


Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 1 (36)
Författare Sara Herrman och Curt-Göran Crantz	Version 0.2
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter

Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019

Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter



Figur 1. Surfplatta med 3D-grafer på parkettgolv

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 2 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

1 Dokumentstyrning

1.1 Versionshistorik


Datum	Version	Utfärdare	Förändringsorsak
2019-06-24	0.1	Sara Herrman	Utkast framtaget
2019-11-18	0.2	Sara Herrman, Curt-Göran Krantz	Vidarearbetning omvärldsanalys och behovsanalys
2019-11-18	0.2	Henrik Röste, Nicklas Faritzon	Granskat av beredning för e-råd
2019-12-09	1.0	Sara Herrman	Publicerad

1.1 Informationsklassning

Vid fastställande av heltalsversion klassas dokumentet som offentlig handling.

1.2 Efterlevnad

Processledare för e-råd har i uppgift att publicera heltalsversion och diarieföra dokumentet.

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 3 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

2 Sammanfattning

Kommuner och regioner samt även statliga myndigheter har under lång tid haft som mål att digitalisera, genom de olika satsningar, investeringar och mål som styr offentlig. Digitaliseringsstrategin¹ anger inriktningen för regeringens digitaliseringspolitik och det övergripande målet är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter, kunna driva innovation där målmedveten ledning och infrastruktur är viktiga förutsättningar. Digitaliseringen inom kommuner och regioner har två grundläggande syften, att effektivisera tjänsteleveransen till invånaren både ur ett kostnadsperspektiv och ur perspektivet att förenkla invånarens dialog med parterna i offentlig sektor.

Regeringens digitaliseringsstrategi anger fem målområden för digitaliseringen:

- digital kompetens,
- digital trygghet,
- digital infrastruktur,
- digital innovation
- digital ledning.

Fyrbodals kommunalförbund har genom ett antal behovsanalyser med flera av de nätverks som organiseras inom Fyrbodals, fått en samlad bild av vilka behov som känns mest angelägna av kommunerna.

Av dessa fem framstår digital kompetens som det behovsområde som lyfts fram tydligast av kommunerna Fyrbodals. Den digitala kompetensen behöver stärkas på alla plan i kommunen från den politiska styrningen till den operativa personalen då den digitala mognaden generellt sett är ganska låg.

Digital trygghet omnämns mycket som en intention – kommunerna har absolut en intention att kunna ge invånare och medarbetare en trygg användning av de tjänster och produkter som finns i kommunen.

Ett område flera av nätverken anser svårt att göra större framsteg med och satsningar inom är digital innovation.

I flera av nätverken fanns representanter som talade om en bristande hård infrastruktur, det vill säga att anslutningen till stabilt bredband varit bristfällig.

Alla nätverken berörde området digital ledning och att det finns många behov de behöver ha stöd i inom området. Mycket handlar om att öka den digitala kompetensen i ledningsgrupper i organisationerna men även att få en större tydlighet och struktur i beslutsvägar.

Föreliggande omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019, utgör grunden för den handlingsplan för digitalisering inom Fyrbodals som ska tas fram.

¹ Regeringens digitaliseringsstrategi

3 Innehållsförteckning

4	Inledning.....	6
4.1	Bakgrund	6
4.2	Syfte.....	6
4.3	Avgränsning	6
5	Metod	7
5.1	Omvärldsanalys	7
5.1.1	Löpande omvärldsbevakning	7
5.1.2	Omvärldsreflektion	7
5.2	Behovsanalys	7
5.2.1	Workshop utifrån givna frågeställningar	7
5.2.2	Workshop ”VAD, VEM och HUR”	8
6	Resultat.....	9
6.1	Omvärldsanalys utifrån fem utmaningar	9
6.1.1	Digital kompetens	9
6.1.2	Digital trygghet	13
6.1.3	Digital innovation.....	15
6.1.4	Digital infrastruktur.....	17
6.1.5	Digital ledning.....	19
6.2	Behovsanalys	22
6.2.1	Digital kompetens	22
6.2.2	Digital trygghet	22
6.2.3	Digital innovation.....	23
6.2.4	Digital infrastruktur.....	23
6.2.5	Digital ledning.....	24
7	Slutsatser	25
7.1.1	Digital kompetens	25
7.1.2	Digital trygghet	25
7.1.3	Digital innovation.....	25
7.1.4	Digital infrastruktur.....	25
7.1.5	Digital ledning.....	25
8	Referenslista	27
9	Bilagor.....	28
9.1	Sammanställning av omvärldsanalys från E-rådet.....	28
9.2	Sammanställning av behovsanalys från Näringslivsutvecklare i Fyrbodals.....	30
9.3	Sammanställning av behovsanalys från Utbildningschefsnätverk	30

9.4	Sammanställning av behovsanalys från infrastrukturnätverket	31
9.5	Sammanställning av behovsanalys från Socialchefsnätverket	32
9.6	Sammanställning av behovsanalys från E-nätverk 2018-10-23	32
9.7	Sammanställning av behovsanalys från E-nätverk 2019-10-14	36

4 Inledning

4.1 Bakgrund

Den 18 oktober 2018 tog VästKoms styrelse ett beslut att kommunalförbunden får ytterligare finansiering för att under en 2-årsperiod driva digitaliseringsfrågor tillsammans med medlemmarna. Ett av kraven var att ta fram en delregional handlingsplan med digitaliseringsinitiativ framtagna utifrån kommunernas behov och som sedan ska drivas vidare över tid.

För att lyckas med de utmaningar som digitaliseringen för med sig behövs ett tydligt ledarskap som kan hjälpa kommunerna att navigera bland nationella och regionala initiativ inom digitalisering så beslutade Kommundirektörsnätverket på Fyrbodals kommunalförbund att den 22 februari 2019 etablera ett e-råd likt de e-råd som finns i Boråsregionen och Skaraborgs kommunalförbund.

Ett av målen för Fyrbodals e-råd är att upprätta och förankra den handlingsplan som ska drivas i samverkan med Fyrbodals kommuner.

4.2 Syfte

Analysrapporten ska användas för att prioritera vilka initiativ som ska finnas i Handlingsplanen. Själva analysfasens effekt är att Fyrbodals kommuner ska känna sig delaktiga i framtagandet av initiativen och vilja medverka i genomförandet,


4.3 Avgränsning

Omvärldsanalyser kan göras väldigt omfattande men för att kunna göra en realistisk analys på den tidsperiod som är given har E-rådet valt att fokusera på följande:

- Utmaningar med kommunernas ekonomiska läge
- Övergripande trender som är generella för kommunerna i Sverige
- Nationella och regionala aktörer med kommunal representation inom digitaliseringsområdet

För att kunna återspegla kommunernas behov på den givna tidsperioden så har e-rådet valt att avgränsa behovsanalysen till att innefatta de nätverk som är representerade i e-rådet plus näringslivsutvecklarnas nätverk för att lyfta in företagsperspektivet.

- Kommundirektörerna
- Stadsbyggnadschefsnätverket
- Socialchefsnätverket
- Utbildningschefsnätverket
- Nätverket e-samhälle och e-hälsa (e-nätverk)
- Näringslivsutvecklarnätverket

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 7 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

5 Metod

5.1 Omvärldsanalys

Definitionen av omvärldsanalys är enligt svensk ordbok en undersökning och analys i syfte att förstå omvärlden och dess förändringar². För att förstå de långsiktiga förändringarna i samhället avseende ekonomi, demografi, värderingar och intressen behöver vi ha vetskap om vad som händer inom området ”Digitalisering”.

5.1.1 Löpande omvärldsbevakning

Metoden ”Löpande omvärldsbevakning” innebär att vi kontinuerligt samlar in fakta under perioden för utformningen av analysrapporten utifrån den avgränsning som är given. Metoderna som används är:

- Deltaga vid lokala, regionala och nationella evenemang
- Prenumerera på nyhetsbrev
- Bevaka nyheter och media
- Läsa rapporter inom digitaliseringsområdet från nationella aktörer

5.1.2 Omvärldsreflektion

En första strukturerad omvärldsreflektion gjordes i två workshopmoment med E-rådet 2019-06-19. E-rådets beredningsgrupp hade valt ut publikationer med olika trender inom digitalisering som representanterna i e-rådet fick läsa inför workshopen.

5.1.2.1 Definition av digitalisering

I det första workshopmomentet, där syftet var att få en förståelse för komplexiteten och ökad samsyn en gemensam bild av begreppet digitalisering, användes följande metoder:

- Definition av digitalisering, enskilt svar genom Menti-fråga, redovisas som ordmoln
- Bikupa, diskussion mellan två representanter
- Sammanfattande redovisning av resultatet tillsammans i gruppen

5.1.2.2 Digital destination

I det andra workshopmomentet var fokus ”Digital destination” där syftet var att få förståelse för vad vi behöver åstadkomma och skapa ett underlag att ha som stöd vid prioritering av insatser till handlingsplanen. Följande metoder användes:

- Deltagarna fick skriva ner egna tankar på post-its, var och en för sig
- Bikupa, diskussion mellan två representanter
- Sammanfattande redovisning av resultatet tillsammans i gruppen
- Prioritering av destinationer tillsammans i gruppen
 - Initiativ vi vill jobba med inom 1 år, 3 år, 5 år och 10 år

5.2 Behovsanalys

Behovsanalysen har genomförts med två olika metoder

5.2.1 Workshop utifrån givna frågeställningar

Deltagarna får först en presentation av E-rådets tankar om digitalisering och de utmaningar som genomförandet av Regeringens digitaliseringsstrategi för med sig. Syfte var att deltagarna i ett utgångsläge har likartad

² Svenska Akademin 2018

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 8 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	


övergripande kunskap inom området och förståelse för komplexiteten. Följande metoder användes sedan för att fånga deltagarnas behovsbild:

- Bikupa 2-3 personer med diskussion utifrån givna frågeställningar
- Sammanfattande redovisning av resultatet tillsammans i gruppen

5.2.2 Workshop "VAD, VEM och HUR"

Deltagarna får en kortare genomgång av hur e-rådet leder mot den gemensamma målbilden och processen för upprättandet av handlingsplanen. De får sedan en introduktion i tre olika workshopmoment. Det första workshopen svarar på frågan "Vad ska vi göra?" utifrån E-rådets avgränsningar i uppdraget. Nästa workshop svarar på frågan "Vem ska vi göra det för?" och den tredje workshopen svarar på frågan "Hur ska vi göra det?". Metoderna som används är:

- Bikupa 2-3 personer med diskussion utifrån givna målområden (digital kompetens, digital trygghet, digital innovation, digital infrastruktur och digital ledning).
- Mallar framtagna för de olika frågorna
 - Insatsbeskrivning
 - Målgruppsbeskrivning
 - Aktivitetsbeskrivning

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 9 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

6 Resultat

6.1 Omvärldsanalys utifrån fem utmaningar

6.1.1 Digital kompetens

Digital kompetens är ett av fem målområden i Digitaliseringsstrategin framtagen av Näringslivsdepartementet. Delmålet är att ”I Sverige ska alla kunna utveckla och använda sin digitala kompetens”.³ Digital kompetens handlar dels om tekniska färdigheter (att använda digitala verktyg och tjänster), dels om medie- och informationskunnighet. Det innebär att alla invånare ska vara ha förutsättningar för att delta i den digitala utvecklingen.

Digitaliseringsrådet har i sin lägesbild för digital kompetens i Sverige identifierat sex viktiga samhällstrender att förhålla sig till då det kan innebära stora utmaningar för landets kommuner. Nedan finns en sammanfattning av trenderna och vad de betyder för kommunerna.

6.1.1.1 Alla måste med

Digital kompetens tillhör numera de grundläggande kompetenserna som alla individer i det moderna samhället måste ha för att kunna delta på lika villkor. Det kan inte accepteras att stora grupper lämnas utanför⁴. För kommunen innebär det att om de ska lyckas med en digital transformation bör den digitala mognaden förbättras, både generell digital mognad och specifik mognad. En organisation behöver en generell digital mognad för att förstå de många sammanhang som digitalisering verkar inom, vad effekten av den är och med vilken kvalitet identifiering av nya digitala möjligheter sker. Det handlar även om att förstå och hantera specifika digitala områden där de tar tillvara på medarbetarnas digitala potential.⁵ Invånarnas digitala mognad måste beaktas och att de behöver känna sig delaktiga i det alltmer digitaliserade samhället. Internetstiftelsens årliga rapport ”Svenskarna och internet” från 2019 visar att de flesta känner sig delaktiga men det finns fortfarande en skara kvar som upplever att de inte är delaktiga i det digitala samhället⁶.

³ Näringslivsdepartementet (2017)

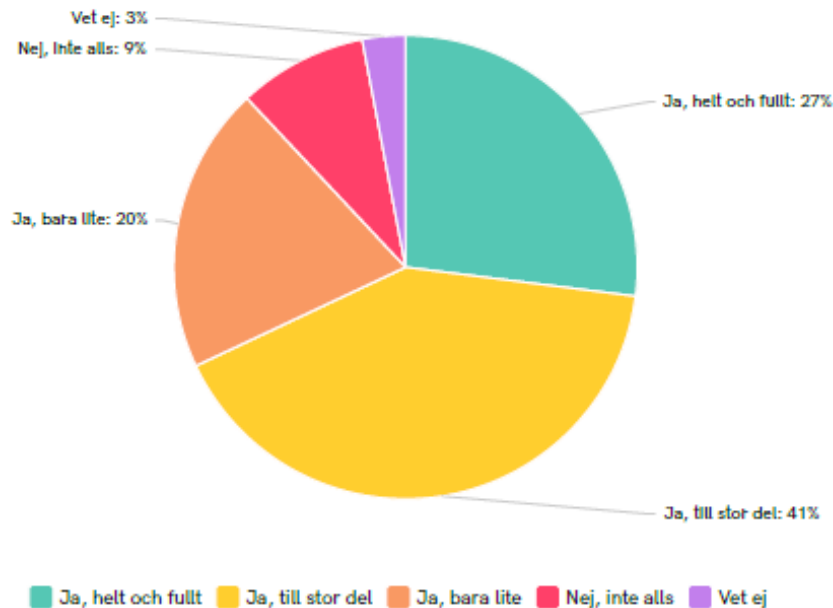
⁴ Digitaliseringsrådet (2018)

⁵ Jansson & Andervin (2016)

⁶ Internetstiftelsen (2019)

Majoriteten känner sig delaktiga i det digitala samhället

Diagram 4.13 Andel av befolkningen (12+ år), Känner sig delaktig i det digitala samhället, år 2019

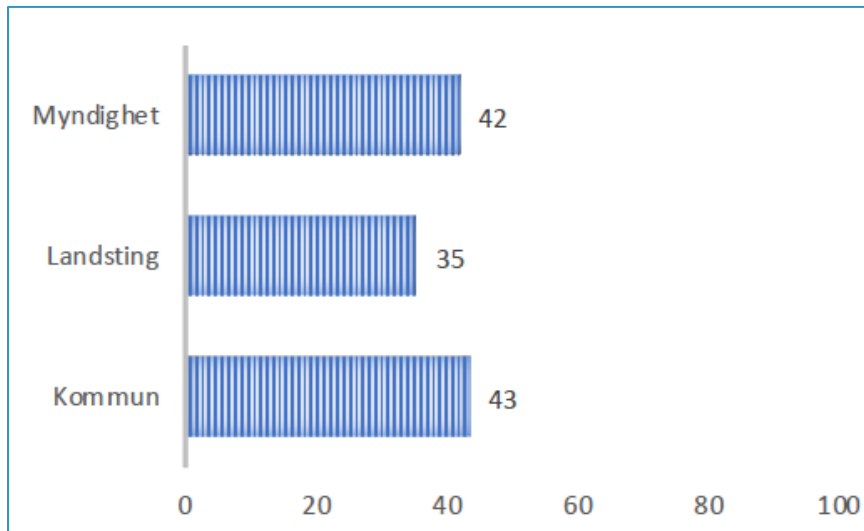


Figur 2. Diagrammet visar hur våra invånare (12+ år) som känner sig delaktiga i det digitala samhället. (Svenskarna och internet 2019.)

Det görs en mängd olika internationella mätningar av länders IT-mognad. Forskningskonsortium Digital Förvaltning har tittat på fem internationella index och kan konstatera att sju länder är särskilt framstående. Det är Sverige med övriga skandinaviska länder, Danmark, Finland och Norge, samt Storbritannien, Holland och Sydkorea. Med en viss försiktighet i tolkningen ser man ändå att Sveriges prestation tycks försämrats över tid relativt andra länder som är framstående inom detta område.⁷

Digital förvaltning menar att digital mognad är organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. Detta mäts genom en positionering i två dimensioner, digitalt arv och digital förmåga. Den aktuella nivån av digital mognad i Sverige är 41%. Med andra ord saknas en bred uppsättning av de förutsättningar som krävs för att leva upp till regeringens högt ställda mål om att bli bäst i världen på att använda sig av digitaliseringens möjligheter år 2025. För att lyckas med accelererad digitalisering krävs att offentlig sektor arbetar målmedvetet med att säkerställa att de nödvändiga förutsättningarna finns på plats.

⁷ Digital Förvaltning (2019)



Figur 3. Diagram över digital mognad i offentlig förvaltning i Sverige fördelat på tre sektorer (Digital mognad i offentlig sektor 2019).

Under workshopen ”Definition av digitalisering” (se bilaga [10.1 Sammanställning av omvärldsanalys från E-rådet](#)) framkom det att e-rådet upplever att det finns en viss rädsla för digitalisering i kommunerna. Precis som i industrialiseringens början så är många medarbetare rädda för att de ska förlora sina jobb. Det är svårt att föreställa sig vad digitalisering för med sig på lång sikt. Digitalisering för med sig en stor förändring och det kommer bli märkbar för alla men nu har vi har kommit till vägs ände, vi kan inte längre välja om vi vill digitalisera eller inte och vi behöver kommunicera att förändringen är nödvändig

6.1.1.2 Prognoser visar på stor arbetskraftsbrist

Kommunerna står inför stora utmaningar framöver gällande brist på viss arbetskraft. Den åldrande befolkningen innebär att efterfrågan på omsorgstjänster ökar och att allt färre människor i yrkesarbetande åldrar ska försörja allt fler som inte arbetar. Under de gångna decennierna har Sverige dessutom genomgått en stark urbanisering, vilket skapar väsentligt skilda villkor för storstadsrespektive landsbygdskommuner. Till detta kommer högt flyktingmottagande där många av flyktingarna är unga, vilket bland annat ställer höga krav på skolan.⁸

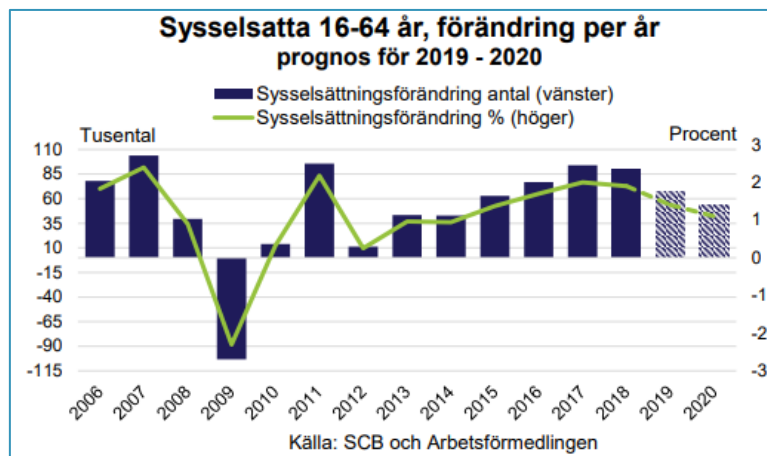
I Arbetsförmedlingens senaste intervjuundersökning⁹ visar på en fortsatt stark men något dämpad efterfrågan på arbetskraft under prognosperioden. De senaste åren har antalet inskrivna arbetslösa på Arbetsförmedlingen med utbildningar riktade mot de största bristyrkesområdena (Pedagogiskt arbete, hälso- och sjukvård, socialt arbete, it- och teknik, industri samt byggverksamhet) successivt minskat. Förutsättningarna för matchningen på arbetsmarknaden kommer därför att vara fortsatt begränsade under prognosperioden

Antalet sysselsatta har ökat i hög takt under flera år. Särskilt stark har utvecklingen varit under 2017 och 2018. Under 2019 och 2020 väntas en något svagare utveckling men efter ett starkt avslut av fjolåret har sysselsättningen reviderats upp något jämfört med prognosen från december 2018¹⁰

⁸ Mörk, Erlingsson & Persson (2019)

⁹ Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsprognos 2019-2020

¹⁰ Almérus, Israelsson, Löwing, Nyberg och Offesson (2019)



Figur 4. Graf över sysselsättningsförändring i Sverige för åldersgruppen 16–64 år från år 2006–2020.

För kommunerna är digitalisering är en möjlighet och nödvändighet för att bevara välfärden. De behöver en betydligt större arbetskraft med kompetens kopplat till digitaliseringen där kompetensutmaningen gör det viktigt att utnyttja befintliga resurser. Andelen kvinnor bland de som utvecklar den digitala tekniken måste öka. Förhållandena inom den digitala sektorn behöver bli mer jämställt, prognoserna pekar just nu åt motsatsen. Personer oavsett funktionsvariation behöver tas om hand bättre och integrationen av utbildade nyanlända har stor potential.¹¹

6.1.1.3 Framtidens arbetsmarknad är mer föränderlig

Framtidens arbetsliv är tveklöst mer digitalt, tveklöst mer flexibelt och flytande, tveklöst mer självgående. Samtidigt tyder det mesta på att människan och genuint mänskliga förmågor kommer stå i fokus. Utvecklingens riktning styr mot ett nytt cybersocialt system, där den digitala transformationen sammanlänkar människor och maskiner och i grunden omvandlar arbetslivet¹²

Det krävs kontinuerlig kompetensutveckling för de som är i arbete och det digitala inslaget blir allt större i allt fler yrken och arbetsuppgifter. Rörelserna på arbetsmarknaden går allt fortare och rörelserna måste följas för att kunna rikta insatserna därefter.

6.1.1.4 Livslångt lärande blir allt viktigare

Digitaliseringsrådet menar i sin rapport¹³ om lägesbilden för digital kompetens, att den digitala transformationen driver på behovet av såväl bred allmän digital kompetens som digital spetskompetens. Det behövs ett utbildningssystem som möjliggör ständig kompetensutveckling och livslångt lärande.

Kompetensutveckling är en förutsättning för att driva verksamhetsutveckling med hjälp av digital teknik. När teknikutveckling går allt snabbare blir kompetenser och förmågor allt snabbare utdaterade än tidigare.

Strategier för ett kontinuerligt och livslångt lärande blir därför allt viktigare. Det behövs kunskap och förmåga hos medarbetare för att utveckla och implementera nya arbetsmetoder och lösningar. Kompetensöverföring via erfarenhetsutbyte och samverkan inom sektorn samt med stat, näringsliv och akademi spelar även det en viktig roll.¹⁴

Andersson, Pernemalm, Lindén & Torberger ger bilden av att det finns en utmaning i att få tag i ny kompetens, framförallt IT och analys, och att frigöra de bästa och mest erfarna lärarna, sjuksköterskorna och annan personal

¹¹ Digitaliseringsrådet (2018)

¹² Andersson, Pernemalm, Lindén & Torberger (2017)

¹³ Digitaliseringsrådet 2018

¹⁴ SKL (2019)

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 13 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

för att kunna göra definitioner av data och institutionalisera deras kunskaper. Varje individ måste själv förstå att denne behöver ny kompetens, annars spelar det ingen roll hur mycket man försöker undervisa. När man ska omskola sin personal – för det kommer att bli nödvändigt – så måste utbildningarna utgå från varje individs behov och roll i nya sätten att arbeta. Det är först när man kan reflektera över ny kunskap och behov av färdigheter och koppla det till sin vardag, som utbildning ger faktiskt nytta.

6.1.1.5 Digitaliseringen är en strukturomvandling som kan kräva andra arbetssätt

Sverige och den offentliga sektorn är nu inne i stor strukturell samhällsomvandling som både möjliggörs genom, och drivs på av digitalisering, och av ett antal underliggande faktorer, inte minst Sveriges demografiska utmaning. Transformerar av samhället är utmanade och sätter ljus på både styrkor och svagheter i den förvaltningsmodell som används. Det gäller inte minst hur omställningskostnader ska finansieras, om styrningen behöver ske på annat sätt, hur man skapar en gemensam kompetensbas och hur man agerar tillsammans utifrån ett helhetsperspektiv.¹⁵

Ny teknik ökar även kravet på enkel behovstillfredsställelse. Det innebär att människor i allt högre grad förväntar sig friktionsfria, omedelbara och situationsanpassade lösningar. I många situationer betyder det att enkel självservice eller automatiserad service ofta upplevs som bättre än medelmåttig personlig service.¹⁶ Det betyder att vi behöver andra arbetssätt för de rena IT-utvecklingsdelarna och det är orimligt att 290 kommuner som alla gör ungefär samma sak ska jobba parallellt med att ta fram nya likartade arbetssätt.¹⁷

6.1.1.6 Vi måste förhålla oss till AI

Utvecklingen av att vi kan och måste hantera stora datamängder, och betydelsen av artificiell intelligens (AI), medför såväl utmaningar som möjligheter för Sverige. Digitaliseringsrådet menar i sin rapport om lägesbilden för digital kompetens att vi behöver både positionera oss tydligare och förhålla oss till AI, såväl tekniskt, juridiskt som etiskt. Det pågår liknande utveckling i övriga världen och vad andra gör kommer också att påverka oss, våra behov, våra krav och våra förutsättningar.

Att äga/ha tillgång till data är redan, och kommer i allt större omfattning att vara lika med makt och kontroll, men också enorma positiva möjligheter. Data är som tidigare nämnts vår tids ”guld”. AI är ännu inte fullt utvecklad, och det råder delade meningar om hur framtiden ser ut i den frågan. Oavsett hur långt AI utvecklas så bäddar den digitalisering som sker nu för framtidens AI.¹⁸

6.1.2 Digital trygghet

I Sverige ska det finnas de bästa förutsättningarna för alla att på ett säkert sätt ta del av, ta ansvar för samt ha tillit till det digitala samhället. Förutom bland annat digital kompetens är trygghet och tillgänglighet viktiga faktorer för digital delaktighet. Privata och offentliga aktörer behöver agera på ett ansvarsfullt sätt. Digitaliseringsrådet skriver i sin rapport ”En lägesbild av digital trygghet” att det är angeläget att det digitala samhället genomsyras av ett demokratiskt synsätt och att alla ska känna en grundtrygghet i den digitala samhällsutvecklingen. Alla ska våga lita på digitala tjänster och både vilja och kunna bidra till användningen av dessa.¹⁹

Enligt Digitaliseringsrådet behöver man beakta tre aspekter i all form av digitalisering

¹⁵ Digitaliseringsrådet (2018)

¹⁶ Helsingborg Stad (2019)

¹⁷ Andersson, Pernemalm, Lindén & Torberger (2017)

¹⁸ Digitaliseringsrådet (2018)

¹⁹ Digitaliseringsrådet (2018)

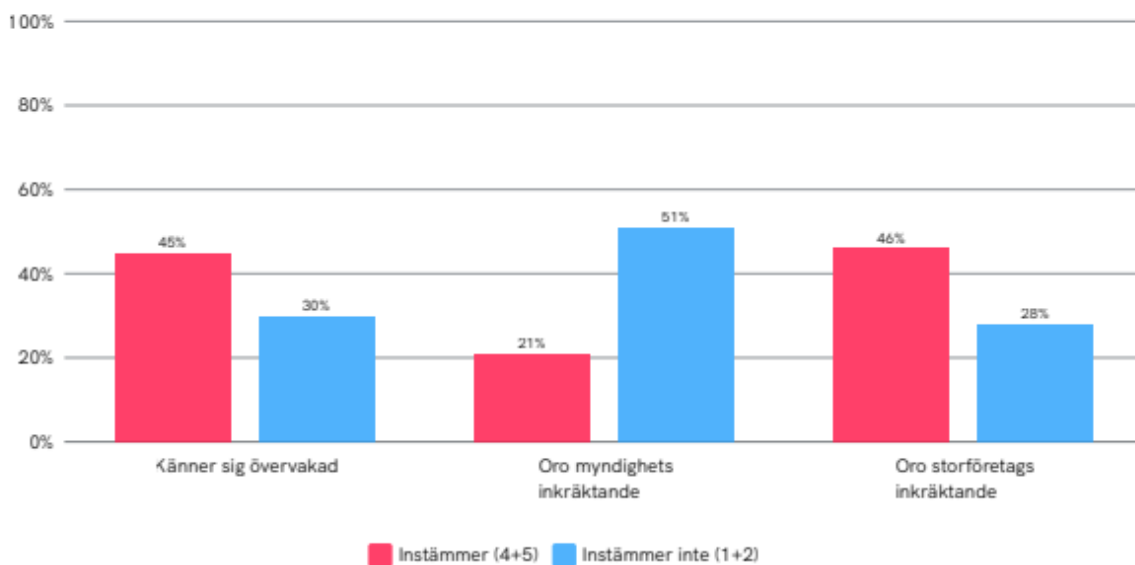
1. **Funktionell säkerhet i digitala system**, det vill säga faktorer som gör att IT- och kommunikationssystem är tillförlitliga, tillgängliga och robusta.
2. **Individens tillit till digitala system**. Det vill säga faktorer som påverkar vilket förtroende medborgarna känner för digitala system och hur detta påverkar deras användning av dem.
3. Många samhällsområden påverkas av digitaliseringen givet digitaliseringens samhällsövergripande karaktär. Den nationella digitaliseringsstrategin beskriver några aspekter, till exempel **effekter på demokratin och arbetsmarknaden**. Digitaliseringsrådet kan konstatera att det finns många fler områden där digitaliseringen medför omvälvande förändringar av hur samhället fungerar och som innebär såväl möjligheter som utmaningar för tryggheten.

6.1.2.1 Ökad oro om kränkt integritet

I Internetstiftelsens rapport "Svenskarna och internet 2019" finns ett nytt inslag i hur svenska internetanvändarna tänker om deras integritet på nätet. Internetanvändarna svarar att de generellt sett känner sig övervakade på internet, vilket nära hälften gör.²⁰

Nära hälften känner sig övervakade på internet


Diagram 4.1 Andel av internetanvändarna (16+ år), Jag känner mig övervakad på internet / Jag är oroad att myndigheterna inkräktar på min personliga integritet på internet / Jag är oroad att stora företag som Google och Facebook inkräktar på min personliga integritet på internet, 5-gradig instämmandeskala 5=Instämmer helt, 1=Instämmer inte alls, år 2019



Figur 5. Diagrammet visar andelen internetanvändare som känner dig övervakande på internet utifrån rapporten "Svenskarna och internet 2019".

Skandaler som Cambridge Analytica, ett privat företag som samlade in information om miljontals användare från Facebook för att tillverka riktade kommersiella och politiska kampanjer, har sannolikt påverkat oron för

²⁰ Internetstiftelsen (2019)

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 15 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

storföretagen. I undersökningen kan man se ur en femårsperiod är trenden tydlig; internetanvändarna har blivit mer oroad för att myndigheterna ska inkräkta på den personliga integriteten på internet.²¹

I rapporten Förbjuden framtid (Ekholm, Jebari & Markovic) talar man om att den individualistiska digitaliseringsmodellen som hittills använts har förutsatt individens aktiva deltagande. Det är just det som har gjort vissa individer till förlorare i detta system. En digital välfärdsmodell som använder information om välfärdsconsumenterna för att fördela resurser mer jämlikt kommer att behöva förlita sig på automatisk datainsamling i högre utsträckning, alltså på ”övervakning”. Detta kommer av vissa att betraktas som ett hot mot den personliga integriteten.

Men vad menas egentligen med personlig integritet? Att bli berörd är inte nödvändigtvis en integritetskränkning, om det sker med personens samtycke. Att utan samtycke invadera någons personliga sfär eller hem är däremot en integritetskränkning. Personlig integritet handlar alltså inte om att bli lämnad ifred, utan om att ha kontroll över när man vill bli lämnad ifred och av vem.

Att individens kontroll över informationen ska stå i centrum är ett resonemang som kan användas för att belysa de etiska aspekterna av offentlig och privat datainsamling, men också av robotisering. Det centrala är att ge medborgare möjlighet att påverka vilken data som lagras och används eller vem som får tillträde till medborgarens personliga sfär.

6.1.2.2 Systematiskt informationssäkerhetsarbete

Invånarnas förtroende för digital service stärks genom att arbeta systematiskt med informationssäkerhet. En verksamhets förmåga att hantera och skydda information på ett ändamålsenligt sätt behöver ständigt utvecklas i takt med omvärlden. Genom att införa informationssäkerhet i relevanta verksamhetsprocesser åstadkoms en tydlig styrning mot uppsatta mål, ökad kontroll samt att fastställda krav uppfylls.

Arbetet ska bedrivas riskbaserat vilket innebär att riskerna i hanteringen ska mätas mot värdet av informationen och genomföras med stöd av etablerade standarder för att skydda informationstillgångarna.

Digitaliseringen kräver att samtliga organisationer uppnår en miniminivå av god informationssäkerhet. Enskilda verksamheters förmåga att hantera hot och risker samt förmåga till skyddsåtgärder bär förtroendet för och tilltron till digitaliseringen. Rätt skyddsåtgärder genomförs i förhållande till informationens skyddsvärde oavsett om informationen hanteras i den egna verksamheten eller av en leverantör.²²

6.1.3 Digital innovation

I Sverige ska det finnas de bästa förutsättningarna för att digitalt drivna innovationer ska utvecklas, spridas och användas. Innovation är en förutsättning för att den offentliga sektorn ska hitta nya och effektiva lösningar på flera av dagens stora samhällsutmaningar och för att näringslivet ska kunna stärka sin konkurrenskraft. Det handlar exempelvis om nya sätt att resa, bo, göra affärer, leva, konsumera, kommunicera samt tillvarata och bevara jordens resurser och ekosystem och minska klimat- och miljöpåverkan²³.

I Digitaliseringsrådets rapport där en lägesbild av digital innovation ges, har man identifierat flertalet utmaningar som Sverige behöver möta för att utveckla vår ställning som innovationsnation. Något som främst berör kommunerna är brist på IT-kompetens och att vi behöver bli bättre på att dra nytta av digital innovation för att samhället ska kunna möta ökade krav med minskade resurser.

²¹ Internetstiftelsen (2019)

²² SKL (2019)

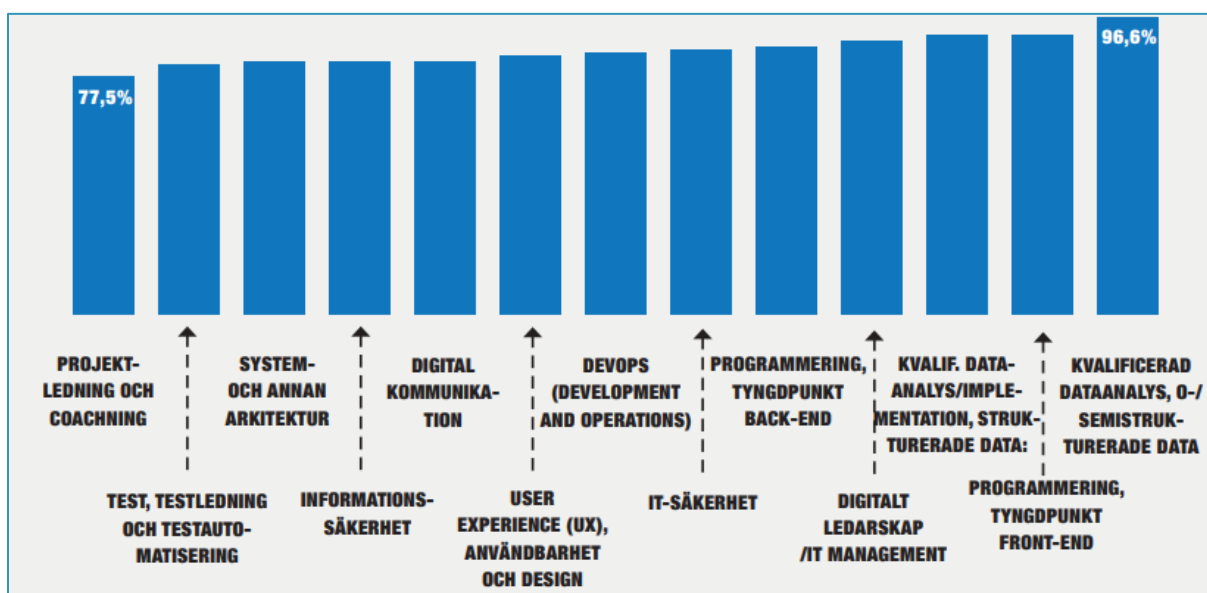
²³ Näringslivsdepartementet (2017).

6.1.3.1 Det råder stor brist på IT-kompetens

Bristen på spetskompetens håller tillbaka svenska företags utveckling och tillväxt, höjer deras kostnader och medför risker att de flyttar verksamhet utomlands. I en stor studie från IT- och telekomföretagen anges att det största hindret för fortsatt tillväxt av den digitala sektorn är bristen på spetskompetens inom IT, telekom och andra former av digitalisering. I undersökningen prognosticeras ett underskott på i storleksordningen 70 000 personer till år 2022 om man inte gör särskilda insatser.

I en annan rapport från Almega som undersökt läget för svenska tjänsteföretag, tecknar samma bild. Tjänsteföretagen har framför allt svårt att finna högutbildad kompetens som ingenjörer, särskilt inom IT- och teknikonsultverksamheter samt IT-arkitektområdet. Det är både bred kompetens och spetskompetens som efterfrågas. Det senare kan vara exempelvis programmering, systemutveckling, artificiell intelligens, inbyggda system, cybersäkerhet, projektledning och digital kommunikation.²⁴

I rapporten "IT-kompetensbristen" från IT & Telekomföretagen (2017) anger man att programmering, IT-arkitektur och projektledning är de mest efterfrågade kompetenserna och även kompetens inom kvalificerad dataanalys och IT-säkerhet är eftertraktat.



Figur 6. Diagram som visar de kompetensområden inom vilka behovet bedöms öka mest under de kommande 3–5 åren.


6.1.3.2 Vi behöver ett innovationsperspektiv

Offentlig förvaltning har en utmaning i att införa ett digitalt innovationsperspektiv på verksamheten. Det finns uppmärksammade exempel på svenska innovativa företag med digitala tjänster som exempelvis Spotify och Klarna med det handlar i första hand om att använda digital teknik för att förändra hur man levererar en tjänst som är riktad mot konsumenter.

Det pågår en hel del digitaliserings-, utvecklings- och innovationsprojekt inom breda områden hos de allra flesta offentliga aktörer. Men en svårighet med att driva utveckling av innovativa lösningar i avgränsade projekt är att det blir ett svårt steg att gå från ett genomfört pilotprojekt till att införa en innovativ lösning i den ordinarie linjeverksamheten.²⁵

²⁴ Digitaliseringsrådet (2018)

²⁵ Digitaliseringsrådet (2018)

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 17 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

I rapporten "Förbjuden framtid" från Institutet för framtidsstudier, betonas att givet rätt sorts stöd, kunskap, frihet och incitament, kommer innovationer, både digitala och icke-digitala, att produceras "på golvet". Fokus bör ligga på kontinuerlig förbättring och effektivisering utifrån de anställdas egna initiativ. Istället för att utgå från att en teknologi är lösningen på det offentliga många problem, bör medarbetare aktivt uppmanas och ges verktygen och makten att själva identifiera och adressera problem. Detta kan handla om att minska det regelverk som idag gör många initiativ onödigt kostsamma eller svåra.

Offentliga verksamheter skulle också kunna belöna medarbetare som bidrar med goda idéer för att effektivisera verksamheten med bonusar eller andra incitament. Samtidigt bör utvärdering och processer vara standardiserade i så hög utsträckning som möjligt för att göra det möjligt att effektivt utvärdera och skala upp innovationer i arbetssätt. Detta är givetvis också en ledningsfråga.

Även i SKL:s strategi "Utveckling i en digital tid" anser man att det är viktigt att onödiga juridiska hinder elimineras, att gemensamma tolkningar och följsamhet till dagens regelverk säkerställs, men också att det sker ett proaktivt arbete med att påverka och få till stånd ett mer ändamålsenligt regelverk som hela tiden går i takt med den tekniska utvecklingen.²⁶

6.1.4 Digital infrastruktur

Hela Sverige bör ha tillgång till infrastruktur som medger snabbt bredband, stabila mobila tjänster och som stödjer digitalisering. För ett modernt samhällsbygge är infrastruktur en förutsättning och digitalisering är beroende av en fungerande infrastruktur. Den omfattar allt från (hårda) fysiska ledningar till (mjuka) logiska system för trafikhantering. Hård infrastruktur är bland annat kablar, master och basstationer, det vill säga det som transporterar data. Mjuk infrastruktur är bland annat lagar, standarder, begrepps användning och internetprotokoll, det vill säga det som gör att data kan utbytas.²⁷

6.1.4.1 Hård infrastruktur

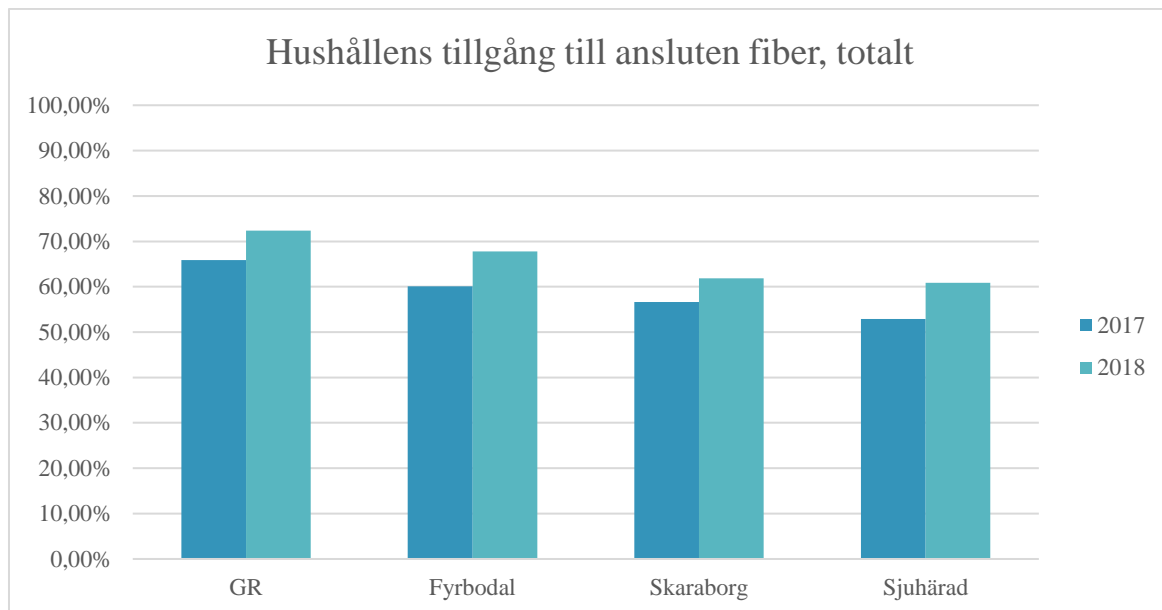
Tillgången till fiber i de svenska hushållen ökar igen (57%) efter en lugnare tillväxt mellan 2017 (48%) till 2018 (50%). Ökningen av tillgång till fiber sker i synnerhet på landsbygden men även till viss del i städerna.²⁸ I Fyrbodals har fiberutbyggnaden under 2018 medfört en ökning från 60% (2017) till 67,8% (2018).²⁹

²⁶ SKL (2019)

²⁷ Digitaliseringsrådet (2019)

²⁸ Internetstiftelsen (2019)

²⁹ PTS (2019)



Figur 7. Diagram som visar en samlad bild av vilka hushåll som har tillgång till fiber fördelat på de fyra delregionerna i Västra Götaland.³⁰

Trots att ökande täckning finns det utmaningar i den fortsatta utbyggnaden på landsbygden. I Digitaliseringsrådets lägesbild av digital infrastruktur ser man allvarligt på att landsbygden är eftersatt. Långa grävavstånd och få abonnenter driver upp kostnader och gör utbyggnaden olönsam. Kraven på tillgänglighet, robusthet och säkerhet höjs med våra invånares förväntningar är bredbandsutbyggnaden en förutsättning för att realisera digitaliseringens fulla potential. Mer trafik kommer gå över internet när användningen av digitala tjänster ökar och fler aktiviteter utförs simultant (många tjänster utförs samtidigt).³¹

Det finns fem typer av data: text, ljud, bild, video och sensordata. Dessa kräver väldigt olika mycket kapacitet i hårdvara. Man vill gärna tro att vi idag har en väl tilltagen teknisk infrastruktur för hanteringen av alla dessa datatyper. Att det finns nätverk, routrar, fiber och så vidare som kan hantera alla datamängder en kommun kan tänkas behöva ta hand om.

Men riktigt så är det inte. Denna felaktigs föreställning kommer av att offentlig verksamhet hittills nästan enbart har hanterat text som datatyp, vilket inte kräver särskilt stora resurser i termer av lagring och hantering. Mängden data kommer att öka dramatiskt genom ökad användning av bilder, video, sensorer och metadata.³²

6.1.4.2 Mjuk infrastruktur


Varför passar lastcontainrar på ett lastfartyg och varför måste vi ha med oss adaptrar när vi reser till USA? Det första är ett exempel på gemensamma, internationella standarder och det andra på avsaknaden av dem. En standard kan beskrivas som en gemensam lösning på ett återkommande problem. Ökad digitalisering och en snabb teknikutveckling leder till ett ökat fokus på standardisering och interoperabilitet.

När standarder utgår från lagkrav kan de ge genomslag åt offentliga prioriteringar. Standardiseringsarbete kan även inom enskilda områden utgöra en viktig referenspunkt för lagstiftningsarbete nationellt eller på EU-nivå. Standarder tillhandahåller även ett verktyg för kvalitetssäkring, utveckling och uppföljning för upphandlande

³⁰ PTS (2019)

³¹ Digitaliseringsrådet (2019)

³² Ekholm, Jebari & Markovic (2019)

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 19 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

myndigheters och enskilda utförares verksamheter. Framtagna standarder ska därför kunna användas som underlag vid upphandling och i dialog med myndigheter vid utbildning och certifiering.³³

6.1.4.3 Gemensam upphandling

I rapporten Förbjuden framtid (Ekholm, Jebari & Markovic) menar man att det finns vissa kommuner som är ovilliga att bedriva den här typen av utveckling som gemensam upphandling. Om det är en storleksfråga finns det ett antal intressanta möjligheter och faktum man behöver överväga. Är man en liten kommun kanske man inte ens kan upphandla eftersom de fasta kostnaderna för att följa LOU (lagen om offentlig upphandling) är så höga och kräver så mycket kompetens för att det ska bli bra. Likaså är de fasta kostnaderna för att ha stora heltäckande system stora och därmed inte åtråvärda för en liten kommun på egen hand. Här finns dock stora utvecklingsmöjligheter med den nya samarbetsformen avtalssamverkan. Där kan man som små snabba kommuner dela på drift och eventuell utveckling.

I förarbetena till Finlands och Norges kommunreformer såg man att den optimala kommunstorleken ligger på mellan 20 000 och 30 000 invånare. Tio av de minsta kommunerna skulle genom avtalssamverkan komma upp i dessa storlekar. Om alla skulle kunna delegera mycket av beslutanderätten till ett gemensamt utvecklingsprojekt skulle det kunna gå enkelt och snabbt att göra egna system, eller tillsammans köpa upp och drifva färdiga system.

6.1.5 Digital ledning

För att säkerställa att utveckling i en digital tid skapar den nytta som avsetts är ledarskap, styrning och organisation grundläggande. Ledarskapet har en avgörande betydelse för att balansera effektivitet och innovation och i att driva förändringsarbete där den digitala tekniken nyttjas. Ledare behöver uppmuntra nytänkande och samarbete för att råda bot på felrädsla och utveckla en innovationsfrämjande kultur med stöd av gemensamma förutsättningar³⁴.

Politiskt ledarskap behövs för att skapa en säker och robust digitalisering som människor känner tillit till. Politiskt ledarskap behövs också för att samordna offentlig sektors utvecklingsarbete. Det kan till exempel ske genom strategier och målsättningar som specifikt adresserar digitalisering inom olika områden. Det är också viktigt att skapa bättre förutsättningar på områden där digitalisering i dag inte används fullt ut.³⁵

Målområdet digital ledning handlar om:

- **Styrning** – Tydlig ansvarsdelning och mandat samt att processer och organisatorisk struktur som stödjer arbetet finns.
- **Mätning** – Kvantifierbara och tidsatta mål.
- **Analys** – Kunskapsgenerering för att förstå och identifiera insatser.
- **Uppföljning** – Transparens genom regelbundet återkommande kontroller och utvärderingar av aktiviteter som grund för ansvarsutkrävande och lärande.
- **Engagemang** – Synlighet och vision för digitaliseringsområdet manifesterat genom målbilder, strategier och åtgärder.

6.1.5.1 Princip för styrning och ledning

Att leda samhällsutvecklingen genom den strukturomvandling som bland annat digitaliseringen medför är utmanande. Det förutsätter insikt, driv och förmåga att tänka och göra nytt. Det går inte att fortsätta att göra precis som vanligt och förvänta sig ett annat resultat. Helhetsansvar, nytta och samverkan behöver premieras på samma sätt som mod och lärande.

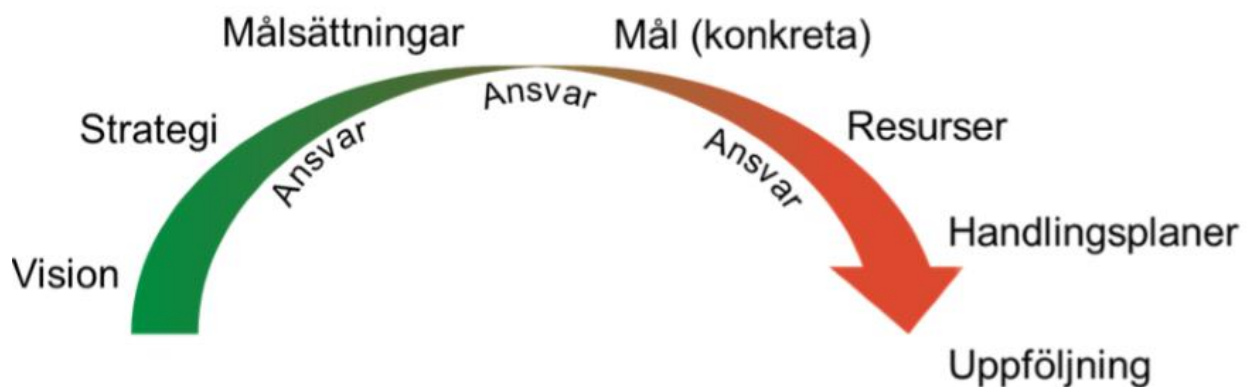
³³ Regeringskansliet (2019)

³⁴ SKL (2019)

³⁵ Näringslivsdepartementet (2017)

God ledning är en förutsättning för att möjliggöra långsiktiga förändringar. När digitaliseringen och teknikutvecklingen går fort behöver verksamhetsutveckling inte bara utgå ifrån dagens behov utan även möjliggöra framtida utveckling. Lösningarna till en sektors utmaningar kan ibland återfinnas inom andra sektorer. Det förutsätter öppenhet och samverkan samt att det ges incitament till aktörer att bli medskapare till lösningar som i traditionell mening ligger utanför det egna ansvarsområdet.

För att bättre följa och bedöma hur Sverige presterar på digitaliseringsområdet vore det önskvärt med fler konkreta mål och med en mer sammanhållen och koordinerad uppföljning samt en tydligare gemensam utvecklingsriktning. För att skapa engagemang och en gemensam riktning behövs en tydlig vision som relevanta aktörer kan relatera till och se sin roll i. Vi ser att det på många områden saknas just konkreta mål, resurser och handlingsplaner samt ansvar kopplat till målen.³⁶



Figur 8. Bild över hur organisationen kan arbeta mot visionen.

De fem områden som lyfts fram inom digital ledning är:

Tydligare statligt ledarskap i förändringen

I strategin pekar regeringen på flera skäl för ett tydligt statligt ledarskap. För att nå målen i strategin behöver reformtempot öka och lagstiftning som i onödan hindrar digitalisering anpassas. Vidare krävs starkare och tydligare samordning av standardiseringsfrågor för att fullt ut kunna vinna fördelar med hjälp av datadriven innovation och för bred tillämpning av digitala välfärds- och förvaltningstjänster. Sverige har som ett av EU:s mest digitaliserade länder mycket att vinna på ett starkt digitaliserat Europa och ska därför ta en aktiv och framskjuten roll i EU:s arbete för digitalisering.


Förenkling genom digitalisering

Statliga myndigheter, kommuner och landsting ska enligt regeringen sträva efter att vara bäst i världen på att använda digitaliseringen för att skapa en enklare vardag för privatpersoner och företag, en effektiv offentlig sektor med hög kvalitet, samt fler jobb och ökad tillväxt. Enligt regeringen krävs både långsiktig verksamhetsutveckling med digitala lösningar och en alltmer innovativ och samverkande förvaltning som sätter användaren i centrum.

Fortlöpande analys av digital mognad och behov av åtgärder

Enligt strategin handlar digital mognad (*se avsnitt "Digital kompetens"*) om förmågan att identifiera nya lösningar som möjliggörs av digitalisering, bedöma deras relevans samt att utveckla och använda dem. Det handlar även om att ha en förmåga att driva och leda utveckling med stöd av digitalisering.

³⁶ Digitaliseringsrådet (2019)

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 21 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

Styrning mot resurseffektivt samhälle med hjälp av digitalisering

Användningen av digitala tjänster kan bidra till ett hållbart utnyttjande av naturresurser och en cirkulär och biobaserad ekonomi genom att produkter ersätts av tjänster, viss användning intensifieras eller att det blir enklare att återanvända eller dela produkter. Därigenom kan klimat- och miljöpåverkan minskas och digitaliseringen bidra till att nå de svenska miljömålen.

Förstärkt lokalt och regionalt engagemang

Det politiska ledarskapet har stor betydelse för ett framgångsrikt lokalt och regionalt digitaliseringsarbete. Ett framgångsrikt genomförande av den nationella digitaliseringsstrategin bygger på att lokala och regionala åtgärder kan stärka genomförandet och på så vis skapa ett tydligt och samlat engagemang kring digitaliseringsfrågor. För vissa kommuner och landsting kan regional samverkan med andra vara avgörande för att kunna ta till vara möjligheterna genom digitalisering och för att hantera sina åtaganden i ett allt mer digitaliserat samhälle. Områdena hänger samman. Styrning mot ett resurseffektivt samhälle torde till exempel förutsätta såväl en fortlöpande analys av digital mognad och behov av åtgärder som ett starkt lokalt och regionalt engagemang³⁷.

6.1.5.2 Utmaningar för ledarskapet i förändringsarbete

När förändringen börjar kommer allt det gamla att behöva ifrågasättas, kanske börja med helt nya idéer och strukturer, nya samarbeten, och definitivt nya regelverk.

Man kan då utgå från att förändringsprojekt kommer att aktivera ”det organisatoriska självförsvaret” ”Organismen” kommer att se det nya som en patogen, och immunförsvaret kommer genast aktiveras och bekämpa alla nya tankar, idéer och tekniker. Inte för att de är onda utan för att det är så organisationer fungerar.³⁸

Ekholm, Jebari & Markovic menar att om digitisering var en grannlaga, dyr, men ändå helt nödvändig uppgift, där deltagandet av de verkligt erfarna experterna var av avgörande betydelse, kan just dessa experter bli digitaliseringsprojektets största fiender. Alla som har sin status grundad i det gamla, i regelverkskunskap och effektiva nätverk, kommer att se sin kompetens devalveras. Med den riskerar status, positioner och till och med meningsfullheten i att gå till jobbet att försvinna. Det är därför viktigt att se till att det finns trygghet i förändringen; att försäkra alla om att de kommer att behövas i det nya, att ge tid till den personliga förändring som krävs, men samtidigt vara tydlig med att förändringen inte är frivillig. De experter som har utgjort kompetensryggraden i det gamla kommer att motarbeta förändringen.

Det är svårt och utmanande för en ledning att hålla fast kurs mot det nya när dessa tjänstemän förtroligt manar till besinning.

Digitalisering har dessvärre låg potential att vara kostnadsbesparande på kort sikt. Erfarenheten av att implementera nya teknologiska system visar att det dröjer länge innan teknologin ger avkastning i termer av ökad produktivitet och/eller minskade kostnader. Ofta handlar utmaningen om att digitalisering som förbättrar en verksamhet kräver att verksamheten i sig måste förändras. Detta kan vara tuffa utmaningar då ex. kommuners ekonomi är ansträngd.³⁹

³⁷ Digitaliseringsrådet (2019)

³⁸ Ekholm, Jebari & Markovic (2019)

³⁹ Andersson, Pernemalm, Lindén & Torberger (2017)

6.2 Behovsanalys

Nedan följer en sammanställning av de behovsanalys och de diskussioner som uppstod i samband med genomförandet i de olika nätverken. Hela resultatet presenteras i bilagorna. En behovsanalys med kommundirektörerna blev aldrig aktuell utan utgick på grund av tidsbrist.

6.2.1 Digital kompetens

Det område som är mest omnämnt under behovsanalyserna är digital kompetens. Den digitala kompetensen behöver stärkas på alla plan i kommunen från den politiska styrningen till den operativa personalen då den digitala mognaden generellt sett är ganska låg. Att ha förståelse för vad digitalisering är, det är inte helt självklart trots att det talas om det i verksamheterna, och det är något vi måste jobba med. Under e-rådets behovsanalys nämns digital kompetens som en hörnsten, vi måste börja här för att kunna ta ett samlat grepp om de andra målområdena. Vi behöver jobba med olika typer av kompetenshöjande aktiviteter riktade till olika målgrupper. Det kan inte enbart vara punktinsatser utan det handlar om att ha tillgång till de kompetenshöjande aktiviteterna över tid för att kunna säkerställa att den digitala mognaden inte minskas på grund av att det till exempel tillkommer ny personal. Några av de specifika kompetenser man vill ha hjälp med att förstärka är hur man driver IT-projekt, hur man arbetar med nyttorealiserings och processkartläggningar.


En målgrupp som oftast glöms bort är våra invånare. Det finns flertalet e-tjänster framtagna för våra invånare och vi förutsätter gärna att alla kommer att använda dem, men det är inte riktigt verkligheten. Det finns både unga och äldre som väljer att hantera deras ärenden på andra sätt än genom e-tjänsten vilket betyder att man bara tillför fler arbetsuppgifter för handläggarna i kommunen. Vi måste t.ex. börja avveckla pappersblanketter för att "tvinga" invånarna att använda e-tjänsterna istället, och då behöver de en digital mognad som gör att de kan använda dem. Då behöver vi även se över att invånarna har de fysiska verktygen för att använda e-tjänsterna, har alla tillgång till en smartphone?

Under diskussionerna framkom även att det finns brist på kompetens för vad det finns för modern teknik och hur den kan användas. Vi lär oss hur tekniken fungerar, vad som händer när man trycker på knapparna, men hur vi använder den för att stödja vårt arbete har vi inte lika stor kunskap i. Det saknas även en beställarkompetens, vi beställer ofta samma tjänster och produkter som vi redan använt, då det är svårt att omvärldsbevaka vad som finns att tillgå för ny modern teknik och hur det används i liknande verksamheter. Det hade varit bra att förtydliga vad man kan förvänta sig av de olika aktörerna inom digitalisering så verksamheterna förstår var de ska rikta vilka frågor.

6.2.2 Digital trygghet

Digital trygghet omnämns mycket som en intention – kommunerna har absolut en intention att kunna ge invånare och medarbetare en trygg användning av de tjänster och produkter som finns i kommunen. Beteendet kan dock tala om något annat och det kontinuerliga informationssäkerhetsarbetet som bör ske i hela kommunen har inte anammats fullt ut. Näringslivsutvecklarna diskuterade under sin behovsanalys att det är krångligt att göra rätt då kunskapen om informationssäkerhet behöver vara relativt hög för att man ska genomföra mycket av den dagliga verksamheten på ett informationssäkert sätt. Vi får sällan hjälp av systemen som används att styra användare att göra rätt, vilket hade varit ett bättre utgångsläge istället för att ständigt upprätthålla hela verksamhetens kompetens inom informationssäkerhet. Infrastrukturnätverket diskuterade att vi måste ha en högre kompetens inom informationssäkerhet när vi upphandlar så att vi kan få säkra och intuitiva system.

Ett annat område som berörts är livscykelhantering av data. Vi blir styrda utifrån GDPR att t.ex. gallra vår data från personuppgifter och det finns vissa lagar som anger hur länge vi bör spara viss information, men det är bara en liten mängd av den data som finns i kommunerna idag. Våra växande datamängder kräver en annan livscykelhantering för att avveckla data vi inte behöver.

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 23 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

Under en behovsanalys med e-nätverken under 2018 berördes informationssäkerhet vid flera tillfällen. Informationssäkerheten måste ökas och vi måste jobba med lagstiftningen för hur våra invånare ska kunna äga deras egna personuppgifter. En het fråga just nu är hur man förhåller sig juridiskt till molnlösningar. Här kan kommunerna välja att tolka lagrummet olika vilket ger olika förutsättningar i kommunerna, hur ska vi förhålla oss till det?

6.2.3 Digital innovation

Ett område flera av nätverken anser svårt att göra större framsteg och satsningar inom är innovation. Att tänka nytt och annorlunda är en utmaning och att tänka digital innovation, datadriven innovation och smarta städer görs det inga storsatsningar på i dagsläget i våra kommuner.

Flera kommuner håller på att starta upp olika testbäddsverksamheter, främst inom vård- och omsorg, vilket är en positiv utveckling. Näringslivsutvecklare diskuterade under sin behovsanalys att testbäddar är en viktig arena och mötesplats mellan kommuner och näringsliv

Något som omnämnts i flera nätverk är att vi behöver involvera invånarna i större utsträckning än vad vi gör nu. Vi behöver ha ett inifrån och ut perspektiv och då behöver vi möta våra invånare på ett annat sätt och involvera dem mycket tidigare i de beslut där de faktiskt bör påverka. Att involvera invånare ger stor potential i att kunna hitta annorlunda lösningar och få en högre acceptans på de lösningar som införs.

6.2.4 Digital infrastruktur

I flera av nätverken fanns representanter som talade om en bristande hård infrastruktur, det vill säga att anslutningen till stabilt bredband varit bristfällig. Det finns ännu skolor och vårdhem på landsbygden som inte har fiberanslutning och stabil elförsörjning vilket medför stora problem. Ett exempel var lärare kan inte förlita sig på att de kan använda sig av den digitala tekniken i undervisningen eftersom det inte är en självklarhet att det finns tillgång till internet då skolan inte har fiber eller mobil täckning. I andra fall handlade det om brist på ren elförsörjning då det finns verksamheter som har en SPOF (Single Point of Failure) och vid överbelastning eller bortfall lämnar hela vårdhem strömlösa.


Under e-rådets behovsanalys diskuterades det att den hårda digitala infrastrukturen behöver ha samma prioritet och engagemang som den gemensamma översiktsplanen eller rentav ingå i det arbetet. Robust bredband är även avgörande när det gäller etablering av nya företag i kommunerna.

Någon som benämnts av alla nätverken är behovet av effektiva system i den bemärkelsen att kommunikation och informationsdelning ska ske sömlöst. Konsekvenserna av vår ”digitisering” har under alltför lång tid inneburit att medarbetare behöver dubbeldokumentera (att de behöver ange samma information vid flera tillfällen i olika system). Oförmågan av att systemen kan kommunicera med varandra leder ofta till en frustration hos användarna och att åtgärda problematiken är inte alltför sällan en kostsam historia.

Utbildningschefsnätverket diskuterade problematiken med lärplattformar som finns idag. De behöver ofta skapa integrationer mot flera system vilket gör att det blir komplext och kostsamt. Unika kombinationer av system gör att leverantörerna har svårt att garantera att plattformen blir pålitlig.

Socialchefsnätverket diskuterade behovet av att i kommunerna kunna systematiskt arbeta med att kartlägga de processer som är i stort behov av att optimeras. Vi behöver även bli bättre på att dela med oss av vårt resultat och ha tillit till varandra så att vi implementerar processerna likartat i kommunerna, fastän kommunen inte varit med och tagit fram den specifika processen.

Vi behöver bli bättre på att upphandla tillsammans då det är en krånglig och kostnadsdrivande process. I flera av nätverken nämns även behovet av gemensam drift av system för att främst få ner kostnaden med även att kunna underlätta för IT-avdelningar för att till exempel utöka servicetider. Vi har ett tekniskt arv (gamla system som

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 24 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

behöver bytas ut eller uppgraderas) som måste omhändertas och vi behöver hitta möjligheter att göra investeringarna tillsammans.

6.2.5 Digital ledning

Alla nätverken berörde området digital ledning och att det finns många behov de behöver ha stöd i inom området. Mycket handlar om att öka den digitala kompetensen i ledningsgrupper i organisationerna men även att få en större tydlighet och struktur i beslutsvägar. Hur vet man att ett beslut om att genomföra digitaliseringsinsatser ger reell nytta i verksamheten? Vad baseras beslutsunderlagen på? Det hade varit en fördel om det fanns mallar att använda sig av som är enkla att använda och förstå för flera målgrupper, främst ledningsgrupper.

Den stora akilleshälen är för de flesta kommunerna att lösa finansieringen av förändringen. Det krävs en investeringspuckel för att kunna genomföra det som behövs och det är inte alltid man kan se nyttan direkt. Det upplevs att det finns en bristande förståelse från ledningen för vad kapaciteten är i kommunen och vad man maktar med i befintlig budget. Nu när besparingstider nalkas för kommunerna så kommer det bli svårare att få täckning för förändringsarbetet och därför behövs extern finansiering.

Att förändra IT-infrastrukturen är inget som syns för verksamheten eller ger nytta som kan räknas hem direkt men är fullkomligt nödvändig för att öka kapaciteten på vad IT-avdelningen klarar av. Det måste finnas mod och en ihärdighet att genomföra förändringarna och en ledningskultur som tror på att med resultatet kommer nyttan. Vi behöver även bli mycket bättre på att följa upp nyttan så vi drar lärdom av det vi gör. Inte alltför sällan genomförs större förändringar utan att lägga krut på uppföljning vilket gör att vi har svårt att lära oss av varandra och ibland även oss själva.

Den politiska och strategiska ledningen behöver vara överens om en långsiktig målbild, inte bara under en mandatperiod, för att få kontinuitet i förändringsarbetet. Det behöver även tydliggöras hur målbilden ska förverkligas, om det är genom t.ex. handlingsplaner så behöver de konkretiseras så att verksamheten kan ta till sig dem. Då blir det enklare för verksamheterna med den kortsiktiga planeringen för hur man ska genomföra sin verksamhetsutveckling. För verksamhetsutveckling behöver det frigöras resurs som har kännedom om verksamheten och det måste planeras in och räknas med i budgeten så att det får stöd från ledningen.

Ledningsgrupper, både politik och tjänstepersoner, måste bli bättre på att styra mot en mer omfattande samverkanskultur. Vi måste öka viljan att samverka och släppa tävlingsinstinkten mellan kommuner då det är o gynnsamt i längden. Tillsammans kan vi fördela arbetet på flera kommuner som vill genomföra likartade förändringar vilket är mer resurseffektivt.

Något som många av nätverken uttryckte att vi behöver förändringsledare som kan få med sig verksamheten på ett annat sätt än idag. Det behövs mod att driva förändring framåt men verksamheten och invånare måste känna sig trygga med att den sker. När vi t.ex. automatiserar arbetsuppgifter måste den personal som blir ”ersatt” känna en trygghet i att de får andra meningsfulla arbetsuppgifter. Det är viktigt att hitta en balans i hur vi ersätter vår personal med robotar så vi inte urvattnar kärnverksamheten och lämnar allt i händerna på tekniken.

7 Slutsatser

7.1.1 Digital kompetens

Digital kompetens tillhör numera de grundläggande kompetenserna som alla individer i det moderna samhället måste ha för att kunna delta på lika villkor. Det kan inte accepteras att stora grupper lämnas utanför.

För kommunen innebär det att om de ska lyckas med en digital transformation bör den digitala mognaden förbättras, både generell digital mognad och specifik mognad. En organisation behöver en generell digital mognad för att förstå de många sammanhang som digitalisering verkar inom, vad effekten av den är och med vilken kvalitet identifiering av nya digitala möjligheter sker. Specifik digital kompetens kan handla om t.ex. moderna projektledningskunskaper för IT-projekt. Det område som är mest omnämnt under behovsanalyserna är digital kompetens.

7.1.2 Digital trygghet

För att kunna genomföra de förändringar som är nödvändiga och för att nå de mål som är uppsatta krävs att man känner sig trygg i den digitala tillvaron. Att kunna lita på att den data man lämnar ifrån sig hanteras på ett säkert sätt ur alla aspekter är grundläggande. Mot bakgrund av olika händelser (ex. läckta filer från 1177) känner många sig osäkra och även övervakade och utlämnade. Detta leder till misstro mot digitaliseringen. Arbete med informationssäkerhet i form av bl.a. risk- och sårbarhetsanalys utgör ett fundament för den fortsatta utvecklingen och den tillit som människor behöver känna. Källkritik och beredskap mot desinformation är mycket viktiga. Utvecklingen av AI (artificiell intelligens) går fort och är något man måste förhålla sig till.

Digital trygghet omnämns mycket som en intention – kommunerna har absolut en intention att kunna ge invånare och medarbetare en trygg användning av de tjänster och produkter som finns i kommunen. Beteendet kan dock tala om något annat och det kontinuerliga informationssäkerhetsarbetet som bör ske i hela kommunen har ännu inte anammats fullt ut.

7.1.3 Digital innovation


Sverige har en tradition att ligga i framkant när det gäller digitalisering. Det läget har förändrats och andra länder leder nu utvecklingen. För att kunna möta både de effektiviseringsbehov som finns i den offentliga sektorn och den konkurrens som näringslivet utsätts för, krävs att innovationsklimatet förbättras. Detta gäller framför allt den offentliga sektorn där digitaliseringen går långsammare. Det borde inte vara så då kunders och brukares behov ska vara vägledande oavsett verksamhet. Att skapa förutsättningar för ett innovativt klimat för att kunna ta till vara på exempelvis medarbetares idéer är viktigt för digitala innovationer. För kommuner är just denna förändring av innovationsklimatet en utmaning då det inte alltid finns en tradition av tillvaratagande och utveckling av innovationer, vilket det ofta gör i näringslivet.

Utveckling av testbäddar och involvering av medborgarna är aktiviteter som pågår i vissa kommuner där vi behöver dela med oss av resultat till varandra och kanske nyttja en testbädd i flera kommuner.

7.1.4 Digital infrastruktur

Den digitala infrastrukturen kan delas i hård (fiber, kommunikationsutrustning mm.) och mjuk (begrepp, interoperabilitet av olika slag)

I flera av nätverken fanns representanter som talade om en bristande hård infrastruktur, det vill säga att anslutningen till stabilt bredband varit bristfällig. I andra fall handlade det om brist på ren elförsörjning. Under e-rådets behovsanalys diskuterades att den hårda digitala infrastrukturen behöver ha samma prioritet och


	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 26 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

engagemang som den gemensamma översiktsplanen eller rentav ingå i det arbetet. Robust bredband är även avgörande när det gäller etablering av nya företag i kommunerna.

Något som är av stor vikt är att vi tillsammans börjar stärka våra interoperabilitet mellan kommunerna men även mellan våra sektorer och förvaltningar. Vi har mycket att vinna på att implementera likartade processer och arbetssätt, inte bara utifrån ökad invånarnytta utan även för ökad kostnadseffektivitet vid t.ex. upphandling.

7.1.5 Digital ledning

I behovsanalysen berörde alla nätverk området digital ledning och att det finns ett behov av stöd i inom området. Mycket handlar om att öka den digitala kompetensen i ledningsgrupper i organisationerna, men även att få en större tydlighet och struktur i beslutsvägar. Den stora akilleshälen är för de flesta kommuner att lösa finansieringen av förändringen då många kommuner tyngs av underskott. Det krävs en investeringspuckel för att kunna genomföra det som behövs och det är inte alltid man kan se nyttan direkt. Den politiska och strategiska ledningen behöver vara överens om en långsiktig målbild, inte bara under en mandatperiod, för att få kontinuitet i förändringsarbetet. Det krävs också mod hos ledningen att fatta beslut som ibland är obekväma men med en god förändringsledning kommer verksamheterna kunna acceptera och se nya möjligheter med besluten.

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 27 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

8 Referenslista

- [1] Svenska Akademin (2018). Svenska Akademiens Ordböcker. <https://svenska.se> [2019-06-18].
- [2] Näringslivsdepartementet (2017). För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi. <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2017/05/for-ett-hallbart-digitaliserat-sverige---en-digitaliseringsstrategi/> [2019-10-07]
- [3] Digitaliseringsrådet (2018). En lägesbild av digital kompetens. https://digitaliseringsradet.se/media/1213/lagesbild_digitalkompetens_slutversion_utanappendix.pdf [2019-10-07]
- [4] Anders Ekholm, Karim Jebari, Drasko Markovic (2018). Förbjuden framtid? Den digitala kommunen. https://www.iffs.se/media/22530/forbjuden_framtid_highres.pdf [2019-10-07]
- [5] Joakim Jansson, Marie Andervin (2016). Att leda digital transformation. HOI Förlag.
- [6] Eva Mörk, Gissur Ó Erlingsson, Lovisa Persson (2019). Kommunernas framtid. Första upplagan. Stockholm, SNS Förlag.
- [7] Annelie Amérus, Torbjörn Israelsson, Marcus Löwing, Petra Nyberg, Sandra Offesson (2019). Arbetsmarknadsutsikterna våren 2019 – Prognos för arbetsmarknaden 2019-2020. <https://arbetsformedlingen.se/download/18.76220699169bfc26b3fd73f/1560504172595/arbetsmarknadsutsikterna-a-vt-2019.pdf> [2019-10-07]
- [8] Karin Andersson, Peter Pernemalm, Daniel Lindén & Fredrik Torberger (2017) Stora jobbstudien - Framtidens lokala arbetsmarknader och kompetensbehov. Stockholm, Kairos Future.
- [9] Helsingborg Stad (2019) Trend- och omvärldsanalys 2019. <https://trendomvarld.helsingborg.se/ladda-ner/> [2019-10-09]
- [10] Digital Förvaltning (2019). Digital mognad i offentlig sektor 2019. <https://www.digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2019/05/StatusrapportDigital-Mognad2019.pdf> [2019-10-30]
- [11] Internetstiftelsen (2019). Svenskarna och internet 2019. <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2019/10/svenskarna-och-internet-2019-a4.pdf> [2019-10-30]
- [12] Digitaliseringsrådet (2018). En lägesbild av digital trygghet. <https://digitaliseringsradet.se/media/1131/laegesrapport-digital-trygghet-klar-20.pdf> [2019-10-30]
- [13] SKL (2019). Utveckling i en digital tid – en strategi för grundläggande förutsättningar. <https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/strategifordigitalutveckling.6728.html> [2019-10-30]
- [14] Digitaliseringsrådet (2018). En lägesbild av digital innovation. https://digitaliseringsradet.se/media/1156/d-innovation_digitaliseringsraadet_slutlig.pdf [2019-10-30]
- [15] IT & Telekomföretagen (2017). IT-kompetensbristen – en rapport om den svenska digitala sektorns behov av spetskompetens. <https://www.itot.se/app/uploads/sites/2/imported/ITTelekom-Rapport-Brist-Pa-IT-kompetens-webb.pdf> [2019-10-30]
- [16] Digitaliseringsrådet (2019). En lägesbild av digital infrastruktur. https://digitaliseringsradet.se/media/1245/laegesbild_infrastruktur_slutgiltig-dnr-19-2608.pdf [2019-10-30]
- [17] Post- och telestyrelsen (2019). Bredbandskartan. <https://bredbandskartan.se/> [2019-10-30]
- [18] Regeringskansliet (2019). Regeringens strategi för standardisering. <https://www.regeringen.se/49ced1/contentassets/6cd7c3221c3448a683ddec2e2b3390e3/regeringens-strategi-for-standardisering.pdf> [2019-10-30]

9 Bilagor

9.1 Sammanställning av omvärldsanalys från E-rådet

9.1.1 Definition av digitalisering

Syftet med workshopmomentet var att förstå komplexiteten i begreppet ”digitalisering” och resultatet visar just att vi inte har riktigt samma uppfattning om vad digitalisering innebär. Nedan syns det ordmoln som sammanställts utav menti-frågan ”Vad betyder digitalisering för dig?”.



Figur 2. Ordmoln från menti-fråga.

9.1.1.1 Ett mångfacetterat begrepp

Det finns många olika definitioner. I genomgången inför workshopmomentet presenterades flertalet olika definitioner från olika källor där innebörden är ungefär densamma men formuleringen skiljer sig och därför även definitionen. Begreppet digitalisering sammankopplas med andra begrepp såsom ”digital transformation”, ”digitisering”, ”digital mognad” och ”digital teknik” och workshopdeltagarna reflekterade över vad som är hönan och vad som är ägget. Deltagarna är överens om att det finns en risk i att den digitala tekniken tar för mycket utrymme när man pratar om digitalisering, det handlar om en samhällsförändring som sker där den digitala tekniken ska bli en naturlig del av våra liv och vårt samhälle.

9.1.1.2 Ett känsligt begrepp

I början av industrialiseringen när den nya tekniken kom såsom mekaniska vävstolar så möttes det först av rädsla. Medborgarna var rädda för att de skulle förlora sina jobb och gjorde uppror och slog sönder tekniken. Vad som sedan kom med tekniken – mer arbetstillfällen – det kunde man inte riktigt föreställa sig. Digitalisering för med sig en stor förändring och det kommer bli märkbar för alla. Vi har kommit till vägs ände, vi kan inte längre välja om vi vill digitalisera eller inte och vi behöver kommunicera att förändringen är nödvändig.

9.1.1.3 Är digitalisering medlet eller målet?

I industrialiseringseran var inte industrialisering målet – det var att öka produktiviteten. Samma gäller för digitaliseringseran - digitaliseringen i sig är inte målbilden, det är medlet för att ta oss till målet. När offentlig

förvaltning nu ställs inför ekonomisk press så finns det ett incitament till digitaliseringen. Målet är att digitaliseringen ska skapa nytta och det är viktigt att den nyttan är lätt att uppfatta i alla nivåer i organisationen. När vi digitaliserar så ska det vara lätt att göra rätt för användarna idag. Det är viktigt att det är enkelt och idag är det sällan enkelt.

9.1.2 Digital destination

Under workshopmomentet framkom det att deltagarna har en ganska likartad bild i vad e-rådet bör fokusera på. Vi behöver få en gemensam destination, en målbild vi kan samverka för att uppnå. För att veta vad vi behöver fokusera på i olika skeden så prioriterade gruppen de olika initiativen för vad som behöver göras inom 1 år, 3 år, 5 år och 10 år. Inget av initiativen hamnade under 10 år.

9.1.2.1 Vad som behöver påbörjas inom 1 år

En hörnsten i den digitala destinationen är att öka den digitala kompetensen, vilket alla deltagarna var rörande överens om. Den digitala kompetensen behöver vara på samma nivå i kommunerna så att man har förståelse för vad digitaliseringen för med sig och innebär för förändringar. Det behövs ett incitament som en ”sense of urgency” för att vi behöver prioritera digitalisering nu. Alla behöver förstå varför vi digitaliserar, varför vi gör vissa typer av initiativ och vad man kan förvänta sig för effekt. När den digitala kompetensen ökar kommer kommunerna ha en ökad förståelse i vad för initiativ som ska prioriteras och vad som ska göras i samverkan.

Den digitala kompetensen behöver ökas i flera plan där våra politiker och vår kommunledning behöver ha ökad kompetens. Ett digitalt ledarskap som har förståelse över vad som behöver prioriteras är en förutsättning för att lyckas väl med vår digitala transformation. En idé är att digitalisering bör finnas med i kommunernas Mål- och resursplan för alla 14 kommuner på ett likartat sätt. På så sätt blir digitaliseringsfrågan prioriterad och förankrad.

Samverkan är nyckeln till att lyckas så det är av stor vikt att vi bygger en bra struktur och förankring för att lyckas med den. Vi behöver få med alla intressenter på tåget och då gäller det inte vara verksamheten, vi behöver även förstå vad våra medborgare förväntar sig av kommunerna.

9.1.2.2 Vad som behöver påbörjas inom 3 år

Inom en treårsperiod behöver vi se över vår gemensamma digitala infrastruktur. Precis som vi har en gemensam översiktsplan för vår gemensamma infrastruktur bör vi planera och skapa engagemang för vår digitala infrastruktur. Här behöver vi enas om en struktur som ur invånarnas perspektiv blir enkel och försätlig att förhålla sig till och då behöver vi arbeta med standardisering.

För att lyckas med det arbetet bör vi gå mot att tillsammans upphandla gemensamma system och plattformar. Idag är det företagen som äger marknaden och vi behöver utveckla vår beställarkompetens och upphandla tillsammans för att företagen ska anpassa systemen utifrån våra behov.

De digitala tjänster vi erbjuder bör vara likartade för att underlätta för våra invånare. Vi måste fasa ut den analoga hanteringen av ärenden genom att ta bort möjligheten att för pappershantering. Då gäller det att vi har standardiserade, enkla och tillgängliga digitala tjänster.

En förutsättning för att kunna lyckas med den gemensamma digitala infrastrukturen är att vi har tillgång till likartad kompetens. En idé är därför att kunna ha ett gemensamt kompetenscenter där man har tillgång till den spetskompetens som behövs för att införa den nya digitala infrastrukturen.

9.1.2.3 Vad som behöver påbörjas inom 5 år

För att kunna hänga med de snabba omställningar som vårt kunskapsbaserade digitala samhälle är det av stor vikt att vi säkerställer att vi har den digitala kompetens som krävs. Vi behöver ta fram gemensamma kompetensplaner där vi kan ha digitala utbildningar som är oberoende av tid och plats för att ta tillvara på det livslånga lärandet.

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 30 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

9.2 Sammanställning av behovsanalys från Näringslivsutvecklare i Fyrbodals

Den 17 september besökte processledaren Näringslivsutvecklingsnätverket i Fyrbodals, där även Position Väst ingår, för att genomföra en workshop ”Behovsanalys utifrån givna frågeställningar”.

9.2.1 Digital kompetens

- Öka företagets kompetens i vad digitalisering innebär. Ge exempel på hur andra företag har lyckats med digitalisering.
- Öka den digitala mognaden för företag så att de förstår nyttan med digitalisering genom t.ex. en digitaliseringscoach.

9.2.2 Digital trygghet

- Systematiskt arbete med livscykelhantering av data. Gammal data måste rensas bort.
- Stödjande informationssäkra system som styr användaren att göra rätt

9.2.3 Digital innovation

- Involvera invånaren och företagen mer i att hjälpa till att lösa välfärdsutmaningarna (utifrån- och in perspektiv)
- För att öka företagets innovationsförmåga måste vi se till att det finns en bra blandning av olika åldrar i företaget och öka mångfalden.
- Mer testbäddar där kommunens verksamhet kan möta företag för att tillsammans öka innovationskraften

9.2.4 Digital infrastruktur

- Bättre informationsdelning mellan system
- Bättre mobil täckning

9.2.5 Digital ledning

- Tydlighet i vad företagen kan förvänta sig för stöd av kommunen (vem gör vad)
- Mer flexibla arbetstider och tillit att kunna distansarbete
- Högre tillgänglighet av alla typer av tjänster – 24 timmars myndigheten

9.3 Sammanställning av behovsanalys från Utbildningschefsnätverk

Den 27 september besökte processledaren Utbildningschefsnätverket i Fyrbodals för att genomföra en workshop ”Behovsanalys utifrån givna frågeställningar”.

9.3.1 Digital kompetens

- Stimulera så att man ser nyttan, kompetensutveckling så att man får förståelse för när nyttan kommer, det kan vara direkt eller långsiktigt. Det är viktigt att kommunicera när nyttan förväntas komma.

- Kompetens för hur vi ska använda tekniken i undervisningen. Vi vet hur den tekniska prylen fungerar, men har inte lika stor kunskap om hur den fungerar bäst i undervisningssyfte.
- Bättre omvärldsbevakning tillsammans för vad som händer i kommunerna gällande digitalisering. Var finns stora potential för automatisering av en specifik process t.ex.?

9.3.2 Digital infrastruktur

- Ändamålsenliga effektiva, nyttiga system med sömlös kommunikation. I dagsläget finns det exempel på att vi inte kan mejla till varandra utan att det krånglar eftersom vi sitter på olika plattformar.
- Stabil hård infrastruktur – vi behöver kunna försäkra oss om att det finns elförsörjning och fiber till skolorna och arbetsplatserna.
- Allt är inte positivt med digitaliseringen och det behöver vi hantera. Den behövs en balans i vad som ska styras centralt då behoven måste få styra eftersom kommunerna är olika
- Sammanslagning av drift av system. Det måste finnas vägar där flera kommuner köper ett gemensamt personalsystem t.ex. och andra kommuner har andra system som man delar på. Vi behöver hitta samarbetskluster för att samordna system. Både för resurseffektivitet och för att kunna förenkla.
- Effektiv datahantering – exemplet med lärplattformar där det blir för stort och komplext. Integrationer som gör att systemet blir opålitligt. Hur ska vi lösa det?

9.3.3 Digital ledning

- Skolledningarna, rektorerna måste vara drivande och hålla samma nivå. Kompetensutveckling behövs för ökad förståelse, gärna från ett strategiskt perspektiv. Vi behöver samordning i kompetensutveckling av vår personal.
- Finansiering. Var finns pengarna för förändringen? Vi får krav på oss som vi kommer hantera olika eftersom vi har olika förutsättningar.
- Det behöver finnas en balans i automatisering till de som ska frigöra meningsfullt arbete så att kärnverksamheten inte urvattnas.

9.4 Sammanställning av behovsanalys från infrastrukturnätverket

Den 17 oktober besökte processledaren Infrastrukturnätverket i Fyrbodals för att genomföra en workshop ”Behovsanalys utifrån givna frågeställningar”.

9.4.1 Digital kompetens

- Vi har inte kunskap om vad det finns för tekniska lösningar och vad vi ska beställa – det måste vi bli bättre på.
- Vi förutsätter att alla har möjlighet att följa med på resan för digital transformation, men har vi det? Har alla en smartphone t.ex.?
- Vi måste själva förstå varför vi måste genomföra resan för digital transformation för att skapa incitament.
- Det måste finnas en ökad tydlighet hos de aktörer som är verksamma inom digitalisering – som e-rådet t.ex. Förankra det bättre och vad tydlig med var man hittar informationen.

9.4.2 Digital trygghet

- Molnfrågan är känsligt. Hur ska vi förhålla oss den?
- Hur hanteras våra rättigheter när alla data och information samlas in? Hur kan vi vara måna om vår integritet, för hur stor valmöjlighet har man att stå utanför det digitala samhället?
- Vid upphandling måste vi vara bättre på att kravställa för en högre informationssäkerhet.

9.4.3 Digital infrastruktur

- Infrastrukturen måste bli mer robust. Det räcker inte med att det finns t.ex. en fiberanslutning till områden som behöver internetuppkoppling. Det måste finnas backup, redundans.

9.4.4 Digital ledning

- Politiken och det digitala ledarskapet behöver ha förståelse för visionen och kapaciteten i verksamheten. De måste avsättas pengar om vi ska kunna ge bättre service och automatisera i högre utsträckning.
- Vi saknar resultatstyrning då vi är väldigt dåliga på att följa upp det vi gör.

9.5 Sammanställning av behovsanalys från Socialchefs nätverket

Den 25 oktober besökte processledaren Socialchefs nätverket i Fyrbodals för att genomföra en workshop ”Behovsanalys utifrån givna frågeställningar”. I samband med workshopen presenterades även ett förslag för att genomföra ett projekt för gemensamma digitaliserades processer som fick mycket fokus. Socialcheferna fick sedan i efterhand inkomma med behov via e-post.

9.5.1 Digital kompetens

- Öka viljan och kompetensen hos klienter att använda de digitala tjänster som redan finns

9.5.2 Digital innovation

- Bättre invånardialog där våra invånare får lämna in idéer och tankar. Vi måste våga ställa frågan till dem. Sedan måste vi jobba med att analysera svaren och hitta lösningar.

9.5.3 Digital infrastruktur


- Hjälpa med att ta fram likartade processer i våra verksamheter
- Funktionalitet för tidsbokning hos handläggare via nätet och att anmäla ankomst till möten
- Hur kan vi arbeta med digitalt ID och identifiera våra invånare, hur hanterar vi olika tekniker?

9.5.4 Digital ledning

- Vi behöver identifiera vardagliga problem som kostar både kvalitet och personalresurser

9.6 Sammanställning av behovsanalys från E-nätverk 2018-10-23

Den 23 oktober 2018 gjordes en behovsanalys med båda nätverken med processledare Sara Herrman för att hon skulle kunna få en övergripande bild över vilka frågor som är mest aktuella att lyfta utifrån hennes uppdrag.

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 33 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

Behovsanalysen gjordes inte i samband med att upprätta en handlingsplan men är ändå av relevans att lyfta in i analysrapporten.

9.6.1 Styrning och ledning

Det finns behov av följande

- Tydliggöra beslutsvägar i organisationen
- Att det tas klara beslut i ledningen
- Bättre regelverk för styrning och ledning
- Att man satsar mer på verksamhetsutveckling
- Utbildning inom digitalt ledarskap
- Bättre kunskap om verksamhetsutveckling i ledningsgrupper
- En mer pragmatisk och individanpassad hjälp till kommuner
- Att det finns stöd i organisationen för ledarskapsbesluten
- Att ledningen behöver prioritera strategi och handlingsplan
- Handlingsplanerna behöver konkretiseras
- Vi behöver granska och ändra befintliga roller
- Det behövs förändring i vårt lagrum för att kunna stödja digitalisering
- Vi behöver öka vilja för digital transformation
- Ge tydlighet till politisk styrning

För att vi ska kunna komma i mål med digitaliseringen kan vi göra följande tillsammans

- Arrangera utbildning och kompetenshöjande åtgärder för ledning
- Arbeta fram en gemensam målbild (Historien om Tim)
- Sätta kortsiktiga mål och delmål
- Frigöra resurser för verksamhetsutveckling
- Ta fram handlingsplaner

9.6.2 Mod

Det finns behov av följande

- Mod att våga starta resan
- Större ”trygghet” i vad e-hälsa och digitalisering faktiskt handlar om

Ska vi kunna våga möta och driva förändringen kan vi göra följande tillsammans


- Förebygga felrädsla
- Öka tryggheten
- Skapa en arena att dela med sig av sina lärdomar

9.6.3 Resurser

Det finns behov av följande

- Digital delaktighet i större utsträckning
- Att resurser finns tillgängliga för verksamhetsutveckling
- Vi behöver automatisera för att frigöra resurs
- Utbilda inom digitalisering
- Mer pilotprojekt för att testa

För att kunna bygga framtiden tillsammans behöver vi

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 34 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

- Effektivisera för att frigöra befintliga resurser

9.6.4 Fokus

Det finns behov av

- Ett större medborgarfokus
- Att medborgare kan känna en högre delaktighet i att påverka digitaliseringen

Om vi ska kunna bygga framtiden för invånaren kan vi göra följande tillsammans

- Upprätta en medborgarpanel
- Initiera kompetensutveckling för invånarna
- Att vi informerar medborgaren om digitala möjligheter i större utsträckning än idag

9.6.5 Finansiering

Det finns behov av följande

- Tydliga verksamhetsmål
- Prioritering av digitaliseringsinvesteringar
- Bättre budgetprocess för digitaliseringsinvesteringar
- Att det finns en tydlig nytta med investeringen

Ska vi få den bästa nyttan av skattemedel så kan vi göra följande tillsammans

- Tydligare beskriva behoven
- Påverka regleringar för bidrag
- Ta reda på vad vi kan söka för projektmedel
- Påverka beslut från VästKom (vi behöver TUV t.ex.)

9.6.6 Samverkan

Det finns behov av följande

- Öka viljan att samverka
- Mer nätverkande
- Mer samarbete


Ska vi effektivisera kostnader och resurser, lära av varandra och nå samstämmighet och lika behandling kan vi göra följande tillsammans

- Ha nätverk med tydligt syfte
- Skapa arbetsgrupper istället för nätverk
- Få tillgång till en bra samverkanplattform

9.6.7 Gemensamma system

Det finns behov av följande

- Fokusera på arbetssätt och inte ”bara” införa ett system
- Att lära upp AI tillsammans
- Investering av system och processer
- Se över hur vi kan få tillgång till system
- Genomföra centrala gemensamma integrationer tillsammans

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 35 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

Om vi vill få större effektivitet, lägre kostnader, ökad säkerhet och göra det enklare kan vi göra följande tillsammans

- Gemensamma upphandlingar
- Gemensamma kravställningar
- Gemensam kunskapsbank
- Omvärldsbevaka

9.6.8 Omvärldsbevakning

Det finns behov av följande

- Analysera alla kommuners nuläge utifrån en mall där viktiga projekt och processer är med
- Omvärldsbevakning med praktisk tolkning
- Inventering hur vi jobbar med digitalisering

Om vi vill ha bättre kunskap om nuläget och om vilka möjligheter som finns för att kunna bygga framtiden tillsammans kan vi göra följande

- Fortsätta bryta ner Ineras omvärldsbevakning
- Dela nuläge och framtid med andra kommuner inom Fyrbodals

9.6.9 Standard

Det finns behov av följande

- AI-teknik införd som ett naturligt stöd för icke regelstyrda processer
- Leverans av offentliga tjänster inte längre endast för offentliga aktörer
- Processautomation införd för alla regelstyrda processer
- Standardiserade processer som tillgängliggörs allmänt kopplade till lagar (t.ex. Biståndsprocessen kopplat till SoL)
- Standard för IoT-enheter införd
- Arbetsätt för processer och kartläggning
- Små pilotprojekt
- Gemensamma mallar
- Standardiserad informationsmodell
- Klara lösningar för nationella e-tjänster (typ e-arkiv)
- En eID-lösning utförd av staten
- Förändringar i lagar så informationsdelning mellan olika offentliga/privata aktörer möjliggörs


Ska vi möjliggöra att fler aktörer blir utförare, spara tid och resurs för utveckling som vi vill kvalitetssäkra kan vi göra följande tillsammans

- Inventera och kartlägga
- Synliggöra inventeringen
- Får fram behoven

9.6.10 Infrastruktur

Det finns behov av följande

- Digitalt och mobilt ID
- Utbyggnad av hård infrastruktur
- Fysisk infrastruktur
- Ökad informationssäkerhet

	Publiceringsdatum 2019-12-09	Sida 36 (36)
Titel Omvärlds- och behovsanalysrapport för Fyrbodals e-råd 2019	Underrubrik Hur vi kan ta oss an digitaliseringens möjligheter	

- FVM på riktigt men med fokus på rätt saker
- Säker infrastruktur för att Tim ska kunna ”äga” sina uppgifter

Ska vi kunna skapa en säker, trygg, tillgänglig, central och personanpassad väg att kommunicera kan vi stödja följande tillsammans

- En statlig e-identitet

9.7 Sammanställning av behovsanalys från E-nätverk 2019-10-14

- Se bilaga ”E-nätverk – Behov av insatser”.