontinuerlig kompetensutveckling av experter och medarbetare</p> <p>Bedriv omvärldsbevakning i samverkan med andra organisationer och dela lärdomar och fakta</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi en mycket hög nivå av informationssäkerhet och garanterad personlig integritet för våra användare.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 6.1. Spridning Infosäk och integritet				
	1	2	3	4
2020		22%	78%	
2021	3%	20%	74%	3%
2022		8%	91%	2%
2023	3%	8%	88%	3%

Standarder

Framväxten av standarder kring till exempel tjänsteorienterad arkitektur har lett till att integrationskostnaderna rasat, och vi har fått en helt annan syn på hur vi utvecklar system. I stället för att bygga allt från grunden ökar vi nu återanvändningen och låter system samverka för att skapa nya möjligheter. Denna typ av framväxt av nya standarder sker kontinuerligt, varvid man som organisation behöver ha insyn i pågående standardiseringsarbete och vilka standarder som kan vara intressanta och värdefulla att ansluta sig till, såväl nationellt som internationellt.

Tabell 7. Mognadstrappa Standarder

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På den första nivån har organisationen en grundläggande förståelse för standardiseringens betydelse men tillämpar den bristfälligt.</p> <p>Standardiseringsarbetet är starkt internt fokuserat, med liten kännedom om och deltagande i externa standardiseringsinitiativ.</p> <p>Organisationen följer till låg omfattning etablerade standarder utan att bidra till eller påverka utvecklingen av nya standarder.</p> <p>Det finns en ovilja eller oförmåga att anpassa sig till nya standardiseringsförslag, vilket kan begränsa organisationens förmåga att effektivt samarbeta med andra och dra nytta av gemensamma framsteg inom området.</p>	<p>Inlåsnings</p> <p>Bristande rådighet</p> <p>Förlupna kostnader</p>	<p>Inventera nuvarande kompetens kopplat till standarder</p> <p>Etablera forum för diskussioner kring värdet av standarder i relation till digitalisering</p>
2	<p>Vid nivå två börjar organisationen se behovet av och vikten av ett mer dedikerat standardiseringsarbete.</p> <p>Man börjar utforska externa standarder i större utsträckning och deltar kanske i nationella standardiseringsorgan.</p> <p>Det finns dock fortfarande en tendens att arbeta isolerat och det saknas ett proaktivt angreppssätt för att påverka standardiseringsprocessen.</p> <p>Organisationen är öppen för att anpassa sig till nya standarder men är inte ännu i framkant för att driva standardiseringsarbetet externt.</p>	<p>Leverantörs-beroende</p> <p>Missriktade investeringar</p> <p>Eskalerade utvecklingskostnader</p>	<p>Inventera nuvarande kravställning kopplat till standarder i upphandling</p> <p>Utse ansvarig(a) för arbete med standardisering och standarder internt</p> <p>Undersök möjligheter till deltagande i externa forum för standardisering</p> <p>Etablera centrala principer kopplat till standarder för upphandling</p>

<p>3</p>	<p>På den tredje nivån har organisationen integrerat standardiseringsarbetet som en central del av sin verksamhet och deltar aktivt i utvecklandet och anammandet av nya standarder som bedöms livskraftiga.</p> <p>Standarder utgör en naturlig komponent i upphandling och kravställan samt i organisationens verksamhetsarkitektur.</p> <p>Man arbetar dynamiskt med standardisering, både genom att anpassa interna processer och lösningar till rådande standarder och genom att påverka och bidra till utvecklingen av nya standarder.</p> <p>Organisationen deltar i samverkan med andra organisationer och standardiseringsorgan, både nationellt och internationellt, och ser värdet av att dela kunskap och resurser för att främja standardisering.</p>	<p>Felbedömningar av standarder</p> <p>Frikoppling av standardiserings-arbete från upphandling och utveckling</p>	<p>Säkerställ kontinuerlig omvärldsbevakning i relation till framväxande standarder</p> <p>Etablera rutiner för att värdera standarder för kravställning i upphandling och utveckling</p> <p>Etablera representation i externa forum där standardisering bedrivs och diskuteras</p>
<p>4</p>	<p>Organisationen gör kontinuerligt avväganden kring leverantörsnära/öppna standarder för att undvika inlåsning.</p> <p>Man bidrar aktivt till utvecklingen av nya standarder och är en drivande kraft i internationella standardiseringsorgan.</p> <p>Organisationens standardiseringsarbete är helt dynamiskt och anpassningsbart, man är snabb med att anta nya standarder och att dela med sig av sina erfarenheter.</p> <p>Samverkan är en självklar del av arbetet, och organisationen är en katalysator för standardisering, både inom den egna sektorn och i bredare samarbeten över sektorsgränserna.</p>	<p>Felbedömningar av standarder</p> <p>Reaktiv väntan på "rätt" standard</p>	<p>Följ upp efterlevnad av standarder i upphandling och utveckling och integrera fullt ut i upphandling, portföljstyrning och prioritering</p> <p>Representera organisationen och driv utveckling av standarder och dess anammande brett i offentlig sektor för att påverka marknad</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi en fullgod efterlevnad av öppna standarder för både systemutveckling och systemförvaltning.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 7.1. Spridning Standarder				
	1	2	3	4
2020	6%	69%	25%	
2021	4%	61%	34%	1%
2022	4%	62%	34%	
2023	5%	53%	40%	3%

Användarinvolvering

Principen om användarinvolvering och att ta sin utgångspunkt i hur något ska användas utgör en av de mest grundläggande principerna i digital utveckling. OECD lyfter just en tidig involvering av användarna som något absolut centralt för att de lösningar som tas fram ska accepteras och användas av användarna. En misslyckad involvering av användare i allt från visionsarbete och kravställning till prioritering och design ökar risken för att lösningen inte kommer att användas, varvid hela utvecklingsinsatsen blir kontraproduktiv.

Tabell 8. Mognadstrappa Användarinvolvering			
Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	Vid denna nivå sker användarinvolveringen på ett mycket begränsat och formellt sätt. Organisationen kan genomföra användarundersökningar eller fokusgrupper, men dessa är ofta stelbenta och ger inte utrymme för djupare engagemang eller kreativt bidrag från användarna.	Förlupna kostnader Låg kvalitet i utveckling Bristfällig användbarhet	Undersök existerande process för användarinvolvering och sätt tydliga mål i handlingsplan.

	<p>Involveringen sker oftast sent i utvecklingsprocessen, vilket gör det svårt att verkligen integrera användarnas feedback.</p> <p>Det finns ingen eller mycket lite interaktion med externa organisationer gällande användarinvolvering, vilket leder till en intern ekokammare där verklig användarinsikt saknas.</p>		<p>Föreslå nödvändiga förändringar i existerande utvecklings- och prioriteringsprocess för stärkt användar-involvering.</p>
2	<p>På den här nivån börjar organisationen se värdet av att inkludera användare tidigare i processen och gör försök till att göra involveringen mer interaktiv.</p> <p>Det kan innebära workshops eller regelbundna möten där användare ges möjlighet att uttrycka sina åsikter.</p> <p>Även om organisationen är öppen för feedback, är metoderna fortfarande i hög grad förutbestämda och erbjuder begränsade möjligheter för användarna att faktiskt påverka resultatet.</p> <p>Det kan finnas någon grad av samverkan med andra organisationer, men den är inte systematisk eller djupt integrerad i användarinvolveringsprocessen.</p>	<p>Låg förståelse och förankring av värdet av användar-involvering i ledning och bland medarbetare</p> <p>Låg grad av utvecklings-effektivitet genom bristfälligt synkade processer</p>	<p>Etablera strategi för användarinvolvering.</p> <p>Kommunicera strategi och utbilda medarbetare kring vad användar-involvering innefattar.</p> <p>Utbilda i designmetoder (se Innovationsguiden).</p> <p>Etablera en skiktad modell för användar-involvering för att fånga upp olika former.</p> <p>Definiera och arbeta med målgruppsanpassning/ definiera olika användargrupper.</p> <p>Testa olika former av användarinvolvering och utvärdera vilka som passar för vad.</p>
3	<p>Här har organisationen integrerat användarinvolvering som en central del av sin verksamhetsutveckling.</p> <p>Det finns en tydlig förståelse för att dynamisk interaktion med användare leder till bättre lösningar och processer är på plats för att stödja detta.</p> <p>Organisationen tänker primärt utifrån-in när man utvecklar. Användare är involverade genom hela utvecklingscykeln, från idé till slutlig tjänst.</p> <p>Organisationen samarbetar regelbundet med andra organisationer för att utbyta erfarenheter och metoder för användarinvolvering, vilket leder till en mer öppen och berikande process.</p>	<p>Distansiering av användare genom brister i process</p> <p>Distansiering av användare genom brister i förståelse och för höga förväntningar</p> <p>Marginalisering av användargrupper som ej identifierats</p>	<p>Inför en fullskalig involvering av användare i utveckling, fullt ut integrerad i utvecklingsarbetet.</p> <p>Övervaka kostnad och konsekvens/nytta kontinuerligt och utred eventuella förändringar i angreppssätt.</p> <p>Dela erfarenheter och lär av andra organisationer.</p>

4	<p>På den fjärde nivån av mognad är användarinvolveringen djupt rotad i organisationens kultur.</p> <p>Processer för användarinvolvering är flexibla och anpassningsbara, med kontinuerlig feedback och iterativa designloopar.</p> <p>Användarna ses som centrala samarbetspartners snarare än som externa rådgivare.</p> <p>Organisationen driver innovation inom användarinvolvering och delar proaktivt med sig av sina lärdomar och bästa praxis.</p> <p>Användarinvolveringen bidrar till en ständigt förbättrad tjänstedesign och tillgodoser användarnas behov på ett sätt som överträffar traditionella förväntningar.</p> <p>Användarinvolveringen sker tvärssektoriellt och utan avgränsningar till den egna organisationen.</p>	<p>Marginalisering av användargrupper som ej identifierats</p> <p>Stegrande kostnader och ambitionsglidning i utvecklingsinitiativ</p>	<p>Övervaka och utvärdera användarinvolvering kontinuerligt och fortsätt anpassa processer och tillvägagångssätt.</p> <p>Samverka med andra organisationer för att få access till andra typer av användare som kan bidra med andra insikter och främja kvalitet.</p>
----------	---	--	--

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation är vi mycket bra på att involvera användare i utvecklingen av digitala tjänster och lösningar.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 8.1. Spridning Användarinvolvering				
	1	2	3	4
2020		53%	47%	
2021	3%	64%	32%	1%
2022	2%	69%	29%	
2023	3%	50%	48%	

Öppna data

Öppna data är data som en organisation tillhandahåller till det gemensamma i ett öppet och maskininläsbart (det vill säga det kräver ingen vidare manuell bearbetning) format. Genom att tillhandahålla öppna data skapas förutsättningar för ökad transparens (till exempel genom att öppna kommunens alla leverantörsfakturor) men också för nya tjänster som kan vara av relevans för invånarna.

Tabell 9. Mognadstrappa Öppna data

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå erbjuder organisationen i viss mån öppna data, men utbudet är begränsat och ofta av låg kvalitet och i format som inte är helt anpassade för maskinell läsning.</p> <p>Data som tillhandahålls är strikt definierade och det finns bristfällig flexibilitet i vilken data som görs tillgänglig.</p> <p>Det är en intern fokuserad process där organisationen inte aktivt söker input från eller delar med andra organisationer.</p> <p>Mycket handlar om att lära sig att göra öppna data.</p> <p>Publiceringen sker sporadiskt och är inte integrerad i organisationens rutiner eller tjänster.</p>	<p>Motstånd som konsekvens av okunskap rörande värde, legal risk och osäkerheter kring datans faktiska kvalitet.</p> <p>Kritik från externa användare på grund av det interna fokuset kan minska motivationen att fortsätta.</p> <p>Förlust av ledare är en motgång som noll sätter öppna dataarbetet.</p> <p>Parallella projekt där man internt uppfinner öppna data hjulet flera gånger.</p>	<p>Utbilda medarbetare och ledning i värdet av öppna data samt hur detta kan uppnås.</p> <p>Inventera och skapa översikt av existerande öppna data i organisationen samt vilka externa öppna data som nyttjas.</p> <p>Utred lagkrav (Sverige och EU) kring öppna data och etablera relation med juridisk kompetens.</p> <p>Etablera en grupp som aktivt kan driva öppna data-arbetet.</p>
2	<p>Organisationen på nivå två har börjat publicera mer öppna data och i mer användarvänliga format.</p> <p>Det finns en strävan att göra datan mer tillgänglig och användbar, men processerna för att välja och publicera data är fortfarande relativt stelbenta och drivna från vad som är enklast att dela.</p> <p>Samverkan med andra organisationer börjar bli vanligare, möjligtvis genom gemensamma initiativ eller standardiseringsförsök, men dessa är ännu inte djupt rotade i organisationens öppna data rutiner.</p>	<p>Bristande rådighet över data</p> <p>Bristande kompetens i utvecklings- och förvaltningsled</p> <p>Fokus på enkelhet snarare än värde i val av dataset</p> <p>Bristande datakvalitet</p> <p>Segregerat arbete leder till dubbelarbete</p> <p>Överbelastning av användare</p>	<p>Utveckla en målsättning och strategi för hur organisationen skall arbeta med öppna data.</p> <p>Identifiera hur existerande styrning behöver anpassas för att kunna efterleva strategin och etablera en handlingsplan.</p> <p>Säkerställ central kompetens för arbete med öppna data.</p>

			<p>Säkerställ att öppna data är en naturlig del av att ersätta och utveckla IT-system, verksamhetsutveckling och GDPR översikter.</p> <p>Organisationens öppna data portal behöver använda samma språk och liknande layout som andra. Detta innefattar metadata och data strukturer.</p> <p>Undersök hur organisationens datakvalité påverkar användandet.</p>
3	<p>På den tredje nivån är öppna data en integrerad del av verksamheten. Organisationen publicerar data proaktivt och strävar efter att tillhandahålla högkvalitativa, välstrukturerade och maskinläsbara data.</p> <p>Organisationen har även börjat använda sig av öppna data skapade av andra organisationer.</p> <p>Det finns också en tydlig process för att kontinuerligt uppdatera och lägga till nya data.</p> <p>Samverkan med andra organisationer och användare är en del av processen, och feedback från användare och andra intressenter används för att förbättra och utvidga datatillgången.</p>	<p>Bristande omvärldsbevakning vid identifiering av öppna dataset för intern användning</p> <p>Bristande aktivering och engagemang från ekosystem av användare</p> <p>För starkt fokus på en användargrupp så som utvecklare eller journalister</p> <p>Ser inte öppna data som en offentlig resurs vars ändamål kan hjälpa organisationen och andra lösa nya problem.</p> <p>Tar inte hänsyn till de existerande många-till-många relationerna som existerar mellan tillgängliggörare och användare.</p>	<p>Förfina process för identifiering av vilka dataset som skall göras öppna baserat på nytta snarare än enkelhet, samt integrera öppna data som nödvändigt krav vid upphandling och utveckling</p> <p>Säkerställ efterlevnad av god datakvalitet i öppna data och ha som ingångsvärden för publicering</p> <p>Etablera samarbeten med externa aktörer i form av andra organisationer och utvecklare</p> <p>Genomför informationskampanjer i samarbete med andra kommuner för att belysa existensen av en ny offentlig resurs</p> <p>Utbilda medarbetare om data-lösliga problem.</p> <p>Följ gemensamma standarder och genomför kollektivt arbete för att samla in feedback från användare och andra intressenter. Användare behöver en kontaktingång och liknande dataset från flera organisationer behöver slåss samman virtuellt.</p>

<p>4</p>	<p>Den fjärde nivån visar en hög grad av mognad där öppna data ses som en strategisk resurs.</p> <p>Öppna data utgör standard vid såväl utveckling som upphandling, och ses som ett sätt att bygga strukturkapital varvid det till delar finansieras genom investeringsmedel¹⁵.</p> <p>Organisationen har etablerat en kultur där öppna data kontinuerligt nyttjas, samlas in, förädlas och delas.</p> <p>Medarbetare kan självständigt identifiera, fånga och sprida data-lösliga problem till användare.</p> <p>Datapublicering är dynamisk och anpassningsbar, drivs av användarnas och samhällsbehov, och uppmuntrar till innovation.</p> <p>Det finns omfattande samverkan med andra organisationer, både i offentlig- och privat sektor, för att skapa nya tjänster och lösningar som bygger på öppna data.</p>	<p>Beroenden av öppna datakällor (strömmade) som avvecklas/slutas uppdateras</p> <p>Bristande finansiering över tid</p> <p>Andra organisationers öppna datamognad försvårar formeringen av ett nationellt öppna data ekosystem.</p> <p>Mängden öppna data ger upphov till oförutsedda "farliga" kombinationer</p> <p>Mängden oanvändbara öppna data överbelastar användarna som flyer ekosystemet</p>	<p>Säkerställ nyttjande av öppna data (såväl interna som externa) rakt igenom organisationen</p> <p>Mät och följ upp nyttjandegrad för att identifiera nödvändiga förbättringar i styrning och datakvalitet</p> <p>Aktivt arbete för att hjälpa andra organisationer att ansluta sig till organisationens öppna data ekosystem.</p> <p>Måste samarbeta med olika sektorer och expertorganisationer för att identifiera och hindra farliga kombinationer.</p> <p>Dataset publicerade från unga mognadsperiod har lågt värde och spår ut ekosystemet. Det behövs en genomgång där man tar bort data som inte används och inte har värde.</p>
-----------------	--	---	--

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation är vi mycket bra på att använda och tillhandahålla öppna data.

¹⁵ <https://www.dagenssamhalle.se/opinion/debatt/lyft-in-oppna-data-som-ska-krav-vid-upphandling/>

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 9.1. Spridning Öppna data				
	1	2	3	4
2020	3%	94%	3%	
2021	11%	81%	7%	1%
2022	7%	82%	11%	
2023	10%	65%	25%	

Öppen utveckling

Utvecklingen av digitala lösningar har gått igenom betydande generationsskiften över åren. På en övergripande nivå kan detta beskrivas som ett skifte från stängd till öppen utveckling, där vi sett framväxten av mer och mer öppna standarder för utveckling. Detta för med sig betydande fördelar som till exempel ett lägre beroende av system-specifik utvecklingskompetens och ökad utvecklarmobilitet mellan offentlig-privat. Givet påtagliga brister i utvecklingskapacitet inom offentlig sektor blir öppen utveckling en absolut nödvändighet.

Tabell 10. Mognadstrappa Öppen utveckling			
Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har organisationen börjat utforska öppen utveckling i delar av verksamheten, men processerna är rigida och inte fullt anpassade för att dra nytta av öppna standarder och samarbeten fullt ut.</p> <p>Utvecklingen kan inkludera användning av vissa öppna verktyg och bibliotek, men det saknas en strategisk inriktning mot öppen utveckling.</p> <p>Bidrag till öppna källkodsprojekt är sällsynta och samarbetet med andra organisationer är begränsat och sporadiskt, mestadels av informell karaktär.</p>	<p>Förlupna kostnader</p> <p>Leverantörs-beroende</p> <p>Inlåsnings effekter</p> <p>Låg utvecklings-effektivitet</p>	<p>Utbilda utvecklare kring nyttjandet av öppen utveckling</p> <p>Inventera nuvarande grad av öppenhet i utveckling</p> <p>Identifiera lågt hängande frukter kring öppen utveckling och etablera handlingsplan</p>

<p>2</p>	<p>Vid denna mognadsnivå börjar organisationen integrera öppna standarder och verktyg i sina utvecklingsprocesser på ett mer strukturerat sätt.</p> <p>Det finns en vilja att anamma öppna principer, men fortfarande med viss tvekan och försiktighet.</p> <p>Organisationen kan delta i vissa öppna källkodsprojekt och börjar uppmuntra intern delning av kod, även om den ännu inte är fullständigt dynamisk och samverkan med andra organisationer är inte fullt utvecklad.</p>	<p>Högt personberoende i utveckling</p> <p>Kompetensbrist i utveckling</p> <p>Stigberoende i form av inlåsnings effekter av existerande systemval</p>	<p>Fastställ ambitionsnivå med öppen utveckling och liera med försörjningsstrategi</p> <p>Identifiera en mindre samling öppna källkodsprojekt och ta en mer aktiv roll i dessa</p> <p>Förankra vikten av öppen utveckling i ledning och bland medarbetare</p>
<p>3</p>	<p>Organisationen på nivå tre har integrerat öppen utveckling som en del av sitt standardarbetssätt.</p> <p>Det finns ett aktivt deltagande i öppna källkodsprojekt och ett konstant flöde av kunskapsutbyte med den bredare öppna källkodsgemenskapen.</p> <p>Organisationen arbetar aktivt med att förbättra och anpassa öppna standarder och verktyg för att passa sina behov.</p> <p>Samverkan med andra organisationer är en regelbunden del av utvecklingsprocessen, med gemensamma initiativ och projekt som stärker den öppna utvecklingsmiljön.</p>	<p>Kostnadseskalering för utveckling över tid</p> <p>Parallell utveckling leder till tilltagande komplexitet och risk för fel</p>	<p>Inled arbete med att tillgängliggöra mer och mer av producerad kod via GitHub</p> <p>Sätt rutiner och styrning för att inkorporera öppen källkod som en naturlig komponent i applikationslager och utvecklingsarbete</p> <p>Följ upp aktiviteter och utvärdera</p>
<p>4</p>	<p>Den högsta nivån av mognad kännetecknas av en dynamisk och proaktiv inställning till öppen utveckling.</p> <p>Organisationen är inte bara en användare utan också en ledare och innovatör inom öppna standarder och projekt.</p> <p>Det finns ett starkt engagemang för att främja öppna utvecklingsprinciper både internt och externt.</p> <p>Organisationen deltar i strategiska partnerskap som omdefinierar hur öppen utveckling praktiseras i den offentliga sektorn, med en stark betoning på öppenhet, delbarhet och samverkan över organisationsgränserna.</p>	<p>Ekosystems-beroende</p> <p>Kompetensflykt och personalomsättning</p>	<p>Ta en sektorsledande roll i öppen utveckling</p> <p>Etablera gemenskaper och se öppen källkod som en samverkansform snarare än en licensmodell</p> <p>Säkerställ rådighet och utvärdera strategin och styrningen av öppen utveckling återkommande</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation är vi mycket öppna för att involvera externa utvecklingspartners i utveckling av digitala lösningar.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 10.1. Spridning Öppen utveckling				
	1	2	3	4
2020		50%	50%	
2021	3%	44%	52%	1%
2022		44%	56%	
2023	3%	43%	53%	3%

Innovationskultur

För att möjliggöra innovation krävs en kultur som utmärks av tillit, autonomi och en förlåtande inställning. Chefer och ledare behöver skapa rätt förutsättningar i termer av såväl finansiella och personella resurser som en god hantering av lärande genom misslyckande¹⁶.

¹⁶ För inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/nar-effektivitet-hindrar-innovation/>, <https://www.youtube.com/watch?v=YAbs2msok4k&t=2823s>, https://play.gu.se/media/Innovation+i+offentlig+digitalisering/0_uauyttiy, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/behover-vi-en-allman-innovationsamnesti/>, <https://www.youtube.com/watch?v=FQD0QORyI2g>.

Tabell 11. Mognadstrappa Innovationskultur

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På den första mognadsnivån är innovationskulturen i organisationen i sin linda. Det finns en tendens att uppmuntra till innovation endast inom strikt definierade ramar och ofta bara i specifika initiativ eller projekt.</p> <p>Organisationen kan ha en tendens att fokusera på interna processer och resurser utan att uppmuntra till risktagande eller lärande från misslyckanden.</p> <p>Samverkan med externa organisationer för att främja innovation är sällsynt eller sker på en mycket begränsad och ad-hoc-basis.</p>	<p>Rädsla för misslyckande och att göra fel</p> <p>Hög alternativ-kostnad</p> <p>Uteblivna nyttor</p> <p>Tilltagande irrelevans</p> <p>Hög personal-omsättning</p>	<p>Uppmuntra medarbetare att engagera sig i innovationsarbete</p> <p>Mät och följ upp innovationsinsatser parallellt med den etablerade mätningen och styrningen</p> <p>Utvärdera innovations-insatserna och skapa transparens inåt i organisationen</p> <p>Sätt gemensam definition av innovation i linje med aktivitet inte output</p>
2	<p>Vid denna nivå börjar organisationen mer systematiskt erkänna vikten av innovation och gör försök att tillhandahålla bättre resurser och mer flexibilitet för att stärka förutsättningarna.</p> <p>Chefer och ledare försöker skapa en mer tillåtande atmosfär där misslyckanden ses som läromöjligheter, men dessa försök kan vara inkonsekventa och inte fullt stödda av organisationens struktur och policyer.</p> <p>Det finns en början till öppenhet för samverkan, men den är inte systematisk och är ofta begränsad till vissa områden eller projekt.</p>	<p>Prestige motverkar innovation</p> <p>Extern tryck i form av kritik mot misslyckande</p> <p>Kortsiktig motreaktion för att möta extern kritik skapar otrygghet</p>	<p>Etablera förståelse i ledning om att innovationsarbete är naturligt och förekommer, men att det behöver sanktioneras för att få till en kulturförändring</p> <p>Utbilda ledning i innovationsledning (se bla LOFT)</p> <p>Dela exempel på såväl lyckade som misslyckade insatser internt och säkerställ skalning av lärande och nytta</p> <p>Träna på att arbeta tvärfunktionellt och över gränser, både uppåt och åt sidan.</p>

<p>3</p>	<p>På denna nivå har en mer integrerad och systematisk innovationskultur utvecklats.</p> <p>Organisationen har tydliga processer för att stödja innovation, inklusive finansiella och personella resurser och en positiv inställning till experiment och risktagande.</p> <p>Lärande från misslyckanden är en inbyggd del av verksamheten, och det finns en stark vilja att samarbeta med andra organisationer.</p> <p>Denna öppenhet leder till ett bredare utbyte av idéer och strategier för innovation.</p>	<p>Internt motstånd mot förändrad styrning</p> <p>Intern kritik mot lagligheten i visst innovations-arbete</p> <p>Försök att styra innovation genom den existerande styrningen motverkar innovation</p>	<p>Etablera tydligt ställningstagande från styrelse eller motsvarande kring riskapitet (andel resurser allokerade till innovation)</p> <p>Mät och följ upp resursanvändning och använd som input till design av styrning</p> <p>Integrera innovation i utvecklingsinitiativ alternativt säkerställ separata innovationsinitiativ</p> <p>Integrera innovation som strategisk dimension i portföljstyrning och prioritering (se PIOS)</p>
<p>4</p>	<p>På den högsta mognadsnivån är innovationskulturen djupt inrotad i organisationen.</p> <p>Tillit, autonomi och en förstående attityd till misslyckanden är grundläggande principer som präglar hela verksamheten.</p> <p>Organisationen är en ledare i att främja innovation, inte bara internt utan också genom att engagera sig i omfattande samarbeten med andra organisationer, inklusive privata företag, akademiska institutioner och andra offentliga aktörer.</p> <p>Man delar öppet med sig av kunskap och resurser och är dedikerad till att skapa en miljö där innovation kan blomstra.</p>	<p>Kostnads-eskalering i innovation</p> <p>Nedprioritering av förvaltning och vidmakthållande</p>	<p>Verka för att integrera innovation som naturlig aspekt i alla utvecklings-initiativ på effektmålsnivå</p> <p>Säkerställ tydligt stöd för innovation i prioriteringsprocess</p> <p>Skapa transparens även externt avseende innovationsinitiativ och aktiviteter</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi en starkt innovationspremierande kultur.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 11.1. Spridning Innovationskultur				
	1	2	3	4
2020	6%	72%	22%	
2021	5%	77%	16%	1%
2022	4%	78%	18%	
2023	3%	58%	38%	3%

Digitalt först

Digitalt först är en princip som innebär att digitala lösningar alltid ska vara förstahandsalternativet vid verksamhetsutveckling. Tanken är att motverka tendensen att digitalisering ses som något separat i all form av förändring¹⁷.

Tabell 12. Mognadstrappa Digitalt först			
	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har organisationen antagit "digitalt först"-principen i teorin, men tillämpningen är begränsad och rigid.</p> <p>Man förstår att digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling. Det finns saknas uppföljning på om "digitalt först" utvärderats i nya initiativ.</p> <p>Initiativ till digitalisering sker internt och det finns lite eller ingen strävan efter att samarbeta med externa parter för att förbättra eller dela digitala lösningar.</p>	<p>Låg efterlevnad av digitalt först</p> <p>Förlupna kostnader</p> <p>Eftersatt digitalisering</p>	<p>Inventera urval av pågående verksamhetsutvecklings-initiativ för att identifiera efterlevnad med digitalt först</p> <p>Analysera prioriterings-process och business case metodologi rörande digitalt först</p>

¹⁷ För inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/vad-ar-alternativkostnaden-av-digitalt-forst/>.

2	<p>Organisationer på denna nivå erkänner vikten av digitalisering och har börjat implementera digitala lösningar mer konsekvent som förstahands-val.</p> <p>Det finns dock fortfarande en tendens att hålla sig till beprövade metoder, och digitala initiativ ses sakna den flexibilitet som krävs för att anpassa sig snabbt till förändrade behov.</p> <p>Samverkan med andra organisationer kan förekomma, men det är oftast på ett projektbasis utan en långsiktig eller strategisk inriktning.</p>	<p>Hög alternativkostnad</p> <p>Uteblivet lärande</p> <p>Internt motstånd</p>	<p>Genomför alternativ-kostnads-kalkyl på ett urval av projekt utan digital först</p> <p>Sprid kunskap om alternativ-kostnad i organisationen</p> <p>Integrera digitalt först i prioriterings-process och portföljstyrning</p> <p>Följ upp avsteg</p>
3	<p>På denna nivå är "digitalt först" väl integrerat i organisationens kultur och verksamhetsmodeller.</p> <p>Digitala lösningar är standard och det finns en kontinuerlig strävan efter att förbättra och uppdatera dessa lösningar för att möta användarnas behov.</p> <p>Organisationen har regelbundna samarbeten med andra organisationer för att utbyta kunskap och innovationer inom digitalisering, vilket berikar den egna utvecklingen och bidrar till en starkare digital infrastruktur.</p>	<p>Överinvestering i digitalt först</p> <p>Urvattning av relevans genom avveckling av det fysiska alternativet</p> <p>Övertro till digitalt</p>	<p>Övervaka och följ utvecklingen av efterlevnad av digitalt först</p> <p>Identifiera områden/enheter där digitalt först ej efterlevs</p> <p>Utveckla handlingsplan och säkerställ efterlevnad</p>
4	<p>Organisationen på den högsta mognadsnivån har "digitalt först" som en naturlig del i all verksamhetsutveckling.</p> <p>Dessa organisationer är proaktiva och snabbt anpassningsbara till ny teknologi och förändrade omständigheter.</p> <p>De spelar en aktiv roll i samverkansnätverk, driver på standardisering och delar öppet med sig av sina digitala lösningar.</p> <p>De bidrar även till utvecklingen av nya digitala standarder och arbetssätt, både nationellt och internationellt.</p>	<p>Utebliven relevans</p> <p>Uteblivet lärande och anpassning av process</p>	<p>Undersök möjligheter kring att expandera från digitalt först till fysiskt därefter, dvs vad kan skapas fysiskt ur det rent digitala¹⁸</p> <p>Dela erfarenheter externt</p>

¹⁸ https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=ebsc_articles

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation är vi mycket bra på att alltid tänka digitalt först när vi verksamhetsutvecklar.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 12.1. Spridning Digitalt först				
	1	2	3	4
2020		56%	44%	
2021		47%	53%	
2022	2%	47%	51%	1%
2023		38%	63%	

Skalning

Skalning rör säkerställandet att en ny lösning tillämpas på så bred front som möjligt och inte begränsas till sin användning eller i sitt införande. Med tanke på att digitala lösningar är behäftade med noll marginalkostnad (kostnaden för ytterligare en användare är teoretiskt sett noll) samt att lösningarna ofta är generativa (bygger på att användare är med och skapar innehåll) blir all form av begränsning av användningen direkt kontraproduktiv¹⁹.

¹⁹ <https://www.altinget.se/artikel/laat-2024-bli-ett-aar-utan-pilotprojekt>

Tabell 13. Mognadstrappa Skalning

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå är skalningsprocessen i sin linda. Organisationen har kanske lyckats implementera digitala lösningar, men dessa når inte bortom pilotprojekt eller ursprunglig användargrupp.</p> <p>Det finns liten förståelse eller kapacitet att bredda användningen eller att dra nytta av lösningens generativa potential.</p> <p>Samverkan med andra organisationer för att bredda skalningen är minimal eller obefintlig.</p>	<p>Pilotkyrkogård</p> <p>Förlupna kostnader</p> <p>Alternativkostnad</p>	<p>Inventera pilotprojekt i hela organisationen, fem år tillbaka.</p> <p>Analysera nyttorna med dessa projekt och identifiera vad som avgjort skalning av nytta.</p> <p>Skapa beslutsunderlag för skalningsprocess.</p>
2	<p>På nivå två finns det en ökad medvetenhet om vikten av skalning och en strävan att gå bortom de första användargrupperna.</p> <p>Organisationer här börjar experimentera med olika metoder för att utöka räckvidden för sina digitala lösningar, men insatserna kan vara sporadiska och saknar ofta en sammanhängande strategi.</p> <p>Det finns ett visst mått av samverkan med andra organisationer, men dessa initiativ är oftast begränsade och saknar en långsiktig vision.</p>	<p>Minskad innovationskultur</p> <p>Otydlighet kring vad skalning innebär</p> <p>Osäkerhet i prioritering</p>	<p>Verka för att skifta över resurser från pilotprojekt till skalningsprojekt genom prioritering.</p> <p>Ställ krav på skalningsbeskrivning i samtliga projektdirektiv och business case.</p> <p>Följ upp skalning.</p>
3	<p>Organisationer på denna nivå har en etablerad process för skalning, där digitala lösningar designas med avsikten att enkelt kunna utvidgas och anpassas.</p> <p>Det finns ett tydligt engagemang för att maximera den generativa potentialen hos digitala lösningar och att dra nytta av noll marginalkostnad för att sprida lösningen.</p> <p>Samverkan med andra organisationer är en integrerad del av skalningsprocessen, med syfte att dela erfarenheter, lösningar och praxis.</p>	<p>Internt motstånd mot breddinförande</p> <p>Ojämlika förutsättningar i olika delar av organisationen</p>	<p>Prioritera på basis av skalbar nytta snarare än isolerad nytta.</p> <p>Prioritera projekt med fler än en involverad organisation/enhet.</p> <p>Följ upp och analysera faktorer som påverkar skalning, dela kunskap och lärande.</p>

4	<p>På den högsta mognadsnivån är skalningen en central del av verksamheten och drivs av en dynamisk och innovativ inställning.</p> <p>Digitala lösningar är per-default utformade för att kunna skalas upp och anpassas till en mängd olika användningsområden och kontexter.</p> <p>Organisationen är en ledare i att främja skalning och samverkar brett med andra organisationer, både inom och utanför den offentliga sektorn, för att skapa ett ekosystem som möjliggör och underlättar skalning av digitala lösningar.</p> <p>Det finns en kultur av delning och samarbete som överstiger organisatoriska gränser och som bidrar till kontinuerlig förbättring och utvidgning av digitala tjänster.</p>	<p>Nationella initiativ som motverkar skalning av specifik lösning</p> <p>Planerings-osäkerhet från förändringar i policy</p> <p>Förlupna kostnader</p>	<p>Kontinuerlig övervakning och mätning av skalningseffekter vid digitalisering.</p> <p>Säkerställ att samtliga projekt/ initiativ är "scalable by design".</p> <p>Eftersträva full transparens kring skalbarhet gentemot andra organisationer, expandera skalning till sektor.</p>
----------	---	---	---

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation är vi mycket bra på att sprida nya digitala lösningar så att de anammas av hela verksamheten.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 13.1. Spridning Skalning				
	1	2	3	4
2020		81%	19%	
2021	4%	73%	23%	
2022	3%	72%	24%	
2023	3%	63%	35%	

Prioritering

Prioritering rör hur vi som organisation arbetar med att säkerställa att vi satsar på rätt digitala utvecklingsinitiativ för att uppnå våra strategiska målsättningar²⁰.

Tabell 14. Mognadstrappa Prioritering

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>Organisationen utför prioriteringar baserat på en fast och icke-flexibel uppsättning kriterier (ofta uteslutande kostnader eller genomförbarhet) som sällan ifrågasätts eller utvärderas. Processen är varken transparent eller ses som legitim i verksamheten. Prioriteringsprocessen är övervägande intern och fokuserar på att uppfylla omedelbara behov eller upprätthålla status quo.</p> <p>Det finns begränsad insikt i hur digitala initiativ bidrar till de långsiktiga strategiska målen och liten till ingen inriktning på att samarbeta med andra organisationer för att informera prioriteringsbesluten. Organisationen uppvisar påtagliga brister i formulering av effektmål.</p>	<p>Oförmåga till realisering av strategier</p> <p>Felprioritering</p> <p>Alternativkostnad</p> <p>Låg intern tillit</p>	<p>Skapa överblick av hur prioritering sker inom organisationen.</p> <p>Föreslå intern samsyn kring vad prioritering bör innefatta och förankra i ledning.</p> <p>Inför en gemensam metodik för prioritering.</p> <p>Utbilda medarbetare i formulering av effektmål.</p>
2	<p>På nivå två börjar organisationen integrera feedback och data i sin prioriteringsprocess, vilket gör den mer responsiv. Det finns dock fortfarande en tendens att luta sig mot föråldrade metoder och samverkan med andra organisationer är sporadisk och projektbaserad.</p> <p>Prioriteringsprocessen börjar öppna upp för att inkludera fler perspektiv som t.ex. innovation, men det saknas ofta en metodik för att regelbundet revidera och anpassa prioriteringar baserat på en föränderlig omvärld.</p>	<p>Internt motstånd</p> <p>Otydlighet i kriterier för prioritering</p> <p>Avsaknad av tillgång till data kring nyttor, projektdirektiv etc.</p>	<p>Etablera strategiska dimensioner och kräv strategisk prioritering (se PIOS)</p> <p>Följ upp, utvärdera och genomför handlingsplan med intern transparens</p> <p>Skapa transparens i portfölj samt backlog och koppla till prioritering</p> <p>Uppnå samförstånd kring strategiska prioriteringar</p> <p>Följ upp efterlevnad av god formulering av effektmål</p>

²⁰ För inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-som-magiskt-tankande/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-portfoljstyrning/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-av-digitala-utvecklingsinitiativ/>.

<p>3</p>	<p>Organisationer på denna nivå har en välutvecklad prioriteringsprocess som är integrerad i verksamheten.</p> <p>Det finns accepterade metoder för att ständigt utvärdera och justera prioriteringar baserat på hur väl digitala initiativ ligger i linje med strategiska mål utifrån väl formulerade effektmål.</p> <p>Det finns också en kultur av samverkan där man regelbundet söker och integrerar insikter från andra organisationer, vilket gör att prioriteringar kan dra nytta av en bredare kunskapsbas och synkroniseras med bredare sektorsmål.</p> <p>Prioriteringsprocessen är delvis transparent internt inom organisationen.</p>	<p>Existerande maktstrukturer korskopplar prioritering</p> <p>Prestige och motstånd mot transparens från medarbetare och ledning</p>	<p>Förfina prioritering fortlöpande genom analys av tidigare prioriterade projekt och dess realiserade nytta</p> <p>Dela erfarenhet och data med andra organisationer för ökad transparens</p>
<p>4</p>	<p>På den högsta nivån har organisationen en dynamisk och framåtblickande prioriteringsprocess som aktivt driver och anpassar sig till digitala trender och samhällsförändringar.</p> <p>Prioriteringarna är datadrivna, flexibla och transparenta, och organisationen är proaktiv i sitt engagemang för att samarbeta med ett brett nätverk av partners.</p> <p>Prioriteringsbeslut fattas med en djup förståelse för ekosystemet och med en strävan att maximera den kollektiva påverkan på samhället.</p>	<p>Tilltagande komplexitet skapar trögrörlighet och oförmåga till beslut</p> <p>Otydligheter i mandat och befogenheter mellan aktörer</p>	<p>Integrera prioriterings-process regionalt/ nationellt för att expandera transparens och nytta</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi en mycket väl fungerande prioriteringsprocess för digitala satsningar som möjliggör både innovation och effektivitet.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 14.1. Spridning Prioritering				
	1	2	3	4
2020		94%	6%	
2021	7%	80%	12%	1%
2022	7%	81%	12%	
2023	8%	65%	28%	

Kostnadskontroll

För att en organisation ska klara av utmaningarna relaterade till digitalisering är en god kontroll över kostnader associerade med IT och digitalisering nödvändig²¹.

²¹ För inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/vad-ar-alternativkostnaden-av-digitalt-forst/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-skall-vi-styra-och-organisera-it/>.

Tabell 15. Mognadstrappa Kostnadskontroll

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har organisationen grundläggande processer för kostnadskontroll som är starkt formaliserade och rigida.</p> <p>Kontrollmekanismerna är i huvudsak reaktiva, fokuserar på att spåra och rapportera kostnader, och det finns lite proaktivt arbete för att förutsäga eller påverka framtida kostnader.</p> <p>Budgeteringen är strikt och det finns sällan utrymme för anpassning baserat på verksamhetens eller projektens dynamik.</p> <p>Samverkan inom organisationen samt med andra organisationer för att optimera kostnadskontroll är minimal.</p>	<p>För höga alternativt för låga kostnader</p> <p>Utebliven effekt</p> <p>Eftersatt digitalisering</p>	<p>Analysera kostnads-utveckling över tid</p> <p>Koppla ihop kostnads-utveckling med kvalitet (brett) för att identifiera avkastningsmått</p> <p>Inventera styrning av kostnadskontroll</p>
2	<p>Organisationen har börjat införa mer flexibla kostnadskontrollmetoder och arbetar proaktivt för att förbättra budgeteringsprocesser.</p> <p>Det finns en ökad medvetenhet om kostnadernas dynamik och en strävan att bättre förstå hur olika faktorer påverkar IT-budgeten och vad som driver framtida kostnader.</p> <p>Samverkan med andra organisationer kan förekomma, men är oftast begränsad till informationsutbyte snarare än integrerade kostnadskontrollstrategier.</p>	<p>Eskalerad kontrollkostnad och stelbenthet</p> <p>Internt motstånd mot förändrad kostnadskontroll</p> <p>Oförmåga att förstå koppling kvalitet-kostnad</p>	<p>Mät och följ upp kontrollkostnad av existerande kostnadskontroll</p> <p>Analysera kostnadsdrivare för IT- respektive digitaliserings-relaterade kostnader</p> <p>Undersök alternativa metoder för kostnadskontroll</p>

<p>3</p>	<p>På denna nivå är kostnadskontrollen en integrerad del av den strategiska planeringen och hanteringen av IT-resurser.</p> <p>Organisationen använder avancerade men kostnadseffektiva verktyg och metoder för att förutsäga, planera och optimera kostnader.</p> <p>Det finns ett starkt fokus på att skapa värde och på att effektivisera användningen av digitala resurser.</p> <p>Organisationen engagerar sig i samverkan med andra organisationer, vilket leder till gemensamma initiativ för att utnyttja stordriftsfördelar och dela kostnader där det är möjligt.</p>	<p>Överdriven tilltro till vikten av kostnadskontroll</p> <p>Oförmåga att förstå kostnadsdrivare</p>	<p>Eftersträva skiktad modell av kostnadskontroll, där vissa kostnader följs upp noga medan andra hanteras inom ramar</p> <p>För dialog kring olika former av kostnadskontroll och dess ändamålsenlighet</p> <p>Skapa intern transparens kring kostnader och målsatt förändring i kapitalstruktur</p>
<p>4</p>	<p>Organisationen på den högsta mognadsnivån har en dynamisk kostnadskontroll där transparens, värdeskapande och effektivitet är centrala.</p> <p>Kostnadskontroll är en del av organisationens DNA och inkluderar kontinuerlig övervakning, analys och optimering.</p> <p>Kostnadskontrollen är pluralistisk, tar ett långsiktigt perspektiv i beaktande och inkluderar full förståelse för kostnadsdrivare.</p> <p>Organisationen leder vägen i att utveckla nya kostnadseffektiva lösningar och samarbetar nära med andra aktörer för att driva på innovationer i kostnadskontroll och finansieringsmodeller.</p> <p>De delar öppet med sig av sin kunskap och sina system för kostnadskontroll och påverkar därmed hela sektorn positivt.</p>	<p>Internt motstånd till skiften i kapitalstruktur</p> <p>Överdriven tilltro till jämförelser</p>	<p>Expandera dialog till andra organisationer på basis av transparens</p> <p>Följ upp och genomdriv kontinuerliga förändringar i kostnadskontroll för att säkerställa varaktig ändamålsenlighet</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation har vi full kontroll över kostnader kopplade till det digitala.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 15.1. Spridning Kostnadskontroll				
	1	2	3	4
2020	3%	91%	6%	
2021	3%	81%	16%	
2022	3%	74%	22%	1%
2023	5%	70%	25%	

Nyttorealiserings

Nyttorealiserings rör hemtagningen av de nyttor man identifierat som motivation för ett visst initiativ. Om vi inför en lösning med motiveringen att den kommer hjälpa oss att spara in på manuellt arbete och därigenom lönekostnader, handlar nyttorealiserings om att säkerställa att vi faktiskt sparar in på arbetet och relaterade kostnader. Vi behöver alltså rent krasst friställa, alternativt omplacera, personal (till annan del av verksamheten med personalbrist) för att realisera nyttan²².

²² För inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-av-digitala-utvecklingsinitiativ/>.

Tabell 16. Mognadstrappa Nyttorealiserings

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>Organisationen saknar översyn av projekt i termer av realiserade nyttor och vad som pågår.</p> <p>Det saknas en styrning i termer av vilka nyttor som eftersträvas i projekt, och prioritering sker på andra grunder.</p> <p>Man har inga krav på effektmål och nyttorealiseringsplan/ansvarig i projektplaner och direktiv.</p> <p>Nyttorealiserings följs inte upp.</p> <p>Det finns ingen eller mycket lite samverkan mellan olika delar i organisationen samt med andra organisationer i syfte att optimera nyttorealiseringsen.</p>	<p>Utebliven realisering av nyttor</p> <p>Negativ avkastning på satsningar</p> <p>Otydlighet i strategisk prioritering</p> <p>Otydliga effektmål omöjliggör nyttorealiserings</p>	<p>Utbilda i effektmåls-formulering</p> <p>Inventera praktik kring nyttorealiserings för att identifiera god praktik</p>
2	<p>Organisationen saknar översyn av projekt i termer av realiserade nyttor och vad som pågår.</p> <p>Det saknas till stora delar en styrning i termer av vilka nyttor som eftersträvas i projekt, och prioritering sker på andra grunder.</p> <p>Man har krav på effektmål och nyttorealiseringsplan/ansvarig i projektplaner och direktiv, men endast för stora projekt.</p> <p>Effektmål är ofta vaga och svåra att följa upp.</p> <p>Nyttorealiserings följs inte upp, men man är tydlig med att detta ansvar faller på linjen.</p> <p>Det finns viss samverkan mellan olika delar i organisationen men inte med andra organisationer i syfte att optimera nyttorealiseringsen.</p>	<p>Redundans i projekt och initiativ</p> <p>Oförmåga till taktning i omställning</p> <p>Otydligheter i mandat och ansvar</p>	<p>Skapa översyn av total projektportfölj (se PIOS) nedbruten per enhet</p> <p>Inför krav på välformulerade effektmål för prioritering i samtliga projekt</p> <p>Kräv ansvarig för nyttorealiserings i respektive projekt för prioritering</p>

<p>3</p>	<p>Organisationen saknar total översyn av projekt i termer av realiserade nyttor och vad som pågår, men dialog har påbörjats och ledningen visar intresse för frågan.</p> <p>Det finns en gemensam bild av vad nyttorealiseringsplanering är och det finns till delar en styrning i termer av vilka nyttor som eftersträvas i projekt, och prioritering sker på basis av dessa.</p> <p>Man har krav på effektmål och nyttorealiseringsplan/ansvarig i projektplaner och direktiv i samtliga projekt.</p> <p>Effektmål är välformulerade och möjliga att följa upp.</p> <p>Nyttorealiseringsplan följs upp med tydligt utsedd nyttorealiseringsansvarig.</p> <p>Det finns samverkan mellan olika delar i organisationen och med ett fåtal andra organisationer i syfte att optimera nyttorealiseringsplaneringen.</p>	<p>Frikoppling av nyttorealiseringsplanering från portföljstyrning</p> <p>Oförmåga att göra strategisk prioritering</p> <p>Internt motstånd mot transparens</p>	<p>Etablera gemensam process för nyttorealiseringsplanering</p> <p>Följ upp prestation i nyttorealiseringsplanering och skapa transparens</p> <p>Undersök vidare möjligheter att förbättra process för nyttorealiseringsplanering</p>
<p>4</p>	<p>Strategier och policys kring nyttorealiseringsplanering tas fram tillsammans med verksamheten med direkt koppling till kärnuppdraget.</p> <p>Det föreligger en transparens kring vilka projekt som planeras, genomförs och har genomförts, samt vilka nyttor som skall/har uppnåtts.</p> <p>Alla effektmål är välformulerade och ackompanjerade av nyttorealiseringskalkyler, -planer och -ansvarig.</p> <p>Nyttorealiseringsplan följs upp löpande för att ge återkoppling till eventuella omtag i praktik eller policy, samt med ansvarsutkrävande.</p> <p>Det finns samverkan mellan olika delar i organisationen och med ett andra organisationer i syfte att optimera nyttorealiseringsplaneringen och lära av varandra, vilket ständigt driver förbättring och större nyttorealiseringsplanering i hela offentlig sektor.</p>	<p>Frikoppling av effektmål från verksamhetsmål</p> <p>Externt motstånd mot transparens</p>	<p>Säkerställ kontinuerlig överrens-stämmelse mellan effektmål och verksamhetens övergripande mål</p> <p>Analysera faktorer som påverkar nyttorealiseringsplanering och dela med andra organisationer</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation är vi mycket bra på att realisera nyttan av våra digitala initiativ.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 16.1. Spridning Nyttorealisering				
	1	2	3	4
2020	3%	91%	6%	
2021	7%	84%	10%	
2022	4%	87%	9%	
2023	5%	68%	28%	

Nyttokontroll

För att nyttorealisering ska vara möjlig krävs det en transparens och kontroll/uppföljning av såväl direkta som indirekta nyttor av tidigare genomförda initiativ. Detta ställer krav på redovisning och projektledning, likaväl som på prioriteringsprocessen²³.

Tabell 17. Mognadstrappa Nyttokontroll			
Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har organisationen en mycket grundläggande och rigid inställning till nyttokontroll. Processerna för uppföljning är i stor utsträckning ad-hoc, utan tydliga system eller rutiner för att mäta nyttorna efter genomförda initiativ.</p> <p>Direkta och indirekta nyttor blir ofta inte identifierade eller dokumenterade på ett strukturerat sätt, och det finns liten transparens i resultaten av initiativen.</p>	<p>Utebliven realisering av nytta</p> <p>Ojämlika förutsättningar i olika delar av verksamheten</p>	<p>Inventera praktik kring användning av nyttokalkyler för prioritering och nyttorealisering</p> <p>Utbilda ledning och medarbetare kring vikten av nyttokontroll och nyttorealisering</p>

²³ För inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-av-digitala-utvecklingsinitiativ/>, <https://youtu.be/CcYJRX3juZs>.

<p>2</p>	<p>På denna nivå börjar organisationen utveckla mer strukturerade metoder för att mäta och följa upp nyttor.</p> <p>Det finns ett erkännande av behovet av bättre nyttokontroll, och de första stegen mot etablering av rutiner och verktyg för uppföljning har tagits.</p> <p>Dock är samverkan med andra delar av organisationen samt andra organisationer fortfarande begränsad, och nyttokontrollen är fortfarande främst internfokuserad.</p>	<p>Internt motstånd mot nyttjande av nyttokalkyler</p> <p>Internt motstånd mot specifikt val av nyttokalkyl</p> <p>Bristande efterlevnad av nyttokalkylering</p>	<p>Skapa samsyn kring metodik för nyttokalkyl (text inera)</p> <p>Inför krav på nyttokalkyl för prioritering</p> <p>Komplettera effektivitets-fokuserade nyttor med innovations-fokuserade</p> <p>Säkerställ stöd från ledning och kräv efterlevnad av process</p> <p>Skapa central transparens av efterlevnad och nyttor</p>
<p>3</p>	<p>Organisationer på denna nivå har en integrerad och systematisk inställning till nyttokontroll.</p> <p>De har infört tydliga processer för att kontinuerligt mäta och analysera nyttor från sina initiativ.</p> <p>Det finns en öppenhet för att lära av resultaten och en vilja att anpassa framtida initiativ baserat på tidigare lärdomar. Dessutom börjar organisationen att samarbeta med andra organisationer för att dela kunskap och erfarenheter kring nyttokontroll, vilket bidrar till en mer sammanhållen och effektiv uppföljning.</p>	<p>Oförmåga till översyn av nyttor och jämförbarhet</p> <p>Bristande lärande och analys kopplat till tidigare realisering av nyttor</p>	<p>Expandera från direkta till indirekta nyttor i analys</p> <p>Ta en aktiv roll i vidareutveckling av nyttokontroll och nyttokalkyler såväl inom som mellan organisationer</p> <p>Säkerställ fortlöpande integrering av nyttokontroll med verksamhetens övergripande målsättningar</p>
<p>4</p>	<p>På den högsta mognadsnivån är nyttokontrollen en central del av organisationens strategi och ledning.</p> <p>Organisationen är proaktiv och flexibel i sin uppföljning, använder avancerad dataanalys och feedbacksystem för att förstå och optimera nyttor.</p> <p>Den har starka partnerskap med andra organisationer och driver gemensamma initiativ för att utveckla nyttokontroll.</p> <p>Organisationen är transparent med sina resultat och använder aktivt sin kunskap för att påverka och förbättra branschpraxis.</p>	<p>Motstånd mot extern transparens</p>	<p>Expandera från en mall för nyttokalkyl till flera som effekt av analys</p> <p>Inför triageringsfunktion för val av nyttokalkyl</p> <p>Inför externt transparens och lär av andra</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation är vi mycket bra på att konsekvent mäta och följa upp effekten av våra digitala satsningar.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 17.1. Spridning Nyttokontroll				
	1	2	3	4
2020	19%	81%		
2021	32%	66%	1%	
2022	18%	81%	1%	
2023	13%	85%	3%	

Kompetensförsörjning

För att digitalisering ska lyckas krävs det två typer av specifik kompetens. Forskningen talar om att det för det första krävs vad som beskrivs som "digital kompetens". Detta är kompetens i att använda digitala lösningar, och det sträcker sig från det mest grundläggande (att kunna använda digitala tjänster) till det mer avancerade (att kunna utveckla, koda och programmera). Den andra typen av kompetens som krävs benämns "digitaliseringskompetens" och är vad till exempel DiMiOS syftar till att bidra med. Digitaliseringskompetens är en förståelse för hur man arbetar med digitalisering som en metod för verksamhetsutveckling, vad som krävs från organisation, styrning och ledning²⁴.

²⁴ För inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/framdrift-genom-utbildning/>.

Tabell 18. Mognadstrappa Kompetensförsörjning

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har organisationen en grundläggande förståelse för behovet av digital kompetens, men försöken att tillhandahålla sådan kompetens är reaktiva och begränsade.</p> <p>Utbildningsinsatser är standardiserade och tar inte hänsyn till individuella eller specifika behov.</p> <p>Kompetensutveckling är i huvudsak intern och det finns liten samverkan med externa organisationer för att bredda kompetensbasen eller dela lärdomar.</p>	<p>Avsaknad av digital kompetens</p> <p>Eftersatt digitalisering</p> <p>Utebliven effekt av digitalisering</p>	<p>Identifiera det långsiktiga behovet av digital kompetens i såväl expertfunktioner som i resten av organisationen</p> <p>Utveckla en strategi för kompetensförsörjning av digital kompetens som innefattar up/re-skilling likväl som rekrytering</p>
2	<p>Organisationer på denna nivå börjar erkänna behovet av en mer varierad och anpassad kompetensförsörjning.</p> <p>De tar steg mot att erbjuda mer målinriktad utbildning och utveckling, men processerna är fortfarande stelbenta och inte anpassade till snabbt föränderliga teknologiska trender.</p> <p>Digital kompetens återfinns i vissa specialistfunktioner i organisationen, och man har generellt bristande digitaliseringskompetens.</p> <p>Det finns en viss grad av samverkan med externa parter, men dessa initiativ är ofta sporadiska och inte systematiskt integrerade i kompetensstrategin.</p>	<p>Isolering av digital kompetens i expertgruppering</p> <p>Avsaknad av kritisk massa av digital kompetens</p> <p>Utebliven etablering av digital kompetens och digitaliseringskompetens i verksamheten</p>	<p>Inventera existerande kompetensnivå i organisationen (se DiKiOS) och nyttja öppna data för att identifiera andra organisationers efterfrågan på digital kompetens</p> <p>Etablera kompetens-utvecklingsprogram i linje med strategin</p> <p>Identifiera externa samarbetspartners samt möjligheter kring generativ AI för utbildning</p>

<p>3</p>	<p>På den tredje nivån har organisationen en integrerad strategi för kompetensförsörjning.</p> <p>Den omfattar regelbunden utbildning och professionell utveckling som är anpassad till både individuella och organisatoriska behov.</p> <p>Digital- och digitaliseringskompetens är del av kraven för en majoritet av rekryteringarna.</p> <p>Organisationen engagerar sig i aktiva partnerskap med utbildningsinstitutioner, andra offentliga verksamheter och privata sektorns aktörer för att säkerställa att de har tillgång till de senaste kunskaperna och färdigheterna inom digitalisering och man verkar för up- och re-skillning.</p>	<p>Externa beroende</p> <p>Eftersatt omställning av krav på nya chefer</p>	<p>Utvärdera insatser och följ upp behovet av digital kompetens fortlöpande</p> <p>Utvärdera samarbeten med externa parter och expandera insatser till invånare där detta är möjligt</p> <p>Anpassa kompetensprofiler vid rekrytering för att ligg i linje med strategi och plan</p>
<p>4</p>	<p>På den högsta mognadsnivån har organisationen en framåtblickande och dynamisk kompetensförsörjning.</p> <p>Den följer aktivt och förutsäger kompetensbehov för att ligga steget före i utvecklingen.</p> <p>Organisationen är en ledande aktör i att forma kompetensutvecklingsinitiativ och delar proaktivt med sig av sin kunskap för att driva på utvecklingen av digital- och digitaliseringskompetens.</p> <p>Det finns ett omfattande och systematiskt samarbete med ett brett spektrum av organisationer och branscher, och man engagerar sig i utvecklingen av nya insatser och certifieringar som stödjer digital mognad inom offentlig sektor.</p>	<p>Utebliven anpassning av kompetens-försörjnings-strategi</p> <p>Överinvestering i kompetens-utveckling</p>	<p>Övervaka utveckling och genomför förändringar i strategi och plan kontinuerligt</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Som organisation är vi mycket bra på att säkerställa långsiktig tillgång till relevant digital kompetens.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 18.1. Spridning Kompetensförsörjning				
	1	2	3	4
2020	9%	91%		
2021	12%	86%	1%	
2022	5%	88%	7%	
2023		80%	20%	

2.3.Digitalt arv

Kompetens

För att det digitala arvet ska ha förutsättningar att bli möjliggörande för digitalisering krävs en god tillgång till IT-relaterad kompetens i leveransledet. Givet att det i dagsläget föreligger ett strukturellt underskott av IT-relaterad kompetens i Sverige (enligt Tech Sverige saknas det i 70 000 kvalificerade medarbetare) och Europa (kommissionen talar om att det på EU-nivå saknas 250 000 IT-medarbetare), utgör just försörjningen av IT-relaterad kompetens en betydande svårighet för de flesta organisationer²⁵.

²⁵ För inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/den-stora-vagen-av-digital-kompetens/>.

Tabell 19. Mognadstrappa Kompetens

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har organisationen en begränsad och stelbent inställning till IT-kompetens. Rekryteringsprocesser och kompetensutvecklingsprogram är standardiserade och anpassas inte för att möta de snabbt föränderliga behoven inom IT-sektorn.</p> <p>Det finns en bristande förmåga att attrahera och behålla kvalificerad personal, och lite till ingen vikt läggs vid att utveckla befintliga medarbetares kompetens.</p> <p>Samverkan med andra organisationer för kompetensutveckling är minimal eller icke-existerande och det föreligger ett stort beroende av konsulter.</p>	<p>Betydande konsult-beroende</p> <p>Ned-prioritering av utveckling</p> <p>Betydande cyber-säkerhets risker</p>	<p>Inventera nuvarande- kontra önskvärt kompetensläge</p> <p>Inventera konsultberoende</p> <p>Sätt plan för omställning</p>
2	<p>Organisationen har börjat erkänna kompetensgapet och tar steg för att förbättra situationen.</p> <p>Det finns insatser för att öka flexibiliteten i kompetensutveckling och rekrytering, men dessa är inte helt integrerade i organisationens strategi.</p> <p>Det finns en viss öppenhet för att samarbeta med utbildningsinstitutioner och andra organisationer för att förbättra kompetensförsörjningen, men sådana initiativ är oftast projektbaserade och saknar långsiktighet.</p> <p>Man är fortfarande starkt beroende av konsulter för att säkerställa leverans.</p>	<p>Konsult-beroende</p> <p>Oförmåga att attrahera och behålla kompetens</p> <p>Eftersatt utveckling</p> <p>Cyber-säkerhets risker</p>	<p>Säkerställ organisatoriskt stöd för satsning på kompetens-utveckling och förändrad försörjnings-strategi</p> <p>Allokera medel i linje med handlingsplan</p>

<p>3</p>	<p>På denna nivå har organisationen en strategisk och integrerad ansats till kompetensförsörjning.</p> <p>Den arbetar aktivt med att identifiera nuvarande och framtida kompetensbehov och anpassar rekryterings- och utvecklingsinsatser därefter.</p> <p>Det finns etablerade partnerskap med universitet, yrkeshögskolor och andra organisationer för att utveckla och säkerställa en tillgång till nödvändig IT-kompetens.</p> <p>Internt fokuserar man på livslångt lärande och karriärutveckling för att behålla och utveckla medarbetare.</p> <p>Konsultberoendet balanseras kontinuerligt med uppbyggnad av intern kompetens.</p>	<p>Låg personal-omsättning av personal med föråldrad kompetens som inte vill utvecklas</p> <p>Inlåsnings-effekter kopplat till föråldrad teknologi</p>	<p>Inventera konsultmix och övervaka kontinuerligt i relation till uttalad målsättning</p> <p>Etablera partnerskap med ledande aktörer inom kompetens-försörjning</p>
<p>4</p>	<p>Organisationen är framstående inom kompetensförsörjning och har en dynamisk inställning till att utveckla IT-kompetens.</p> <p>De är proaktiva och innovativa i sina rekryteringsmetoder och kompetensutvecklings-program, och förlitar sig på data och trendanalys för att förutse framtidens behov, bla genom öppna data.</p> <p>Det finns ett brett nätverk av samarbeten med en mängd olika aktörer inom sektorn, men även med privata företag och internationella organisationer, för att skapa en hållbar pipeline av IT-talanger som matchar teknikens utveckling.</p> <p>Organisationen är en attraktiv arbetsgivare för IT-professionella och är en aktiv deltagare och pådrivare i nationella och forum för IT-kompetensutveckling där man utbyter såväl resurser som erfarenheter.</p>	<p>Kompetens-flykt till samarbets-partners</p> <p>Ned-prioritering av kompetens-utveckling över tid</p>	<p>Övervaka kompetens- och konsultmix kontinuerligt</p> <p>Säkerställ fortsatt goda relationer med externa aktörer för hållbar kompetens-försörjning</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Vår organisations IT-avdelning (eller motsvarande organisation ansvarig för att leverera vår IT) har en mycket god mix av kompetenser bland medarbetare som gör att vi kan nyttja teknikens fulla potential.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 19.1. Spridning Kompetens				
	1	2	3	4
2020		41%	59%	
2021	1%	36%	58%	4%
2022	2%	38%	60%	
2023	3%	25%	70%	3%

Arbetsmiljö

Brister i arbetsmiljön för IT-medarbetare skapar svårigheter att attrahera och behålla relevant kompetens för framtida behov. Resultatet blir att den bristande kompetenssammansättningen förstärks samt att problemen med personalomsättning och sjukfrånvaro tilltar, vilket försämrar leveransförmågan.

Tabell 20. Mognadstrappa Arbetsmiljö			
Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har organisationen en grundläggande och rigid inställning till arbetsmiljön för IT-medarbetare.</p> <p>Arbetsförhållanden är statiska och det görs få åtgärder för att anpassa miljön efter medarbetarnas behov.</p> <p>Det finns en brist på strategier för att förbättra arbetsmiljön och företagskulturen är inte inriktad på att stödja IT-medarbetares specifika behov. Samverkan med andra organisationer för att förbättra arbetsmiljön är icke-existerande.</p>	<p>Hög personal-omsättning</p> <p>Hög sjuk-frånvaro</p> <p>Låg leverans-förmåga</p> <p>Lågt förtroende från verksamhet</p>	<p>Identifiera nuvarande brister i arbetsmiljö</p> <p>Skapa åtgärdsplan</p>

<p>2</p>	<p>På nivå två börjar organisationen att inse vikten av arbetsmiljön för att behålla IT-kompetens och tar steg mot förbättring.</p> <p>Insatserna kan inkludera enstaka projekt för att förbättra vissa aspekter av arbetsmiljön, men de systematiska och övergripande förändringarna saknas fortfarande.</p> <p>Det finns viss öppenhet för att lära av andra, men erfarenhetsutbytet är begränsat och sporadiskt.</p>	<p>Hög personal-omsättning</p> <p>Hög sjuk-frånvaro</p> <p>Låg leverans-förmåga</p> <p>Lågt förtroende från verksamhet</p>	<p>Implementera åtgärdsplan</p> <p>Arbeta med strukturella hinder för god arbetsmiljö</p> <p>Fastställ policy för arbetsmiljö</p>
<p>3</p>	<p>Organisationer på denna nivå har integrerade processer och policyer som stödjer en positiv arbetsmiljö för IT-medarbetare.</p> <p>Det finns en kontinuerlig dialog med medarbetare för att identifiera och åtgärda arbetsmiljöfrågor.</p> <p>Organisationen samarbetar regelbundet med andra organisationer, inklusive branschorganisationer och utbildningsinstitutioner, för att finna rutiner och innovativa lösningar för arbetsmiljöfrågor.</p>	<p>Ojämlighet jämfört med andra delar i organisationen, sär fördelning</p> <p>Förskjutning av vad som ses som "normal" arbetsmiljö</p>	<p>Inför policy för arbetsmiljö</p> <p>Övervaka konsekvenser av policy</p>
<p>4</p>	<p>På den högsta nivån är organisationen i absolut framkant inom arbetsmiljö för IT-medarbetare.</p> <p>Arbetsmiljön är dynamisk och anpassar sig snabbt till förändringar i teknologi och medarbetarbehov.</p> <p>Det finns en stark kultur av välbefinnande och organisationen är en attraktiv arbetsgivare som erkänns för sina arbetsmiljöinsatser.</p> <p>Samverkan med andra organisationer är omfattande och bidrar till en ständig förbättring av arbetsmiljön, inte bara internt utan i hela sektorn.</p> <p>Organisationen delar aktivt med sig av sina framgångar och lärdomar och driver på utvecklingen av arbetsmiljöstandarder.</p>	<p>Högre personal-omsättning som effekt av förskjutet normalläge</p>	<p>Kontinuerligt anpassa policy och praktik kring hantering av arbetsmiljö på basis av evidens och uppföljning</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Vår organisations IT-avdelning har mycket goda interna förutsättningar att leverera i enlighet med verksamhetens krav.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 20.1. Spridning Arbetsmiljö				
	1	2	3	4
2020		19%	75%	6%
2021	3%	11%	84%	3%
2022	4%	29%	63%	3%
2023	2%	48%	50%	

Användarnöjdhet

Bristande användarnöjdhet påverkar användarnas vilja att aktivt arbeta med digitala lösningar för att skapa förbättringar, och detta blir en grogrund för "skugg-IT" och bristande nyttjande av interna system. Genom att frågan ignoreras av såväl leverantörer som offentliga aktörer över tid, resulterar detta i en tydlig schism mellan arbetstagare och arbetsgivare.

Tabell 21. Mognadstrappa Användarnöjdhet			
Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>Organisationen har en grundläggande förståelse för vikten av användarnöjdhet, men deras tillvägagångssätt är otillräckligt.</p> <p>Användarnöjdhet mäts sällan, och när den gör det är det ofta genom enkätbaserade metoder utan egentlig uppföljning.</p> <p>Det finns få åtgärder för att aktivt förbättra användarnöjdheten och ingen djupare analys av underliggande orsaker till eventuell bristande nöjdhet.</p> <p>Det finns lite eller ingen samverkan med andra organisationer för att förstå och förbättra användarnöjdhet.</p>	<p>Hög nivå av skugg-it</p> <p>Låg grad av vilja till användning</p> <p>Låg grad av användning</p> <p>Lågt förtroende för IT</p>	<p>Mät och följ upp användarnöjdhet på övergripande nivå</p>

<p>2</p>	<p>På denna nivå börjar organisationen aktivt mäta användarnöjdhet och gör sporadiska försök att förbättra den.</p> <p>Det finns vissa former av mekanismer för användarfeedback, men dessa är inte fullständigt integrerade i den dagliga verksamheten.</p> <p>Organisationen kan börja utforska samarbete med andra organisationer för att dela erfarenheter men har inte etablerat några långsiktiga partnerskap.</p>	<p>Hög nivå av skugg-it</p> <p>Låg grad av vilja till användning</p> <p>Låg grad av användning</p> <p>Lågt förtroende för IT</p>	<p>Mät och följ upp användarnöjdhet per system</p> <p>Etablera rutiner för att följa upp bristande användarnöjdhet med åtgärdsplaner</p>
<p>3</p>	<p>Organisationen har integrerade system för att kontinuerligt bevaka och förbättra användarnöjdhet.</p> <p>De har fastställda processer för att snabbt hantera användarnas feedback och problem.</p> <p>Det finns ett erkänt värde i att dela erfarenheter och metoder med andra organisationer, och sådan samverkan är en del av strategin för att förbättra användarnöjdheten.</p> <p>Organisationen är proaktiv i att söka externa insikter och integrera dessa i sina förbättringsprocesser.</p>	<p>Motstånd mot digitalisering</p> <p>Förväntan på att brister åtgärdas skyndsamt leder till ökade förväntningar</p> <p>Utebliven förbättring accelererar missnöje</p>	<p>Integrera rutiner i såväl förvaltning som utveckling för att säkerställa snabbt och korrekt agerande på eventuella brister i användarnöjdhet</p> <p>Genomför jämförelser med andra användande organisationer</p>
<p>4</p>	<p>På den högsta nivån av mognad är organisationen en ledare inom användarnöjdhet och ser kontinuerlig förbättring som en central del av sin kultur.</p> <p>Metoder för att mäta och förbättra användarnöjdhet är innovativa och anpassningsbara, med starka feedbackloopar och engagemang från användarna.</p> <p>Organisationen deltar i branschövergripande initiativ och samarbeten för att driva standarder och förbättringar i användarnöjdhet.</p> <p>Det finns en djupgående förståelse för värdet av hög användarnöjdhet och det påverkar alla aspekter av organisationens serviceleverans.</p>	<p>Ökade kostnader för samordning med andra organisationer i förbättringsarbete</p> <p>Tilltagande tryck på externa leverantörer försämrar relation och leverans</p>	<p>Driv gemensamma aktiviteter kring förstärkt användarnöjdhet med andra organisationer</p> <p>Analysera övergripande trender i utveckling av användarnöjdhet och koppla ihop med prestationsmått.</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Vår organisations IT-avdelning har mycket nöjda användare.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 21.1. Spridning Användarnöjdhet				
	1	2	3	4
2020		50%	50%	
2021	3%	47%	49%	1%
2022	3%	43%	53%	
2023		34%	62%	3%

Rykte

Med tanke på att digitalisering vilar på en grund av IT innebär ökad digitalisering en ny relation mellan verksamheten och IT. IT i detta fall kan vara antingen tekniken i sig eller den organisation som fått uppdraget att försörja verksamheten med IT. Om man som medarbetare är van vid att all interaktion med IT-avdelningen eller motsvarande utmärks av en låg servicenivå, kommer man med andra ord att vara mer negativt inställd till tekniken i sig än om man är van vid en hög och god servicenivå.

Tabell 22. Mognadstrappa Rykte

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har IT-avdelningen eller motsvarande ett rykte som är negativt bland medarbetarna inom organisationen.</p> <p>Det finns en uppfattning om att IT-avdelningen är långsam att reagera, inte serviceinriktad och svår att arbeta med.</p> <p>Detta rykte är ofta resultatet av dålig kommunikation och en historik av bristfälliga tjänster och leveranser.</p> <p>Det finns begränsat utrymme för feedback eller förändring, och avdelningen arbetar isolerat från resten av organisationen utan att ta intryck av eller samarbeta med andra.</p>	<p>Hög nivå av skugg-it</p> <p>Lågt resursutnyttjande</p> <p>Hög grad av redundans i utveckling</p> <p>Brister i arbetsmiljö på IT</p>	<p>Etablera rutiner för kontinuerlig uppföljning av verksamhetens syn på IT-avdelning</p> <p>Etablera handlingsplan för åtgärder för att stärka rykte</p>
2	<p>På denna nivå börjar IT-avdelningen arbeta med sitt rykte genom att försöka förbättra kommunikation och service.</p> <p>Det finns en viss grad av öppenhet för feedback från användare, men förändringar och förbättringar är långsamma och ryktet förändras sakta.</p> <p>Samarbete med externa organisationer kan förekomma, men det är inte strategiskt och inte en del av en övergripande förändringsagenda.</p>	<p>Motstånd mot digitalisering</p> <p>Tilltagande kostnader utan direkt nytta</p> <p>Urholkat förtroende för IT</p>	<p>Sjösätt aktiviteter för att stärka ryktet</p> <p>Etablera samarbeten med andra jämförbara organisationer för att lära</p>
3	<p>IT-avdelningen på denna nivå har en tydlig strategi för att förbättra sitt rykte och arbetar aktivt med att förändra uppfattningar genom konsistent och högkvalitativ service.</p> <p>Det finns regelbundna processer för att samla in och agera på feedback från såväl interna som externa intressenter, och man jobbar aktivt för att uppfattas som responsiv.</p> <p>Samverkan med andra organisationer är vanligare och bidrar till att förbättra och dela praxis, vilket stärker avdelningens rykte både internt och i branschen.</p>	<p>Svårighet att leva upp till ökande förväntningar</p> <p>Ojämnt rykte inom organisationens olika delar</p>	<p>Förstärk ITs rykte genom kontinuerligt agerande på brister i leverans och bemötande (utbilda personal, strömlinjeforma processer etc)</p> <p>Analysera kritiska aspekter av vad som bidrar till negativt rykte</p> <p>Verka för ökad integration och interaktion med slutanvändare och beslutsfattare</p>

<p>4</p>	<p>På den högsta nivån har IT-avdelningen ett utmärkt rykte som en innovativ och verksamhetsfokuserad partner i organisationen.</p> <p>Den är känd för sin förmåga att snabbt anpassa sig till nya behov och för sin proaktivitet i att leverera tjänster som överträffar förväntningarna.</p> <p>Avdelningen är en ledande kraft i samverkan med andra organisationer, och dess goda rykte sträcker sig väl utanför den egna organisationen, vilket gör den till en attraktiv partner och arbetsgivare.</p> <p>Dynamiskt rykte handlar här om ett aktivt och strategiskt arbete där IT-avdelningens positiva rykte är en central del av organisationens övergripande varumärke.</p>	<p>Svårighet att leva upp till ökande förväntningar</p> <p>Tilltagande kostnader för att säkerställa hög servicenivå</p>	<p>Övervaka interaktion och rykte kontinuerligt för att identifiera nödvändig anpassning</p> <p>Dela erfarenheter med andra organisationer för lärande</p>
-----------------	--	--	--

Relaterad fråga i DiMiOS

Vår organisations IT-avdelning har ett rykte som tillmötesgående och som en positiv kraft i vår utveckling.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 22.1. Spridning Rykte				
	1	2	3	4
2020		66%	34%	
2021	4%	54%	40%	1%
2022	7%	51%	41%	1%
2023	3%	33%	62%	2%

Infrastruktur

Med digital infrastruktur menar vi all digital teknik och alla informationssystem som organisationen är beroende av för att kunna bedriva sin verksamhet. Detta innefattar allt från grundläggande infrastruktur (kameror, switchar etc) till specialiserad infrastruktur (personalsystem, övervakningssystem etc)²⁶.

Tabell 23. Mognadstrappa Infrastruktur

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>Organisationen har en grundläggande digital infrastruktur som ofta är föråldrad och inte anpassad till de föränderliga behoven i den digitala miljön.</p> <p>Systemen²⁷ är isolerade och det finns lite flexibilitet eller kapacitet för integration eller skalbarhet.</p> <p>Det finns en stark intern fokus och en tvekan eller oförmåga att samverka med andra organisationer, vilket begränsar möjligheten till innovation och effektivitet.</p> <p>En hög grad av slentrianmässig utkontraktering på felaktiga grunder har lett till bristande rådighet över infrastrukturen.</p>	<p>Bristande rådighet</p> <p>Låg utvecklings-takt leder till eftersläpning</p> <p>Förlupna kostnader i utveckling</p> <p>Pilot-kyrkogård</p>	<p>Inventera existerande infrastruktur avseende system och kostnader</p> <p>Se över försörjnings-strategi och identifiera brister i rådighet som direkt motverkar modernisering och utveckling</p> <p>Etablera principer för nyanskaffning (dataägande/kontroll och öppen utveckling)</p>
2	<p>Organisationer på denna nivå har börjat modernisera sin digitala infrastruktur, men förändringar och uppdateringar görs oftast i små, inkrementella steg.</p> <p>Infrastrukturen har börjat integrera nya teknologier, men det finns fortfarande betydande begränsningar i flexibilitet och skalbarhet som en konsekvens av bristande efterlevnad av principer kring öppenhet.</p> <p>Det finns ett visst mått av samverkan med andra organisationer, vanligen på projektbasis eller genom delade tjänster, men dessa är inte omfattande.</p>	<p>Bristande rådighet</p> <p>Låg utvecklings-effektivitet genom eftersatt infrastruktur</p> <p>Stegrade kostnader för modernisering</p>	<p>Komplettera inventering med kritikalitet och kvalitet i respektive system (se DIOS)</p> <p>Fastställ rutiner för att genomföra inventering årsvis</p> <p>Fastställ plan för kontinuerlig modernisering och inled dialog kring finansiering</p>

²⁶ För inspiration, se <https://ceur-ws.org/Vol-3449/paper18.pdf>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-digitala-arv/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-digital-infrastruktur-begransar-digitalisering/>.

²⁷ I mognadstrappan används begreppet "system" som beteckning på infrastrukturens komponenter. Tidigare forskning påvisar dock vikten av att frånga system som grundläggande terminologi och analytiskt objekt vid dialog med verksamhet.

<p>3</p>	<p>På denna nivå har organisationen en väl integrerad digital infrastruktur som stödjer verksamheten effektivt.</p> <p>Infrastrukturen är mer öppen och flexibel och kan anpassa sig till nya krav och teknologiska framsteg.</p> <p>Organisationen samarbetar proaktivt med andra organisationer, vilket leder till delade lösningar och tjänster, ökad innovation och bättre kostnadseffektivitet inom ramen för kollektiv digitalisering.</p> <p>Det finns också en stark inriktning på säkerhet och dataskydd och en hög grad av rådighet över den digitala infrastrukturen såväl genom ägarskap som kompetens.</p>	<p>Internt motstånd till förändrad kostnadsstruktur</p> <p>Tilltagande oförståelse för stegrade moderniseringskostnader</p> <p>Minskad allkokering till utveckling</p>	<p>Genomför årsvis inventering som ett sätt att föra kontinuerlig dialog med berörda intressenter på IT och i verksamhet</p> <p>Exekvera moderniseringsplan</p> <p>Fånga upp moderniseringskrav via utvecklingsportföljen (se PIOS)</p>
<p>4</p>	<p>Organisationer på den högsta mognadsnivån har en avancerad, dynamisk och öppen digital infrastruktur som är framtidssäker.</p> <p>Infrastrukturen är helt integrerad, automatiserad och optimerad för att möta både aktuella och framtida behov.</p> <p>Infrastrukturen utvecklas konstant, och organisationen allokerar tillräckliga resurser för att kunna säkerställa kontinuerlig modernisering.</p> <p>Organisationen är en ledare i att använda molntjänster, big data, AI och andra teknologier och driver på för samverkan över organisationsgränserna.</p> <p>Detta inkluderar att engagera sig i offentligt-privata partnerskap och att bidra till utvecklingen av nya standarder och protokoll som främjar innovation och tillgänglighet inom hela den offentliga sektorn.</p>	<p>Avtagande ambitionsnivå kring kontinuerlig modernisering</p> <p>Bristande mognad i marknad för offentlig IT</p>	<p>Följ upp moderniseringsplan kontinuerligt, prioritera strategiskt och verka för stärkt rådighet över tid</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Vår organisations IT-avdelning har en kostnadseffektiv infrastruktur som möjliggör innovation och snabb utveckling.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 23.1. Spridning Infrastruktur				
	1	2	3	4
2020		59%	41%	
2021	15%	66%	19%	
2022	9%	76%	15%	
2023	3%	67%	29%	

Skugg-it

Skugg-IT är samtliga IT-relaterade kostnader som inte sanktioneras centralt i en organisation. Det kan röra sig om olika typer av molnbaserad mjukvara som inte lyfts in under central förvaltning eller centralt medvetande, likaväl som egenhändigt ihopsnickrade lösningar för till exempel patienthantering²⁸.

Tabell 24. Mognadstrappa Skugg-it			
Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	Vid denna grundnivå är medvetenheten om skugg-IT låg och det finns inga formella processer för att överblicka och hantera eller integrera dessa system i den digitala infrastrukturen.	Dataförlust Lagbrott och viten Cyberattacker	Utbilda medarbetare kring skugg-it's roll och funktion Inventera skugg-it lösningar i organisationen

²⁸ För inspiration kring mekanismerna bakom skugg-it, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-styr-myndigheter-digital-innovation/>.

	<p>Skugg-IT uppstår ofta på grund av bristande tillgänglighet eller flexibilitet i de centrala systemen, och användningen av icke-sanktionerade lösningar adresseras inte systematiskt.</p> <p>Det finns lite till ingen samverkan med andra organisationer för att identifiera eller hantera skugg-IT.</p>	<p>Förlust av förtroende från användare och invånare</p> <p>Redundanta kostnader</p>	<p>Se skugg-it som exempel på innovativ användning, dvs en öppning för att identifiera faktiska behov</p>
2	<p>Organisationen börjar bli medveten om skugg-IT och dess potentiella risker.</p> <p>Det finns enstaka försök att identifiera och dokumentera förekomsten av skugg-IT, men strategierna för att hantera det är fortfarande i ett tidigt stadium och ofta reaktiva.</p> <p>Det förekommer viss samverkan med andra organisationer för att utbyta information och strategier, men dessa är inte formaliserade eller systematiska.</p>	<p>Innovations-hämmande</p> <p>Förlust av förtroende från användare och ledning</p>	<p>Förstärk inventering där lösningar klassificeras efter kritikalitet och kvalitet (se DIOS)</p> <p>Etablera handlingsplan för hantering av skugg-it lösningar</p>
3	<p>På denna nivå har organisationen etablerade processer och riktlinjer för att hantera skugg-IT.</p> <p>Det finns en förståelse för att skugg-IT kan uppstå på grund av legitima användarbehov och att det måste hanteras på ett sätt som balanserar flexibilitet med säkerhet och kontroll.</p> <p>Organisationen börjar förstå att skugg-IT kan ses som signaler på användares behov.</p> <p>Organisationen samarbetar aktivt med andra organisationer för att lära sig hur man bäst identifierar och integrerar skugg-IT-lösningar på ett säkert och effektivt sätt genom transparent portföljstyrning.</p>	<p>Eskalerade utvecklings-behov som ej möts av leverans-förmåga</p>	<p>Integrera handlingsplan för skugg-it i existerande utvecklings-portfölj</p> <p>Prioritera utveckling och hantering på basis av kritikalitet och kvalitet</p>
4	<p>Organisationen har en proaktiv och dynamisk inställning till skugg-IT.</p> <p>De ser det som en möjlighet till innovation och arbetar för att skapa en IT-miljö som uppmuntrar användarna att rapportera och integrera sina lösningar.</p> <p>Det finns avancerade system för att snabbt bedöma och integrera skugg-IT i den officiella IT-portföljen, och organisationen är en ledare i att skapa samarbets-plattformar för att dela lösningar och strategier för hantering av skugg-IT.</p>	<p>Oförmåga att möta upp verksamhetens innovationstakt med möjliggörande</p>	<p>Kontinuerligt övervaka skugg-it och inkorporera i utvecklings-arbete</p> <p>Dela erfarenheter och lösningar med andra organisationer</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Vår organisations IT-avdelning har kännedom om all vår användning av olika IT-lösningar (det vill säga att det inte förekommer lösningar som inte är kända och/eller godkända av IT-avdelningen).

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 24.1. Spridning Skugg-it				
	1	2	3	4
2020		34%	66%	
2021	4%	39%	54%	3%
2022	1%	41%	56%	3%
2023	3%	43%	52%	2%

Teknisk skuld

Teknisk skuld är ett begrepp som fångar konsekvensen av de genvägar som tas i digital utveckling/mjukvaruutveckling. Det kan röra sig om brister i dokumentation eller kod där utvecklare på ett eller annat sätt nedprioriterat kvalitet för snabb leverans²⁹.

²⁹ För inspiration, se <https://www.digitaforvaltning.se/rapport/oppen-kallkod-och-open-eplatform/>.

Tabell 25. Mognadstrappa Teknisk skuld

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå har organisationen begränsad medvetenhet om teknisk skuld och dess konsekvenser.</p> <p>Problem som orsakas av teknisk skuld uppmärksammas endast när de blir akuta, och det finns inga fastställda processer för att systematiskt identifiera, spåra eller åtgärda dessa skulder.</p> <p>Åtgärder för att minska teknisk skuld är ofta reaktiva och det finns liten till ingen öppenhet eller samverkan med andra organisationer i frågor som rör teknisk skuld.</p>	<p>Förlupna kostnader</p> <p>Accelererad utvecklingskostnad</p> <p>Cyber-relaterade risker</p>	<p>Etablera rutiner för att inventera teknisk skuld i existerande portfölj</p> <p>Skapa riktlinjer för att säkerställa minskad teknisk skuld i utveckling</p>
2	<p>Organisationen har börjat erkänna teknisk skuld och dess påverkan på systemens effektivitet och underhållbarhet.</p> <p>De tar steg mot att etablera rutiner för att identifiera och dokumentera teknisk skuld men har ännu inte integrerat dessa processer i sin regelbundna verksamhetsutveckling och styrning.</p> <p>Det finns en början till samverkan med andra organisationer för att lära om hantering av teknisk skuld, men dessa initiativ är sporadiska.</p>	<p>Tilltagande kostnader för hantering av teknisk skuld</p> <p>Bristfällig förståelse för konsekvenserna av teknisk skuld och dess nödvändiga hantering</p>	<p>Inventera teknisk skuld i existerande portfölj och identifiera åtgärder för hantering</p> <p>Inled dialog med externa aktörer som är ägare av teknisk skuld</p> <p>Utbilda medarbetare och ledare</p>
3	<p>På denna nivå har organisationen implementerat systematiska processer för att hantera teknisk skuld.</p> <p>Det finns en förståelse för att teknisk skuld måste hanteras proaktivt och att detta är en kontinuerlig del av mjukvaruutvecklingscykeln.</p> <p>Organisationen samarbetar med andra organisationer för att dela metoder och verktyg för att effektivt hantera teknisk skuld.</p> <p>Det finns en öppenhet för att lära från externa erfarenheter och att anpassa dessa lärdomar till den egna organisationen.</p>	<p>Stagnerad utveckling som effekt av tilltagande komplexitet</p> <p>Oförmåga att etablera rätt relationer med externa aktörer</p>	<p>Integrera hantering av ny teknisk skuld i samtliga utvecklings-initiativ</p> <p>Följ upp efterlevnad av dessa rutiner</p> <p>Utveckla strategi för att hantera existerande teknisk skuld i installerad bas</p>

4	<p>Organisationen har avancerade och dynamiska metoder för att förebygga, identifiera och åtgärda teknisk skuld och använder sig av dataanalys och feedback från användare för att ständigt förbättra sina system.</p> <p>De är aktiva i branschgemenskaper och samverkar med akademiska institutioner och andra organisationer för att driva på innovation och praxis inom teknisk skuldförvaltning.</p> <p>Organisationen bidrar till att sätta standarder för hantering av teknisk skuld och är ett exempel för andra inom sektorn.</p>	<p>Utebliven finansiering av hantering av teknisk skuld</p> <p>Minskad rådighet som konsekvens av ökad utkontraktering för att lösa uppenbara problem med teknisk skuld</p>	<p>Exekvera strategi för hantering av teknisk skuld i installerad bas</p> <p>Sätt tydliga riktlinjer rörande teknisk skuld vid nyanskaffning och nyutveckling</p> <p>Fördjupa samarbeten med externa aktörer</p>
----------	--	---	--

Relaterad fråga i DiMiOS

Vår organisations IT-avdelning har en mycket låg nivå av teknisk skuld, det vill säga en låg nivå av bristfällig systemdokumentation och uppskjuten utveckling.

Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 25.1. Spridning Teknisk skuld				
	1	2	3	4
2020	3%	75%	22%	
2021	14%	78%	8%	
2022	10%	76%	15%	
2023	14%	67%	19%	

Styrning

Hur en organisation styr sin IT har en direkt konsekvens för om det digitala arvet är möjliggörande eller begränsande för digitalisering. En organisation med en styrning som utmärks av respons på verksamhetens behov, undvikande av risker och IT-mässig kostnadsreduktion har rutiner och processer på plats för att motverka innovation och verksamhetsutveckling³⁰.

Tabell 26. Mognadstrappa Styrning

Nivå	Beskrivning	Risker	Rekommendation
1	<p>På denna nivå är IT-styrningen mycket rigid och fokuserad på att upprätthålla status quo snarare än att anpassa sig till förändrade behov.</p> <p>Beslut fattas centralt och det finns liten förståelse eller uppmärksamhet på verksamhetens skiftande krav.</p> <p>Riskundvikande och kostnadsreduktion prioriteras över innovation och verksamhetsutveckling, vilket begränsar organisationens förmåga att dra nytta av digitaliseringens möjligheter.</p> <p>Samverkan med andra organisationer är sällan eller inte alls inriktad på att förbättra IT-styrningen.</p>	<p>Hög alternativ-kostnad-relaterad till digitalisering</p> <p>IT och digitalisering upplevs som stelbenta vilket leder till minskad interaktion med verksamhet</p>	<p>Inventera existerande IT styrning för att identifiera flaskhalsar och kontra-produktiva konfigurationer</p> <p>Etablera en plan för omkonfiguration av IT styrning</p> <p>Verka för att stärka skiften i kapitalstruktur (öka avsättningar till IT)</p>

³⁰ För vidare inspiration, se <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/myndighetens-styrning-av-digitalisering/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-kan-vi-integrera-styrningen-av-digitalisering/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-styrningsmassiga-utmaningar/>, <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-skall-vi-styra-och-organisera-it/>.

<p>2</p>	<p>På denna nivå börjar organisationen bli mer medveten om IT-styrningens betydelse och tar steg mot en mer flexibel tillämpning.</p> <p>Det finns ett visst mått av responsivitet på verksamhetens behov och en början till att se över befintliga styrningsstrukturer.</p> <p>Organisationen börjar utforska riskhantering och kostnadsreduktion på sätt som inte fullständigt hämmar innovation genom idéer kring separation av utveckling och förvaltning.</p> <p>Samverkan med andra organisationer för att lära och utvecklas är i sin linda men börjar bli mer frekvent.</p>	<p>Hög alternativ-kostnad-relaterad till digitalisering</p> <p>IT och digitalisering upplevs som stelbenta vilket leder till minskad interaktion med verksamhet</p> <p>Förlupna kostnader genom ändlösa piloter</p> <p>Betydande backlog i utveckling</p>	<p>Säkerställ finansiering och förankring för målsättning med ny IT styrning</p> <p>Etablera handlingsplan kring förändring</p> <p>Sträva efter styrning som är pluralistisk, integrerad och som tydligt separerar utveckling och förvaltning</p>
<p>3</p>	<p>Organisationen har en mer integrerad och flexibel IT-styrning som aktivt stödjer verksamhetens behov.</p> <p>De har rutiner och processer på plats för att balansera kostnadseffektivitet med innovation och verksamhetsutveckling.</p> <p>Riskhantering ses som en del av innovation snarare än ett hinder.</p> <p>Det finns ett etablerat samarbete med andra organisationer, och organisationen deltar aktivt i nätverk och partnerskap för att stärka sin IT-styrning.</p>	<p>Bristande legitimitet från otydligheter i prioriterings-process</p> <p>Nedprioritering av utveckling framför förvaltning</p>	<p>Förtydliga gränsdragningen mellan digitalisering och IT och etablera rutiner för interaktion</p> <p>Förstärk mandat för IT i avveckling av system och sättande av arkitekturella riktlinjer</p>
<p>4</p>	<p>På den högsta nivån av mognad utmärks IT-styrningen av en djup förståelse för både verksamhetens nuvarande och framtida behov.</p> <p>Styrningen är anpassningsbar och proaktiv, med en stark inriktning på att utnyttja teknologi för att möjliggöra nya affärsmöjligheter och arbetssätt.</p> <p>Det föreligger tydliga feedback-loopar så att styrningen utvecklas och är ändamålsenlig över tid.</p> <p>Organisationen är en ledande aktör inom IT-styrning och delar öppet med sig av sin kunskap.</p> <p>Samverkan med andra organisationer är strategisk och bidrar till både den egna och partnerorganisationernas utveckling.</p>	<p>Osäker finansiering leder till risk för minskad utvecklingsförmåga</p>	<p>Genomför kontinuerlig utvärdering av IT styrningens ändamålsenlighet i relation till verksamhetens mål</p> <p>Balansera effektivitet/ innovation och internt/ externt direktvärde kontinuerligt</p>

Relaterad fråga i DiMiOS

Vår organisations IT-avdelning har en mycket bra styrning som ger både kontroll och förutsättningar för innovation.

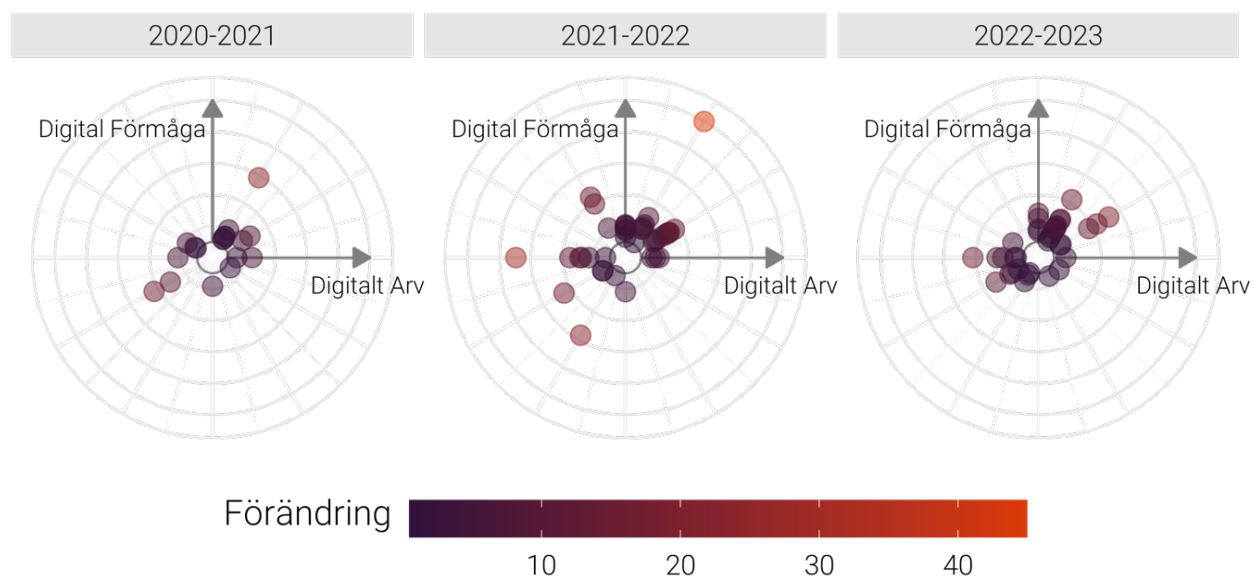
Fördelning av organisationer i de olika mognadsfaserna

Tabell 26.1. Spridning Styrning				
	1	2	3	4
2020	3%	69%	28%	
2021	12%	70%	16%	1%
2022	7%	63%	30%	
2023	3%	59%	38%	

2.4.Översikt av digital mognad

Mer än 400 organisationer har genom åren använt DIMIOS med svar från fler än 25.000 respondenter. Den digitala mognad går långsamt uppåt även om det finns några som tenderar att cirkulera runt samma plats. Det är viktigt att förstå att denna generella bild aggregerar svar från flera verksamhetsområden som ett sätt att förstå en organisation.

Det betyder att de interna variationerna kan vara större och att det vi ser är hur flertalet organisatoriska enheter tillsammans ökar sin digitala mognad. I denna sektion presenterar vi den generella utvecklingen i organisationernas digitala mognad. Presentationen sker genom densitetsdiagram för att synliggöra förändringar hos "populationen". Den följer de två dimensionerna av digital förmåga och digitalt arv³¹.

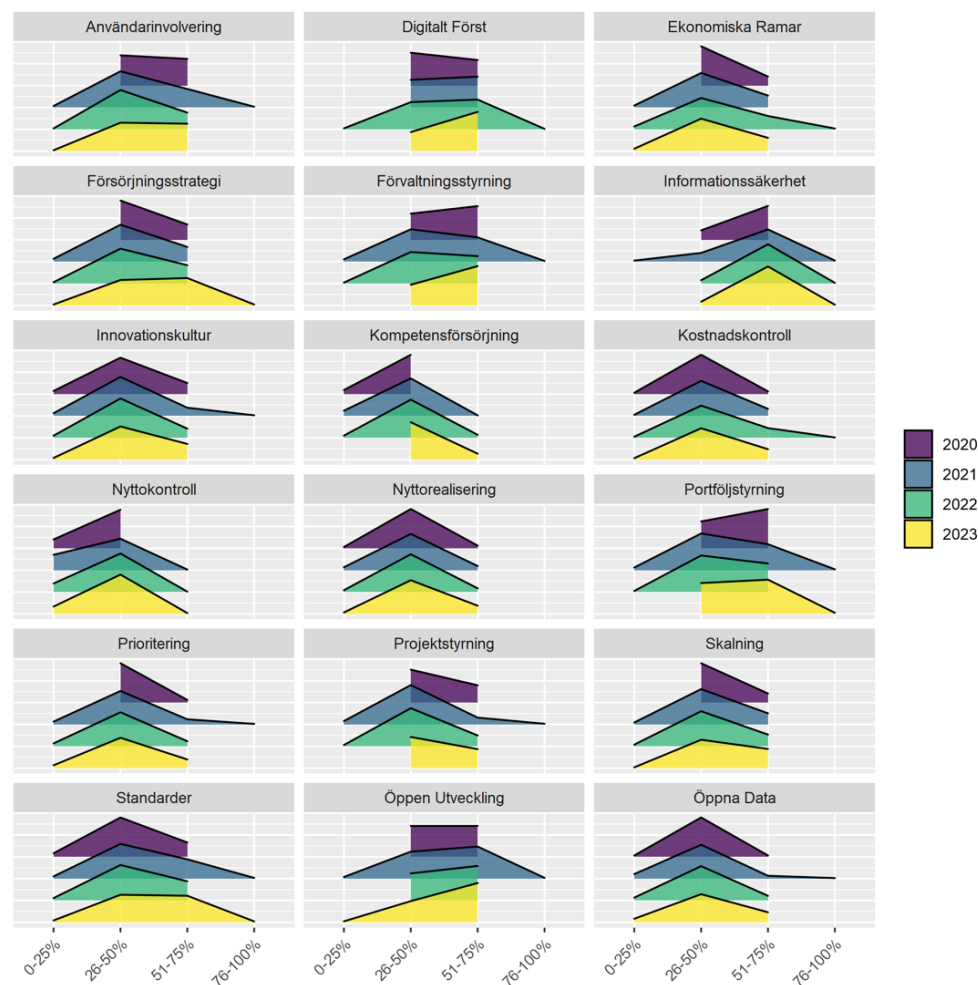


Figur 3. Översikt av förändring i digital mognad över tid

³¹ Diagrammen presenterar organisationers förändringsriktning och -distans mellan åren. Varje färgad cirkel är en organisation där dess relation till mitten cirkeln ger oss hur mycket den ändrats sig rörande digital förmåga och digitalt arv.

Organisationernas generella digitala förmåga tenderar att vara runt mognadsnivå två där fördelningen kan pendla mellan vara spridd till mer stram. Organisationer blir långsamt bättre kring Användarinvolvring, Försörjningsstrategi, Standarder, Kompetensförsörjning, Skalning och Portföljstyrning. Det kommer hjälpa dem att överlag nå en högre digital mognad.

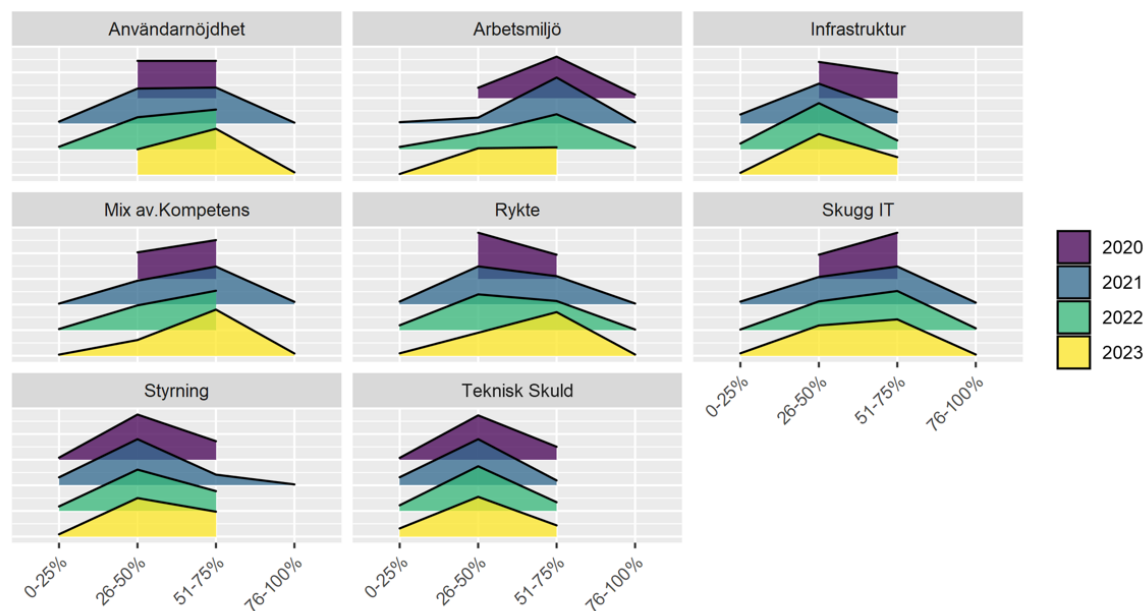
Däremot finns det några principer som har varit stabilare över åren så som Innovationskultur, Prioritering och Informations säkerhet. Här sticker Nyttorealiserings, Kostnads kontroll och Öppna data ut som de mest stabila. Dessa tre principer kan agera för att hålla ner en annars accelererande digital mognad.



Figur 4. Förändring över tid relaterat till digital förmåga

Det digitala arvet tenderar att ligga runt den andra och tredje mognadsfasen. Om vi bortser från den stabila Styrningen och Tekniska Skulden så rör sig flera andra principerna mot en högre mognadsgrad. Användarnöjdhet, Mix av Kompetens och Rykte rör sig från den andra mognadsfasen till den tredje. Det är dock en omvänd situation för Arbetsmiljö där fler organisationer under 2023 befinner sig på en lägre nivå än någon av de tidigare åren och vi kan se hur Skugg IT smälter ut som en ost.

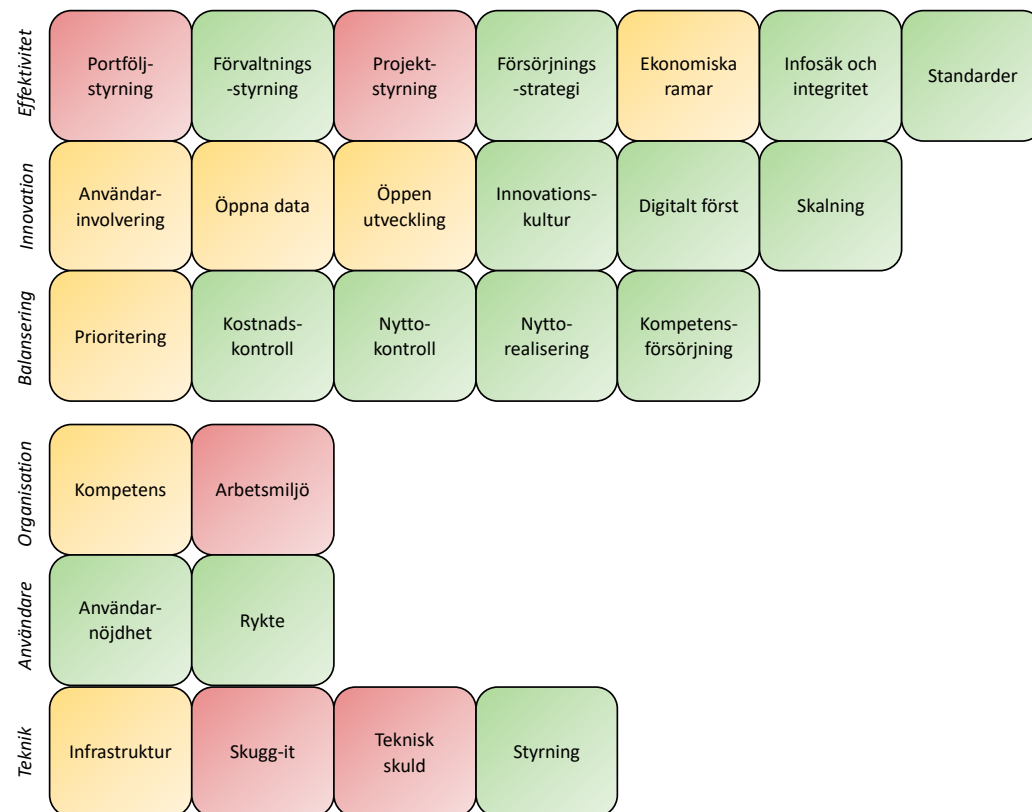
Dessa principer i kombination med de som är stabila kan bidra till bilden av att ens organisation är frusen eller står still. Vi ser dock att det finns rörelse bland flera organisationer och att mognaden går uppåt.



Figur 5. Förändring över tid relaterat till det digitalt arvet

Med utgångspunkt i data från DiMiOS kan vi spåra en utvecklingstrend över tid. Här uppvisar Portföljstyrning, Projektstyrning, Arbetsmiljö, Skugg-it och Teknisk skuld en negativ utvecklingstrend, dvs minskar i genomsnitt med mer än två procentenheter över perioden 2020-23. Ekonomiska ramar, Användarinvolvering, Öppna data, Öppen utveckling, Prioritering, Kompetens och Infrastruktur visar på ett stillastående i utvecklingstrend, medans övriga 14 principer uppvisar en positiv utveckling över tid.

Denna översikt väcker frågor rörande vilka konkreta insatser svenska offentliga organisationer genomfört för att stärka principerna, och om dessa insatser varit tillräckliga eller inte. Givet att samtliga principer utgör nödvändiga förutsättningar för framgångsrikt nyttjande av digitalisering så lyfter detta frågan om hur förutsättningsskapande integreras i organisationernas digitaliseringsstrategier och annat strategiskt arbete. En ingång för att bättre förstå detta skulle vara att undersöka digitaliseringsstrategier, planer och policys utifrån perspektivet om de riktar in sig på tillämpning/output från digitalisering och/eller skapandet av rätt förutsättningar.

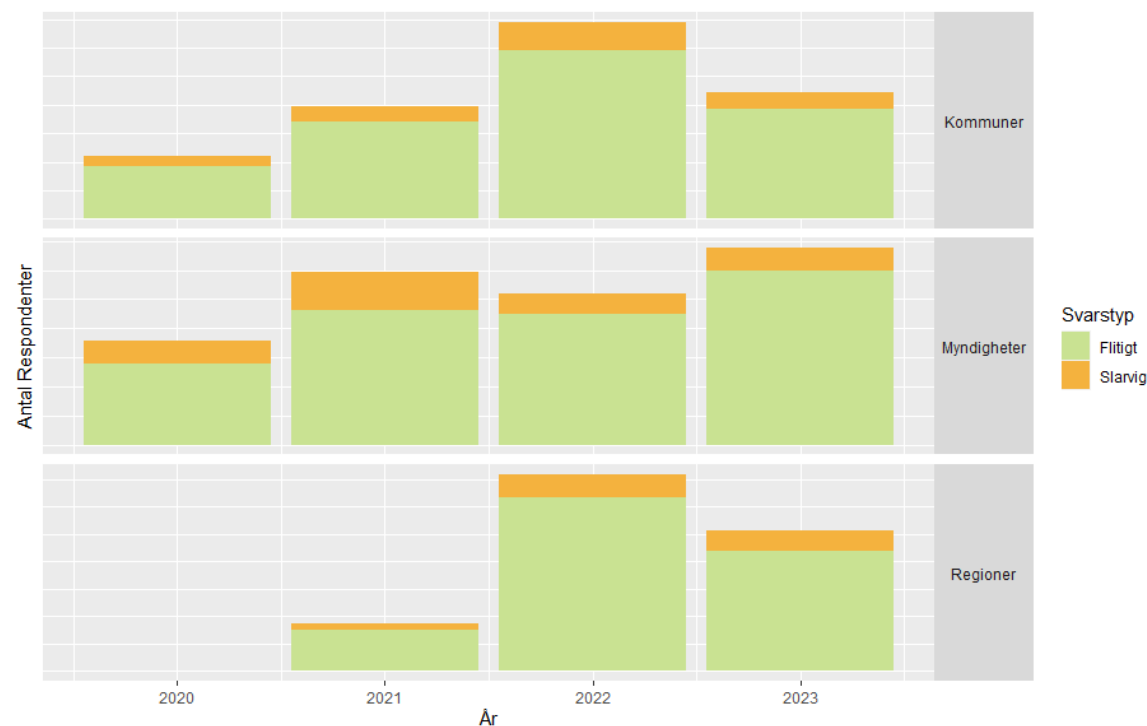


Figur 6. Översikt av utvecklingstrend per princip 2020-23.

2.5. Kvalitetskontroll DiMiOS

Givet den betydande datamängd som DiMiOS än så länge har genererat öppnas möjligheter för att göra robusta statistiska tester av kvalitet i DiMiOS som mätinstrument. Detta arbete är under konstant utveckling för att identifiera nya sätt att höja värdet hos datan. Två nyliga tillägg är att flagga svarslarvighet³² och att analysera kunskapsnivåer.

Respondenter som svarar slarvigt kan bidra till att en organisation får en lägre eller högre digital mognad än förväntat. Slarvighet uppstår när respondenter av flera olika anledningar inte svarar på innehållet i en fråga. Slarviga svar försvårar analysen och skapar osäkerhet kring de slutsatser vi drar. Idag använder vi flera olika algoritmer för att kategorisera ett svar som slarvigt eller flitigt. Dessa svar kan sen rensas ut från viktiga analyser. Över tid så har vi sett att de flesta respondenterna tar DiMiOS seriöst och bidrar med flitiga svar. Det betyder att organisationer överlag kan känna sig trygga med att de insamlade svaren har en förankring i deras verksamhet och använda det som underlag för beslut.



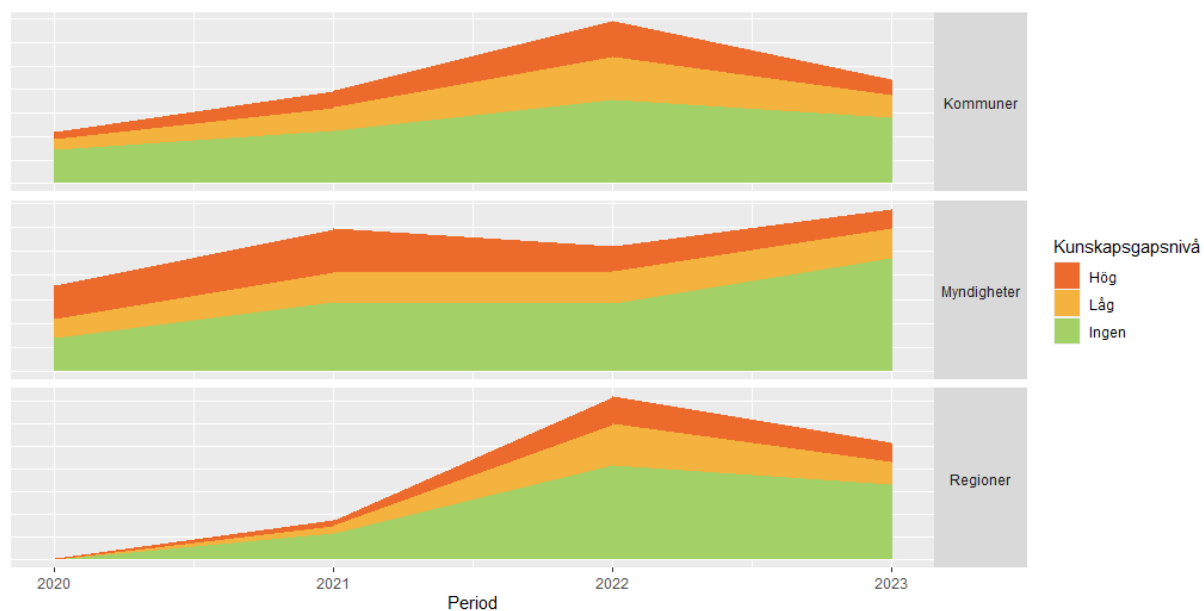
Figur 7. Översikt av slarvighet i svar.

³² I dagsläget använder vi fem algoritmer som triangulerar om ett svar är slarvigt eller flitigt via att analysera svarsmönster. Det krävs att tre eller fler av dessa flaggar ett svar för att

det ska anses vara slarvigt. Denna funktionalitet är även implementerad i verktyget DiMiOS där användaren kan välja att bortse från slarviga svar i analys.

En annan metod vi använder för att kontrollera kvalitén är att studera vart det finns kunskapsgap inom organisationer. Kunskapsgap uppstår när respondenter saknar kunskap om en princip eller inte vill svara om den. Utan djupare undersökningar är det svårt att veta vad det beror på, men det finns indikatorer på att det kan komma från en låg mognad hos principen. Generellt så svarar de flesta respondenter på alla frågor och över tid så ser vi en stabil eller ökande flitighet. Det kan komma från att organisationer blir bättre på att mäta digital mognad genom att inkludera relevanta respondenter, men också inhämtar mer kunskap inom ämnet. Utöver de två ovanstående metoderna arbetar vi också med att utveckla och utvärdera dimensionerna och kategorier som grupperar principerna. Det sker via utforskande och bekräftande faktor analys för att identifiera strukturer i datan. Vi utvärderar konstruerade modeller bland annat via *Root Mean Square Error* och *Standardized Root Mean Square Residual* vilka båda får resultat under .04. Vilket anses vara bra.

Utvärderingen innefattar också tester av reliabilitet och validitet. Reliabilitet hos DiMiOS är överlag hög vilket betyder att verktyget tillförlitligt mäter digital mognad. Verktygets Cronbachs alfa ligger över .9 för helheten och dimensionerna. Det betyder att det finns en intern konsistens bland principerna som mäter bakomliggande koncept (dvs digital mognad). Validiteten utvärderas för att veta om DiMiOS verkligen mäter det vi vill mäta. För det syftet, använder vi olika tekniker bland annat kan verktyget särskilja mellan respondenter som är involverade i digitalisering och de som endast drar nytta av digital teknik. En annan teknik heter *Average Variance Extracted* som mäter hur mycket variation som fångas av, t.ex. dimensionerna och digital mognad som koncept. Dessa värden varierar från .51 till .75 vilket är acceptabelt. Överlag ser vi att DIMIOS är ett verktyg som samlar in data av hög kvalitet med god potential att fånga och beskriva den digitala mognaden hos organisationer.



Figur 8. Översikt av kunskapsnivå.

3. Avslutande kommentarer

Kommuner och regioners (samt myndigheters) arbete med att nyttja DiMiOS för att rikta dialogen kring digitalisering har nu pågått under närmare sex år. Genom datan och våra parallella kontakter och studier kan vi se olika typer av användning, allt från det grundläggande till det mer avancerade. Framväxten av en gruppering under ledning av Adda och SKR inom ramen för Kompetensforum Digital Mognad³³ har varit en mycket positiv kraft, där vi ser att fler och fler organisationer nu börjar uppnå en mer avancerad användning med betydande effekt på omställningsförmåga³⁴.

Samtidigt ser vi att digitalisering mer och mer börjar förstås för vad det i grund och botten är: förutsättningsskapare för andra typer av omställningar. Vi lever i en tid där omvärlden förändras snabbt och för med sig nya nödvändiga förmågor och sätt att bedriva verksamhet. Debatten kring den demografiska omvandlingen är bara en i raden³⁵, och kompletteras med andra existentiella hot som klimatkris³⁶. Forskningen är här tydlig i att digitalisering är en möjliggörare, och att utan en hög grad av digital mognad så omöjliggörs eller försvåras andra typer av omställning³⁷.

Strävan efter stärkt digital mognad är därmed en nödvändig förutsättning för att kunna fortsätta bedriva verksamhet i framtiden.

³³

<https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/ledaochstyradigitalisering/digitalalmognad.53098.htm#:~:text=SKR%3As%20ambition%20%C3%A4r%20att,skapa%20mer%20v%C3%A4rde%20f%C3%B6r%20inv%C3%A5arna>.

³⁴ Se till exempel Arkitekturgemenskapens inspirerande arbete med att förstärka DiMiOS samt Nacka kommuns kombination av DiMiOS och prestation i digitalt index.

<https://inera.atlassian.net/wiki/spaces/AR/pages/3561062762/Metod+Arkitekturst+d+f+r+DiMiOS#1.2-Nytta-med-metoden> och <https://www.nacka.se/medarbetare/digitalisering/styrning-digitalisering-i-nacka/digitaliseringsrapport-och-index/>

Nya tekniker som generativ AI ställer samtliga nya krav på vår underliggande infrastruktur och vår digitala förmåga, och i takt med att dessa teknologier utvecklas snabbare och snabbare blir även kostnaden av oförmåga i att skapa förändrade förutsättningar i verksamheten högre och högre³⁸.

Mot detta står en verksamhet som har designats för att motverka större förändringar och en styrning där varje variation ses som ett systemfel och något som skall motverkas. Vi behöver göra upp med detta styrningsmässiga arv och skapa nya förmågor, förmågor som ligger i linje med vad som rent krasst redan efterfrågas av dem vi finns till för. Här spelar DiMiOS en avgörande roll för att inventera var styrningen inte är ändamålsenlig samt att engagera individer med makt och inflytande över hur denna styrning är designad.

Den generella mognadsmodellens två dimensioner (rigid-adaptiv, intern-extern) medför att det nu pågående arbetet med en stärkt kollektiv digitalisering bland kommuner och regioner i Sverige ses som direkt fördelaktigt för stärkt mognad. Tidigare forskning är tydlig med att identifiera ökad samverkan som central för att stärka digital mognad, och givet läget i Sveriges kommuner och regioner blir olika former av klustersamverkan oundviklig. Rent krasst ser vi att flertalet organisationer uppvisar så påtagliga brister i sina

³⁵ <https://www.voister.se/artikel/2022/11/debatt-johan-magnusson-valfardssamhallet-riskerar-att-avvecklas>

³⁶ <https://uttc.se/>

³⁷ <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.12.001>

³⁸ <https://poddtoppen.se/podcast/1554984951/ai-sweden-podcast/sveriges-digitala-efterslapning-varfor-piloterna-maste-do-och-konkurrens-med-oppen-kallkod-johan-magnusson-professor-director-scdi-gothenburg>

förutsättningar att nyttja digitaliseringens möjlighet att det inte finns några andra alternativ än samverkan. Men här behöver samverkan ske på riktigt, och inte vara av uteslutande ceremoniell karaktär³⁹ som påvisats i tidigare studier. Formerna för denna samverkan kommer att behöva varieras, och nu pågående forskning kring olika grader av kollektiv digitalisering kommer att kunna vara vägledande för beslutsfattande.

Arbetet med såväl framtagandet som den kontinuerliga utvecklingen av DiMiOS har varit tongivande för våra liv som forskare. Det har visat oss att värdet av forskning ligger i forskningens bidrag till lärande och utveckling i de organisationer som vi beforskar, snarare än inom akademien i sig. På detta sätt ligger arbetet inom ramen för hur Richard Rorty, en av den amerikanska pragmatismens föregångsgestalter såg på forskning som ”en akt av solidaritet” där det enda syftet för forskningen är att bidra till skapandet av ett bättre samhälle.

Ur detta perspektiv är vårt fokus på offentlig sektor såväl opportunt som möjliggörande. Vi vill rikta ett hjärtligt tack till alla ni fantastiska individer och organisationer inom offentlig sektor som varit och fortsätter vara en del av detta och arbete. Ni som fortfarande tror att vi tillsammans, med rätt kunskapsunderlag och evidens kan skapa en bättre och starkare offentlig sektor.

Göteborg 2024-02-26

Johan Magnusson

Tomas Lindroth

Jacob Torell

Jonathan Crusoe

³⁹ <https://digitalforvaltning.se/rapport/samverkan-kring-valfardsteknik/>

