

# DIGITAL MOGNAD I OFFENTLIG SEKTOR: UTMANINGAR OCH NULÄGE

Johan Magnusson, PhD  
Swedish Center for Digital Innovation

[www.scdi.se](http://www.scdi.se)

[www.digitalforvaltning.se](http://www.digitalforvaltning.se)

Göteborgs universitet



UNIVERSITY OF  
GOTHENBURG

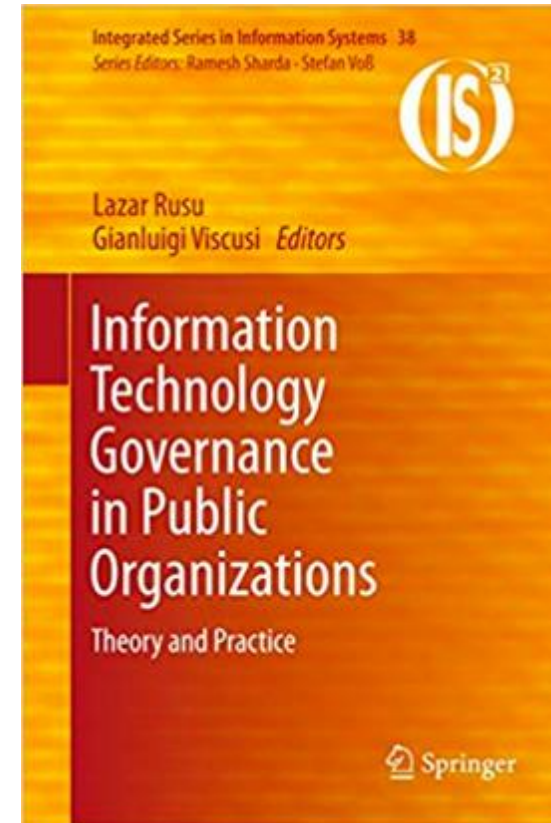
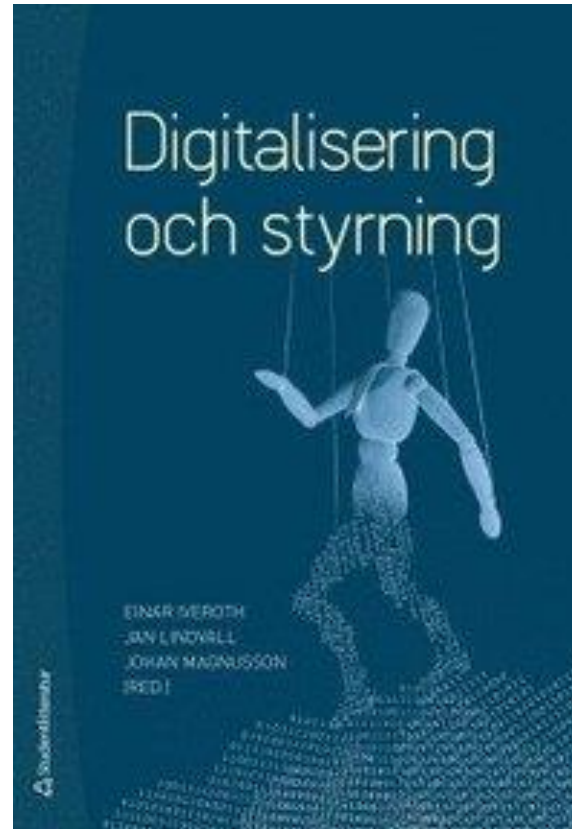


SCDI

# Min relation med Offentlig Sektor



...



VOLUME 24 / NUMBER 6 / NOVEMBER 2015



...

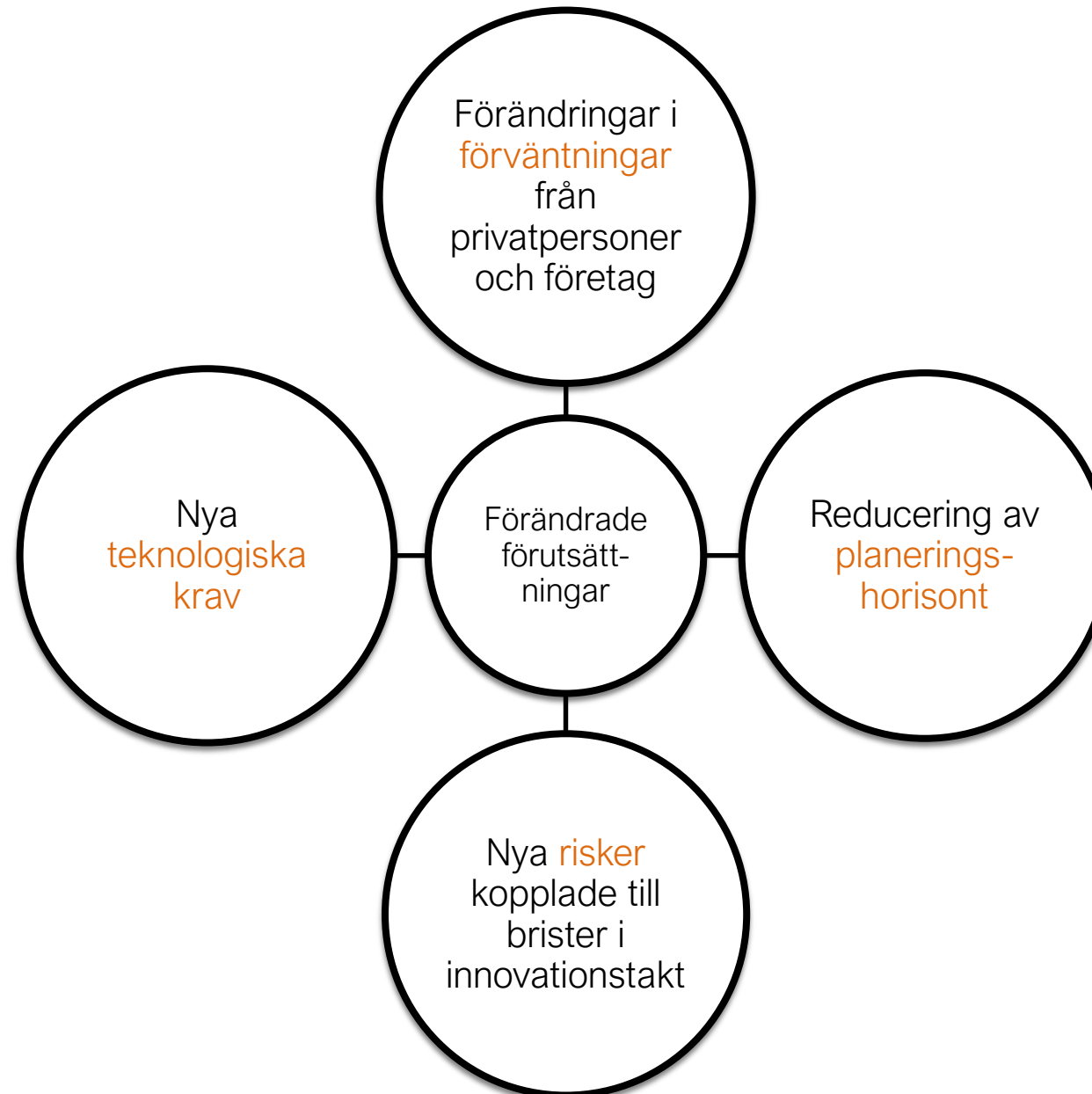
[www.digitalforvaltning.se](http://www.digitalforvaltning.se)



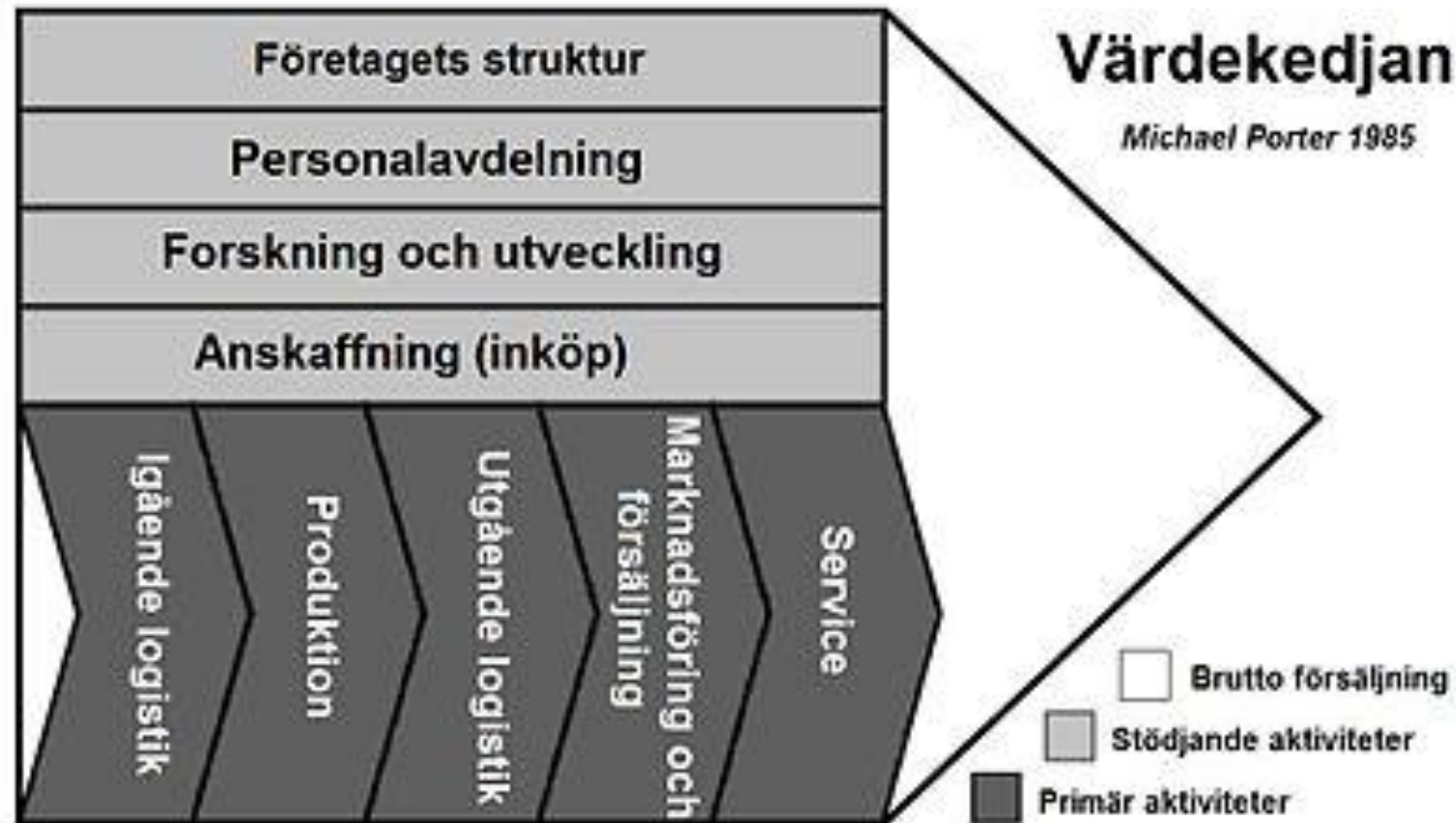
Sverige skall bli bäst i världen på att använda  
digitaliserings möjligheter.

Regeringens digitaliseringsstrategi

Digitalisering = Automatisering + Innovation



## Dårarnas sammanslutning



Vilket värdeskapande **möjliggör** vi, och hur **fångar** vi (delar av) detta värde?

# Utmaning 6: Nya krav på styrning

## *Relevans idag*

### EFFEKTIVITET

Planerbart  
Långa cykler  
Vattenfall  
Stora investeringar  
Långa projekt  
Homogenitet och standardisering  
Skalekonomiska fördelar

*Diagnostisk styrning*

## *Relevans imorgon*

### INNOVATION

Dynamiskt  
Korta cykler  
Agilt  
Små investeringar/kostnader  
Korta projekt  
Heterogenitet och pluralism  
Kombinationsekonomiska fördelar

*Interaktiv styrning*

BALANSERING



# Utmaning 7: Ensidig om-balansering mot effektivitet





# Utmaning 8: Föråldrad digital infrastruktur

MILJARDKOSTNAD

## ▶ Myndigheter begränsas av dyra it-system

1:42 min [+](#) [Min lista](#) [↗](#) [Dela](#)

Publicerat måndag 19 augusti kl 05.26

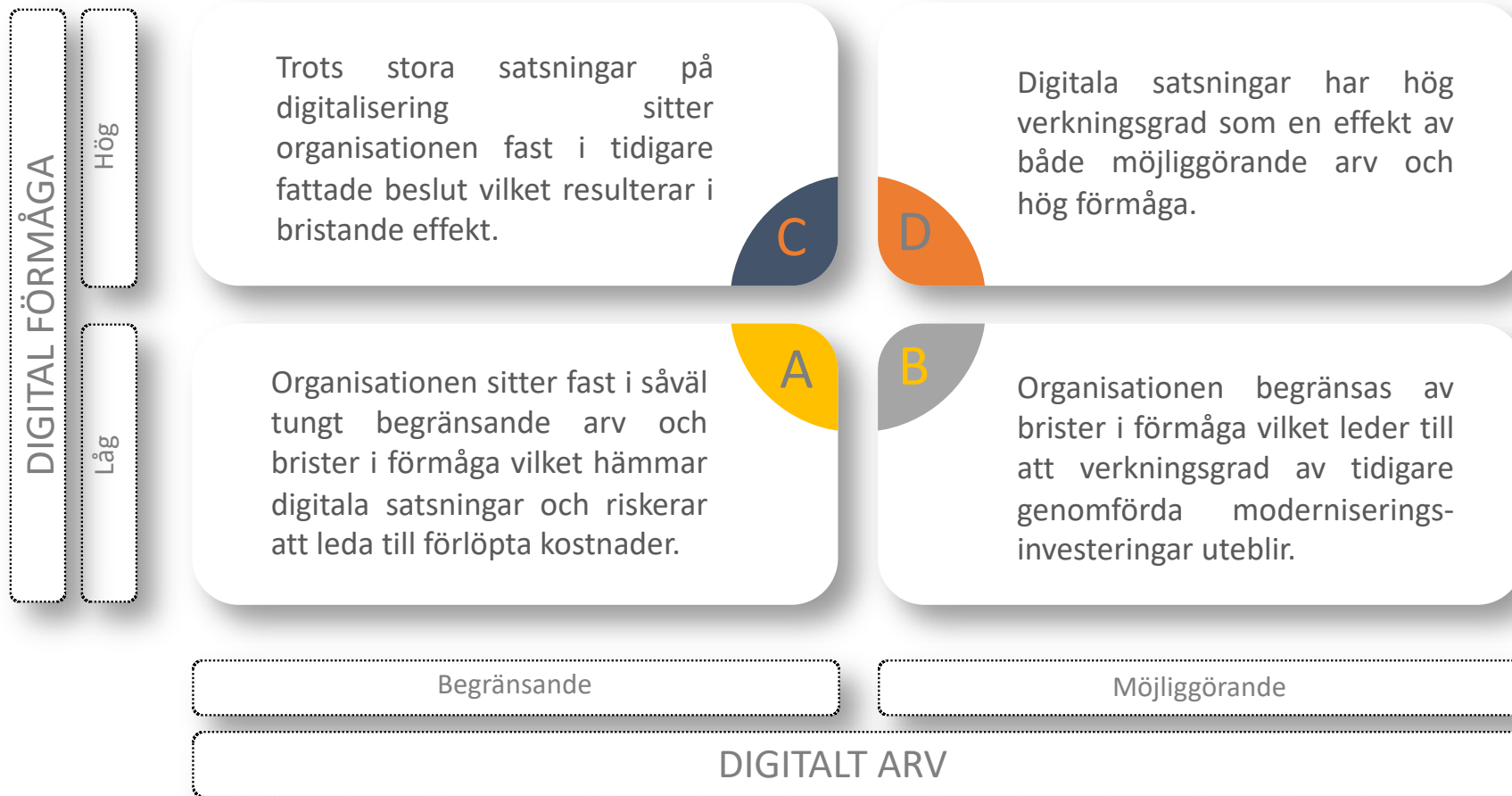
**Många svenska myndigheter använder föråldrade it-system, som är så dyra att underhålla att det blir svårt att samtidigt utveckla nya digitala tjänster.**

– När jag pratar med it-chefer säger de att deras drömläge är att slänga in en brandbomb i serverhallen på it-avdelningen så att allting försvann och de fick bygga upp allt från början igen, säger Johan Magnusson som forskar om digitalisering vid Göteborgs universitet. Han har granskat över 70 organisationer inom offentlig sektor och deras digitala strategier.

# Regeringskansliet 2017-2018

- Uppdrag: Utveckla en modell för mätning och uppföljning av digital mognad i offentlig sektor
- Modellen skall (forskarnas tolkning och förhoppning...):
  - Vara grundad i **evidensbaserad forskning** och en **balanserad syn på digitalisering**
  - Vara **direkt tillämpbar** för offentliga aktörer
  - Skapa **faktabaserad beslutsunderlag** för prioritering och exekvering av digitaliseringsstrategier
  - Skapa förutsättningar för att **lära av varandra och förankring** av digitaliseringsagendan
- Pilot under våren 2018, lansering augusti 2018.

# Digital Mognad



## Innovation

- Användarinvolvering
- Öppna data
- Öppen utveckling
- Innovationskultur
- Digitalt först
- Skalning

## Balansering

- Prioritering
- Kostnadskontroll
- Nyttorealiserings
- Nyttokontroll
- Kompetensförsörjning

## Organisation

- Kompetensmix
- Arbetsmiljö

## Användare

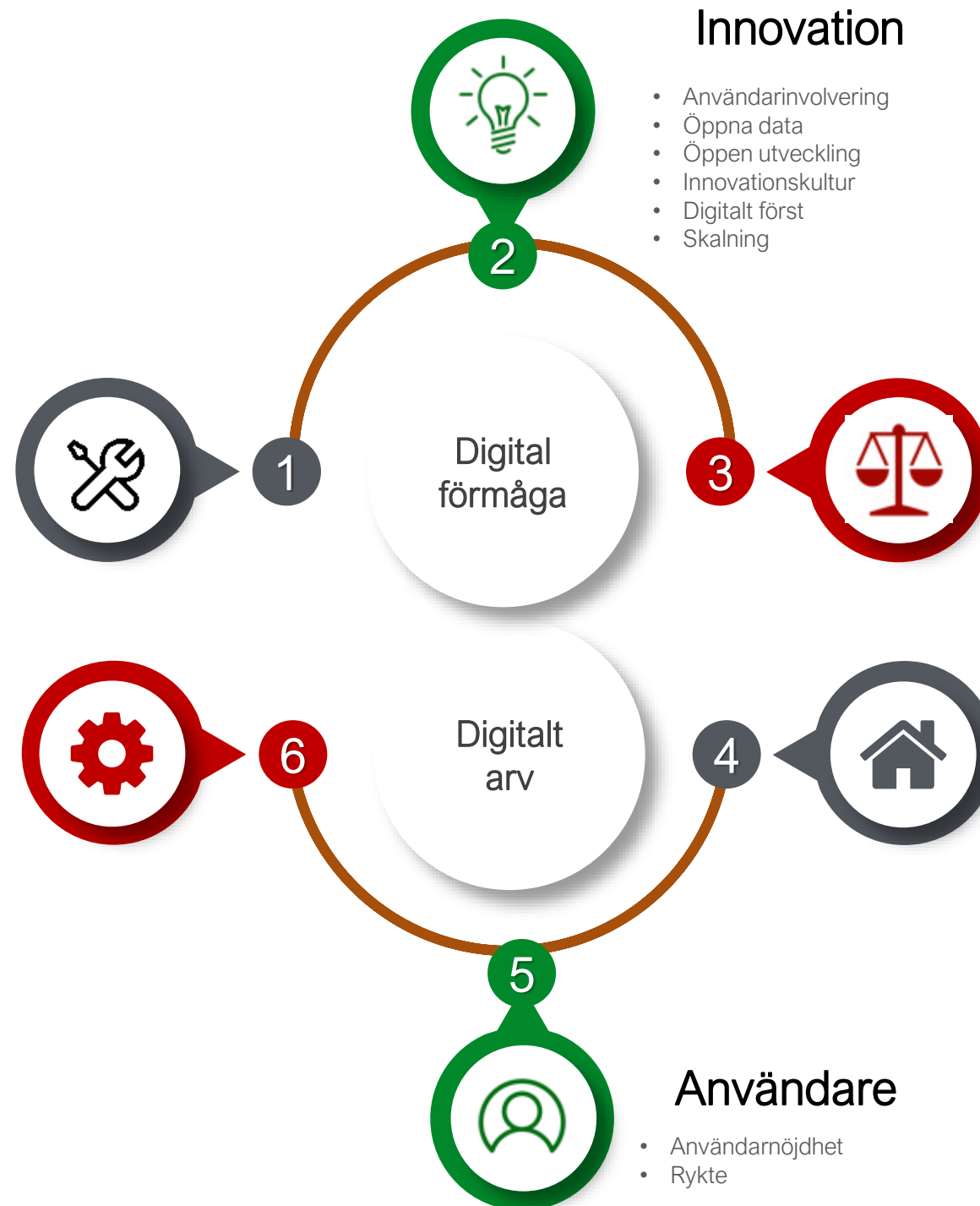
- Användarnöjdhet
- Rykte

## Effektivitet

- Portföljstyrning
- Förvaltningsstyrning
- Projektstyrning
- Försörjningsstrategi
- Ekonomiska ramar
- Informationssäkerhet och integritet
- Standarder

## Teknik

- Infrastruktur
- Skugg-IT
- Teknisk skuld
- Styrning



# Om riskerna med ny kunskap...



Ledare | Det digitala samhället

## Olof Ehrenkrona: Digitalisering blir bättre med privatisering



Det låter kanske inte så roligt, "Digital Mognad i Offentlig sektor". Ämnet, som också är titeln på en forskningsrapport om digitaliseringen i stat, landsting/regioner och kommuner, ger verkligen ingen anledning till munterhet. Tvärtom är det en bedrövlings läsning. Den berättar nämligen inte om Digital mognad utan om en skrämmande digital omognad i den offentliga förvaltningen.

Sverige blev tidigt på 1990-talet en spektakel inom digitaliseringen tack vare telemarknadens avreglering, som föregicks av Ericssons och Televerkets samarbete för att utveckla mobiltelefonin, och den avdragsrätt som senare infördes för persondatorer i hemmen. Andra länder tittade avundsjukt på svenskarna som så snabbt anammade den nya teknologin.

Men ganska snart började man se i konkurrensskiftningarna att något inte stod rätt till. Sverige låg inte så långt framme i digitaliseringen som man kunde förvänta sig av bredbandsutbyggnaden och utvecklingen i hemmen och det privata näringslivet. Orsaken var att digitaliseringen i den offentliga sektorn släpade efter.

**Situationen är fortfarande densamma.** När Centrum för digital innovation, som är ett "strategiskt initiativ" från Göteborgs universitet, Handelshögskolan i Stockholm och Umeå universitet, mäter den digitala mognaden som den ser ut i dag är den i genomsnitt 41 på en skala av 100. Sämst är landstingen som bara når upp till siffran 35. Vi talar om ett arbete som har pågått i cirka 30 år och får nu höra att omog-



Foto: Jessica Grew/TT

naden till största delen beror på redan gjorda investeringar.

För den som har följt den offentliga sektorns digitalisering och har sett misstagen IRL, kommer detta inte som någon jättelik överraskning. Inte heller att det är "styrningen" av "it-funktioner och underliggande infrastruktur" som har fallerat. Upphandlingskompetensen har varit svag, förvaltningscheferna ofta okunniga om allt från tekniska spörsmål till hotbilder och riskfaktorer. Gamla stuprör har visat sig mer livsdugliga och mäktigare än moderna nätverk.

Bristerna är framförallt kopplade till verksamhetsstyrningen. Det är en viktig information eftersom digitaliseringen tidsmässigt helt sammanfaller med introduktionen av *New public management*, NPM. De nya managementmetoderna i offentlig verksamhet förefaller ha misslyckats helt med digitalise-

ringen. Denna misstanke på borde vara värt en särskild studie. Men redan i den undersökning som nu läggs fram finns en antydning om problemets verkliga orsak.

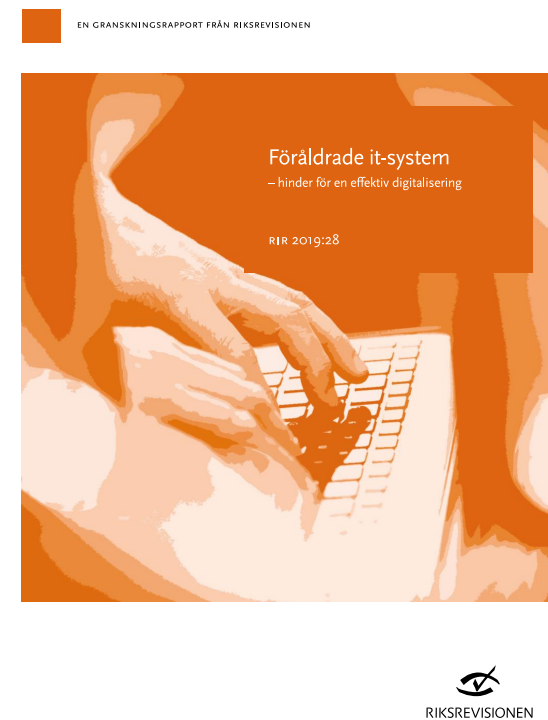
Digitaliseringen har främst använts för att rationalisera de interna rutinerna. Målet har inte varit att effektivisera utbudet av tjänster, det vill säga precis det som varje företag måste kunna göra i dag. Istället har man försökt att rationalisera den egna organisationen. Det har bland annat skett genom att offentliganställda som borde ha levererat tjänster till medborgarna i stället ägnar sig åt att fylla på databaser till sin egen administration, åt dokumentation för att möta interna utvärderingskrav och åt att leverera produktivitetsdata, som de gamla tayloristerna åtminstone var insiktsfulla nog att låta tidsstudiemän samla in. Dessa förstod ju att sätta produktionen i centrum och inte stora arbetarna vid bandet.

**Medan näringslivet arbetar** för att göra kundernas liv lättare, ägnar sig offentlig sektor åt att digitalisera sina rutiner. Tiden som eventuellt sparas in används sedan för att låta de interna rutinerna ta ännu mer plats och därmed tid från kärnverksamheten. Finns det någon lösning? Ja, det finns en lösning. Och den finns redan på plats – privatisering. I det privata näringslivet har man nämligen inte råd att prioritera de interna rutinerna framför produktionen.

Olof Ehrenkrona är vikarierande ledarskribent. Läs fler av hans artiklar på [SvD.se/av/olof-ehrenkrona](https://svd.se/av/olof-ehrenkrona)

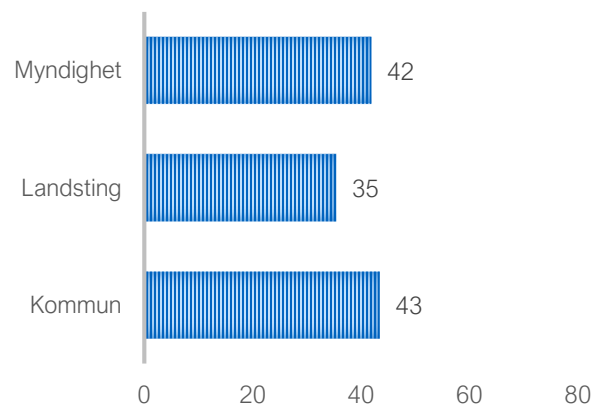


# Relation till policyändringar

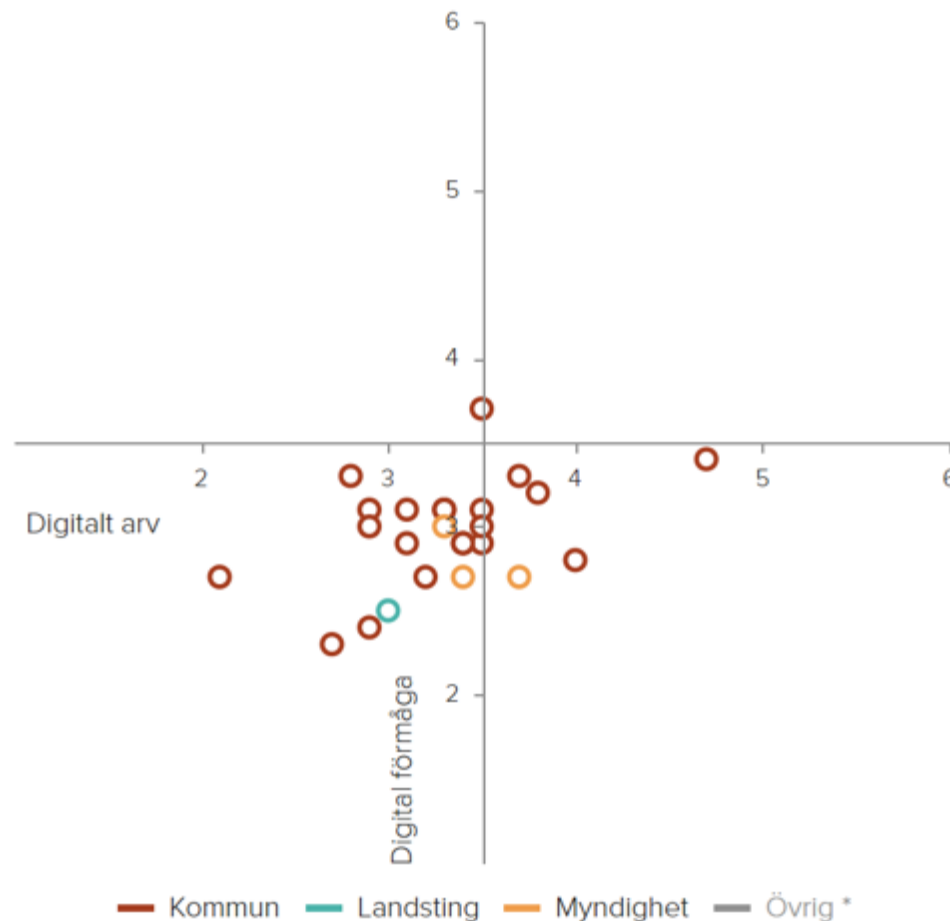


DiMiOS driver debatt och lyfter in nya antaganden i digital förvaltning.  
Balansering av innovation och effektivitet.  
Det digitala arvet.





Figur 3. Digital mognad per sektor.



Figur 2. Spridning digital mognad



Figur 4. Spindeldiagram över områden

# 41%

Grad av digital mognad i offentlig sektor våren 2019

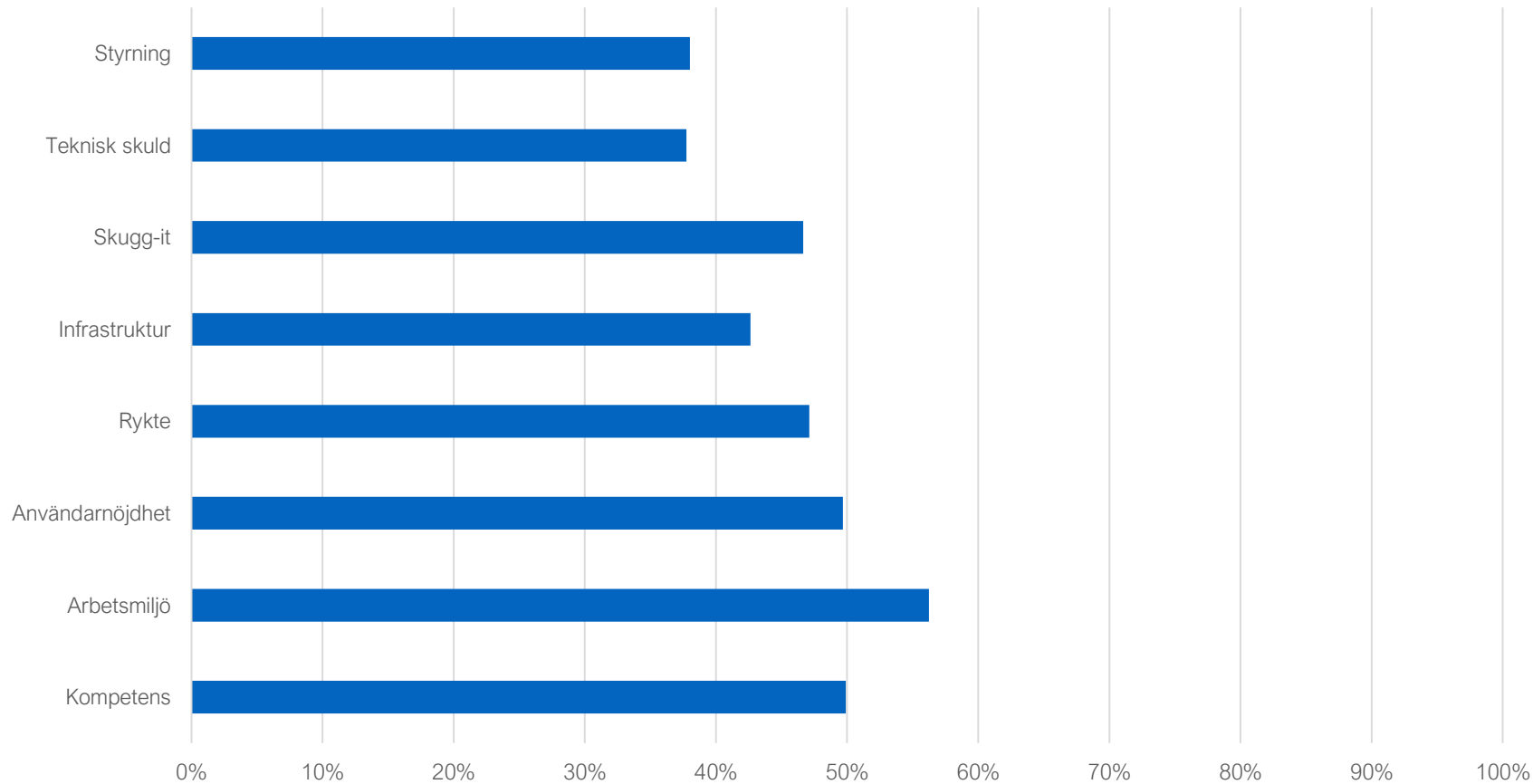
Vi saknar de nödvändiga förutsättningarna för att lyckas med digitaliseringen.





# 46%

Grad av digitalt arv i offentlig  
sektor våren 2019

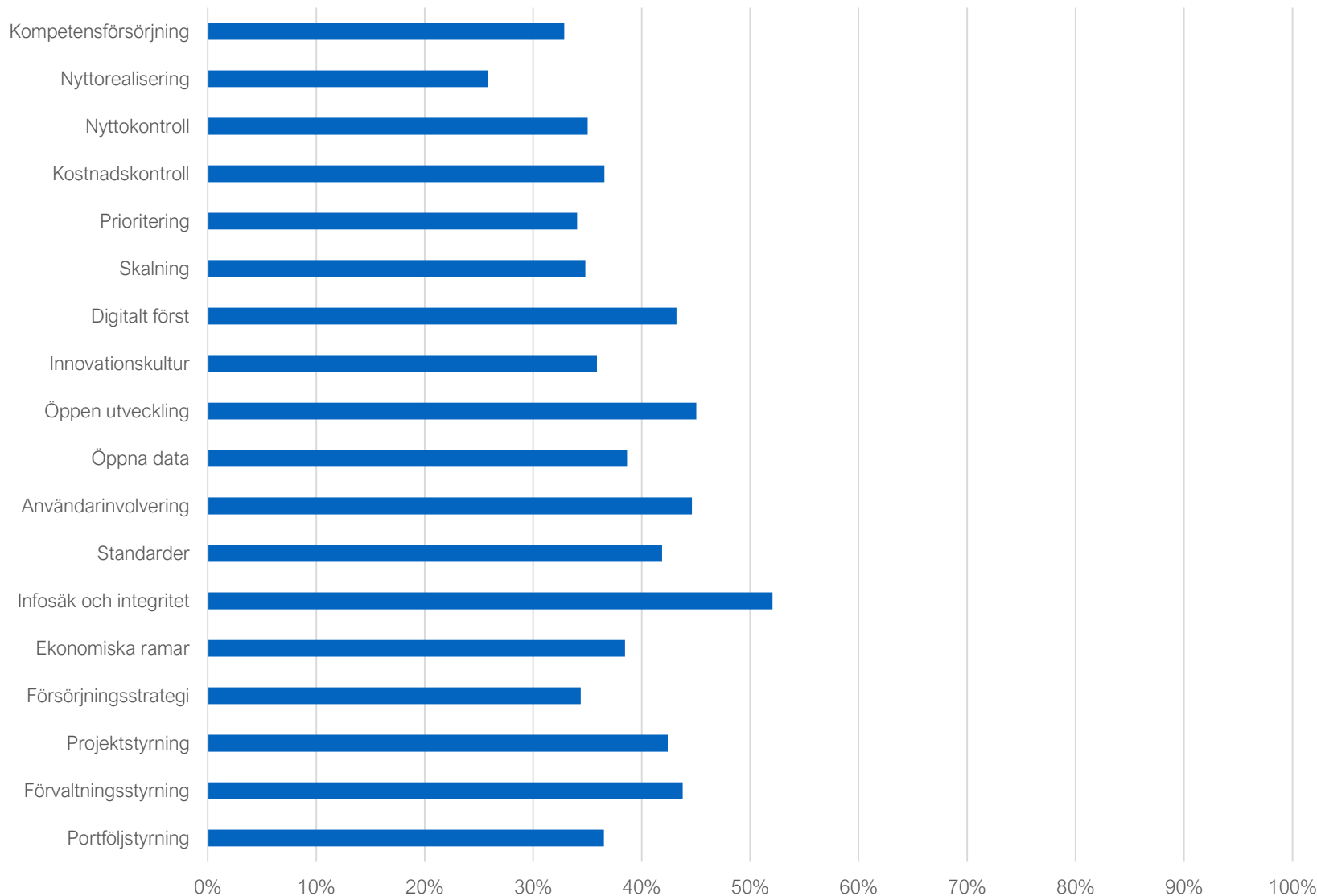


*Figur 5. Mognad per faktor Digitalt arv.*

Vi har ett digitalt arv  
som begränsar vår  
digitalisering.

# 39%

Grad av digital förmåga i  
offentlig sektor våren 2019



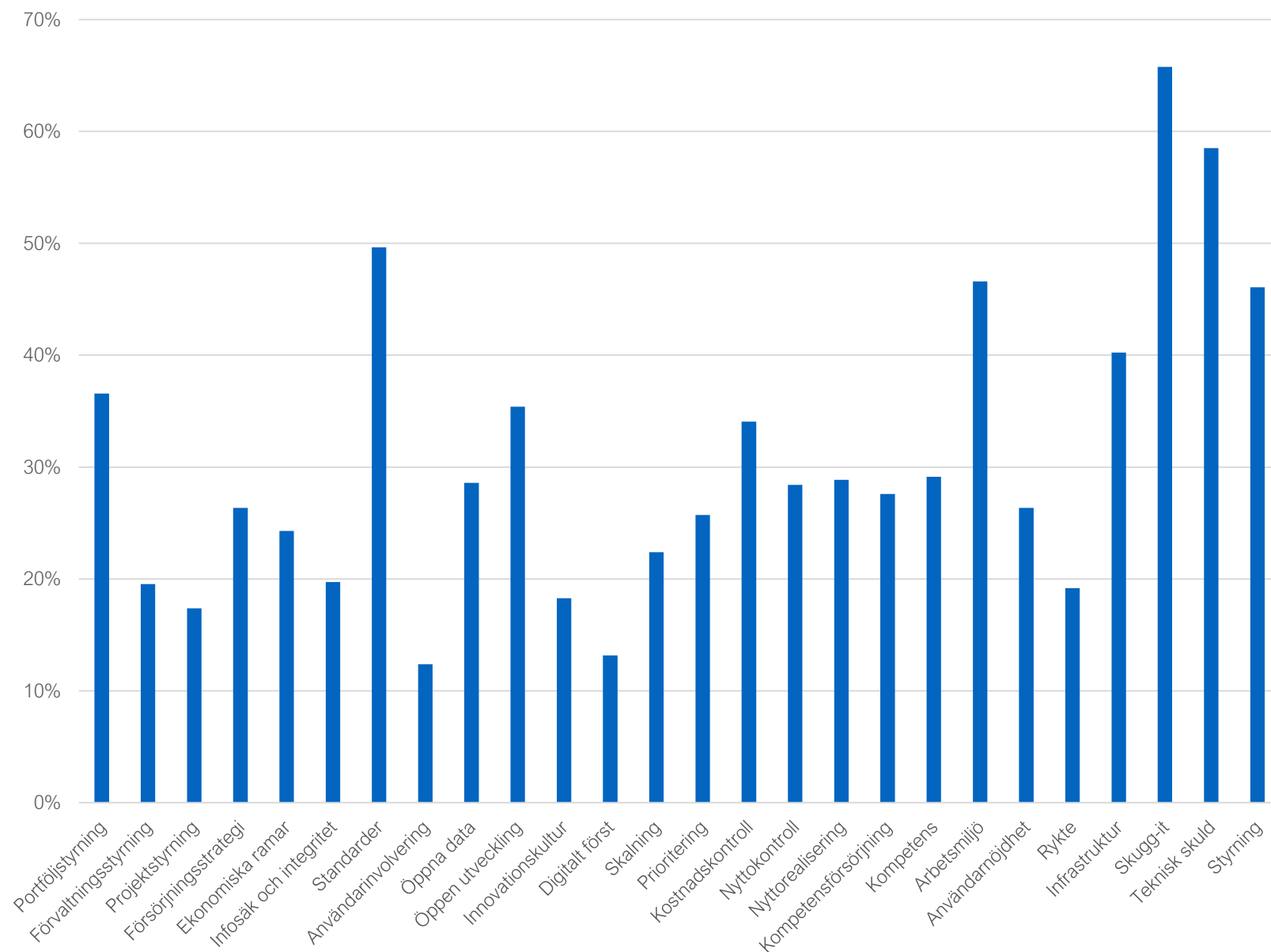
Figur 6. Mognad per faktor Digital förmåga.

Vi har **bristande förmåga** att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter.

# 31%

Genomsnittlig grad av "Vet ej"  
i offentlig sektor

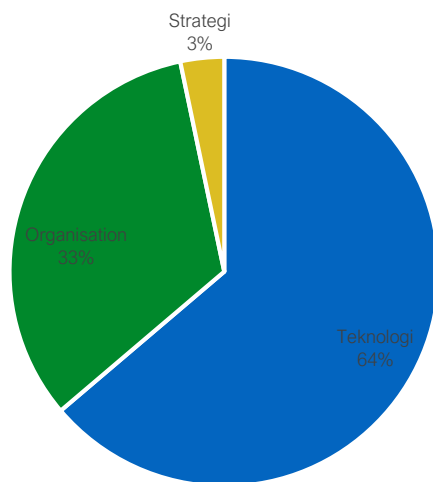
Vi har betydande  
kunskapsluckor  
avseende avgörande  
faktorer.



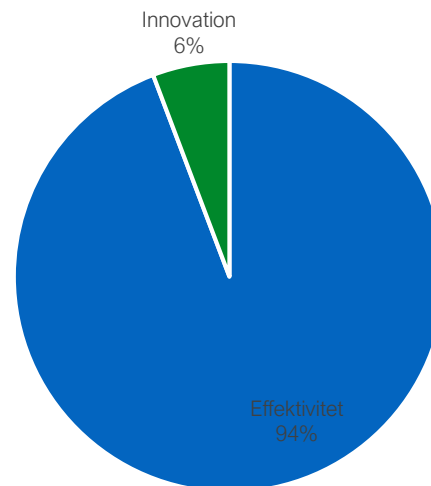
Figur 7. Frekvens svar med "Vet ej".

# 292

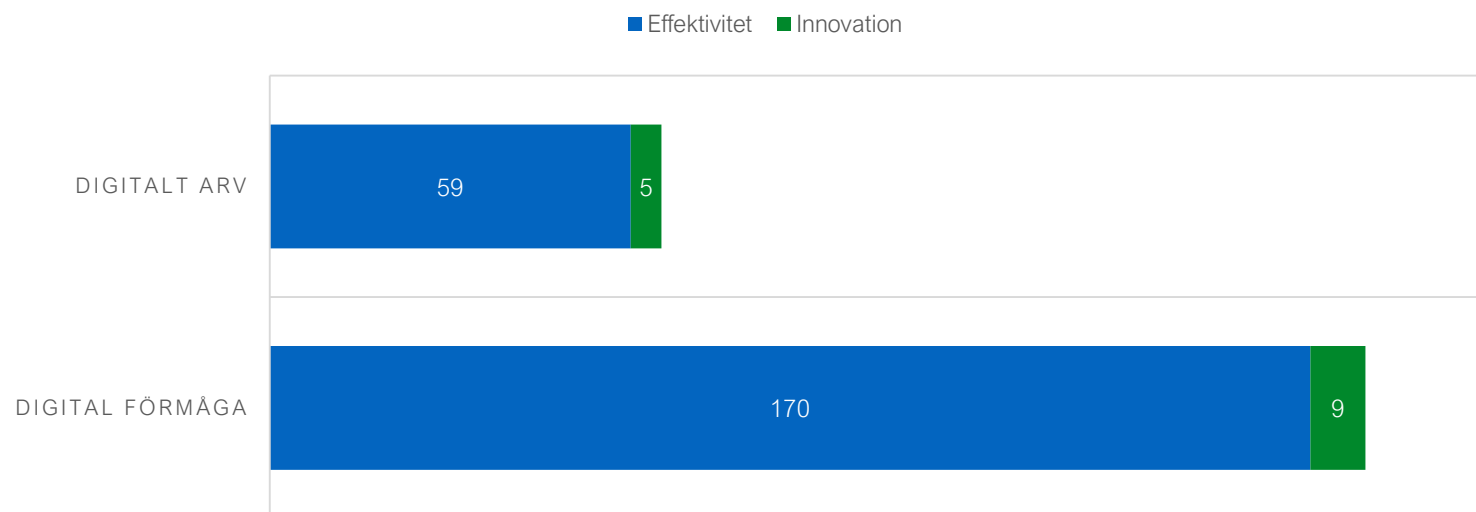
Antal initiativ identifierade i offentlig sektor våren 2019



Figur 8. Initiativens form.



Figur 9. Distribution effektivitet vs innovation.

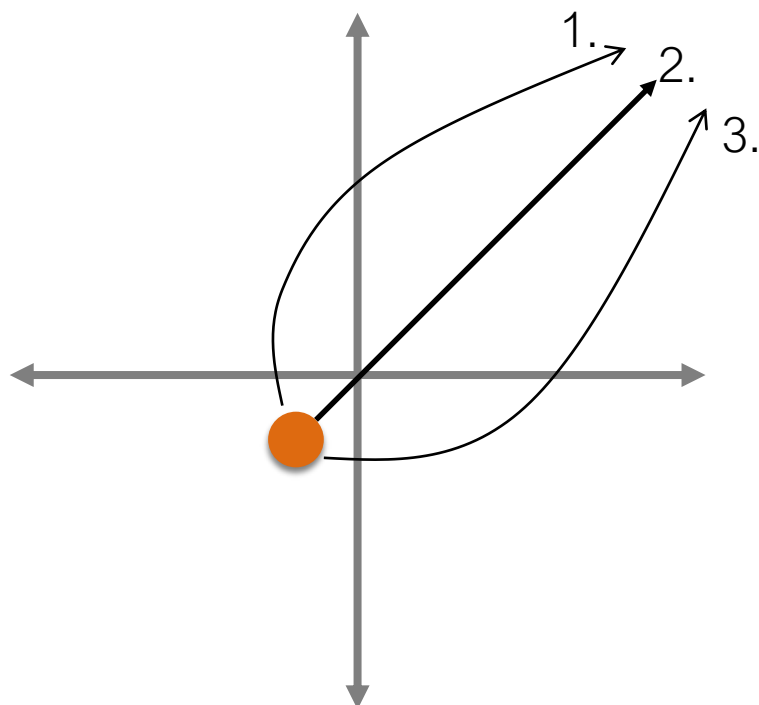


Figur 10. Distribution arv kontra förmåga.

Nuvarande riktning av vår digitalisering leder till **förlupna kostnader och påtaglig risk.**

...men nu **vet vi!**

# Tre möjliga digitala strategier



|           | Strategi 1:<br>Förmåga        | Strategi 2:<br>Fler-front                             | Strategi 3:<br>Arv             |
|-----------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Fördelar  | Snabb synlig effekt           | Snabb synlig effekt                                   | Kostnads-effektiv              |
| Nackdelar | Inlåsning, förlupna kostnader | Resurs-krävande, förlupna kostnader, utebliven effekt | Tidskrävande, Utebliven effekt |
| Riskenivå | Medel                         | Hög                                                   | Låg                            |

Rekommenderad

# Summering av rekommendationer

- Inventera och analysera brister i existerande styrning för att föreslå och implementera reviderad styrning som ej motverkar digitalisering.
- Fokusera på att identifiera brister i existerande digitalt arv som begränsar hemtagningen av nytta av nya digitala initiativ.
- Säkerställ en ändamålsenlig balans mellan initiativ riktade mot digital förmåga kontra digitalt arv.
- Skapa en tydlig översikt av aktuella initiativ avseende om dessa är inriktade mot effektivitet eller innovation, samt om de är av operativ- eller strategisk art.
- Säkerställ en ändamålsenlig balans mellan initiativ riktade mot innovation kontra effektivitet och följ upp framsteg.
- Komplettera existerande internt orienterade initiativ med externt orienterade, där användare i ett tidigt skede bjuds in att vara delaktiga i design.
- Genomför riktad utbildning kring de förutsättningar som krävs för att säkerställa accelererad digitalisering.
- Mät och följ upp digital mognad samt lär av andra genom att både dela och ta del av andras lärdomar.

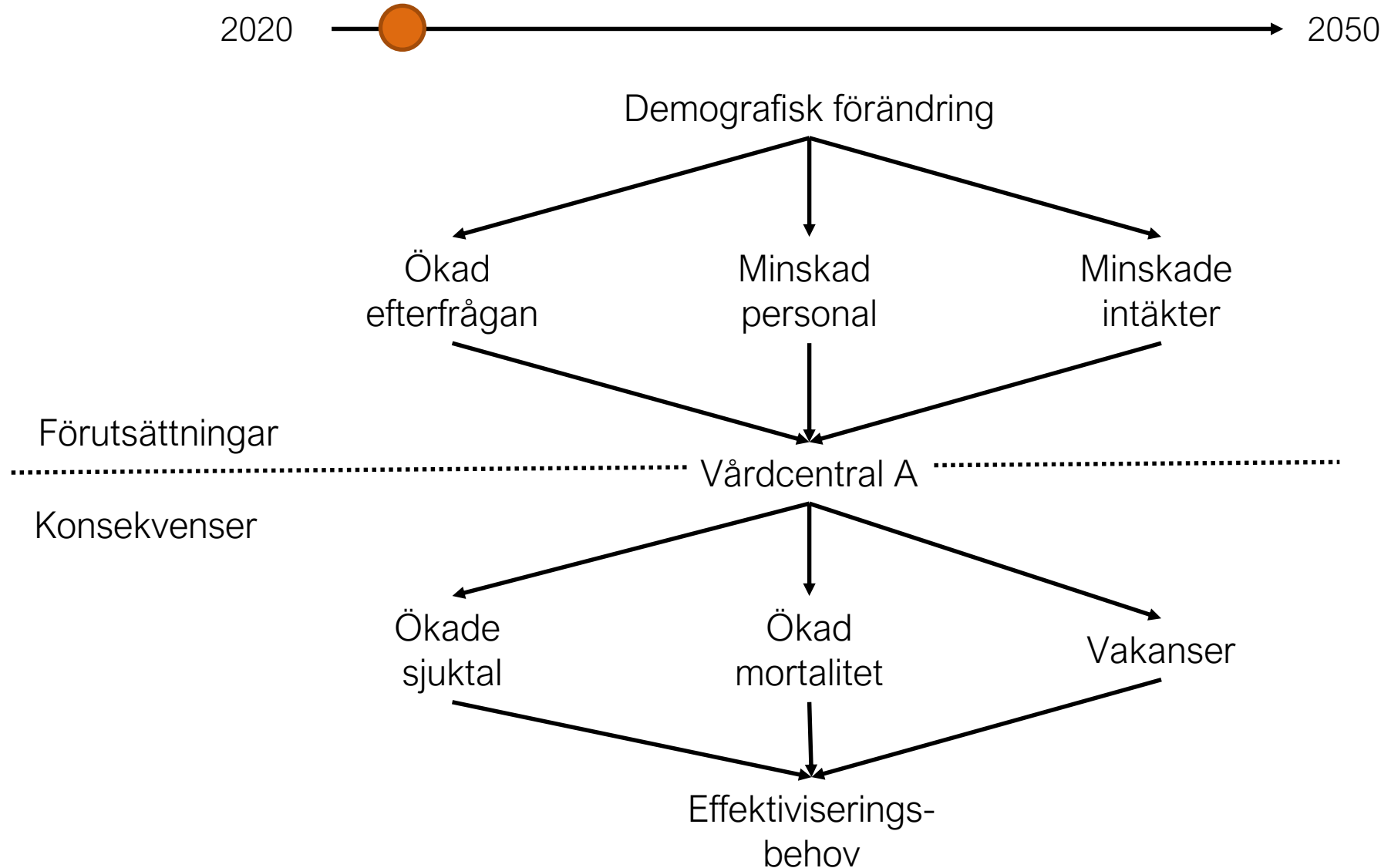
# Behov av ny metod och kunskap

- Hur kan vi designa en portföljstyrning för ändamålsenlig offentlig digitalisering?
- Hur kan vi expandera inkorporering av digital infrastruktur i offentliga investeringsbudgetar?
- Vad är den faktiska kostnaden av det digitala arvet?
- Hur kan vi inkorporera denna kostnad som faktor i val av digitala investeringar?
- Vad är alternativkostnaden av digitalt först?
- Hur kan vi skapa en balanserande styrning av offentlig digitalisering?





# Hur kan vi skapa delaktighet och krismedvetenhet?



Simulering av effekter av förändrade förutsättningar.

[www.digitalforvaltning.se](http://www.digitalforvaltning.se)