



**INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT**

**Innehållsanalys av mål- och resursplaner**

# **Sveriges kommuners digitaliseringsstrategier**

**Johan Magnusson**

**Evelina Bragsjö**

**Emil Rådinger**

**Sebastian Skoglund**

**Forskningskonsortiet Digital förvaltning**

**Swedish Center for Digital Innovation**

**Institutionen för Tillämpad IT**

**Göteborgs universitet**

# Sammanfattning

Kommunerna utgör en central kraft i efterlevnaden av regeringens högt ställda mål att Sverige skall bli bäst i världen på att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. Samtidigt har tidigare studier visat på en bristfällig ändamålsenlighet i sättet kommuner tar sig an digitaliseringsutmaningen. I denna studie undersöks hur Sveriges samtliga kommuner förhåller sig till digitalisering i sina mål- och resursplaner (MRP). Under antagandet att dessa styrdokument är av stor betydelse för kommunerna, visar studien på frekvens och riktning i mål- och resurssättning för digitalisering. Genom detta härleds Sveriges kommuners individuella digitaliseringsstrategier. Resultaten visar att det råder en stor spridning i termer av hur kommuner mål- och resurssätter digitalisering. 82,3% av kommunerna uppvisar någon form av målsättning med digitalisering i sin MRP. Detta innebär att 41 kommuner i dagsläget inte har en uttalad målsättning med digitalisering, resulterande i att 0,6 miljon invånare riskerar utanförskap i digital välfärd och försämrade kommunal service. Samtidigt ser vi att 1 av 5 kommuner (19%) har en digitaliseringsstrategi som är helt fokuserad på intern effektivisering, varvid ytterligare 1,1 miljon invånare lever i kommuner där kommunen ej verkar för medborgarnas långsiktiga bästa. Med andra ord är sammantaget 1,7 miljoner invånare i en situation där de löper risk för utanförskap i digital välfärd. Studien visar vidare på skillnader i digitaliseringsstrategi på basis av geografisk placering/storlek, politiskt styre och ekonomisk situation. Den genomsnittliga digitaliseringsstrategin för Svenska kommuner är inriktad på intern effektivitet snarare än ökad/förbättrad service till invånare. Detta diskuteras i relation till Regeringens målsättning och potentiella lösningar för att säkerställa jämlik och god tillgång till digital välfärd.

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	4
2	Metod .....	5
3	Resultat.....	6
3.1	Frekvens .....	6
3.2	Riktning.....	8
4	Analys och rekommendationer .....	13
4.1	Rekommendationer .....	15
5	Avslutande kommentarer .....	16

# 1 Inledning

En digitaliseringsstrategi fångar hur man som organisation arbetar med digitalisering som metod för verksamhetsutveckling<sup>1</sup>. Med andra ord är det inte en fråga om vad våra strategiska styrdokument (strategi, policy, agenda, vägkarta) säger att vi skall göra, utan snarare vad vi i realiteten gör. Detta antagande är centralt inom det fält som beskrivs som ”strategi som praktik”<sup>2</sup>, och utgör även grunden för denna studie.

Tidigare forskning har identifierat en rad olika dimensioner för att kunna beskriva ”hur” vi arbetar med digitalisering<sup>3</sup>. Aktiviteter kan t.ex. vara internt- eller externt riktade. Internt fokuserade aktiviteter syftar ofta till att automatisera existerande rutiner och processer för att på så sätt minska ledtider och personalbehov, medan externt fokuserade aktiviteter syftar till att skapa direkt nytta för våra externa intressenter (invånare, brukare etc). Aktiviteter kan vidare vara strategiska eller operativa, dvs skilja sig åt i termer av tidshorizonten av satsningarnas hållbarhet och verkanskraft. Om vi t.ex. byter ut en plattform för meddelandehantering som ett led i att skapa helt nya förutsättningar framgent är detta ett strategiskt initiativ, medan om vi utvecklar ett nytt formulär för försörjningsstöd är det ett operativt initiativ. Aktiviteter kan också vara orienterade mot effektivitet eller innovation. Effektiviteten handlar om att vi söker utnyttja existerande förutsättningar (måluppfyllande, vidmakthålla existerande praxis) och innovation handlar om att utforska nya möjligheter (målsökande, skapa nya tjänster).

På basis av klassificering av aktiviteter (och resurser) kan vi skapa en översikt av hur en organisations faktiska digitaliseringsstrategi ser ut och i vilken riktning den strävar just nu. Om man tex har som uttalat enda mål att digitalisering skall verka för ökad effektivitet genom rationalisering och strömlinjeformning av interna processer är detta ett val av strategi där man aktivt valt att ej verka för ökad digital välfärd för invånarna. Målsättningen är därmed första steget i ramarna för digitaliseringsstrategin, och ett steg till vänster utesluter ett samtida steg till höger.

I en kommun fastställs årligen övergripande mål- och resurssättning av politiken. Detta styrdokument (MRP eller motsvarande) innehåller således ett formellt ställningstagande. I denna studie har vi valt att samla in och analysera samtliga 290 kommuners MRP dokument och ur dessa identifiera hur digitalisering mål- och resurssätts. Vi väljer att se detta som ingångsvärden och ram-sättning av kommunens aktuella digitaliseringsstrategi. Utifrån formuleringarna härleder vi därefter frekvens och riktning i landets samtliga kommunala digitaliseringsstrategier för att analysera eventuella mönster.

Vi vill med denna rapport ge en ögonblicksbild av hur landets kommuners digitaliseringsstrategier är riktade, samt diskutera dessa resultat utifrån perspektivet ändamålsenlighet. Rapporten lyfter ett flertal starka observationer som vi hoppas kan inspirera vidare analys, beslutsfattande och policy.

---

<sup>1</sup> <https://www.digitialforvaltning.se/rapport/kommunens-digitaliseringsstrategi/>

<sup>2</sup> Whittington, R., 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), pp.613-634.

<sup>3</sup> Magnusson, J., Koutsikouri, D. and Päiväranta, T., 2020. Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 29(4), pp.329-349. <https://www.digitialforvaltning.se/rapport/kommunens-portfoljstyrning/> <https://www.digitialforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-som-magiskt-tankande/>

## 2 Metod

Denna studie belyser samtliga svenska kommuners digitaliseringsstrategier utifrån kommunernas Mål och Resursplaner (MRP) 2020. Av den totala populationen av 290 kommuner föll 7 kommuner bort som effekt av att endast årsredovisning var tillgängligt (ej MRP) och 1 bort som effekt av att MRP dokumentet ej kunde koda (bildbaserad, inte textbaserad fil). Sammanslaget empiriskt underlag är därmed 282 MRP dokument (14,770 sidor). I en första runda av databearbetning identifierades uttalanden som innehöll ”digital\*”.

I termer av målformulering kodades uttalanden från MRP utifrån identifiering av ”digital\*” efter om de 1) innefattade målformulering 2) ej innefattade målformulering. I termer av resurssättning kodades uttalanden från MRP som booleansk variabel, dvs om det resurssattes eller inte. I termer av riktning kodades uttalanden från MRP med utgångspunkt i tidigare framtagen metodik för innehållsanalys inom ambidextrositetsforskningen<sup>4</sup>. Det empiriska arbetet har genomförts inom ramen för tre av rapportförfattarnas avslutande uppsatsarbete som studenter på det Systemvetenskapliga programmet vid Göteborgs universitet. För vidare detaljer kring metod och vidare analys, se uppsatsen.

---

<sup>4</sup> March, J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), pp.71-87. Magnusson, J., Koutsikouri, D. and Päiväranta, T., 2020. Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 29(4), pp.329-349.

## 3 Resultat

Resultaten presenteras uppdelat efter frekvens och riktning i form av tio sammanfattande observationer. Observationerna presenteras övergripande med konsekvenser.

### 3.1 Frekvens

Resultaten relaterade till frekvens bygger på en analys av hur ofta begreppet ”digitaliser\*” återfinns i MRP dokumenten.

#### **Observation 1:**

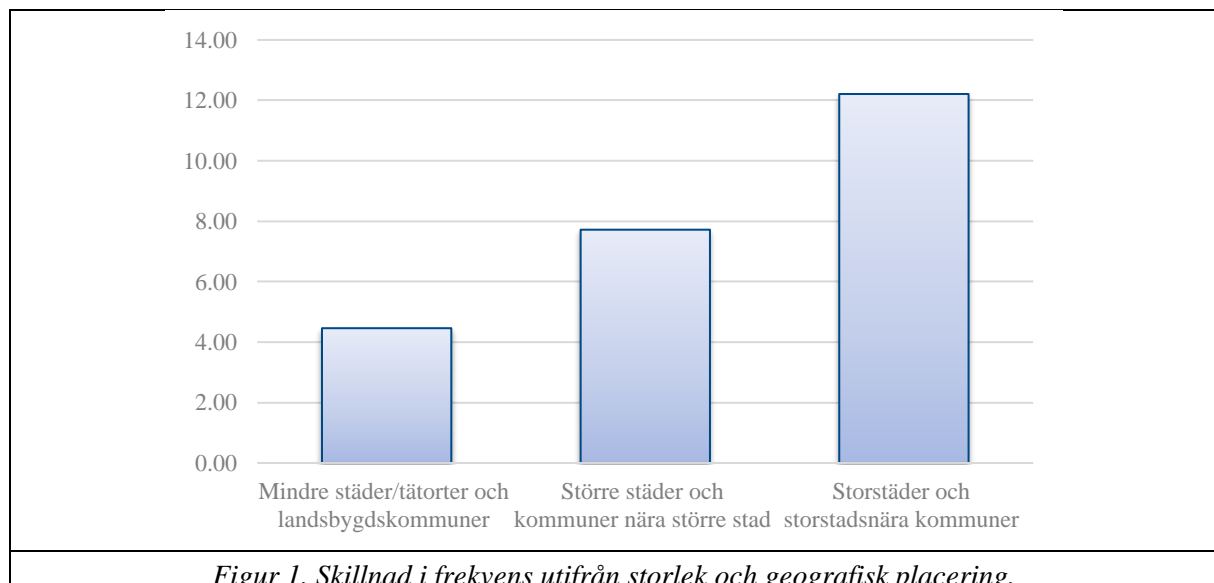
*1 av 6 kommuner varken mål- eller resurssätter digitalisering.*

Studien finner att en överväldigande majoritet antingen både mål- och resurssätter (43,6%) eller mål och/eller resurssätter (85,1%). Endast i 41 kommuner saknas fastställande av ingångsvärden för digitalisering helt.

Konsekvensen av detta är att i de fall där kommunen ej fastställer ingångsvärden för digitalisering så föreligger en hög risk att man underutnyttjar digitaliseringens möjligheter. Alternativet till denna tolkning skulle vara att digitalisering ej är politiskt förankrat utan drivs uteslutande av tjänstepersoner utan demokratiskt förankrad målsättning. I båda dessa fall föreligger det en risk att kommunernas invånare (totalt 1,5 miljoner) får sämre förutsättningar än invånare i kommuner som mer målmedvetet söker tillvarata digitaliseringens möjligheter. Dessa 589 304 invånare löper därmed risk att få tillgång till sämre digital välfärd än övriga medborgare<sup>5</sup>.

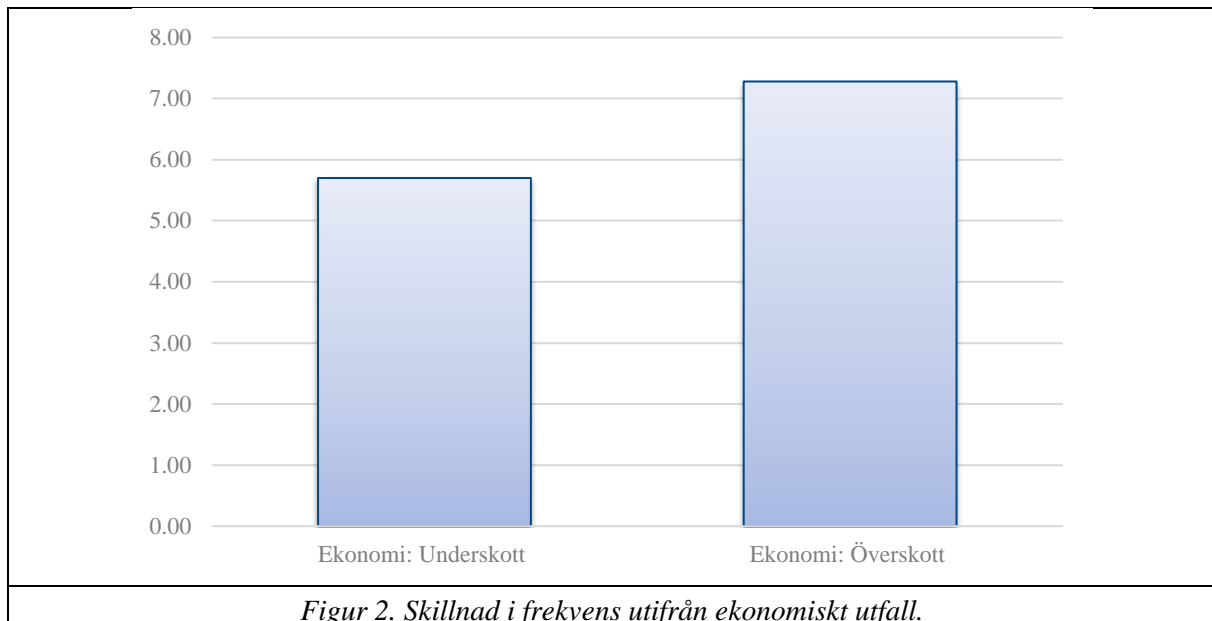
#### **Observation 2:**

*Formulering av mål- och resurssättning för digitalisering är beroende av storlek, geografisk placering, politiskt styre och ekonomisk situation.*



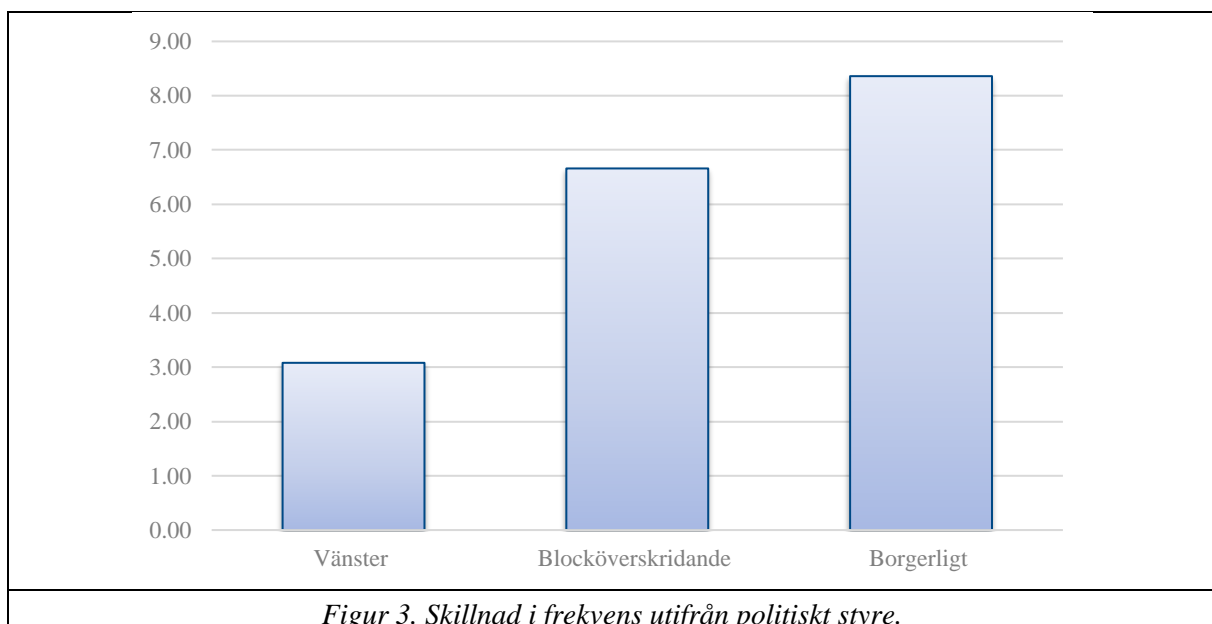
<sup>5</sup> Exakt siffra baserad på befolkningsstatistik från 2019.

Studien visar på tydliga skillnader i frekvensen av nyttjandet av digitalisering mellan mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner (4,46) och storstäder och storstadsnära kommuner (12,21). Digitalisering nämns med andra ord nästan tre gånger så ofta i MRP från storstäder och storstadsnära kommuner än från mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner (Figur 1).



*Figur 2. Skillnad i frekvens utifrån ekonomiskt utfall.*

Studien visar även ett tydligt mönster i termer av ekonomiskt utfall, där kommuner med ekonomiskt överskott nämns digitalisering ca 20% mer än i kommuner med ekonomiskt underskott (Figur 2).



*Figur 3. Skillnad i frekvens utifrån politiskt styre.*

Studien visar att kommuner med borgerligt majoritetsstyre nämner digitalisering nästan tre gånger så ofta som kommuner med vänsterstyrd majoritet (Figur 3).

Konsekvensen av resultatet avseende vilka faktorer som påverkar kommuners formulering av mål- och resurssättning för digitalisering är att den långsiktiga tillgången till digital välfärd kommer att se olika ut mellan kommuner. En vänsterstyrd mindre kommun i glesbygd med ekonomiskt underskott kommer

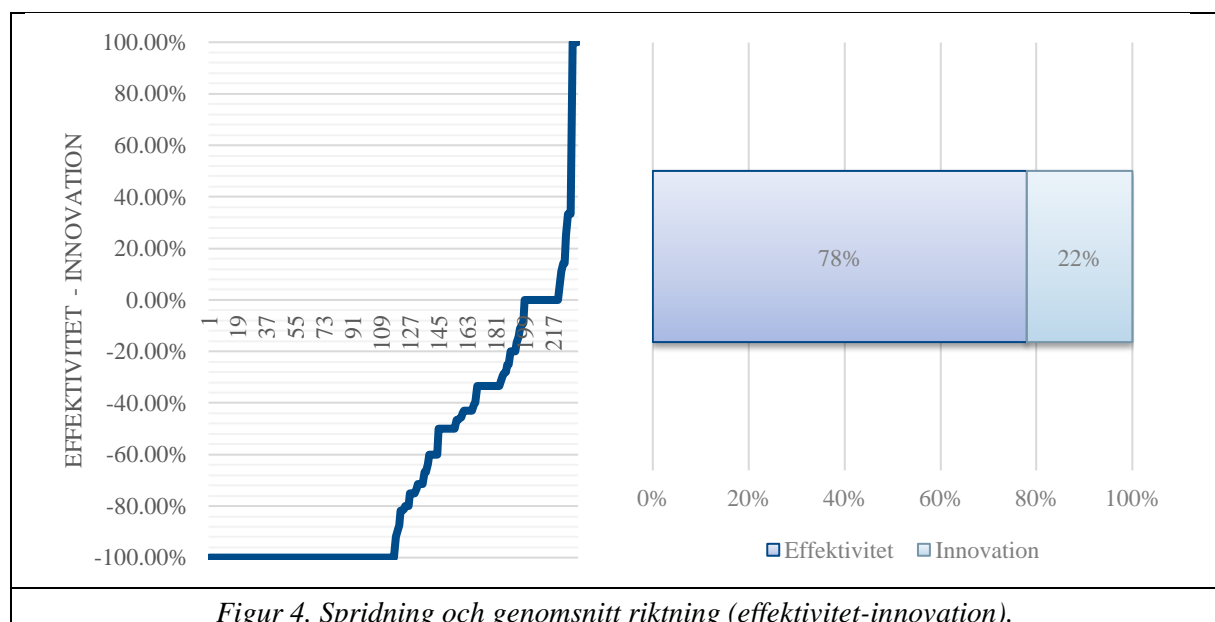
ha fundamentalt sämre möjligheter för att skapa ändamålsenlig digitalisering än vad tex en borgerligt styrd större stad med ekonomiskt överskott. Detta hotar jämlikhetsprincipen avseende tillgång till välfärd, och givet vikten av ett långsiktigt arbete med att modernisera bl.a. digital infrastruktur är detta mycket oroväckande. I och med att digitalisering ses som en metod för verksamhetsutveckling skapar en bristfällig mål- och resurssättning en uppskjuten skuld i termer av nödvändig omställning. Alla möjligheter till såväl intern effektivisering och säkerställande av långsiktig relevans genom förfinande och utvecklande av välfärdstjänster riskeras om kommunen inte målmedvetet och ändamålsenligt arbetar med dess mål- och resurssättande.

## 3.2 Riktning

Resultaten kring riktning presenteras på basis av de två identifierade dimensionerna effektivitet-innovation och internt-externt.

### **Observation 3:**

*Sveriges kommuners digitaliseringsstrategier är mer fokuserade på effektivitet än innovation.*



*Figur 4. Spridning och genomsnitt riktning (effektivitet-innovation).*

Vid en närmare analys av det totala datasetet framgår att det råder ett totalt fokus på effektivitet (100%) i hälften (50,4%) av landets kommuner. Detta innebär att det saknas mål- och resurssättning på annat än att vidmakthålla och kontinuerligt förbättra existerande verksamhet, istället för att utforska nya möjligheter som digitaliseringen för med sig. Den genomsnittliga balansen mellan effektivitet och innovation är 78 respektive 22 procent, dvs över tre-fjärdedelar av resurserna i genomsnittskommunen kan förväntas läggas på att vidmakthålla existerande ordning snarare än förändring.

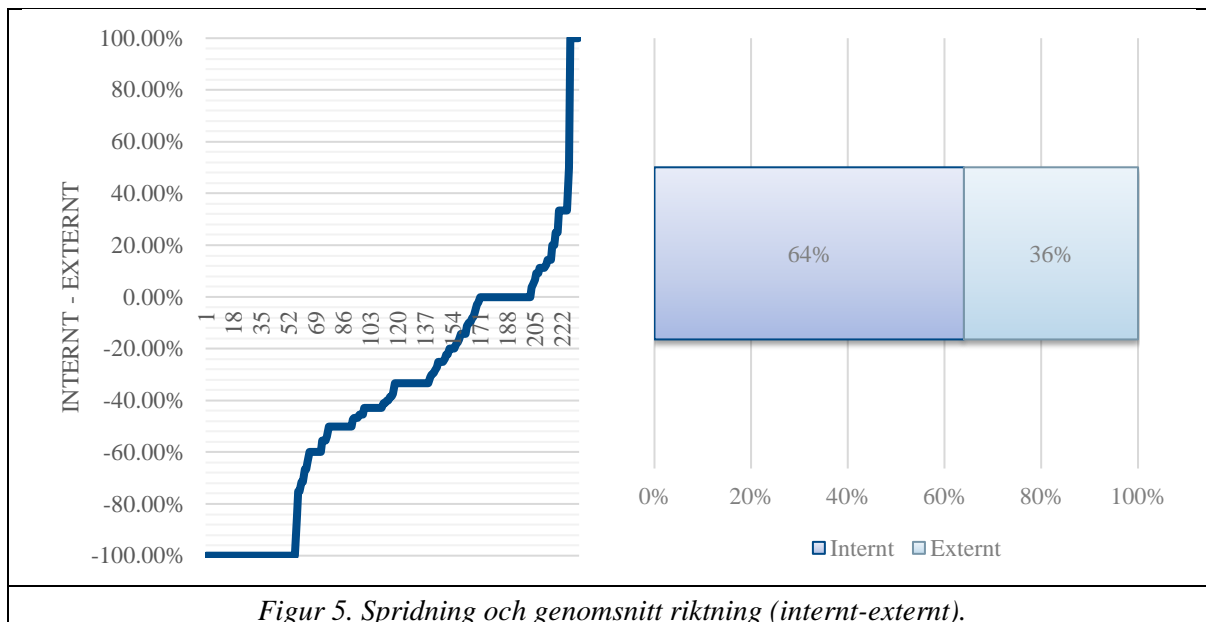
Konsekvensen av detta är att man i dessa kommuner inte har politisk sanktionerade mål kopplade till målsökande aktiviteter som t.ex. att utveckla helt nya tjänster eller att på andra sätt omvärdera vilken typ av service som kommunen skall ge. Givet teknikens exponentiella utveckling och invånarnas snabbt förändrade förväntningar på kommunen (till stor del pådrivet av deras konsumtion av digitala tjänster från privat sektor) innebär detta att man i dessa kommuner riskerar att missa enorma möjligheter med digitalisering. Alternativkostnaden för utebliven innovation märks såväl i missade möjligheter till



kostnadsbesparingar och ökad kvalitet, men mer allvarligt i en tilltagande risk av att bli uppfattade som irrelevanta. Detta urholkar kommunens roll som välfärdsaktör.

**Observation 4:**

*Sveriges kommuners digitaliseringsstrategier är mer internt än externt fokuserade.*



*Figur 5. Spridning och genomsnitt riktning (internt-externt).*

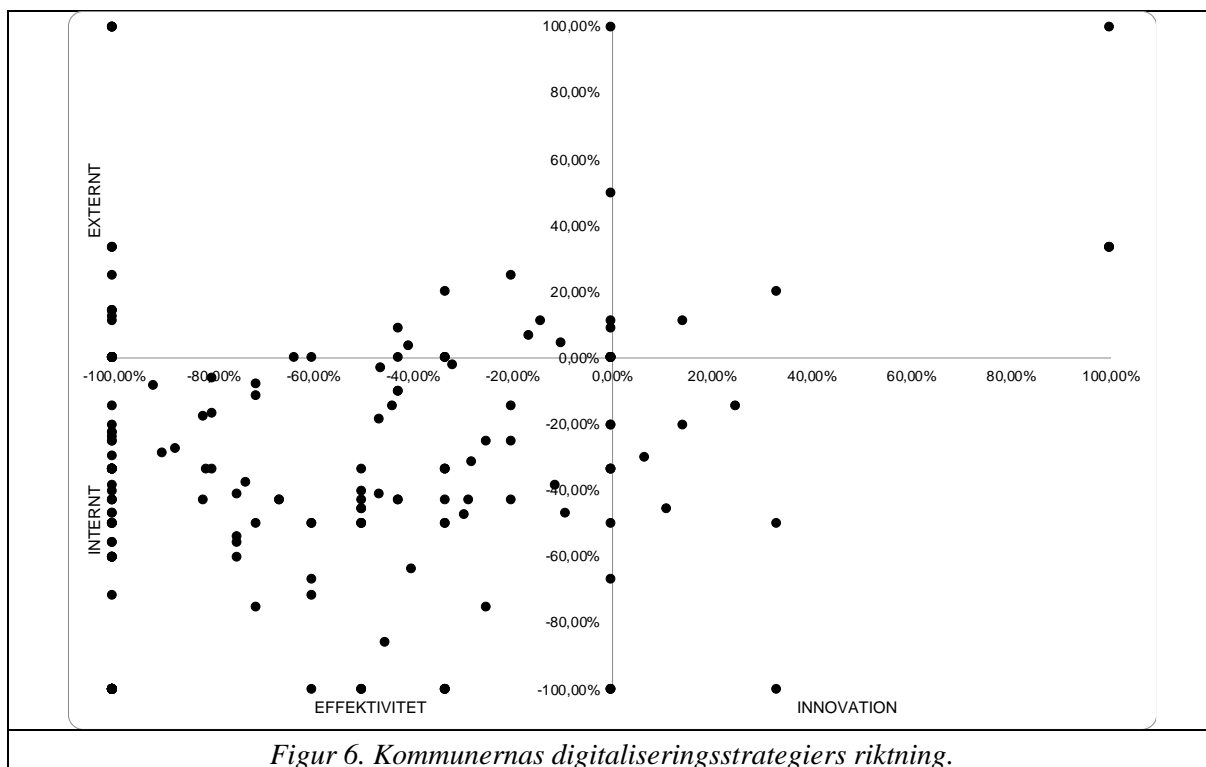
Studien visar ytterligare att det i var fjärde kommun råder ett totalt internt fokus i mål- och resurssättningen av digitalisering. Med andra ord likställs digitalisering i dessa kommuner med en metod för att skapa bättre förutsättningar för medarbetare och inre effektivitet snarare än direkt för invånaren.

Konsekvensen av detta är en tilltagande risk av att kommunen misslyckas med att bibehålla leverans som välfärdsaktör. Givet avsaknaden av externt fokus så blir perspektivet inifrån-ut snarare än uifrån-in, och risken ökar att man som kommun fel-utnyttjar digitaliseringens möjligheter<sup>6</sup>.

**Observation 5:**

*Den genomsnittliga kommunala digitaliseringsstrategin i Sverige utmärks av ett primärt fokus på intern effektivitet.*

<sup>6</sup> Se principerna för digital förvaltning från Storbritannien via <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>



Som framgår av Figur 6 utmärks majoriteten av Sveriges kommuner av att i huvudsak nyttja digitaliseringen för internt riktad effektivisering. En av fem kommuner (18,5%) har en digitaliseringsstrategi som är helt fokuserad på det interna och effektivitet.

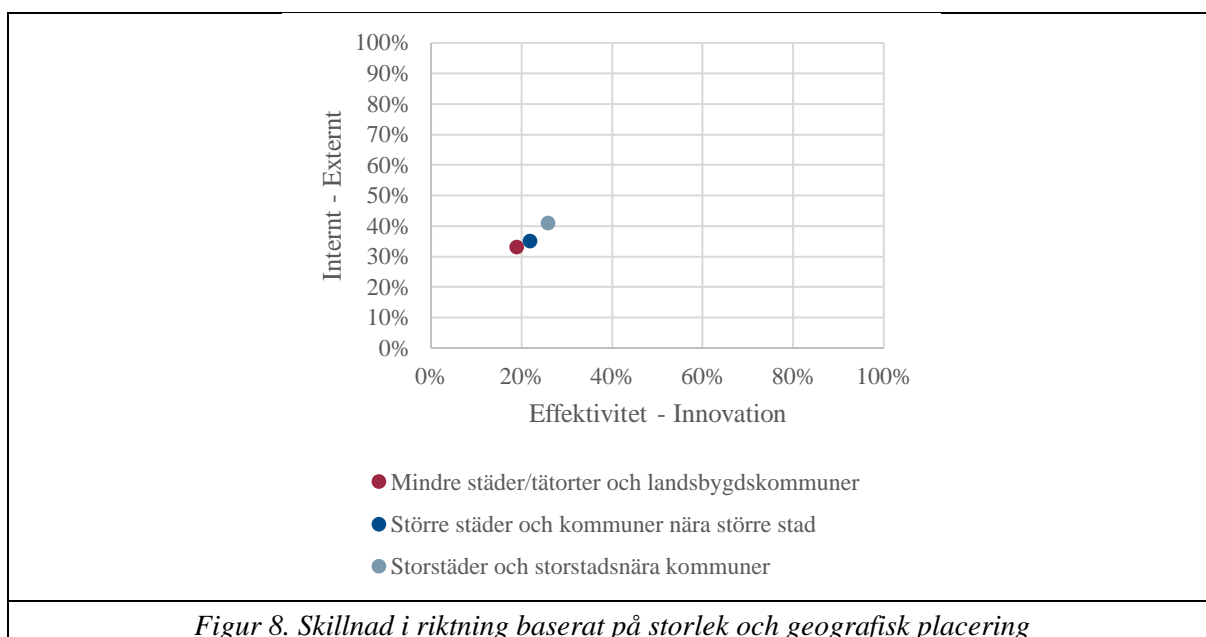
Konsekvensen av detta är tudelad. För de 1 064 127 invånare<sup>7</sup> i de kommuner som utmärks av en strategi helt fokuserad på intern effektivitet föreligger det en hög risk att man över tid kommer att få tilltagande brister i digital välfärd och en växande irrelevans.

**Observation 6:**

*Kommunernas digitaliseringsstrategier är beroende av storlek, geografisk placering, politiskt styre och ekonomisk situation.*

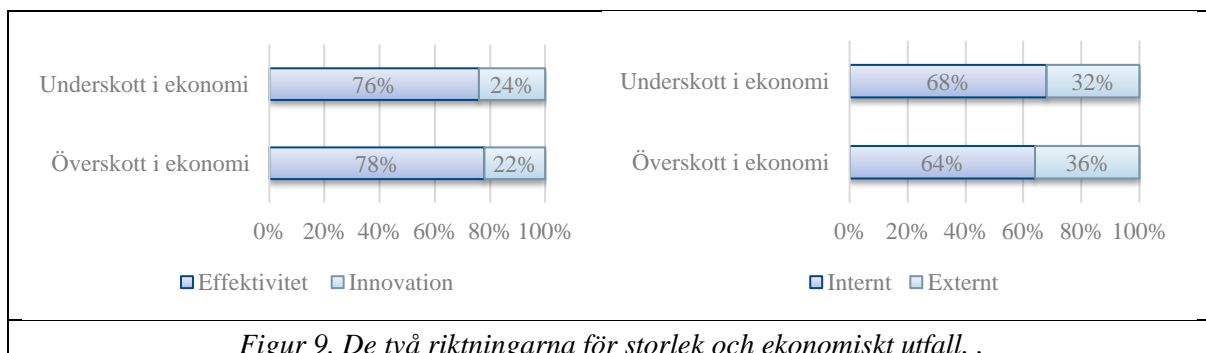


<sup>7</sup> Exakt beräkning baserat på befolkningsstatistik för berörda kommuner 2019.

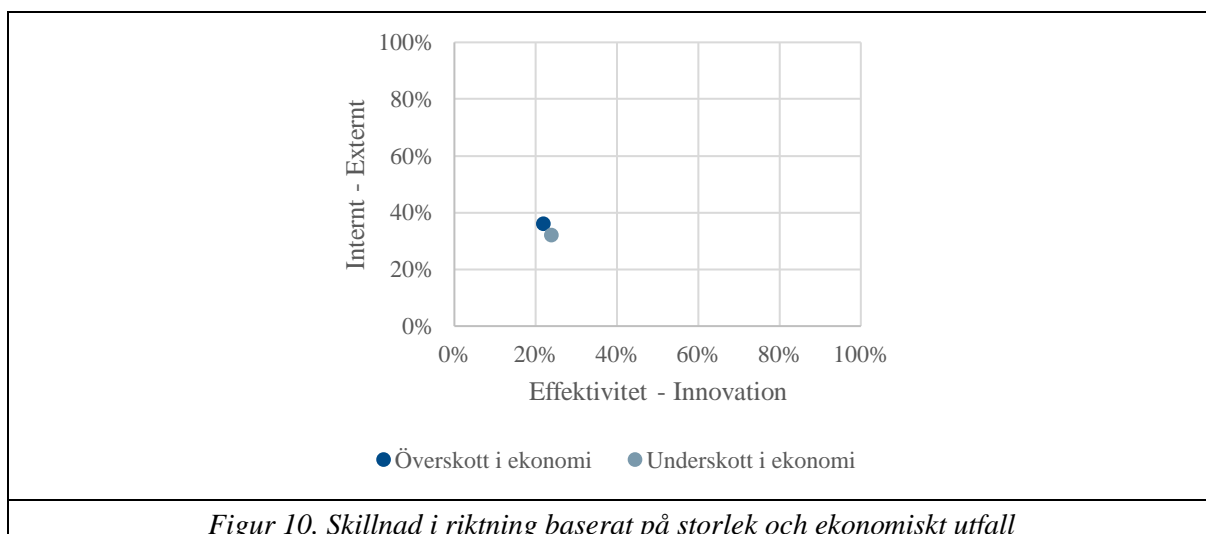


Figur 8. Skillnad i riktning baserat på storlek och geografisk placering

Som framgår av resultatet påverkar storlek och geografisk placering riktningen i digitaliseringsstrategi (Figur 7-8). Ju större kommun och desto mer stadsnära desto större fokus på både externt riktad innovation.

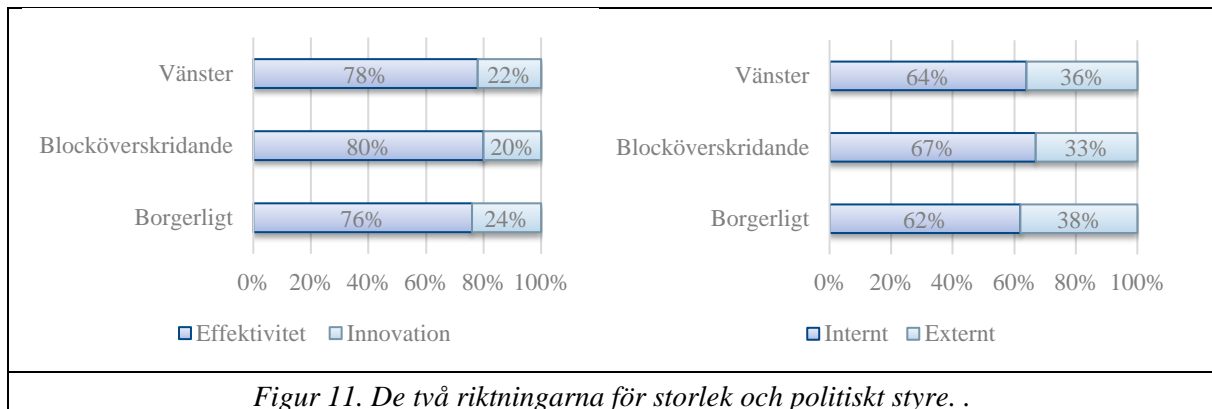


Figur 9. De två riktningarna för storlek och ekonomiskt utfall. .

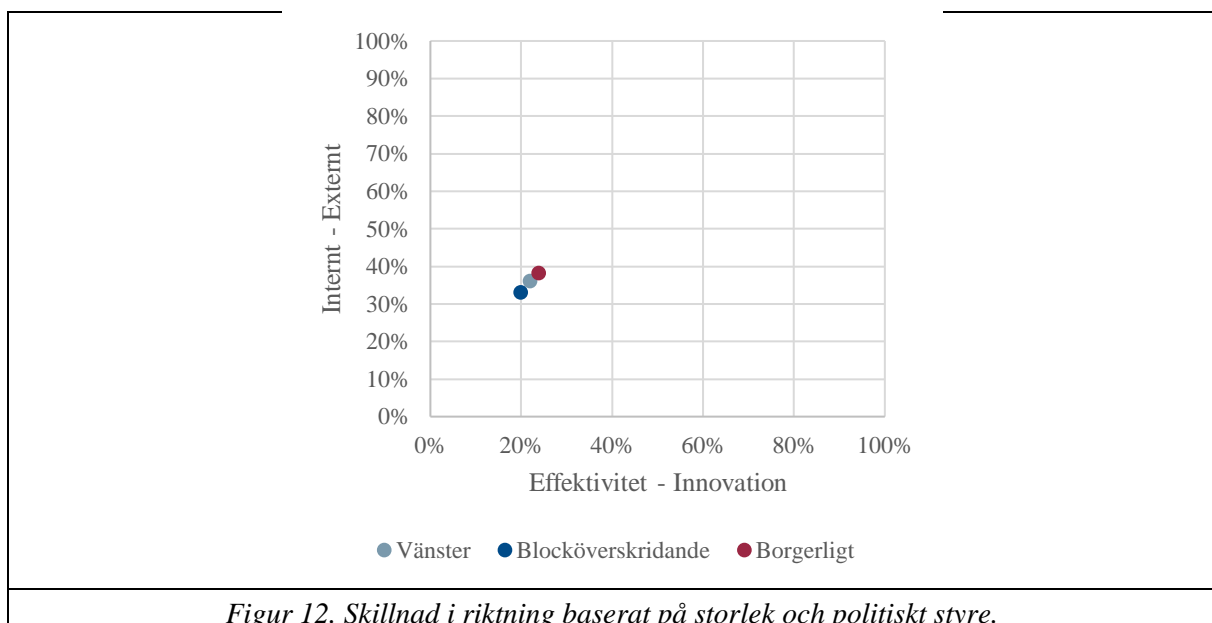


Figur 10. Skillnad i riktning baserat på storlek och ekonomiskt utfall

Som framgår av resultatet påverkar ekonomiskt utfall riktningen i digitaliseringsstrategi (Figur 9-10). Kommuner med ekonomiskt överskott är mer benägna att fokusera på extern effektivitet än kommuner med ekonomiskt underskott. Kommuner med ekonomiskt underskott är mer benägna att fokusera på intern innovation.



Figur 11. De två riktningarna för storlek och politiskt styre. .



Figur 12. Skillnad i riktning baserat på storlek och politiskt styre.

Som framgår av resultatet påverkar politiskt styre riktningen i digitaliseringsstrategi (Figur 11-12). Ju större kommun och desto mer stadsnära desto större fokus på både externt riktad innovation. Borgerligt styrda kommuner är mer benägna att fokusera på extern innovation än vänster- och blocköverskridande styrda kommuner.

Konsekvenserna av dessa tre faktors påverkan på riktningen i digitaliseringsstrategi är att vi kan förvänta oss att se en tilltagande spridning i val av digitaliseringsstrategi i landet. Givet tendensen att fokusera på intern effektivitet i majoriteten av fall kommer endast ett fåtal kommuner att klara av utmaningen med extern innovation. Dessa kommuner kommer att i huvudsak vara borgerligt styrda storstäder med god ekonomi, vilket kommer bidra till såväl tilltagande ojämlikhet i tillgång till välfärd och betydande ekonomiska utmaningar i majoriteten av landets kommuner.

## 4 Analys och rekommendationer

Som framgår av resultaten är den genomsnittliga kommunala digitaliseringsstrategin en strategi som likställer digitalisering med i huvudsak intern effektivisering. Det digitala ses som en möjliggörande teknik för att förstärka kärnan genom att öka graden av automatisering, snarare än att nyttja tekniken för att utforska nya möjligheter för att vara relevant för invånarna. I linje med SKRs ”Utveckling i en digital tid”, ser vi att denna strategi är behäftat med betydande risker.

En kommun som uteslutande fokuserar på att nyttja digitalisering som ett sätt att reducera kostnader, rationalisera och frigöra personal från manuella rutiner gör antagandet att digitaliseringen uteslutande är ett verktyg för att effektivisera existerande verksamhet. Detta ligger helt i linje med tidigare syn på IT, bäst fångat av Gordon Moore’s klassiska uttalande om vad mikroprocessorn: ”Detta är hjärtat i kostnadsreduktionsmaskinen.”. Tyvärr så kan endast kostnadsreduktion genom automatisering och effektivisering vara relevant under antagandet att det vi vill automatisera och effektivisera är stabilt, och kommer att fortsätta vara så även i framtiden. Det är endast då vi kan få den avkastning på vår investering som vi eftersträvar. Om till exempel processen vi automatiserar inte längre är relevant, så har vi egentligen bara hållt flytande cement in i organisationen och försvårat framtida verksamhetsutveckling.

Det är detta dilemma som kommunerna står inför: vad skall vi automatisera och vad skall vi förändra? Var skall vi eftersträva skalekonomiska fördelar och var behöver vi bygga upp kombinationsekonomiska fördelar? Ett likställande av digitalisering med uteslutande effektivitet, är med andra ord ett ställningstagande emot förändring av kommunens värdeerbjudande. Varje krona vi väljer att lägga på effektivisering är en krona mindre på innovation.

Resultaten visar att hälften av kommunerna har en digitaliseringsstrategi som lägger 100% av digitaliseringens fokus på effektivitet och 0% på innovation. Detta är mycket oroväckande, givet den turbulens vi ser att digitaliseringen för med sig på efterfrågesidan. Det är att satsa hela kapitalet på ett kort, samma kort som förra gången. Särskilt farligt är det när ett enögt likställande av digitalisering kombineras med ett helt internt (dvs ej invånarrelaterat) fokus. Detta är läget i en av fem kommuner. De 1,1 miljoner invånarna i dessa kommuner är därmed dömda att nedprioriteras i termer av digital välfärd, vilket på sikt riskerar kommunens relevans och attraktionskraft för såväl boende som företagande.

Sammantaget med de 0,6 miljoner invånare som bor i en kommun som inte berör digitalisering i sina MRP resulterar detta i att 1,7 miljoner invånare i dagsläget är utsatta för en betydande risk i att hamna på efterkälken när resten av välfärden digitaliseras. Dessa invånare kommer på sikt lida av bristande service, kraftigt eftersatt infrastruktur och undermålig digital välfärd.<sup>8</sup> Detta kommer att utgöra ett betydande problem för principen om att tillgången till välfärd inte skall begränsas av vilken kommun du bor i<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> För en parallell till Internetstiftelsens senaste undersökning kring digitalt utanförskap, se <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/digitalt-utanforskap-2020/>

<sup>9</sup> Enligt SKR är 77% av invånarna positivt inställda till digitaliseringens möjligheter för kommunens- och regionens verksamhet. Den positiva inställningen har blivit mer och mer tydlig under senare år, särskilt bland kvinnor och åldersgruppen 35-49 samt 65-79. 83% upplever att det är positivt om kommunen eller regionen erbjuder digital service. Se <https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/sammanhallendigitalservice/invanarnasinstallningdigitalservice.16155.html>

Denna studie finner att nuvarande kommunala digitaliseringsstrategier är icke-ändamålsenliga i efterlevnad av regeringens målsättning om att bli bäst i världen på att nyttja digitaliseringens möjligheter. Kommunerna brister i balanseringen mellan effektivitet och innovation, och deras fokus är överväldigande internt. Kommunerna lider av ett arv där de likställt digitalisering med IT, och en sammanblandning av korten.

Givet de fundamentala skillnaderna mellan kommuners digitaliseringsstrategi ser vi två potentiella lösningar för att säkerställa jämlik tillgång till digital välfärd och service i Sverige framgent. Den första lösningen ligger i att Sverige skapar en central funktion för tillgängliggörande av digital innovation. Denna lösning ligger i linje med idéerna om ”offentlig sektor som en plattform”<sup>10</sup>, där respektive kommun får sin innovation genom externa parter efter man enats om en gemensam teknisk plattform. Fördelarna med denna lösning vore att innovationer skulle vara brett tillgängliga för samtliga kommuner, och att vi tillsammans skulle kunna dra nytta av det som i dagsläget är disparat och fragmenterad, dvs innovationsaktiviteterna. Nackdelen med denna lösning är att det skulle kräva betydande resurser i termer av modernisering av det digitala arvet i respektive kommun samt kräva en öppenhet och förändringsvilja som i dagsläget lyser med sin frånvaro. Det skulle med andra ord kräva en omställningsförmåga i kommunerna för att inte resultera i att innovationerna lämnas därhän. Till syvende och sist är denna lösning beroende av viljan och förståelsen i respektive kommun kring behovet av en betydande och kontinuerlig förändring av välfärdsuppdraget.

Den andra lösningen är i linje med det som Kommunutredningen föreslog 2020<sup>11</sup>, dvs en tilltagande konsolidering av kommuner. Mindre kommuner utan tillräckliga resurser för digital omställning skulle här få stöd från mer resursstarka kommuner i sin närhet, vilket skulle kunna skapa nödvändiga förutsättningar för ökad innovation. Fördelarna med denna lösning vore lokala kraftsamlingar som tillsammans skulle kunna bygga upp Sveriges förmåga kring digital innovation, med förhoppningsvis en större benägenhet av lokalt anammande. Nackdelen vore att även dessa konsoliderade utvecklingsåtgärder eventuellt inte räcker för att skapa en kritisk massa för att kunna driva innovativ digital utveckling, varvid lösningen inte ses som fungerande som nationell strategi.

I grund och botten ser vi, genom denna studie och andra, ett fundamentalt felgrepp kring offentlig sektors digitalisering i Sverige. Vi har idag i grund och botten samma definition och inställning till digitalisering som vi hade till datorisering. Vi har inte förstått den fundamentala skillnaden mellan e-förvaltning och digital förvaltning, att det inte längre räcker med ”e-tjänster” utan att vi behöver digitala tjänster som får större effekt på underliggande logik. Det är detta missförstånd som ligger till grund för Sveriges bottenplacering i OECDs senaste mognadsmätning<sup>12</sup>. Det är detta länder som Finland förstått, och nu driver på genom initiativ som Kanta<sup>13</sup> och det kommande omtaget på underliggande förvaltningsmodell<sup>14</sup>. Digitalisering för med sig nya antaganden, antaganden som till del går i direkt

---

<sup>10</sup> Cordella, A. and Paletti, A., 2019. Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case. *Government Information Quarterly*, 36(4), p.101409.

<sup>11</sup> <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2020/02/sou-20208/>

<sup>12</sup> <https://www.oecd.org/gov/digital-government-index-4de9f5bb-en.htm>

<sup>13</sup> <https://www.kanta.fi/en/what-are-kanta-services>

<sup>14</sup> <https://www.kometinfo.se/kronika/ny-finsk-strategi-for-offentlig-forvaltning-inspirerar/#.YKjadpMzbPY>

konflikt med våra tidigare antaganden. Kostnaden för att inte förstå detta är enorm redan idag, och blir bara större och större ju längre vi väntar.

## 4.1 Rekommendationer

På basis av de resultat utredningen identifierat kan följande generella rekommendationer ges:

- Kommuner bör, på basis av analysen presenterad i denna studie, göra en sekundäranalys av sina egna formuleringar för att säkerställa att de skapar förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering genom sin mål- och resurssättning.
- Digitaliseringsstrategier eller motsvarande bör ta och ges aktiv delaktighet i formuleringen av målsättningar för digitalisering i MRP.
- För kommuner med en avsaknad alternativt låg frekvens av digitalisering i MRP bör detta åtgärdas för att undvika bristande politisk styrning av digitalisering och potentiella demokratiproblem.
- Regeringen bör överväga direkta stödformer för att säkerställa att kommuner med bristande ekonomiska resurser ej går miste om möjligheterna med extern innovation.
- Regeringen bör ställa tydliga krav på tillgängliggörandet av digital välfärd för landets kommuner.

## 5 Avslutande kommentarer

Hur kommuner mål- och resurssätter utgör ingångsvärden för kommunens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. I de fall kommunen väljer att inte lyfta digitalisering som en viktig metod för verksamhetsutveckling är detta ett ställningstagande inte bara i direkt konflikt med Regeringens målsättning, utan även i direkt konflikt med välfärdsuppdraget. Om vi inte nyttjar nya tekniska möjligheter för detta med sig en kostnad, en kostnad som till syvende och sist belastar invånaren genom långsiktigt försämrad välfärd.

I relation till sättet vi talar om digitalisering har forskningskonsortiet länge varnat för ett överdrivet kortsiktigt intern effektiviseringsfokus. Givet ekonomistyrningen i kommuner föreligger det en betydande risk att vi inte klarar av att ta höjd för de mer långsiktiga förändringarna som digitalisering kräver, varvid vi över-investerar i att uppnå kortsiktiga nyttor. Detta är särskilt tongivande i de fall där primärt fokus i mål- och resurssättning ligger på intern effektivitet. Vidmakthållande av existerande praxis, synen på att kommunen skall fortsätta leverera exakt det man levererade tidigare även i framtiden kommer i många fall visa sig leda till såväl förlupna kostnader som förlust av relevans för invånarna. Digitalisering skapar unika förutsättningar för oss att bli bättre och bättre på att bli mindre relevanta.

För att undvika detta behöver det finnas en informerad dialog i respektive kommun. Individer involverade i formuleringen av MRP behöver vara införstådda i vad digitalisering är och vilken roll digitala lösningar har i framtidens kommun. Detta samtal lyser ofta med sin frånvaro, och i dess avsaknad ökar risken för strategisk felriktning av insatser. Det skapar en icke-ändamålsenlighet i digitalisering där vi kommer se betydande nedsidor. I de insatser forskningskonsortiet är involverade i har vi funnit att det första steget till en fruktbar dialog ligger i att enas om en definition av digitalisering som ligger i linje med SKRs Utveckling i en digital tid. Därefter för vi dialog kring riskerna med ett överdrivet kortsiktigt fokus i arbetet med digitalisering, med utgångspunkt i de dimensioner vi lyft i denna rapport. Ur detta kommer det nästan alltid en dialog som skapar bättre förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering.

Avslutningsvis är det viktigt att förtydliga att digitalisering inte utgör ett självändamål, utan att det i linje med den definition vi använt oss av är en metod för verksamhetsutveckling. Att liksom 14,9 % av Sveriges kommuner ej uttryckligen beröra digitalisering i sina MRP skulle kunna tyda på att man i dessa kommuner uppnått en nivå av digital mognad där digitalisering är fullständigt naturligt och därmed inget som behöver lyftas explicit utan till fullo är integrerat i verksamheten. Givet de bristfälliga förutsättningar för digitalisering som forskningskonsortiet kontinuerligt fastställt via DiMiOS<sup>15</sup> är sannolikheten för detta mycket låg. I fall där tjänstemän agerar utan politisk sanktionering kring digitaliseringsfrågorna har vi ett betydande demokratiproblem.

Vi ser den nuvarande skalningen av DiMiOS under ledning av SKR<sup>16</sup> som ett viktigt steg för att säkerställa digital mognad och därigenom god digital välfärd för Sveriges samtliga invånare. Det vi lärt oss än så länge är att genom att tala om rätt saker, om de nödvändiga förutsättningarna för att

---

<sup>15</sup> Digital mognad i offentlig sektor. Metod och verktyg framtaget vid forskningskonsortiet, för vidare info se [www.digitalforvaltning.se/dimios](http://www.digitalforvaltning.se/dimios).

<sup>16</sup> <https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/ledningstyrningorganisationdigitalisering/digitalmognad.53098.html>



tillgodogöra oss nyttorna med digitalisering frigörs en kraft för ändamålsenlig digitalisering. Vår förhoppning är att framtida mätningar av kommunernas digitaliseringsstrategier kommer att uppvisa en genomsnittlig strategi mer i linje med det vi vet behövs för att rädda välfärden.

Göteborg 2021-05-31

Johan Magnusson, Evelina Bragsjö, Emil Råding och Sebastian Skoglund