

DIGITAL MOGNAD I OFFENTLIG SEKTOR

UTÖKAD RAPPORT 2021

En rapport skapad av forskningskonsortiet
Digital förvaltning i samarbete med:



DEN ENDA VÄGEN FRAMÅT MOT ÄNDAMÅLSENLIGHET

Rapporten ni nu har i er hand är resultatet av Forskningskonsortiet Digital Förvaltnings fortgående aktiviteter med att stödja offentlig sektors digitalisering. Som ett led i det ESF-finansierade projektet Digital Mognad har vi sammanställt en fördjupning kring delar av de uppdrag vi är involverade i.

Centralt för våra insatser har varit att utgå från en problembild fast förankrad i den verklighet som offentliga aktörer befinner sig i. DiMiOS, det verktyg som nu skalas nationellt genom ESF-projektet hjälper oss att kontinuerligt hålla denna översikt aktuell, och ger också inspiration kring vad vi behöver arbeta vidare med tillsammans med offentliga aktörer.

Digitalisering, det vill säga en metod för verksamhetsutveckling blir mer och mer uppenbar som en nödvändig väg framåt för offentlig sektor. Vi behöver utveckla våra verksamheter i linje med vad som är tekniskt möjligt, samtidigt som vi säkerställer att vi varken tappar relevans eller styr utvecklingen i fel riktning. Vi behöver en ändamålsenlig digitalisering, helt enkelt.

DiMiOS lägger grunden för att säkerställa ändamålsenlig digitalisering. Genom att tala om rätt saker, genom att få inblick i var våra styrningsmässiga förutsättningar fortfarande motverkar digitalisering kan vi tillsammans skapa framdrift. Projektets satsning på såväl metodstöd som utbildning, som nu görs tillgängligt för alla projektdeltagande organisationer är av största vikt här. Vi behöver förstå att för att kunna ha en chans att gå i rätt riktning så behöver vi tala samma språk och dela en gemensam förståelse för vad digitalisering är, och vilka nödvändiga förutsättningar som krävs.

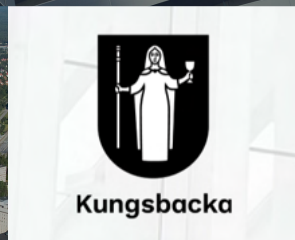
Forskningskonsortiet är stolta över att projektet går framåt med stormsteg, och vi ser fram emot att fortsätta verka för att stötta offentlig sektors ändamålsenliga digitalisering genom fördjupade studier, analyser och nya metoder.

Johan Magnusson

Professor, Göteborgs Universitet



INNEHÅLL



- 4** **Mölndal stad - Framdrift genom utbildning**
- 5** **Kungsbacka & Sundsvall kommun - Utmaningar för ändamålsenlig styrning**
- 6** **Göteborgsoperan - Framtidens opera**
- 7** **Region Västerbotten - Politiskt beslut om evidensbaserad modell i digitaliseringsarbetet**
- 8** **Västra Götalandsregionen - Digital transformation inom VGR**
- 9** **SKR - Om ESF-projektet Digital mognad**
- 10** **Lansering DIOS - Nytt verktyg till digital infrastruktur**

FRAMDRIFT GENOM UTBILDNING I MÖLNÅL STAD

I ett samarbete med Mölnåls stad har forskningskonsortiet under fem veckor arbetat med en ny form av utbildning. Genom att samla chefer och experter i en tvärfunktionell grupp och ge dem utbildning designad för att lösa konkreta utmaningar inom organisationen har utbildningen skapat konkret framdrift i staden.

Utbildningen bygger på förinspelat material arrangerat med ett unikt fokus varje vecka. Materialet görs tillgängligt för deltagarna på fredag eftermiddag, och på fredagen träffas hela gruppen digitalt för att diskutera inom ramen för veckans fokus. Genom de fem veckorna täcker kursen områden som **digitalisering, styrning, organisering och strategi**, och deltagarna får instruktioner om att försöka använda forskningsresultaten som delas för att identifiera och lösa konkreta utmaningar i deras verksamhet.

Erfarenheten från kursen visar att denna form av utbildning är ytterst kraftfull för att bidra till digitaliseringens framdrift i en organisation. Genom att träffas över förvaltningar skapas nya kontaktytor och ett forum för verksamhetsutveckling.

Vid kursens avslut lyfte gruppen deltagare upp fyra utmaningar som man nu behövde jobba vidare med. Dessa inkluderade bland annat vikten av att enas runt en definition av digitalisering och låta detta genomsyra alla planer och strategier, att öka på involveringen av politiken, att skapa ett nytt utvecklingsforum samt att öka på HR:s involvering i digitalisering. Dessa lärdomar går nu in i andra utbildningar där forskningskonsortiet är involverat.

- Utbildningen har varit mycket uppskattad. Den har gett chefer och specialister många nya insikter samt en gemensam bild av att digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling. Vi kommer nu tillsammans arbeta vidare med utmaningarna och sätta mål kopplat till digitalisering i staden.

Annika Samuelsson,
Digitaliserings- & IT-
chef, Mölnåls stad



[Läs mer här](#)

Johan Magnusson, Professor
Tomas Lindroth, Lektor

UTMANINGAR FÖR ÄNDAMÅLSENLIG STYRNING

I två nu avslutade studier har forskningskonsortiet undersökt styrning och organiseringsutmaningarna kopplade till ändamålsenlig digitalisering. Studierna har bedrivits i Kungsbacka och Sundsvall och resulterat i två rapporter. Den övergripande analysen visar på brister i styrning och organisering som resulterar i en svårighet att takta tillgång och efterfrågan inom digitalisering. Risken är stor att oförmåga till korrekt taktning av ökningen av leveransförmåga möts av betydande frustration i verksamheten.

Digitalisering har under senare tid gått från att vara ett relativt vagt koncept till att mer och mer omsättas i praktik. De flesta medarbetare i kommuner och regioner är medvetna om att det inte längre är en fråga om digitalisering är nödvändigt, utan numera är den stora frågan hur.

Kommunerna i studien lider båda av en styrning som är designad för att undvika fluktuationer i efterfrågan för att upprätthålla intern effektivitet i interna IT-avdelningar. Intern prissättning (köp- och sälj) förstärker ett beteende där man skall undvika ökade IT-kostnader, samtidigt som man har ett starkt tryck på accelererad digitalisering.



Kungsbacka



Denna kontraproduktiva styrning behöver ändras. Samtidigt har den långvariga praxisen kopplat till att köpa in system och en förvaltningsmodell som utgår från att verksamheten skall vara involverad i förvaltning- och utveckling av systemen lett till ett felaktigt fokus. Verksamheten skall inte vara involverad i systemförvaltning, och kravställning skall inte relateras till system.

Nya styrmodeller behövs, styrmodeller där systemfrågan ligger på IT-avdelningen och verksamhetsutvecklingsfrågan på verksamheten.

Nyanskaffning av system behöver möta upp nya krav för att frigöra kraft i verksamhetsutveckling. Skall-krav som att organisationen äger och har kontroll över datan samt att systemen är byggda på öppna standarder och stödjer öppna API:s blir absolut nödvändiga. Parallellt med detta behöver omfattningen av nya system ses över och reduceras.

För att kunna hantera det digitala arvet har forskningskonsortiet nu släppt uppföljaren till DiMiOS, DIOS. Denna lösning skapar en översikt av existerande systempark, systemens kvalitet och betydelse vilket skapar möjligheter för nationella jämförelser. I dagsläget har ett tiotal organisationer börjat använda lösningen, och vi hoppas detta växer framgent.

Johan Magnusson, Professor
Tomas Lindroth, Lektor

Läs mer på digitalforvaltning.se



EN DIGITAL FRAMTID FÖR GÖTEBORGSOPERAN

I en intervju med Digital förvaltning beskriver Åsa Jansson, projektledare vid Göteborgsoperan, det nystartade projektet GO Digital Framtid för att möjliggöra en digital omställning och höja operans digitala mognad.

- Det handlar om att vi ska nå fler med hjälp av digitala verktyg och skapa framtidens digitala operahus. Att nå fler handlar om att nå ut i regionen, att nå publik som normalt sett inte kommer till operahuset och även att nå en större spridning internationellt.

Åsa beskriver vidare att ett första steg i projektet är att sätta en ny digital strategi där en mätning av digital mognad sker genom DiMiOs.

- Idag är det kompetens- och digitalt mognadsmässigt en stor spridning i organisationen och det är därför en utmaning för oss att säga var vi väljer att bygga vår kompetens. Vi har exempelvis en marknadsavdelning som länge arbetat med dessa bitar i kombination med de konstnärliga grupperna som inte ägnar sig åt det digitala dagligen på samma sätt.

Detta projekt framåt kommer också skapa krav på nya sätt att arbeta i förhållande till omvärlden för Göteborgsoperan.

- Vi tror mycket att den här omställningen kommer vara tillsammans med olika partners, sponsorer och samarbeten med industrin på olika sätt där vi har mycket att lära från båda håll.

För att få insikter från omvärlden till den nya strategin, har Göteborgsoperan inlett ett samarbete med masterstudenter i digitalt ledarskap vid Göteborgs universitet. Åsa fortsätter:

- För oss kommer detta vara värdefull input. Studenterna är en del av vår framtida publik och att få deras syn på några av våra digitala perspektiv kommer kunna bidra till arbetet med vår digitala strategi och målsättning.

Vad har ni lärt er hittills och hur tror du vi kommer uppleva opera i framtiden?

- Vi har många erfarenheter från pandemin att det blir rätt så platt att bara filma en opera, det är inte det som skapar värde. Vad gör vi istället före publiken kommer? Vad gör vi efter? Hur fördjupar vi? Med hjälp av digitala verktyg tror jag är rätt svar på frågeställningarna.

- AR, VR och immersiva upplevelser utforskas på många håll inom scenkonstvärlden. Det kommer att ställa stora krav på förändring och ny kompetens hos våra medarbetare i framtiden. Vi är en konstnärlig verksamhet där vi jobbar med uttryck och känslor som bas och samspelet med teknik är nu här för att stanna.

Jacob Torell

Samordnare, Digital förvaltning



Åsa Jansson
Projektledare
GO Digital Framtid





region
västerbotten



POLITISKT BESLUT OM EVIDENSBASERAD MODELL I DIGITALISERINGSARBETET

Den 26 oktober 2021 antog regionstyrelsen i Region Västerbotten Digitaliseringsstrategi 2025 som är en revidering av tidigare strategi. Ingångsvärdet i strategin är att den ska vara tillämpbar för samtliga professioner.

– Den ska helt enkelt vara användbar för hela regionen i arbetet med digitalisering.

Thomas Fritz är digitaliseringsstrateg och tillförordnad avdelningschef på e-hälsa Västerbotten och berättar om deras arbete.

- Vår strategi beskriver hur digitaliseringen ska bidra till att invånarna i Västerbotten får de bästa förutsättningarna att leva ett liv i god hälsa. Det handlar även om att vi i regionen ska säkra och förstärka vår omställningsförmåga genom att utveckla organisationens digitala mognad, säger Thomas Fritz.

En central utgångspunkt i arbetet med att stärka organisationens omställningsförmåga kopplat till digitalisering handlar om att utifrån evidensbaserad kunskap systematiskt följa upp och genomföra förändringar i sättet att organisera och genomföra digitalisering. I strategin finns ett avsnitt som handlar om hur Region Västerbotten ska utveckla sin digitala mognad där modellen Digital Mognad i Offentlig Sektor (DiMiOS) lyfts fram.

- Vi som jobbar i regioner, med hälso- och sjukvård, vet hur viktigt det är med evidens. Evidensen ska genomsyra allt vi gör så även i arbetet med digitalisering. Därför är det perfekt att arbeta efter modellen DiMiOS som dessutom är framtaget på uppdrag av regeringskansliet, säger Thomas Fritz.

Genom att mäta organisationens digitala mognad kommer vi att få stöttning i hur Region Västerbotten ska arbeta för att skapa ändamålsenlig digitalisering – ambitionen är att DiMiOS blir navet för att kvalitetssäkra vår digitalisering, säger Thomas Fritz.

Region Västerbotten är en av deltagarna i det nationella projektet Digital mognad som drivs av Sveriges Kommuner och Regioner samt Adda. Första mätningen av organisationens digitala mognad beräknas ske kvartal 1 år 2022.

Vi har gått igenom projektets metodstöd och anammat flera delar därifrån i arbetet med mätning och analys men även utifrån hur vi ska styra och leda arbetet så nu har vi tillsatt en styrgrupp och arbetsgrupp med medarbetare från både vården, HR och digitalisering, säger Thomas Fritz.

Julia Larsson,
Projektledare, Adda

DIGITAL TRANSFORMATION INOM VGR

Digital Förvaltning har ett nära samarbete med Västra Götalandsregionen (VGR) och den digitala transformation som organisationen just nu går igenom. Som en av Sveriges största offentliga arbetsgivare och med 1,7 miljoner invånare står VGR för en stor del av svenskarnas välfärd. För att fortsätta vara ett relevant alternativ på en konkurrensutsatt marknad och leverera vård, kollektivtrafik, kultur, regional utveckling och utbildning behöver regionen skapa nya sätt att leva upp till samhällskontraktet. Det finns en förväntan, både från regering, regionen själva och dess invånare att digitalisering skall lösa en del av dessa utmaningar.

Under 2020 inleddes en transformation av IT-organisationen inom VGR. IT-verksamheten som tidigare fokuserade på underhåll, förvaltning och utveckling fick ett mer renodlat uppdrag. Under ledning av en ny digitaliseringsdirektör etablerades en ny organisation, där en IT-chef leder förvaltningsarbetet och digitaliseringsdirektören leder utvecklings- och innovationsarbetet. Under denna omställning följer konsortiet transformationen genom intervjuer och deltagande i det vardagliga arbetet i digitaliseringsorganisationen. Studien visar att VGR under lång tid saknat förmåga att realisera digitalisering i form av verksamhetsutveckling. Det är ett resultat av en icke-ändamålsenlig styrning där investeringar i digitalisering har hållits nere, där realiseringsförmågan har begränsats, ekonomi och byråkrati har fått styra samt ett utpräglat silotänkande har skapat en avsaknad av koncerttänkande. Om målet är att minska kostnaderna för IT och att hålla nere innovationskraften och digitaliseringens verksamhetsutvecklande potential hade en sådan styrning varit ändamålsenlig. När målet i stället är att öka organisationens omställningsförmåga leder en sådan styrning till stora spänningar.



Tomas Lindroth,
Lektor

Kristian Norling,
Doktorand

I den pågående transformationen behöver organisationen utveckla sin förmåga att känna, fånga och transformera. Det innebär att digitaliseringsorganisationen behöver utveckla ett nära samarbete med verksamheterna så att man tillsammans kan känna av och sätta mål och prioritera framtida satsningar. Det innebär också att digitaliseringsorganisationen behöver tillräcklig förmåga att realisera nytta genom att pröva sig fram på den prioritering som verksamheterna har satt. Slutligen innebär det att organisationen också behöver förmågan att ta hand om den nytta som realiserats, skapa bestående förändringar och skala den bortom enskilda projekt. För att detta skall lyckas måste resurserna för digitalisering ökas så att verksamheternas behov kan tillgodoses; förändringsmandatet måste decentraliseras så att fler vågar att pröva och förändra; och samtidigt som prioriteringen måste samordnas så att förändringarna ligger i linje med organisationens övergripande strategi.

Läs mer på digitalforvaltning.se

OM ESF-PROJEKTET DIGITAL MOGNAD

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

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

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har blivit beviljade stöd från svenska ESF-rådet med syfte att stärka kommuners och regioners förmåga att trygga kompetens-försörjningen och ställa om i en digital tid. I ESF-projektet Digital mognad vill SKR, baserat på ett vetenskapligt ramverk, stötta kommuner och regioner att på ett strukturerat sätt öka sin organisations digitala mognad.

Det görs genom att bland annat tillhandahålla DiMiOS som självskattningsverktyg subventionerat, erbjuda utbildning i digital mognad, tillhandahålla olika metodstöd för organisationerna som bland annat syftar till att underlätta i arbetet med resultat och analys, fördjupning i modellens principer etc. samt driva nationellt nätverk med anmälda kommuner och regioner i syfte att lära av varandra och dela goda exempel.

Målet är att öka kommuners och regioners digitala mognad från 2021 års 48 % till 55 % våren 2023. Projektet pågår mellan 2021-03-01 – 2023-02-28. I dag har projektet över 120 anmälda kommuner och regioner runt om i Sverige.

Vill du veta mer om projektet och anmäla din kommun eller region?

Läs mer på SKR:s webbplats.

KONTAKT

Julia Larsson
Projektledare
Julia.larsson@adda.se



LANSERING AV DIOS - NYTT EVIDENSBASERAT VERKTYG FÖR DIGITAL INFRASTRUKTUR

Som ett resultat av tidigare forskning kring digital infrastruktur lanserar vi nu uppföljaren till DiMiOS, DIOS: Digital Infrastruktur i Offentlig Sektor.

DIOS är tänkt att stötta ändamålsenlig digitalisering genom att skapa ett underlag för organisationen i hanteringen av det digitala arvet. Genom att inventera och bedöma existerande systemflora på såväl lokal som nationell nivå kan vi frigöra resurser genom avveckling och frigöra kraft i digitalisering.

Lösningen är utvecklad tillsammans med ett antal organisationer inom offentlig sektor som har bidragit med både finansiering och input till design och användning. DIOS är nu öppen för användning och kommer att fortsätta förfinas på samma sätt som DiMiOS, och skapa underlag för vidare forskning.

För vidare information, [se här](#).

KOMMANDE PROJEKT:

HUR FRAMGÅNGSHISTORIER SKAPAR ENGAGEMANG OCH PÅVERKAN I OFFENTLIG SEKTOR

För mer information:
jacob.torell@ait.gu.se

En rapport skapad av forskningskonsortiet
Digital förvaltning i samarbete med:

