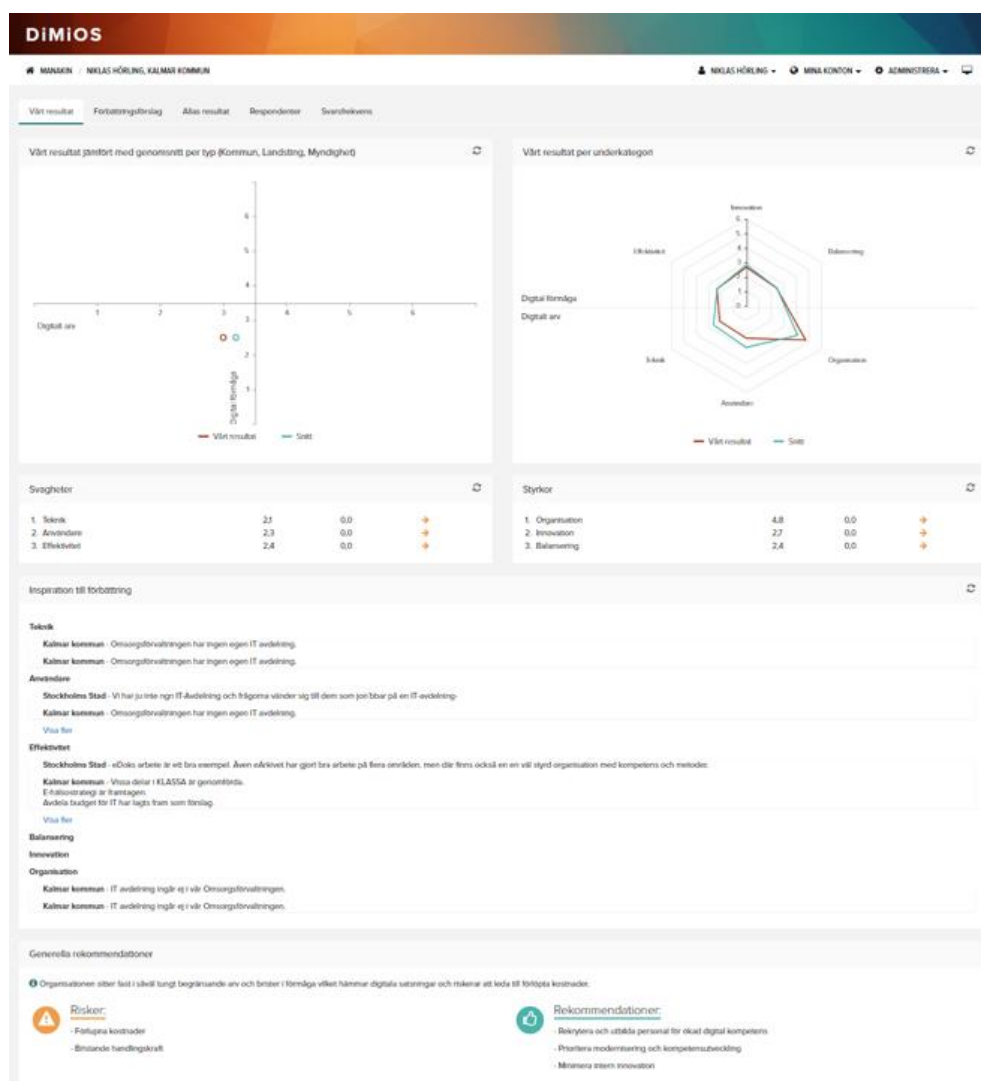


Lathund Analys DiMiOS

För att underlätta i arbetet med att omvandla underlaget till handlingsbar insikt har vi skapat denna lathund. Förhoppningen är att lathunden kommer att hjälpa till och vägleda vid din första analys av resultatet från mätningen.

DiMiOS mäter digital mognad genom två dimensioner, digital förmåga och digitalt arv. Målsättningen är att ge ett handlingsbart underlag för beslut som leder till accelererad digitalisering. För vidare information, se www.digitalforvaltning.se



Analysflik 1. Våra resultat

I den första analysfliken (Våra resultat) får du först en inblick i hur din organisation står sig generellt på dessa två dimensioner. Då varje dimension i sin tur består av kategorier av faktorer, ser du i spindeldiagrammet en översikt av organisationens mognad i samtliga sex ingående kategorier (för vidare beskrivning av kategorier och ingående faktorerna, se Bilaga A). Värdet sträcker sig från 1 till 6. Ju högre värde, desto bättre förutsättningar för att få nytta av digitalisering, med andra ord. Du ser samtidigt en plotning av hur snittet bland samtliga organisationer av den typ din egen tillhör, för att ge dig en överblick över hur ni står mot övriga jämförbara organisationer.

DiMiOS presenterar även en överblick av vilka kategorier som utgör styrkor respektive svagheter i er organisation. Tänk på att detta är relativt, dvs om ni har en mycket hög digital mognad kommer fortfarande de tre minst starka kategorierna presenteras som svagheter.

För att ge inspiration kring förbättringsarbete presenteras exempel på initiativ från andra organisationer som bidragit till att stärka digital mognad. Dessa sorteras efter de kategorier där ni är svagast, för att direkt ge er en inblick i vad ni kan göra för att öka er digitala mognad.

Avslutningsvis presenteras generella rekommendationer direkt från forskningen. Beroende på vilken kvadrant ni tillhör i den första figuren kommer dessa rekommendationer att variera. För organisationer som är i den nedersta vänstra kvadranten kan det t.ex. handla om att prioritera moderniseringsinvesteringar framför innovationsinvesteringar (för vidare beskrivning av de generella rekommendationerna, se Bilaga B).

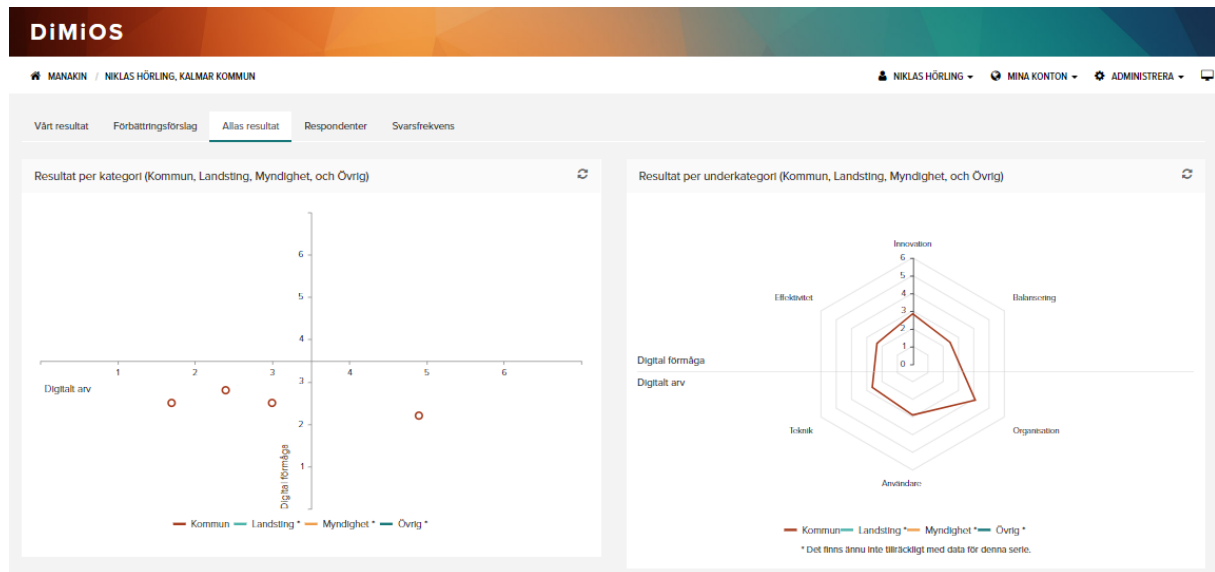
När ni analyserar era resultat rekommenderar vi er att även fundera på vilka inom organisationen som har svarat på enkäten. Om ni t.ex. haft ett snett urval av respondenter, t.ex. från en intern funktion, så kommer detta att påverka tillförlitligheten i resultaten. Denna typ av analys kan hjälpa till att förklara vissa mönster, och är väl förtjänt av en vidare diskussion internt, samt en strävan efter ökad representativitet i urvalet i kommande mätningar.

The screenshot shows the DiMiOS interface with the following content:

- Navigation:** MANAKIN / NIKLAS HÖRLING, KALMAR KOMMUN (left); NIKLAS HÖRLING, MINA KONTON, ADMINISTRERA (right).
- Menu:** Vårt resultat, Förbättringsförslag (selected), Allas resultat, Respondenter, Svarefrekvens.
- Section: Inspiration till förbättring**
 - Teknik:**
 - Kalmar kommun - Omsorgsförvaltningen har ingen egen IT avdelning.
 - Kalmar kommun - Omsorgsförvaltningen har ingen egen IT avdelning.
 - Användare:**
 - Stockholms Stad - Vi har ju inte ngn IT-Avdelning och frågorna vänder sig till dem som jon bbar på en IT-avdelning.
 - Kalmar kommun - Omsorgsförvaltningen har ingen egen IT avdelning.
 - Effektivitet:**
 - Stockholms Stad - eDoks arbete är ett bra exempel. Även eArkivet har gjort bra arbete på flera områden, men där finns också en en väl styrd organisation med kompetens och metoder.
 - Kalmar kommun - Vissa delar i KLASSA är genomförda. E-hälsostategi är framtagen. Avdela budget för IT har lagts fram som förslag.
 - Balansering:**
 - Innovation:**
 - Organisation:**
 - Kalmar kommun - IT avdelning ingår ej i vår Omsorgsförvaltningen.
 - Kalmar kommun - IT avdelning ingår ej i vår Omsorgsförvaltningen.

Analysflik 2. Förbättringsförslag

I den andra analysfliken (Förbättringsförslag) listas samtliga fritextsvar i enkäten. Här får ni en detaljerad inblick i hur samtliga organisationer jobbat för att stärka digital mognad. Ambitionen bakom denna är att skapa möjlighet att lära av varandra, så om ni hittar något som låter spännande rekommenderar vi er att direkt ta kontakt med organisationen i fråga och be om mer detaljer. Tänk på att detaljnivån i svaren kan variera markant, och vissa kanske är komplett irrelevanta för er. Vi kommer i takt med att vi vidareutvecklar verktyget att jobba vidare med denna sida för att få ett ökat djup, i linje med det fantastiska arbetet som gjorts inom SKLs initiativ Dela digitalt.



Analysflik 3. Allas resultat

I den tredje analysfliken (Allas resultat) får ni en överblick över hur er organisation står sig mot övriga organisationer som använder sig av DiMiOS. Tanken är att man skall kunna hitta snarlika organisationer som kan vara kandidater för inspiration och vidare kontakt. Det är alltså inte en fråga om tävling, utan snarare en viktig ingång för kontinuerligt arbete med att stärka sin digitala mognad. Liksom i den förstafliken får ni här en plottning av snittet i respektive sektor, samt ett spindeldiagram som beskriver mognad i de olika kategorierna.

Viktigt att komma ihåg är att DiMiOS ger en inblick i hur man som organisation står i förhållande till de genom forskningen bevisade faktorer som utgör förutsättningar för framgångsrik digitalisering. Därmed bör resultatet ej ses som ändpunkten inför beslut, utan snarare början på en diskussion som leder fram till en eventuell omprioritering av verksamhetens digitala initiativ. För att guida er genom denna process, har vi tagit fram en uppsättning förslag på vägledande frågor för analys och diskussion.

- Varför ser resultaten ut som de gör? Var detta väntat? Var ligger våra största utmaningar?
- Var utmärker vi oss särskilt mycket mot nationellt snitt?
- Varför ser resultaten olika ut i de olika enheterna och vad skapar detta för ingångsvärden för prioritering?
- Hur ser ”Vet ej”-frekvensen ut? Vad säger det?
- Hur ligger portföljen av existerande initiativ gentemot de generella rekommendationerna som ges av DiMiOS?
- Är det vissa av våra initiativ där vi kan förvänta oss få begränsad nytta givet resultatet av utvärderingen? Hur skall vi i så fall hantera detta för att undvika förlupna kostnader?
- Hur ser vår digitaliseringsstrategi/agenda ut, och är den situationsanpassad efter vår nivå av digitala mognad?
- Hur stärker vi vår digitala mognad? Vilka särskilda insatser skall prioriteras, och vilka delar av organisationen skall dessa primärt riktas mot?

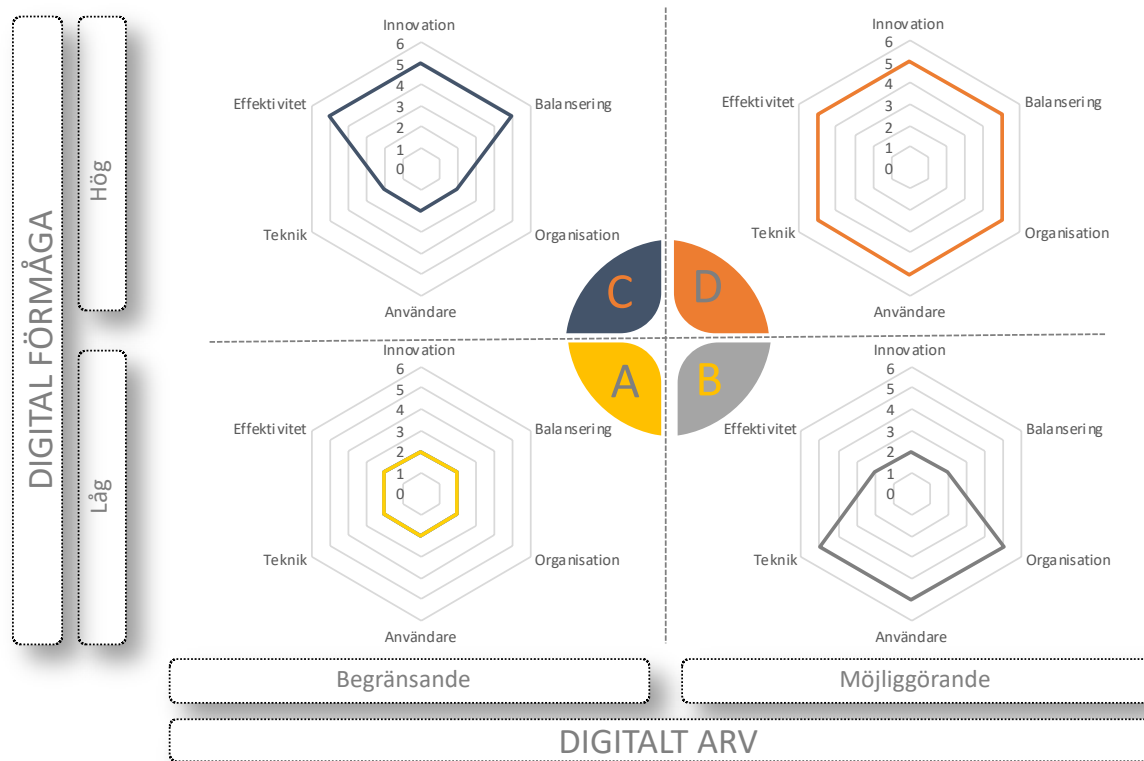
Bilaga 1: Översikt av kategorier och faktorer i DiMiOS.

| Kategorier | Faktor | Beskrivning |
|--------------|-------------------------------------|---|
| Effektivitet | Portföljstyrning | Portföljstyrning pekar ut riktningen för verksamhetens utvecklingsarbete. Enskilda initiativ kopplas genom denna till den strategiska planeringen i organisationen. Syftet med portföljstyrningsarbetet är att ge ledningen vägledning i att fatta medvetna beslut om vilka utvecklingsinitiativ som bidrar till störst invånar- och verksamhetsnytta. En portföljbaserad hantering av förändringsinsatser hjälper till att säkerställa enhetlighet, tydlig målstyrning, effektivitet i användning av resurser och optimerad nyttorealiserings. |
| | Förvaltningsstyrning | Förvaltningsstyrning handlar om att, inom ramen för den ordinarie verksamheten, omhänderta den löpande hanteringen och vidareutvecklingen av system och IT-tjänster. Förvaltningsuppdraget är en förutsättning för såväl drift och utveckling och utgör största delen av IT-budgeten. |
| | Projektstyrning | Projektstyrning innefattar hantering och framdrift av enskilda utvecklingsinitiativ i projektform. Projektformen är vid sidan av vanlig linjeverksamhet det vanligaste sättet att organisera utvecklingsarbete. |
| | Försörjningsstrategi | Denna beskriver principer för försörjning av IT-infrastrukturen och -stödet. Försörjningen kan ske via olika affärsmodeller och skapa ett mer eller mindre omfattande leverantörsberoende. Här behöver hänsyn tas till graden av önskad kontroll och flexibilitet. Ett alternativ är eget ägande och ett annat att hyra till en månadskostnad (molntjänster). |
| | Ekonomiska ramar | Ekonomiska ramar avser säkerställandet av tillräcklig och stabil finansiering av digitaliseringen, sett ur ett livscykelperspektiv (både utveckling, förvaltning och avveckling). |
| | Informationssäkerhet och integritet | Information utgör grunden för digitaliseringen och genom detta ställs höga krav på förmågan att vidmakthålla en hög nivå av säkerhet och integritet. Informationssäkerhet innebär skydd av information utifrån krav på dess konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet. |
| | Standarder | En standard är en gemensam lösning på ett återkommande problem. Syftet med standarder är att skapa enhetliga och transparenta rutiner som alla kan enas kring. Nyttjande av etablerade standarder i digitaliseringsarbetet främjar kvalitet och möjliggör utökad samverkan och ett säkert och effektivt informationsutbyte. |
| Innovation | Användarinvolvering | Informationsinhämtning och/eller samskapande som möjliggör för en (blivande) slutanvändare (medarbetare, medborgare, företag) av en digital lösning att påverka dess utformning under utvecklingens samtliga faser. |
| | Öppna data | Data är en representation av fakta, begrepp eller instruktioner i en form lämpad för överföring, tolkning eller bearbetning av människor eller maskiner. Öppna data är allmänt tillgängliggjord data som andra kan använda fritt utan inskränkningar i form av exempelvis immaterialrättsliga hinder såsom upphovsrätt och patent. Den möjliggör både utveckling och förbättring av interna och samhällsnyttiga tjänster. |
| | Öppen utveckling | Öppen och transparent utveckling som andra parter kan ta del av och bygga vidare på. |

| | | |
|--------------|----------------------|--|
| | | I sammanhanget nämns ofta begreppet öppen källkod vilket betyder att programvarukoden är fritt tillgänglig att laddas ner för användning, anpassning samt vidareutveckling. |
| | Innovationskultur | En kultur präglad av nyfikenhet och lärande som uppmuntrar nya idéer och utmanar invanda sätt att göra saker på. Den säkerställer att rätt förutsättningar finns på plats för att innovation skall kunna prioriteras och genomföras på ett effektivt sätt. |
| | Digitalt först | Med detta åsyftas att digitala lösningar utgör förstahandsvalet vid all form av verksamhetsutveckling. |
| | Skalning | Avser spridning av digitala lösningar för att möjliggöra bredare användning. För att uppnå ekonomiska fördelar på verksamhetsövergripande nivå krävs förmågan att lyfta digitala initiativ från enskilda avdelningar/enheter till gemensam förvaltning och drift. |
| Balansering | Prioritering | Både effektivitets- och innovationsinitiativ behöver prioriteras. Effektivitetsinitiativ avser förbättringar av befintliga processer och arbetssätt. Innovationsinitiativ avser utforskande av nya möjligheter. |
| | Kostnadskontroll | Avser kontroll och uppföljning över organisationens kostnader och dess transparens. Detta är nödvändigt för såväl trovärdigheten som genomförbarheten av digitala initiativ. |
| | Nyttokontroll | Avser kontroll och uppföljning av direkta och indirekta nyttor av tidigare genomförda digitala initiativ. Detta är en förutsättning för att nyttor ska kunna realiseras. |
| | Nyttorealiserings | Nyttorealiserings handlar om att realisera och identifiera effekterna av verksamhetsutveckling. Nyttorealiserings är en ledningsstrategi designad för att sy ihop verksamhetens befintliga styr- och ledningsprocesser, för att samverka mot det gemensamma målet att realisera den förändring man eftersträvar. |
| | Kompetensförsörjning | Säkerställande av tillgång till kompetens på individnivå (genom rekrytering eller kompetensutveckling) som möjliggör nya arbetssätt och som behövs för att kunna bygga de organisatoriska förmågor som i sin tur är nödvändiga för att kunna dra nytta av digitaliseringens möjligheter. |
| Organisation | Kompetens | Kompetensen hos medarbetare på IT-avdelningen (eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad) behöver matcha behovet såväl i dagsläget som framgent. Digitalisering innebär ofta behov av modernisering och utveckling med ny teknik, vilket ställer krav på utökad kompetens. |
| | Arbetsmiljö | Arbetsmiljö är allt det som påverkar hur vi har det på jobbet. Den kan delas in i fysisk, digital samt organisatorisk och social. Brister i arbetsmiljön för IT-medarbetare (på IT-avdelningen eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad) kan skapa svårigheter att attrahera och behålla relevant kompetens för framtida behov. |
| Användare | Användarnöjdhet | Systemanvändarnas uppfattning om IT-miljön har stor påverkan på deras vilja att aktivt arbeta tillsammans med IT-avdelningen (eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad) för att skapa förbättringar. Detta missnöje riskerar också leda till ett minskat nyttjande av befintliga IT-system och ökad användning av sådana system som inte godkänts centralt (så kallad skugg-IT). |

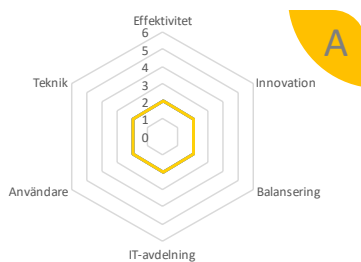
| | | |
|--------|---------------|--|
| | Rykte | Brister i leveransförmåga över lång tid leder till låg tillit till, och svagt förtroende för, IT-avdelningen (eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad). Detta leder i sin tur till en passiv användarkultur som hämmar framtida utveckling. |
| Teknik | Infrastruktur | IT-infrastrukturen är verktygslådan som får verksamheten att fungera. Här omfattas alla de system och komponenter som tillsammans möjliggör skapande, hantering, lagring och delning av data. Brister i infrastrukturen leder till trögrörlighet vid de förändringar som är nödvändiga för digitalisering, vilket hämmar innovation, skapar inlåsnings effekter och leder till höga kostnader. |
| | Skugg-it | Med skugg-IT avses den del av organisationens IT-stöd som IT-avdelningen (eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad) inte har godkänt eller saknar vetskap om, det vill säga IT-stöd som den enskilda avdelningen/enheten har köpt in själv. |
| | Teknisk skuld | Med teknisk skuld avses brister (felaktigheter) i tidigare genomförd IT-utveckling och bristfällig dokumentation av denna. Skulden leder till stegrande underhållskostnader och hinder för vidareutveckling. |
| | Styrning | Styrningen behöver stimulera och skapa förutsättningar för såväl effektivitet som innovation. |

Bilaga B: Generella rekommendationer



Alternativ visualisering av fyra typer av organisationer.

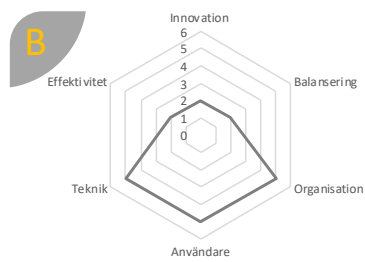
Spindelgraferna visar på typ-positionen avseende de tre övergripande digitala förmågorna (Effektivitet, Innovation och Balansering) och de tre kategorierna av digitalt arv (Organisation, Användare och Teknik) för fyra olika typer av organisation. Nedan följer en kort beskrivning av typorganisationerna samt de styrningsmässiga ingångsvärdena för accelererad digitalisering.



Organisationer av **typ A** i modellen utmärks av låg-medel digital förmåga och begränsande digitalt arv. De digitala förmågorna uppvisar brister framför allt avseende förmågan att förändra på basis av digitala möjligheter, varvid digitala initiativ riskerar att fastna i sub-optimering och begränsad skalning. Detta är delvis en konsekvens av att det underliggande digitala arvet brister i termer av modernisering över tid, vilket skapar en situation där digitala initiativ tenderar att fastna redan på konceptuell nivå då nödvändiga

förutsättningar för realisering inte är trovärdiga. Medarbetare i denna typ av organisation känner sig begränsade av it-avdelningen och genom att denna agerar motstånd mot förändring, antingen av hävd eller av nödvändighet givet det begränsande arvet som behöver moderniseras innan utrymme finns för innovation. Styrning sker i huvudsak genom diagnostisk kontroll med en hög grad av repetitivitet, vilket skapar en hög grad av reaktivitet och brister i innovationsförmåga för organisationen som helhet. Konsekvensen av detta blir bristande handlingskraft och en stor risk för förlupna kostnader kopplade till digitala initiativ. För att förstärka den digitala mognaden krävs ett parallellt arbete med att stärka såväl digital förmåga samt modernisera det digitala arvet. Detta kan ske genom rekrytering och vidareutbildning av

personal med syftet att stärka den digitala kompetensen, parallellt med en prioritering av modernisering snarare än innovation.



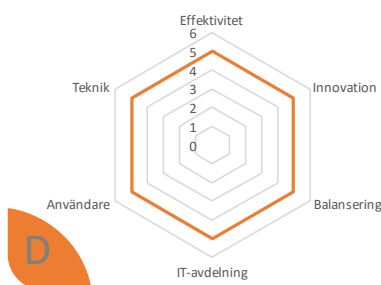
Organisationer av **typ B** utmärks av låg-medel digital förmåga och ett möjliggörande digitalt arv. Det moderniserade arvet gör det möjligt att få mer effekt av innovationsrelaterade aktiviteter under förutsättningar att dessa förekommer, men den begränsade digitala förmågan gör just innovation svår att leda och identifiera. Organisationen saknar vidare förmågan att tillgodogöra sig nyttan av tidigare moderniseringar, varvid utebliven

nyttohemtagning blir ett återkommande problem. Vidare leder den bristande digitala förmågan till att organisationen tenderar att göra felriktade investeringar, vilket riskerar att skapa en situation där fel investeringar görs och ej realiserar avseende nytta. För att bryta detta läge är det viktigt att den existerande diagnostiska styrningen kompletteras med interaktiv styrning som gör det möjligt att få sekundär nytta av tidigare moderniseringssatsningar genom digital innovation. Detta kräver en god förståelse för möjligheterna med det digitala arvet, samt förmågan att fokusera kommande investeringar på innovation som skapar nyttohemtagning. Vidare krävs kompetensutveckling genom såväl nyrekrytering och vidareutbildning.



Organisationer av **typ C** utmärks av medel-hög digital förmåga och ett begränsande digitalt arv. De digitala förmågorna täcker hela spektrat förstå-fånga-förändra vilket skapar en tydlig styrkraft i digitala satsningar och en tydlig ambition avseende digitalisering. Givet ett begränsande arv så skapas samtidigt en problematik kopplad till att få av de digitala initiativen kan hanteras inom ramen för det digitala arvet. Detta skapar risker kopplade till att organisationen tröttnar på utebliven verkningsgrad samt risker med

felaktiga investeringar och utebliven nytta. Den höga nivån av digital förmåga leder till förväntningar som i sin tur kan bli svåra att hantera och realisera över tid, och onödigt spänning mellan it-avdelning och verksamhet. Verksamheten driver på krav som it-avdelningen känner sig tvingade att möta, även fast de är medvetna om riskerna och den potentiellt uteblivna effekten. För att åtgärda detta behöver organisationen satsa på att förtydliga ingångsvärdena i sin prioritering av investeringar. Investeringar av moderniseringsart behöver genomföras innan digital innovation i större skala är möjlig, samtidigt som moderniseringsinvesteringarna behöver ta i beaktande en medveten hantering av potentiella inlåsnings effekter genom ny teknik.



Organisationer av **typ D** utmärks av medel-hög digital förmåga och ett möjliggörande digitalt arv. Kombinationen av digital förmåga och möjliggörande arv skapar unika förutsättningar för verkningskraftig digitalisering i linje med regeringens målsättningar. Organisationen är framgångsrik i att driva och balansera såväl effektivitet och innovation inom ramen för den digitala styrningen, och denna förmåga skapar följd effekter i termer av förstärkt samverkansmöjlighet och externa beroenden. Samtidigt

öppnar detta upp för risker givet att omgärdande aktörer ej nödvändigtvis uppvisar samma höga grad av digital mognad. Detta skapar följd risker för organisationen genom att ett tilltagande externt beroende driver komplexitet och inlåsnings i leverans. För att säkerställa prestation krävs tydliga processer för att utvärdera sårbarhet i komplexa tjänstekedjor på basis av övriga

involverade aktörers digitala mognad, institutionalisering av innovation som del av arbetet med medarbetarna, samt ett tydligt tänkande avseende hur innovationer kan skalas inte bara inom utan även utanför den specifika organisationen.