

	Publiceringsdatum 2024-05-17	Sida 1 (67)
	Författare Sara Herrman	Version 0.9
Titel Status för digitalisering i Fyrbodals kommuner	Underrubrik Analysrapport 2024	

Status för digitalisering i Fyrbodals kommuner

Analysrapport 2024

Författare

Sara Herrman, Digitaliseringsstrateg, Fyrbodals kommunalförbund

Dokumentstyrning

Versionshistorik

Datum	Version	Utfärdare	Förändringsorsak
2024-05-17	0.9	Sara Herrman	

Informationsklassning

Vid fastställande av heltalsversion klassas dokumentet som offentlig handling.

Efterlevnad

Författare har i uppgift att publicera heltalsversion och diarieföra dokumentet.

Sammanfattning

Denna analysrapport är sammanställd för att ge en översikt av digitaliseringsläget i Fyrbodals kommuner och identifiera nyckelutmaningar som kan ligga till grund för nödvändiga strategiska prioriteringar. De insikter som presenteras i denna rapport är tänkta att vägleda beslutsfattare i kommunerna och för att förbättra samarbetet kring digitala initiativ mellan kommunerna.

Kommunernas digitala mognad är generellt låg till medel, vilket indikerar att många kommuner befinner sig i tidiga eller mellanstadier av sin digitala transformation. Den långsamma digitaliseringstakten beror främst på att kommunerna prioriterar driftkapacitet över utvecklingskapacitet, vilket resulterar i att resurser används för att underhålla befintliga arbetssätt och system snarare än att investera i nya lösningar.

Många kommuner har som mål att införa e-tjänster för att förbättra tillgängligheten och effektiviteten i offentliga tjänster, men få har planer på att implementera mer avancerad teknik såsom artificiell intelligens (AI) eller robotik, delvis på grund av bristande digital kompetens och ekonomisk osäkerhet. För att möta teknikutvecklingen och dess snabba förändringstakt måste kommunerna utveckla flexibla och dynamiska styrmodeller. Detta inkluderar att anpassa regelverk och skapa förutsättningar för att testa nya tekniska lösningar i verkliga miljöer. Det är även avgörande att kommunerna investerar i utbildning och kompetensutveckling för att anpassa sig till nya arbetssätt och teknologier.

Vidare är tillgången till öronmärkta medel för digitalisering kritisk. Genom att avsätta specifika budgetar för digitala initiativ kan kommunerna säkerställa att nödvändiga resurser finns tillgängliga, vilket möjliggör snabbare och mer effektiv implementering av digitala projekt. Mellankommunal samverkan framstår som en avgörande faktor för att lyckas med digitaliseringsarbetet. Genom att samarbeta kan kommunerna dela resurser, kompetens och erfarenheter, vilket bidrar till att övervinna individuella begränsningar och skala upp digitala initiativ. Digitalisering är beroende av volym för att vara kostnadseffektiv och ge betydande resultat. Större volymer möjliggör stordriftsfördelar och mer omfattande användning av avancerad teknik, vilket i sin tur leder till bättre tjänster för medborgarna.

Sammanfattningsvis, genom att förbättra styrningen, ekonomiska strategier, organisatoriska kapaciteter och teknisk infrastruktur samt främja mellankommunal samverkan, kan Fyrbodals kommuner uppnå en mer framgångsrik digital transformation, vilket leder till effektivare offentliga tjänster, ökad medborgarnöjdhet och en starkare konkurrensposition i regionen.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning

1	UPPDRAGSBESKRIVNING	5
1.1	BAKGRUND.....	5
1.2	SYFTE MED ANALYS	6
2	METOD.....	6
3	RESULTAT	7
3.1	OMVÄRLDSFÖRUTSÄTTNINGAR.....	7
3.1.1	<i>Digitalisering i Sverige och EU</i>	7
3.1.2	<i>Mellankommunal samverkan</i>	11
3.1.3	<i>Kommunal digitalisering.....</i>	16
3.2	INVÄRLDSFÖRUTSÄTTNINGAR.....	20
3.2.1	<i>Mellankommunal samverkan inom digitalisering i Fyrbodals.....</i>	20
3.2.2	<i>Kommunernas förutsättningar för styrning av digitalisering</i>	25
3.2.3	<i>Kommunernas organisatoriska förutsättningar av digitalisering</i>	33
3.2.4	<i>Kommunernas ekonomiska förutsättningar.....</i>	40
3.2.5	<i>Kommunens tekniska förutsättningar.....</i>	42
4	ANALYS	50
4.1	KOMMUNENS UTMANINGAR.....	50
4.1.1	<i>Styrningsmässiga och ekonomiska utmaningar.....</i>	50
4.1.2	<i>Organisatoriska utmaningar.....</i>	52
4.1.3	<i>Tekniska utmaningar.....</i>	54
4.2	KOMMUNERNAS MÖJLIGHETER	56
4.2.1	<i>Möjligheter att medverka i nationella och regionala initiativ.....</i>	56
4.2.2	<i>Möjligheter med mellankommunal samverkan i Fyrbodals.....</i>	57
5	SLUTSATS.....	61
5.1	FÖR LÅNGSAMT DIGITALISERINGSTAKT UTIFRÅN TEKNIKUTVECKLING OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ OFFENTLIG VERKSAMHET	61
5.2	NATIONELLA OCH REGIONALA INITIATIV SKAPAR FÖRUTSÄTTNINGAR MEN KRÄVER ÖKAD UTVECKLINGSKAPACITET I KOMMUNERNA.....	61
5.3	STORT FOKUS PÅ EFFEKTIVITET ÖVER INNOVATION.....	62
5.4	EFFEKTIVISERING ÄR BEROENDE AV VOLYM OCH STANDARDISERING	63
5.5	SAMVERKAN KAN VARA ETT PROAKTIVT VÄGVAL FRAMÅT FÖR ATT LYCKAS MED IMPLEMENTERING	63
5.6	ADAPTIV STYRNING PÅ DELREGIONAL NIVÅ MED FLEXIBEL KVALIFICERINGSPROCESS	64

1 Uppdragsbeskrivning

1.1 Bakgrund

Digitaliseringsstrategen i Fyrbodals kommun har ett omfattande uppdrag att förbättra samarbete och koordinering inom digitaliseringsfrågor på delregional och regional nivå, enligt ett beslut fattat av miljö- och regionutvecklingsnämnden den 22 augusti 2023. Finansiering är Västra Götalandsregionen och VästKom, och strategens roll inkluderar att stärka samverkan mellan kommuner och andra centrala aktörer som regioner, statliga myndigheter, akademi, näringsliv och civilsamhället. Digitaliseringsstrategen kommer också att hantera koordineringen och genomförandet av gemensamma digitaliseringsprojekt och initiativ, vilket är avgörande för att optimera resursanvändning och effektivisera offentliga tjänster.

Det övergripande målet med att anställa en digitaliseringsstrateg är att öka innovations- och attraktionskraften i regionen, vilket är av stor betydelse för att hantera stora samhällsutmaningar såsom klimatförändringar och ojämlik tillgång till arbete och tjänster. Genom att utnyttja digitaliseringens möjligheter som en möjliggörare för hållbar och långsiktig utveckling, kan strategen bidra till nya innovativa lösningar som effektiviserar och förbättrar regionen.

Projektets betydelse för Fyrbodals kommuner ligger i dess förmåga att erbjuda en strukturerad och samordnad approach till digitalisering, som omfattar flera kommuner och involverar många sektorer. Genom ett sådant samarbete kan regionen gemensamt adressera och utnyttja digitala möjligheter för maximal fördel, vilket stöder regionens strävan efter en hållbar och konkurrenskraftig framtid.

För att kunna samordna digitaliseringsinitiativ på delregional nivå är det av stor vikt att ta fram en handlingsplan för digitalisering i Fyrbodals kommun, vilket tidigare gjordes under åren 2018–2020, för att effektivt kunna identifiera och prioritera digitala initiativ som kan leda till ökad effektivitet, kostnadsbesparingar och förbättrade tjänster till invånarna. En sådan plan är särskilt betydelsefull i en region som Fyrbodals kommun där enskilda kommuner kan stå inför betydande utmaningar när det gäller att på egen hand hantera omfattande digitaliseringsprojekt.

En strategisk handlingsplan möjliggör en samordnad insats där flera kommuner kan samarbeta om gemensamma mål och resurser, vilket i sin tur maximerar den samlade samhällsnyttan. Genom att arbeta tillsammans kan kommunerna dra nytta av skalfördelar och dela på kunskaper och teknologiska resurser, vilket leder till mer kostnadseffektiva lösningar. Dessutom, genom att prioritera initiativ där samverkan ger en större samlad samhällsnytta, kan kommunerna tillsammans ta itu med större och mer komplexa utmaningar som kan vara svåra att hantera individuellt.

För att skapa en relevant handlingsplan har denna analysrapport sammanställts som ligger till grund för vilka initiativ som bör genomföras på en delregional nivå. Undersökningen innefattar mätning av deltagande kommuners digitala mognad, sammanställning av målsättningar för digitalisering, och att omvärldsbevaka initiativ på nationell och regional nivå. Genom att förstå förutsättningarna och målsättningarna med digitalisering i kommunerna kan initiativen riktas mot de områden som ger störst påverkan, vilket säkerställer att alla de bidrar till önskade resultat.

Denna gemensamma kraftsamling stödjer inte bara individuella kommuners kapacitet att förbättra och effektivisera sina tjänster, utan också deras förmåga att innovativt och proaktivt svara på invånarnas föränderliga behov. Genom att fortsätta med utvecklingen av handlingsplan för digitalisering kan Fyrbodals kommun stärka sin position som en robust och framåtblickande delregion som aktivt arbetar för sina invånarnas bästa.

1.2 Syfte med analys

Syftet med analysen är att identifiera möjligheter och utmaningar med digitalisering i kommunerna och skapa en grund för strategiska beslut och planering i en Fyrbodalsgemensam handlingsplan. Genom att belysa både de fördelar och hinder som samverkan innebär, kan kommunalförbundet bättre förstå var gemensamma insatser behövs och hur resurser kan optimeras. Analysen hjälper till att prioritera initiativ som främjar både effektivitet och innovation.

2 Metod

För att genomföra denna analys av digitaliseringen inom Fyrbodals kommuner har författaren använt sig av en flerfaldig metodansats som inkluderar enkätundersökning, dokumentanalys och omvärldsanalys. Denna metodologi syftar till att ge en holistisk bild av kommunernas digitala mognad, utmaningar och möjligheter samt att belysa de aktuella initiativ och strategier som påverkar digitaliseringsarbetet.

Enkätundersökning - En enkätundersökning skickades ut till samtliga kommuner inom Fyrbodalsregionen. Enkäten var utformad för att samla in data om kommunernas nuvarande digitala mognad, pågående digitaliseringsprojekt, upplevda hinder och möjligheter, samt deras strategiska prioriteringar inom digitalisering. Frågorna i enkäten täckte ett brett spektrum av ämnen, inklusive tekniska och organisatoriska aspekter, finansiering, ledarskap och framtida planer. Svaren från enkäten analyserades kvantitativt för att identifiera gemensamma trender och mönster samt kvalitativt för att få djupare insikter i specifika utmaningar och framgångsfaktorer.

Dokumentanalys - För att komplettera enkätdata genomfördes en omfattande granskning av kommunernas årsbokslut och strategiska dokument. Denna analys syftade till att förstå hur digitaliseringsarbetet integreras i kommunernas övergripande strategier och ekonomiska planer. Genom att studera årsboksluten kunde författaren identifiera författarenka resurser som allokeras till digitaliseringsinitiativ, hur dessa resurser används och författarenka resultat som uppnåtts. Denna dokumentanalys gav en grundlig förståelse för den ekonomiska och organisatoriska kontexten som påverkar digitaliseringen i Fyrbodals kommuner.

Omvärldsanalys - För att sätta kommunernas digitaliseringsarbete i ett bredare sammanhang genomfördes en omvärldsanalys. Denna analys inkluderade en granskning av vetenskapliga rapporter och artiklar om digitalisering, med fokus på aktuella trender, teknologiska framsteg och bästa praxis. Författaren granskade också nationella och regionala digitaliseringsinitiativ för att förstå de yttre faktorer som påverkar kommunernas arbete. Genom att studera initiativ och strategier på nationell och regional nivå, kunde författaren identifiera möjligheter för kommunerna att dra nytta av dessa program och anpassa sina egna strategier därefter.

Den kombinerade metodiken med enkätundersökning, dokumentanalys och omvärldsanalys har möjliggjort en omfattande och djupgående förståelse av digitaliseringen i Fyrbodals kommuner. Genom att kombinera data från dessa olika källor har författaren kunnat identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot som kommunerna står inför i sitt digitaliseringsarbete. Resultaten från denna metodansats ger en robust grund för rekommendationer och framtida strategiska beslut.

3 Resultat

3.1 Omvärldsförutsättningar

Omvärld avser främst täcka in faktorer som rör kommunens plats i samhället, både hur dessa skapar och påverkar kommunens förutsättningar och behov av verksamhet, samt kommunens roll gentemot omvärlden. Dessa faktorer skapar ramar och möjligheter för kommunens digitalisering.

3.1.1 Digitalisering i Sverige och EU

EN SNABB TEKNIKUTVECKLING

Teknikutvecklingen går snabbt och accelererar, vilket har betydande konsekvenser för offentlig förvaltning och offentliga organisationer. Den snabba takten i teknikutvecklingen drivs av kombinationen av teknologier från olika områden, vilket leder till innovationer inom robotik, artificiell intelligens (AI), bioteknik och självkörande fordon. Tekniken kan förbättra människors livskvalitet och bidra till hållbar global utveckling, men i rapporten Därför måste Sverige hantera den accelererade teknikutvecklingen¹ framtagen av Kommitén för teknologisk innovation och etik (Komet) menar man att den också skapar utmaningar relaterade till ansvar, integritet och säkerhet. Teknikutvecklingen påverkar företag, organisationer och individer i hela världen och framsteg inom IT och AI förändrar vårt sätt att leva, arbeta och röra oss samt ger hopp om lösningar på flera stora utmaningar som mänskligheten står inför.

Rapporten från Komet påpekar att offentlig förvaltning och andra organisationer står inför stora utmaningar när det gäller att hänga med i teknikutvecklingens snabba takt. Regelverk, strukturer och processer inom offentlig sektor utvecklas ofta långsammare än tekniken, vilket kan leda till risker för både individer och samhället i stort. Det finns en risk att regelverk som inte är anpassade till ny teknik kan hämma innovation och skapa rättsosäkerhet, där individer inte kan förutse hur deras rättsliga ställning kan påverkas. För att dra nytta av teknikutvecklingen och hantera dess risker måste offentlig förvaltning anpassa sig genom att utveckla och uppdatera regelverk löpande och i samspel med den tekniska utvecklingen. En viktig aspekt är att skapa förutsättningar för att testa nya tekniska lösningar i verkliga miljöer, vilket kan påskynda lärandet och tydliggöra behovet av utveckling och anpassning av nya lösningar, arbetssätt och regelverk.

I Hesingsborgs trend och omvärldsanalys² menar man att digitaliseringen och automatiseringen omformar processer, arbetsuppgifter och arbetssätt. Utvecklingen har möjliggjort ett globalt skifte till distansarbete och en ökning av automatisering och robotisering av mänskliga arbetsuppgifter, vilket kräver att fler yrkesgrupper hanterar nya verktyg för att använda resurser mer effektivt och säkra framtidens välfärd. Utbildningssystemen måste hänga med i denna förändring för att undvika brist på efterfrågad arbetskraft. Rapporten tar även upp att AI har potential att revolutionera många aspekter av offentlig förvaltning genom optimerad resursanvändning, förbättrat beslutsfattande och ökat medborgardeltagande. Dock medför AI även utmaningar, såsom integritetsfrågor och risken för diskriminering, vilket kräver noggrann reglering och etiska överväganden

I Arbetsförmedlingens rapport Automatisering på den svenska arbetsmarknaden³ Dessutom krävs en planering och prognoser för att möta den förändrade arbetsmarknadens krav, där utbildningssystemet behöver anpassas för att säkerställa att arbetskraften har de tekniska kompetenser som efterfrågas. Det livslånga lärandet måste främjas för att individer ska kunna omskola sig och möta nya kompetenskrav som uppstår i takt med att tekniken utvecklas.

¹ (Kommitén för teknologisk innovation och etik, 2019)

² (Helsingborgs stad, 2024)

³ (Mörtberg, 2020)

DIGITALISERING INOM EU

Digitalisering erbjuder många möjligheter för EU:s framtida utveckling. Den 14 december 2020 beslutade Europaparlamentet att anta policyprogrammet för det digitala decenniet⁴. Det ger en betydande möjlighet för förbättrad infrastruktur och tillgänglighet, där utvecklingen av hållbar digital infrastruktur, inklusive bredbandsuppkoppling och mikroelektronik, är avgörande för att stärka EU:s globala position. Digitaliseringen av näringslivet är en annan viktig möjlighet, då svenska företag har en hög användning av digital teknik och det finns stora utvecklingsmöjligheter inom områden som artificiell intelligens (AI) och stordata, vilket främjar tillväxt och innovation.

Digitala offentliga tjänster kan leda till en mer effektiv och transparent förvaltning samt förbättrad medborgarservice, vilket omfattar bland annat elektroniska patientjournaler och säkra digitala identifieringslösningar⁵. Inom hälso- och sjukvårdssektorn möjliggör digitalisering nya sätt att erbjuda vård över hela landet, vilket förbättrar tillgången till vård för alla medborgare, inklusive de i avlägsna⁶. Dessutom kan digitalisering bidra till den gröna omställningen genom att främja miljövänliga teknologier och processer, såsom ekodesignförordningen som används för att minska utsläpp och uppmuntra återanvändning⁷.

Trots dessa möjligheter finns det betydande utmaningar. I Rapporten 2023 Report on the state of the digital decade⁸ menar man att en av de **största utmaningarna är bristen på relevant digital kompetens inom både näringslivet och offentlig sektor**. Många företag och organisationer rapporterar svårigheter att hitta kvalificerad arbetskraft inom IT och digital teknik, vilket hämmar utvecklingen. **Fragmenterad digitalisering inom olika myndigheter och regioner leder till bristande interoperabilitet** och svårigheter att skapa sammanhängande digitala tjänster över hela EU.

Det har kommit och kommer komma många förordningar kopplade till det digitala decenniet. En EU-förordning är en bindande rättsakt som alla EU-länder ska tillämpa i dess helhet. Ett EU-direktiv sätter upp mål som medlemsländerna ska nå, men de får själva bestämma hur det ska gå till. Nedan listas några av de förordningar och direktiv som berör offentlig sektor som SKR sammanfattat⁹.

Beslutade förordningar och direktiv

Cyber Security Act syftar till att stärka cybersäkerheten inom EU genom att införa gemensamma säkerhetsstandarder och certifieringssystem för IT-produkter, tjänster och processer. Detta förväntas leda till ökad tillit till digitala tjänster och produkter, vilket är avgörande för offentlig förvaltning som hanterar känslig information och samhällsviktiga funktioner.

Data Act syftar till att främja datadelning och öppen tillgång till data genom att skapa regler för hur data ska hanteras, delas och utnyttjas både inom den offentliga och privata sektorn. För offentlig förvaltning innebär detta ökade möjligheter till datadriven beslutsfattning och förbättrad service till medborgarna genom bättre användning av tillgängliga dataresurser.

Data Governance Act inför nya regler för hur data ska förvaltas och delas inom EU, med fokus på att säkerställa integritet och säkerhet. För offentlig förvaltning innebär detta att nya mekanismer och strukturer måste implementeras för att hantera data på ett sätt som främjar transparens och medborgarnas förtroende, samtidigt som dataskyddet stärks.

⁴ (Europaparlamentet och europeiska unionens råd, 2020)

⁵ (European Commission, 2023)

⁶ (DIGG, 2023)

⁷ (European Commission, 2023)

⁸ (European Commission, 2023)

⁹ (SKR, 2024)

Gemensam digital ingång till Europa, SDG-förordningen etablerar en gemensam digital ingång för tillgång till offentliga tjänster i hela EU, vilket syftar till att underlätta för medborgare och företag att interagera med offentliga myndigheter över gränserna. För offentlig förvaltning innebär detta att de måste anpassa sina digitala tjänster för att integreras i denna gemensamma ingång, vilket kräver teknisk anpassning och harmonisering av tjänster.

NIS 2-förordningen är en uppdatering av det tidigare NIS-direktivet och syftar till att ytterligare stärka säkerheten i nätverk och informationssystem inom EU. Denna förordning ställer högre krav på säkerhetsåtgärder och incidentrapportering för aktörer inom kritisk infrastruktur, inklusive offentlig förvaltning. Offentliga myndigheter måste därför vidta ytterligare åtgärder för att skydda sina nätverk och system mot cyberhot och säkerställa kontinuitet i sina tjänster.

Pågående aktuella förordningar och direktiv

AI-förordningen syftar till att etablera en rättslig ram för användningen av artificiell intelligens inom EU. Förordningen kategoriserar AI-system baserat på risknivå och ställer krav på transparens, säkerhet och etisk användning av AI-teknologi. För offentlig förvaltning innebär detta att AI-system som används i myndighetsutövning måste uppfylla strikta regler för att säkerställa rättssäkerhet och medborgarnas rättigheter.

Cyber Resilience Act har som mål att stärka cybersäkerheten genom att införa krav på att digitala produkter och tjänsterska designas och utvecklas med inbyggd säkerhet. För offentlig förvaltning innebär detta att upphandlade IT-system och digitala tjänster måste uppfylla höga säkerhetsstandarder, vilket minskar sårbarheter och skyddar känslig information mot cyberattacker.

European Health Data Space, EHDS-förordningen syftar till att skapa en gemensam europeisk dataplattform för hälsodata, vilket underlättar delning av hälsorelaterad information mellan länder och institutioner. För offentlig förvaltning innebär detta att hälso- och sjukvårdsmyndigheter måste anpassa sina datasystem för att integreras med denna plattform, vilket kan förbättra folkhälsoarbetet och forskning samt underlätta för medborgarna att få tillgång till sin egen hälsodata.

Europeisk e-identitetsplånbok, eIDAS2-förordningen syftar till att införa en gemensam europeisk e-identitetsplånbok som gör det möjligt för medborgare och företag att identifiera sig och få tillgång till tjänster online på ett säkert sätt över hela EU. För offentlig förvaltning innebär detta att myndigheter behöver anpassa sina digitala tjänster för att stödja denna nya e-identitetsstandard, vilket kan förbättra tillgängligheten och säkerheten i offentliga tjänster.

Gigabit Infrastructure Act syftar till att påskynda utbyggnaden av höghastighetsbredband och digital infrastruktur inom EU. För offentlig förvaltning innebär detta att myndigheter kan behöva samarbeta med privata aktörer och andra offentliga organ för att säkerställa att den digitala infrastrukturen uppfyller de nya kraven, vilket i sin tur kan förbättra tillgången till digitala tjänster för medborgare och företag.

Interoperable Europe Act syftar till att förbättra interoperabiliteten mellan olika IT-system och tjänster inom EU:s medlemsstater. För offentlig förvaltning innebär detta att myndigheter måste säkerställa att deras system kan kommunicera effektivt med andra nationella och europeiska system, vilket kan förbättra effektiviteten och samarbetet mellan olika offentliga aktörer samt underlätta gränsöverskridande tjänster för medborgare och företag.

Sammanfattningsvis **kräver dessa förordningar och direktiv att offentlig förvaltning inom EU anpassar sina system och processer för att möta nya krav** på AI-användning, cybersäkerhet, datahantering, e-identitet, digital infrastruktur och interoperabilitet. Dessa förändringar syftar till att skapa en mer säker, effektiv och sammanhängande digital förvaltning som kan möta framtidens utmaningar och behov.

DIGITALISERING INOM SVERIGE

Digitaliseringen i Sverige erbjuder betydande möjligheter men står även inför flera utmaningar. Sverige har en stark historik av teknologiskt ledarskap som har bidragit till landets ekonomiska tillväxt genom framgångsrika digitala tjänster och företag som Skype och Spotify (Den svenska digitaliseringsparadoxen, s. 3). Digitalisering kan leda till ökad resurseffektivitet och nya former av värdeskapande, exempelvis genom AI, smarta städer och automatiserat beslutsfattande (Digital förvaltning Statusrapport 2023, s. 6). Offentliga tjänster kan bli mer tillgängliga och användarvänliga genom digitalisering, vilket främjar en sammanhållen digital offentlig sektor med effektivare tjänster för medborgarna (Mot ett digitalt Sverige 2030, s. 10). Tillgängliggörande av öppna data kan driva på innovation inom både offentlig och privat sektor, medan AI och dataanalys kan förbättra säkerheten och motverka cyberkriminalitet (Digital förvaltning Statusrapport 2023, s. 15). Dessutom kan digital teknik förbättra tillgången till samhällstjänster och stärka medborgarnas egenmakt, vilket bidrar till ett inkluderande digitalt samhälle (Mot ett digitalt Sverige 2030, s. 18).

Trots dessa möjligheter har Sverige sett en nedåtgående trend i internationella digitaliseringsindex. En stor utmaning är bristen på interoperabilitet mellan olika digitala system och plattformar inom den offentliga sektorn, vilket hindrar effektiv data delning och samverkan. Innovationshämmande regleringar och brist på samordning mellan olika myndigheter kan försvåra digitaliseringens framsteg, och regelverk behöver anpassas för att bättre stödja digital innovation och konkurrenskraft. Dessutom krävs ökad digital kompetens inom både offentlig och privat sektor för att utnyttja digitaliseringens fulla potential, vilket innebär att satsningar på utbildning och livslångt lärande är nödvändiga. Ökad digitalisering medför även utmaningar relaterade till cybersäkerhet och skydd av personliga data, vilket kräver utveckling av robusta säkerhetslösningar och regelverk för att skydda mot cyberhot.

SKR:S HANDSLAG FÖR VÄLFÄRDENS DIGITALISERING

Det kommungemensamma handslaget för välfärdens digitalisering är ett strategiskt initiativ som samlar Sveriges 290 kommuner och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) i en gemensam satsning för att möta välfärdssektorns utmaningar genom digitalisering. Detta handslag betonar vikten av samarbete mellan kommuner, staten, näringslivet och akademien för att effektivisera verksamheter, främja innovation och skapa hållbara samhällslösningar.

Välfärden står inför stora utmaningar relaterade till ekonomi och kompetensförsörjning, vilket kräver en snabbare och mer samordnad digital omställning. Genom att arbeta tillsammans kan kommunerna bättre utnyttja varandras kompetenser och innovationer, vilket leder till effektivare och smartare lösningar. Handslaget innebär en gemensam vision om att skapa "världens mest innovativa och omtänksamma välfärd" genom tillgänglig digitalisering. Ett fördjupat samspel mellan kommuner, regioner, staten och näringslivet är nödvändigt för att öka digitaliseringstakten och möta samhällsutmaningar. Staten har en nyckelroll i att skapa långsiktiga förutsättningar för en hållbar utveckling genom lagstiftning, samordnade myndighetsuppdrag och ekonomiska resurser.

Att bygga en gemensam digital infrastruktur är avgörande för effektiv digitalisering och för att möta säkerhetsutmaningar. Det är också viktigt att samla och dela kompetens inom IT-relaterade områden för att möjliggöra framgångsrik digitalisering. Nya strukturer för styrning och ledning behövs för att stödja digitaliseringens möjligheter och skapa en mer tillgänglig och jämlik välfärdsservice. Digitalisering kan dessutom bidra till klimatsmarta lösningar och en effektivare användning av resurser, vilket är avgörande för att minska klimatpåverkan.

Den 19 juni kommer SKR att lansera sex prioriterade initiativ för att stärka och effektivisera välfärdens digitalisering. Dessa initiativ inkluderar följande:

- **Nationell identitets- och behörighetsfederation:** Detta initiativ syftar till att underlätta säkra digitala identiteter och behörigheter för både medborgare och anställda inom välfärdssektorn. En sådan federation kommer att bidra till en enhetlig och säker åtkomst till digitala tjänster. Kommunerna kommer att få hjälp med att implementera en säker och enhetlig lösning för digitala identiteter och behörigheter. Detta inkluderar stöd för att integrera federationen med befintliga system, vilket möjliggör en smidig och säker åtkomst till digitala tjänster för både medborgare och anställda.
- **Säker digital kommunikation för socialtjänsten:** Här fokuserar man på att införa och standardisera säker digital kommunikation inom socialtjänsten. Detta är viktigt för att skydda känsliga personuppgifter och för att förbättra effektiviteten i handläggningen av ärenden. Initiativet kommer att erbjuda kommunerna verktyg och riktlinjer för att etablera säker digital kommunikation inom socialtjänsten. Detta innebär att kommunerna kan förbättra skyddet av känslig information och effektivisera kommunikationsprocesserna, vilket i sin tur ökar säkerheten och integriteten i hanteringen av socialtjänstens ärenden.
- **Kompetensgemenskaper inom cybersäkerhet och juridik:** Genom att etablera kompetensgemenskaper inom viktiga områden som cybersäkerhet och juridik kan kommuner och regioner bättre dela kunskap och resurser. Detta initiativ ska bidra till att höja kompetensnivån och säkerställa att rätt expertis finns tillgänglig för att möta de digitala utmaningarna. Kommunerna kommer att få stöd i att bygga och delta i nätverk av experter inom cybersäkerhet och juridik. Detta inkluderar tillgång till gemensamma resurser, utbildningsmaterial och möjligheter till erfarenhetsutbyte, vilket stärker kommunernas kapacitet att hantera digitala säkerhetsutmaningar och juridiska frågor relaterade till digitalisering.
- **Delning och skalning av välfärdsteknik:** Detta initiativ syftar till att sprida och skala upp framgångsrika digitala lösningar och tekniker som används inom välfärden. Genom att dela erfarenheter och teknik kan fler kommuner dra nytta av innovativa lösningar. Kommunerna får hjälp med att identifiera, dela och implementera framgångsrika digitala lösningar och tekniker som används inom välfärdssektorn. Detta initiativ underlättar spridningen av innovativa lösningar och gör det möjligt för fler kommuner att dra nytta av teknik som redan har visat sig vara effektiv.
- **Gemensam informationsförsörjning för ekonomiskt bistånd:** Genom att skapa en samordnad och gemensam informationshantering för ekonomiskt bistånd kan man effektivisera processen och säkerställa att rätt information är tillgänglig vid rätt tidpunkt, vilket förbättrar service och besluts kvalitet. Initiativet kommer att erbjuda kommunerna stöd för att skapa en samordnad informationshantering för ekonomiskt bistånd. Detta innebär utveckling av gemensamma system och standarder som gör det lättare att samla in, dela och använda relevant information, vilket effektiviserar handläggningen och förbättrar servicen till medborgarna.
- **Digital post:** Införandet och utvecklingen av digital post är ett viktigt steg mot en mer sammanhållen och effektiv digital kommunikation mellan myndigheter och medborgare. Detta initiativ syftar till att minska pappershantering och förbättra tillgängligheten och spårbarheten i kommunikationen. Kommunerna kommer att få hjälp med att införa och utveckla lösningar för att hantera digital post. Detta stöd inkluderar teknisk assistans och riktlinjer för att integrera digital post i kommunernas kommunikationsprocesser, vilket minskar beroendet av pappershantering och förbättrar tillgängligheten och effektiviteten i kommunikationen med invånarna.

Dessa initiativ syftar till att förbättra välfärden genom ökad digitalisering, effektivisering av processer och bättre säkerhet och integritet för medborgarna.

3.1.2 Mellankommunal samverkan

Mellankommunal samverkan är viktig eftersom kommunerna står inför omfattande utmaningar som skiljer sig beroende på deras individuella förutsättningar. Utmaningar såsom ekonomiska svårigheter, kompetensbrist, investeringsbehov, integration av nyanlända och klimatförändringar kräver nya strukturella lösningar. Samverkan kan till exempel möjliggöra delning av resurser och expertis, vilket är särskilt viktigt för mindre

kommuner med begränsade resurser. Trots vissa utmaningar, såsom ökade transaktionskostnader och styrningssvårigheter, anses mellankommunal samverkan vara ett populärt och effektivt verktyg för att hantera många av de utmaningar som kommunerna står inför.

GENERELLA UTMANINGAR ATT UTFÖRA DET KOMMUNALA UPPDRAGET

I Kommunutredningen¹⁰ sammanfattas de generella utmaningar kommunerna bedöms stå inför. Utredningen gör tydligt att det finns stora skillnader i egenskaper och förutsättningar för kommunerna och att det inte går att hantera dem samlat. Varje kommun möter sin egen kombination av de utmaningar som behöver hanteras för att långsiktigt bedriva kommunal verksamhet.

Konjunkturrådet skriver i sin rapport Kommunernas framtid¹¹ att de främsta områden som bedöms utgöra utmaningar är ekonomin och förmågan att attrahera kompetens. Dessutom nämns förmågan att upprätthålla kvalitet, klara investeringsbehoven, integrera nyanlända samt, att förebygga klimatförändringar. Både Kommunutredningen och SKR¹² ser en utmaning i den ökande polariseringen i samhället, både ekonomiskt, geografiskt och politiskt. Denna polarisering bedöms fortsatt stärkas, bland annat som en konsekvens av urbaniseringen och den alltmer individ- och målgruppsanpassade mediekonsumtionen.

Kommunutredningen¹³ ser att dagens situation och den utveckling av samhället som förutses kommer att leda till ett behov av strukturella förändringar av den svenska kommunmodellen. Sveriges kommuner behöver stärka kapaciteten för att möta samhällsutvecklingen utifrån vitt skilda förutsättningar och ökande utmaningar. Alla kommuner behöver ha en god drifts- som utvecklingskapacitet, samt tillräckliga ekonomiska förutsättningar för att sköta sina uppgifter. För de kommuner som får problem att upprätthålla god kapacitet och ekonomiska förutsättningar presenteras det i Kommunutredningen fyra vägval för att hantera problembilden. Vägvalen liknar varandra och innebär i korthet att söka effektivitet genom samarbete, samverkan, sammanläggning eller asymmetrisk ansvarsfördelning. De fyra möjliga vägarna framåt är:

- **Samverkan** – Innebär att kommun A och kommun B samverkar för att få en bättre kapacitet inom ett avgränsat område. Bägge kommuner har stor möjlighet att påverka och styra utfallet.
- **Asymmetrisk ansvarsfördelning** - Innebär att kommun A med större kapacitet inom ett område tillhandahåller tjänsten till kommun B. Kommun B kan påverka medan Kommun A styr utfallet.
- **Sammanläggning** – Innebär att kommun A och kommun B slås samman för att bilda en ny kommun för att öka kapaciteten.
- **Uppgifter flyttas till region/stat** – Innebär att kommun A och kommun B överför hela ansvaret inom ett avgränsat område till annan huvudman. Huvudmannen styr utfallet.

Alternativen för med sig olika styrkor och svagheter

Förändringsalternativ	Styrkor	Svagheter
Samverkan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medger specialisering ▪ Effektivitet genom samordning ▪ Bibehållen suveränitet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beslut (kan) flyttas längre bort ▪ Otydligare demokrati ▪ Ökade transaktionskostnader ▪ Frivillighet försvårar långsiktighet
Asymmetrisk ansvarsfördelning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uppgifter och ansvar anpassas till förutsättningarna ▪ Skalfördelar i kombination med närhet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risk för segregering mellan kommuner ▪ Mindre kommuner kan bli mindre attraktiva som arbetsgivare ▪ Otydligare demokrati

¹⁰ (Statens offentliga utredningar, 2020)

¹¹ (Mörk, et al., 2019)

¹² (Sveriges kommuner och regioner, 2021)

¹³ (Statens offentliga utredningar, 2020)

Sammanläggning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökade skalfördelar ▪ Möjliggör bättre helhetstänk ▪ Lättare att rekrytera politiker 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sämre lokal anpassning ▪ Risk för segregering inom kommuner ▪ Beslut flyttas längre bort
Uppgifter flyttas till stat/region	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärker likvärdigheten ▪ Ökade skalfördelar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sämre lokal anpassning ▪ Risk för större byråkrati ▪ Sämre transparens

Figur 1: Styrkor och svagheter med olika alternativa vägval.

Då olika studier har olika infallsvinklar belyses för- och nackdelar med de olika alternativen på lite olika sätt. Det genomgående budskapet är dock detsamma; **Sveriges kommuner är idag i många fall för små för att kunna upprätthålla kvalitet och likvärdighet i den kommunala servicen**, givet de utmaningar de står inför.

MÖJLIGHETER MED MELLANKOMMUNAL SAMVERKAN

Mellankommunalsamverkan blir allt vanligare som en strategi för att hantera de ekonomiska och demografiska utmaningar som kommuner står inför. I rapporten Mellankommunalsamverkan: Vad är känt om dess effekter?¹⁴ identifieras flera drivkrafter och effekter av denna form av samarbete, som framför allt har betydelse i ljuset av kommunernas växande ansvar för välfärdstjänster som utbildning och äldreomsorg. I takt med att många kommuner upplever en ojämn befolkningsutveckling och ekonomiska svårigheter, **ses samverkan mellan kommuner som ett sätt att uppnå stordriftsfördelar, vilket potentiellt kan leda till kostnadsbesparingar och förbättrad servicekvalitet**. Även rapporten Med gemensamma krafter – en ESO-rapport om kommunal avtalssamverkan¹⁵ framhåller att samverkan mellan kommuner blivit ett allt viktigare verktyg för att hantera gemensamma utmaningar som uppstår ur ekonomiska och demografiska förändringar.

Studier tyder på att **samverkan kan underlätta för kommuner att dela på resurser och expertis, vilket är särskilt viktigt i små och minskande kommuner där resurserna annars skulle vara otillräckliga**. Det finns dock olika uppfattningar om huruvida mellankommunal samverkan faktiskt leder till de förväntade effektivitetsvinsterna. Vissa studier visar på positiva effekter som kostnadsbesparingar och förbättrad service, medan andra pekar på potentiella problem som ökade transaktionskostnader och svårigheter med styrning och kontroll i samverkansarrangemang.

Trots dessa utmaningar framstår mellankommunal samverkan som ett alltmer populärt verktyg för att hantera de pressande problem som många kommuner står inför. Detta inkluderar att adressera kompetensbrist, ekonomiska begränsningar, och att tillhandahålla en stabil och hållbar service till medborgarna. **Samverkan anses också främja innovation genom att skapa nya möjligheter för kommuner att experimentera och anpassa sig till förändrade förutsättningar i sin omvärld**.

Rapporten Med gemensamma krafter – en ESO-rapport om kommunal avtalssamverkan¹⁶ framhäver också juridiska aspekter och nya rättsliga ramar som skapats för att **underlätta och formalisera sådana samarbeten, vilket inkluderar anpassningar i upphandlingslagstiftningen och kommunallagen för att göra mellankommunal samverkan smidigare och mer tillgänglig**. Dessa ändringar reflekterar en anpassning till de praktiska realiteterna och de politiska ambitionerna att stärka kommunernas förmåga att effektivt möta sina invånares behov.

UTMANINGAR MED MELLANKOMMUNAL SAMVERKAN

Trots många fördelar med mellankommunal samverkan för även med sig flera utmaningar som påverkar effektiviteten och den långsiktiga hållbarheten för samverkan. I rapporten Mellankommunal samverkan: Vad är

¹⁴ (Ó Erlingsson, et al., 2024)

¹⁵ (Lundin, 2021)

¹⁶ (Lundin, 2021)

känt om dess effekter¹⁷ menar man att en av de främsta utmaningarna är ekonomiska begränsningar och transaktionskostnader. Även om samverkan kan leda till betydande kostnadsbesparingar, särskilt inom tekniska och administrativt enklare områden som avfallshantering, **finns det exempel där samverkan har resulterat i ökade totala kostnader för deltagande kommuner**. Dessa kostnadsökningar kan bero på olika typer av transaktionskostnader, inklusive administrativa kostnader, förhandlingskostnader och kostnader för övervakning och längre kommunikationskedjor.

Effektiviteten av mellankommunal samverkan påverkas även starkt av strukturella och demografiska faktorer. **Demografi, geografi och kulturella skillnader spelar en avgörande roll i hur väl samverkan fungerar**.

Erlingsson et al. menar i sin rapport att exempelvis har befolkningsstorleken en direkt påverkan på hur effektivt samarbetet blir, men det finns inga entydiga resultat om den optimala storleken på kommunerna som samverkar. Kulturell homogenitet och tillit mellan kommunerna ökar de upplevda fördelarna med samverkan.

Politiska och juridiska hinder utgör ytterligare en utmaning för mellankommunal samverkan. Samverkan kan vara antingen frivillig och bottom-up eller driven av statsmakten med inslag av incitament eller tvingande lagstiftning. **Den politiska viljan att ingå i samarbeten och de juridiska ramarna som styr detta kan både främja och hämma utvecklingen av mellankommunal samverkan**. Statliga reformer och förändringar i lagstiftningen har ibland underlättat formaliseringen av samarbeten, men har också visat sig vara en källa till frustration och motstånd bland kommuner¹⁸.

Komplexitet och styrning är också betydande utmaningar för samverkan mellan kommuner. I SKR:s rapport Att hantera komplexa samhällsutmaningar¹⁹ menar man att **effektiv samverkan kräver att kommunerna utvecklar gemensamma mål, formella avtal och tydliga roller och ansvarsfördelningar**. Bristen på en enhetlig styrningsmodell kan leda till ineffektivitet och konflikter mellan deltagande kommuner.

Rekrytering och kompetensförsörjning utgör ytterligare en utmaning, särskilt för mindre kommuner som kan ha svårigheter att attrahera och behålla kvalificerad personal. Genom samverkan kan kommunerna dela på expertfunktioner och öka sin attraktionskraft som arbetsgivare. Detta kan dock **vara en utmaning om det inte finns en tydlig strategi för hur rekryteringen ska ske och hur kompetensen ska fördelas mellan kommunerna**²⁰.

För att effektivt hantera dessa utmaningar och främja framgångsrik mellankommunal samverkan, kan följande strategier användas. Det är **viktigt att skapa en tydlig struktur för samverkan med formella avtal och överenskommelser som specificerar roller, ansvar och mål**. I rapporten Kollektiv digitalisering av välfärden – kommunal samverkan kring välfärdsteknik²¹ lyfter författarna fram att **regelbundna möten och dialoger mellan de samverkande parterna är avgörande** för att bygga tillit och skapa en gemensam förståelse för samarbetet.

För att säkerställa att samverkan leder till de önskade resultaten är det **viktigt med transparens och regelbunden uppföljning**. Gemensamma plattformar för uppföljning och analys av resultat kan bidra till att identifiera problem tidigt och justera strategier vid behov²². Kommunerna måste också vara **beredda att anpassa sina samverkansmodeller efter förändrade förutsättningar**, såsom demografiska förändringar eller nya politiska direktiv. Flexibilitet i avtalen och en öppen dialog om hur samarbetet kan förbättras är avgörande för långsiktig framgång²³.

¹⁷ (Ó Erlingsson, et al., 2024)

¹⁸ (Ó Erlingsson, et al., 2024)

¹⁹ (SKR, 2020)

²⁰ (Högne & Holm, 2024)

²¹ (Torell, et al., 2023)

²² (Torell, et al., 2023)

²³ (Jordan & Andersson, 2010)

Alla berörda parter, inklusive medborgarna, bör involveras i samverkansprocessen. Genom att **skapa möjligheter för medborgarengagemang och inflytande kan kommunerna säkerställa att samverkan inte bara uppfyller organisatoriska mål utan också möter medborgarnas behov och förväntningar**²⁴. Genom att adressera dessa utmaningar och implementera effektiva strategier kan mellankommunal samverkan bidra till förbättrad service, kostnadseffektivitet och ökad kompetensförsörjning i kommunsektorn.

PÅGÅENDE DIGITALISERINGSINITIATIV FÖR KOMMUNERNA I VÄSTRA GÖTALAND

Mellankommunal samverkan kan drivas på flera olika nivåer och i Västra Götaland och det finns flera aktörer som samarbetar med kommunerna. VästKom är en samarbetsorganisation för Västra Götalands 49 kommuner, vars syfte är att främja regional utveckling genom samverkan inom hälso- och sjukvårdsområdet. VästKom stödjer kommunerna genom att koordinera gemensamma initiativ, erbjuda kompetensutveckling och fungera som en plattform för erfarenhetsutbyte. Digitaliseringsrådet i Västra Götaland drivs av Västra Götalandsregionen som en del av Kraftsamling Digitalisering i den regionala utvecklingsstrategin. Det består av representanter från kommunerna, regionen, högskola och myndigheter som arbetar för att driva digitaliseringsfrågor framåt. Rådet fungerar som en rådgivande och strategisk enhet, som stödjer kommunerna i deras digitaliseringsprocesser genom att utveckla riktlinjer, samordna projekt och identifiera gemensamma behov och lösningar. Nedan följer några av de initiativ som drivs just nu.

- **Digitala hjälpmedel i samverkan:** Detta initiativ är inriktat på att främja samarbete mellan kommunerna i Västra Götaland genom att utveckla och implementera gemensamma digitala verktyg och plattformar och initieras av VästKom. Målet är att optimera användningen av digitala hjälpmedel inom olika kommunala tjänster, såsom vård och omsorg, utbildning och administration. De förväntade nyttorna inkluderar kostnadsbesparingar genom delade resurser, förbättrad kvalitet och effektivitet i tjänsteleveransen, samt ökad tillgänglighet och användarvänlighet för medborgarna. Konkret stöd för kommunerna omfattar tillgång till gemensamma tekniska plattformar, utbildningsprogram för personal, teknisk support, och regelbundna workshops för erfarenhetsutbyte och best practice-delning.
- **Smart region Västra Götaland IoT-plattform:** Denna plattform är utformad för att integrera Internet of Things (IoT)-teknologi i kommunernas verksamhet för att skapa en smartare och mer uppkopplad region. Genom att använda sensorer och anslutna enheter kan kommunerna samla in och analysera data för att optimera tjänster såsom trafikstyrning, avfallshantering, energiförvaltning och miljöövervakning. De förväntade nyttorna inkluderar förbättrad resurseffektivitet, lägre driftskostnader, minskad miljöpåverkan och förbättrad livskvalitet för invånarna. Konkret stöd för kommunerna inkluderar tillgång till IoT-infrastruktur, verktyg för dataanalys, teknisk rådgivning och support, samt möjligheter till samarbeten med akademiska och privata sektorer för att utveckla innovativa lösningar.
- **Öppna data och Dataportal Väst:** Detta initiativ syftar till att främja användningen av öppna data genom att tillgängliggöra offentlig data via en gemensam dataportal. Målet är att öka transparensen, förbättra beslutsfattandet och stimulera innovation genom att göra data mer lättillgänglig för medborgare, forskare och företag. De förväntade nyttorna inkluderar bättre samhällsplanering, ökad medborgardeltaktighet och skapandet av nya affärsmöjligheter. Konkret stöd för kommunerna innefattar hjälp med att strukturera och publicera data i enlighet med öppna standarder, utbildning i datastyrning och säkerhet, teknisk support för att integrera data i portalen, samt tillgång till verktyg och resurser för att analysera och använda data effektivt.
- **Införandet av Millenium:** VästKom stödjer kommunerna i Västra Götaland vid införandet av Millenium, en regiongemensam IT-plattform för vårdinformation, genom att koordinera frågor mellan kommunen och regionen och ge strategisk vägledning. De har tidigare arrangerat utbildningsprogram och workshops för att säkerställa att personal i kommunerna förstår syftet med att använda systemet. VästKom hjälper även till med resursallokering och främjar samverkan mellan kommuner och andra aktörer. Genom kontinuerlig uppföljning

²⁴ (Lundin, 2021)

och utvärdering säkerställer de en smidig övergång och effektiv användning av systemet, vilket syftar till att förbättra vårdkvaliteten och patienternas upplevelse.

3.1.3 Kommunal digitalisering

Kommunal digitalisering är avgörande för att modernisera och effektivisera välfärden och skapa förutsättningar för ökad medborgarnytta och samhällsutveckling. För att framgångsrikt implementera digitalisering krävs en robust styrningsstruktur som säkerställer tydliga mål, ansvarsfördelning och kontinuerlig uppföljning. Organisatoriskt måste kommuner främja en kultur som är öppen för förändring och innovation, samt säkerställa att medarbetarna har nödvändig kompetens och resurser för att hantera digitala verktyg och system. Tekniskt innebär detta att investera i modern infrastruktur, säkra IT-system och interoperabla lösningar som möjliggör sömlös integration och datautbyte mellan olika kommunala enheter. Genom att kombinera dessa styrningsmässiga, organisatoriska och tekniska förutsättningar kan kommuner bättre möta medborgarnas förväntningar, förbättra servicen och uppnå långsiktiga hållbarhetsmål.

STYRNINGSMÄSSIGA FÖRUTSÄTTNINGAR

Styrning och ledning av digitalisering inom den offentliga sektorn står inför både betydande utmaningar och möjligheter. En framträdande utmaning är den generellt låga digitala mognaden, som trots vissa förbättringar fortfarande är otillräcklig för att möta de krav och behov som digitalisering medför. Enligt Digital förvaltning Statusrapport 2023²⁵ ligger den genomsnittliga digitala mognaden i Sverige under 50%, vilket indikerar att offentliga aktörer **inte satsar tillräckligt på att stärka sin digitala kapacitet**. Detta problem förvärras av en omfattande och ibland motstridig styrning, vilket skapar förvirring och hindrar effektiv genomföring av digitaliseringsinitiativ. I rapporten Styrning av digitalisering i Trafikverket²⁶ redovisar författarna ett överflöd av styrande dokument som skapat svårigheter för personalen att navigera rätt och följa riktlinjer, vilket försvårar en samordnad digital utveckling.

En annan betydande utmaning är den silofokuserade strukturen inom många offentliga organisationer. Denna fragmentering leder till ineffektivitet och duplicering av insatser, vilket hindrar en gemensam förståelse och genomförande av digitaliseringsstrategier. I Göteborgs Stad har en analys visat att olika **förvaltningar driver egna digitaliseringsinitiativ utan tillräcklig central styrning, vilket leder till suboptimering och en brist på enhetlig strategi**²⁷.

Ytterligare en utmaning är att **befintliga styrmodeller ofta är statiska och inte anpassade för den snabba förändringstakten som digitalisering kräver**. Många offentliga organisationer har styrningssystem som inte är flexibla nog för att reagera på nya digitala möjligheter och behov. Detta resulterar i att initiativ för digitalisering ofta blir ineffektiva eller föråldrade innan de ens implementeras fullt ut²⁸.

Under 2023 genomfördes en genomlysning av hur Trollhättans stad hanterar digitalisering²⁹. I Trollhättan möter man både utmaningar och möjligheter i samband med styrningen av digitalisering. Bland utmaningarna framträder komplexiteten i att balansera mellan att förbättra befintliga arbetssätt och att utforska nya, transformativa lösningar. En **ojämn digital mognad mellan olika förvaltningar bidrar också till svårigheter**, där vissa avdelningar riskerar att hamna efter i digitaliseringens framkant. Dessutom står kommunen inför utmaningen att effektivt allokera resurser, särskilt till de svagare förvaltningarna, och att hantera teknisk skuld från föråldrade IT-system som kräver omfattande modernisering. Samtidigt öppnar digitaliseringen för flera

²⁵ (Forskningsskotsortiet digital förvaltning, 2023)

²⁶ (Magnusson, et al., 2023)

²⁷ (Magnusson & Lindroth, 2021)

²⁸ (Forskningsskotsortiet digital förvaltning, 2023)

²⁹ (Lindroth, et al., 2023)

betydande möjligheter. Genom att integrera digitaliseringen med kommunens strategiska mål kan man uppnå en mer målinriktad och effektiv styrning. Detta förbättrar inte bara interna processer utan även de tjänster som erbjuds till medborgarna. Förbättrad samverkan genom att bryta ner silos mellan förvaltningarna kan också främja en mer koordinerad och omfattande användning av digitala resurser.

Trots dessa utmaningar finns det också betydande möjligheter inom styrning och ledning av digitalisering. En central möjlighet är att använda digitalisering som en metod för verksamhetsutveckling. Genom att ha en **holistisk syn på digitalisering kan offentliga organisationer skapa större synergier och omfattande förbättringar**, snarare än att fokusera på isolerade initiativ. Detta kan bidra till att uppnå bredare verksamhetsmål och öka den övergripande effektiviteten³⁰.

En annan viktig möjlighet är **införandet av adaptiva och interaktiva styrmodeller som kan justeras över tid**. Detta innebär att organisationer behöver röra sig bort från statiska styrningsmetoder och utveckla flexibla ramverk som kan anpassas till föränderliga omständigheter och nya digitala möjligheter. I exemplet med Trafikverket³¹ finns rekommendationen att skapa en roll som digitaliseringsdirektör med centralt mandat för att samordna och driva digitaliseringsinsatser på ett effektivt sätt och för att säkerställa en mer adaptiv styrning.

Under 2023 genomfördes en genomlysning av hur Trollhättans stad hanterar digitalisering³². Denna rapport belyser de många utmaningar och möjligheter som Trollhättans kommun står inför i sitt arbete med digitalisering. Viktiga utmaningar inkluderar demografiska förändringar som en åldrande befolkning och en minskande arbetsför befolkning, vilket försvårar rekryteringen av kvalificerad personal och ökar belastningen på kommunens tjänster. Därtill framkommer utmaningar som **ojämn digital mognad mellan olika förvaltningar och problematiken med föråldrade IT-system som kräver omfattande uppdateringar**.

För att hantera dessa utmaningar har kommunen initierat **viktiga steg mot att differentiera mellan IT och digitalisering**. Denna åtskillnad har lett till positiva förändringar i digital mognad och nya styrmodeller som är bättre integrerade med organisationens övergripande mål. Dessa förändringar bidrar till att skapa mer ändamålsenliga digitala initiativ som bättre kan möta både interna och externa behov.

Möjligheterna med digitaliseringen är många. Rapporten belyser hur digital teknik kan användas för att effektivisera befintliga processer och utforska nya arbetssätt. Detta förväntas leda till förbättringar i intern effektivitet och medborgarservice. Genom **strategiska investeringar och fokus på verksamhetsutveckling där digital teknik är en drivkraft, har Trollhättans stad potential att förbättra och innovera sina tjänster ytterligare**.

Förstärkt samarbete mellan kommunens förvaltningar och bolag är också centrala för att maximera resursutnyttjandet och öka omställningsförmågan. Genom att **bryta ner silos och främja ökat samarbete kan kommunen bättre utnyttja sina samlade resurser** och förbättra koordinationen och effektiviteten i sina digitaliseringsinsatser.

Kommunsamverkan erbjuder också stora möjligheter genom att möjliggöra delning av resurser och kunskap mellan kommuner. Detta kan bidra till att skapa en starkare gemensam digital infrastruktur och kapacitet. I rapporten Kollektiv digitalisering av välfärden³³ betonas vikten av gemensamma principer och standarder för digitalisering, vilket kan leda till en mer enhetlig och effektiv digital utveckling.

En effektiv informationsstyrning behövs för att organisationer ska dra full nytta av sina informationstillgångar. Genom att säkerställa att data är korrekt och tillgänglig kan organisationen förbättra sina operativa processer,

³⁰ (Magnusson, et al., 2024)

³¹ (Magnusson, et al., 2023)

³² (Lindroth, et al., 2023)

³³ (Torell, et al., 2023)

fatta mer informerade beslut och leverera bättre tjänster till medborgarna³⁴. Detta är avgörande i en tid då digitalisering och data drivna beslut blir alltmer centrala för effektiv offentlig förvaltning. Att **integrera informationsstyrning i den övergripande strategin innebär att organisationen måste ha en tydlig ledningsstruktur och ansvarsfördelning**³⁵. Det är viktigt att definiera roller och ansvar för informationshantering, från datainsamling till lagring och arkivering. Detta säkerställer att alla medarbetare vet vad som förväntas av dem och att det finns mekanismer på plats för att övervaka och förbättra informationshanteringen kontinuerligt.

Betydelsen av informationssäkerhet i digitalisering kan inte överskattas. En **robust informationssäkerhet är nödvändig för att skydda känslig information, undvika dataintrång och säkerställa att digitala tjänster kan bedrivas utan avbrott**³⁶. Om informationssäkerheten brister, kan det leda till allvarliga konsekvenser såsom dataförlust, integritetsbrott och cyberattacker, vilket kan resultera i höga kostnader och förlust av förtroende från allmänheten.

För att uppnå en ändamålsenlig styrning av informationssäkerhet, är **det avgörande att integrera informationssäkerhet i den övergripande strategiska planen för digitalisering**³⁷. Detta innebär att säkerhetsåtgärder och protokoll inte bara ska vara reaktiva utan också proaktiva, vilket innebär kontinuerlig övervakning och förbättring av säkerhetssystemen. Dessutom bör informationssäkerhet ses som en central del av IT-styrningen och inte som en separat eller sekundär funktion.

ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

För att kommuner ska kunna genomföra ändamålsenlig digitalisering bör de organisera sig genom att etablera tydliga forum och roller som stödjer dessa processer³⁸. En central del av denna organisation är inrättandet av ett digitaliseringsråd, vilket fungerar som en strategisk enhet inom kommunen. Digitaliseringsrådet bör bestå av representanter från varje förvaltning inom kommunen och ha ett övergripande fokus på att samordna digitaliseringsinsatser snarare än att agera operativt. Detta framgår av en fallstudie där digitaliseringsrådets arbete undersöktes genom observationer av möten, intervjuer med sju representanter och analys av mötesdokument.

Brimark och Endam menar att digitaliseringsrådet inte ska ha en operativ roll utan snarare fungera som ett rådgivande och informativt organ. Det framkom att rådets roll och bidrag ofta uppfattas som abstrakta och strategiska, där medlemmarna har en övergripande förståelse för rådets syfte men ibland saknar konkret vägledning för det dagliga arbetet. För att stödja digitaliseringsarbetet ytterligare bör digitaliseringsrådet studera och tillämpa konceptuella ramar, som till exempel Dimios, vilket mäter organisationens digitala mognad.

Utöver digitaliseringsrådet bör det finnas en IT-direktör som har det övergripande ansvaret för IT säkerställer att de tekniska resurserna och infrastrukturen är på plats och fungerar som stöd för kommunens digitaliseringsmål³⁹. IT-direktörens roll är central för att samordna de tekniska aspekterna av digitaliseringen och för att möjliggöra en integrerad utveckling av kommunens digitala tjänster. En annan viktig roll är digitaliseringschefen, som fokuserar på att driva digitaliseringsprojekt och implementera nya digitala lösningar inom kommunen. Denna roll innefattar att identifiera och utveckla nya digitala initiativ, samt att säkerställa att dessa initiativ genomförs effektivt och i linje med kommunens övergripande strategier.

³⁴ (Forskningskonsortiet digital förvaltning, 2023)

³⁵ (Magnusson, et al., 2021)

³⁶ (Forskningskonsortiet digital förvaltning, 2023)

³⁷ (Magnusson, et al., 2023)

³⁸ (Brimark & Endam, 2023)

³⁹ (Magnusson, et al., 2021)

Det är även viktigt att ha forum för kontinuerlig dialog och samarbete mellan de olika rollerna och förvaltningarna inom kommunen⁴⁰. Regelbundna möten och workshops där representanter från olika delar av organisationen kan utbyta idéer och erfarenheter är avgörande för att skapa en gemensam förståelse och för att driva digitaliseringen framåt på ett enhetligt sätt.

I rapporten *Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda*⁴¹ redovisar att för säkerställa att digitaliseringsarbetet sker på ett effektivt och samordnat sätt bör det också finnas en projektledningsfunktion. Projektledare inom digitalisering har ansvaret för att planera, genomföra och följa upp specifika digitaliseringsprojekt. De säkerställer att projekten håller tidsramar, budgetar och kvalitetskrav, samt att de bidrar till de övergripande digitaliseringsmålen. Författarna till samma rapport redovisar även att en annan viktig aspekt av digital transformation som är ledarskap och förmågan att samordna och leda förändringsprocesser. Ledare inom den offentliga sektorn måste vara skickliga på att hantera dessa förändringsprocesser genom att kommunicera gemensamma mål och visioner samt genom att bedöma risker och underlätta gemensamt arbete.

Sammantaget visar dessa studier att **en lyckad digitalisering inom kommuner kräver en strukturerad organisation med tydliga strategiska forum och roller, samt ett starkt ledarskap som kan samordna och stödja förändringsprocesser** genom hela organisationen.

En annan viktig förutsättning är tillgången till digital kompetens på alla nivåer inom organisationen⁴². Detta inkluderar inte bara spetskompetens inom IT utan även grundläggande digitala färdigheter för alla medarbetare. Kommunerna måste utveckla strategier för att attrahera och behålla digital talang genom proaktiv rekrytering och kontinuerlig kompetensutveckling. Det är viktigt att implementera **tydliga målvärden för digital kompetens och utveckla ett explicit perspektiv på hur denna kompetens kan integreras i rekryteringsprocesser och dagliga arbetsuppgifter**.

Rapporten digital kompetens i offentlig sektor 2006-2019⁴³ menar att kommunerna behöver anpassa sina interna processer och arbetsmetoder för att stödja en digital kultur. Detta innefattar att uppmuntra och främja en digitalt orienterad arbetsmiljö där medarbetarna har möjlighet att utveckla sina digitala färdigheter genom utbildning och praktiska erfarenheter. Kommunerna bör också främja tvärfunktionellt samarbete, där olika avdelningar såsom IT, marknadsföring och HR arbetar tillsammans för att säkerställa en enhetlig och effektiv digitalisering. En annan viktig förutsättning är att kommunerna behöver förbättra sin förståelse för digital kompetens och dess betydelse för organisationens framgång. Detta kan uppnås genom att använda verktyg som algoritmisk språkanalys för att kontinuerligt utvärdera och förbättra hur digital kompetens uttrycks och används inom organisationen. Forskning **visar en stark koppling mellan digital kompetens och framgångsrik digitalisering**, vilket gör sådana insatser avgörande för att uppnå en hållbar och ändamålsenlig digital transformation.

TEKNISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Utmaningarna för en ändamålsenlig digitalisering i kommunens digitala infrastruktur är omfattande och mångfacetterade. I rapporten *Styrning och organisering av IT för ändamålsenlig digitalisering*⁴⁴ redovisas att en av de **mest framträdande utmaningarna är den nuvarande modellen för styrning och organisering av IT**, som inte är anpassad för att möta de dynamiska och föränderliga behov som digitalisering medför. Modellen, ofta baserad på köp- och säljprincipen, innebär att IT-funktionen betraktas som en stödfunktion som ska reagera på beställningar från verksamheten. Denna modell fungerar bra vid låg förändringstakt men är problematisk när

⁴⁰ (Brimark & Endam, 2023)

⁴¹ (Haug, et al., 2022)

⁴² (Mankevich, et al., 2020)

⁴³ (Mankevich, et al., 2020)

⁴⁴ (Magnusson, et al., 2021)

behovet av digitala lösningar ökar och varierar över tid. Konsekvensen blir att fluktuerande behov inte fångas upp inom den formella strukturen utan hanteras genom skugg-IT eller lokala initiativ, vilket leder till en fragmenterad digital infrastruktur och minskad dialog mellan verksamheten och IT-avdelningen.

En annan utmaning som redovisas i samma rapport är den ekonomiska **allokeringen och kontrollen av IT-budgeten, som ofta sker utan en klar koppling till de faktiska behoven av modernisering och utveckling**. Detta resulterar i att prioriteringar måste göras som gynnar driftsäkerhet på bekostnad av utveckling och innovation. Verksamheten upplever då att IT-avdelningen inte kan använda tilldelade medel effektivt, vilket egentligen speglar en bristfällig styrningsmodell snarare än ineffektivitet i själva IT-verksamheten.

För att hantera dessa utmaningar krävs en omstrukturering av hur IT styrs och organiseras. Författarna till tidigare nämnda rapport rekommenderar att kommunen rör sig bort från den nuvarande köp- och säljmodellen och istället utvecklar en starkare central leveransförmåga. Detta innebär **att IT inte bara ska vara en reaktiv stödfunktion utan en proaktiv partner i verksamhetsutvecklingen**. En sådan omställning skulle innebära en mer integrerad och strategisk syn på IT, där teknikens potential utnyttjas fullt ut för att möta verksamhetens behov. Vidare är det nödvändigt att förbättra den koncernövergripande taktningen av digital omställning, vilket skulle möjliggöra en mer samordnad och effektiv implementering av digitala lösningar över hela kommunen.

Det är även avgörande att förbättra den interna kommunikationen och förståelsen mellan politiker och verksamhet. Forskningsrapporten Statusrapport 2023 – Offentlig sektors digitalisering⁴⁵ menar att **politiker ofta överskattar den digitala mognaden och förstår inte fullt ut de utmaningar som organisationen står inför när det gäller digitalisering**. Detta kan leda till bristande beslut och strategier som inte är anpassade till de verkliga behoven. Genom att skapa en mer transparent och informerad dialog kan politiker få en bättre förståelse för de nödvändiga insatserna för att främja ändamålsenlig digitalisering.

Trots dessa utmaningar menar författarna till Styrning och organisering av IT för ändamålsenlig digitalisering⁴⁶ att det finns betydande möjligheter för kommunerna att förbättra sin digitala infrastruktur. Genom att **säkerställa att IT-strategin är agnostisk till verksamhetens olika strategier och att den digitala infrastrukturen är flexibel och möjliggör innovation, kan kommunerna skapa en mer robust och framtidssäker digital miljö**. En rekommendation är att investera i kompetensutveckling och stärka de personella resurserna inom digitalisering. Detta innebär att anställa fler fastanställda medarbetare inom digitalisering och minska beroendet av externa konsulter och tillfälliga medarbetare. En stabil kärna av medarbetare inom digitalisering säkerställer kontinuitet och minskar risken för att projekt stannar av eller att kompetens förloras vid personalbyten.

3.2 Invärldsförutsättningar

Invärld täcker in faktorer som utgår från kommunernas specifika förutsättningar utifrån faktorer som mål och ambition, styrning och ledning, kompetens, processer samt tekniskt och organisatoriskt arv.

3.2.1 Mellankommunal samverkan inom digitalisering i Fyrbodals kommuner

FYRBODALS KOMMUNALFÖRBUND

Fyrbodals kommunalförbund är en sammanslutning av 14 kommuner i Västra Götalands län som samarbetar för att främja regional utveckling och förbättra medborgarnas livskvalitet⁴⁷. Kommunerna som ingår i förbundet är Bengtsfors, Dals-Ed, Färgelanda, Lysekil, Mellerud, Munkedal, Orust, Sotenäs, Strömstad, Tanum, Trollhättan,

⁴⁵ (Forskningskonsortiet digital förvaltning, 2023)

⁴⁶ (Magnusson, et al., 2021)

⁴⁷

Uddevalla, Vänersborg och Åmål. Fyrbodals kommunalförbund har som huvuduppgift att samordna och stödja kommunernas gemensamma intressen inom olika verksamhetsområden.

Förbundet arbetar inom tre huvudsakliga verksamhetsområden:

- **Kompetensförsörjning:** Inom detta område fokuserar Fyrbodals på att möta arbetsmarknadens behov genom initiativ som kompetensförsörjning, praktik och collegeverksamhet. Detta inkluderar samarbeten med skolor och arbetsgivare för att säkerställa att arbetskraften har rätt kompetenser och utbildning.
- **Välfärdsutveckling:** Detta område omfattar insatser inom socialtjänst, hälsa/folkhälsa och arbete med barn och unga. Fyrbodals stöder kommunernas arbete med att förbättra välfärden för invånarna, genom att exempelvis främja samverkan mellan olika aktörer och implementera nya metoder och arbetssätt.
- **Regional utveckling:** Inom detta område arbetar Fyrbodals med näringsliv, kultur, miljö och infrastruktur. Målet är att skapa förutsättningar för ekonomisk tillväxt och hållbar utveckling genom att stödja företagsfrämjande initiativ, kulturella projekt och infrastrukturutveckling.

Fyrbodals kommunalförbund fungerar som en plattform för samarbete mellan kommunerna, där man delar resurser och kunskap för att effektivt hantera gemensamma utmaningar och möjligheter. Förbundet spelar en viktig roll i att driva regionala projekt, förvalta utvecklingsmedel och främja innovativa lösningar som gynnar hela regionen.

Tidigare har Fyrbodals kommunalförbund haft en mer stöttande roll i andra aktörers digitaliseringsarbete, med resurser samlade och utgående från VästKom. Under 2023 beslutades det att tillföra kommunalförbundet resurser under två års tid för en strategisk digitaliseringsresurs. En digitaliseringsstrategi anställdes i oktober 2023, vilket gav området en dedikerad resurs som arbetade med att skapa en nulägesbild och inleda dialoger med kommunerna om deras digitaliseringsbehov. Kommunerna inom Fyrbodals har uttryckt en önskan om att se digitalisering som ett medel för verksamhetsutveckling.

DIGITALISERINGSSAMVERKAN MELLAN KOMMUNERNA I DALSLAND

Förstudien om digitaliseringssamverkan mellan kommunerna i Dalmland⁴⁸ genomfördes med syftet att förbättra de gemensamma digitaliseringsmöjligheterna och skapa förutsättningar för en stabil och kostnadseffektiv IT-drift. Detta arbete ansågs nödvändigt för att möta den ökade efterfrågan på digitala tjänster och för att utnyttja de samlade resurserna hos de sex deltagande kommunerna – Bengtsfors, Dals-Ed, Färgelanda, Mellerud, Vänersborg och Åmål.

En av de huvudsakliga målsättningarna var att identifiera styrkorna hos varje kommun för att skapa en gemensam strategi som bygger på kollektiva förmågor. Genom samverkan kan kommunerna effektivisera sin verksamhet, dela på resurser och kompetenser samt skapa en gemensam plattformstrategi för framtiden.

Förstudien delades in i tre faser:

- Fas 1 syftade till att utforska kommunernas nuvarande styrkor och att skapa en insikt om hur en framtida ansvarsfördelning skulle kunna utformas.
- Fas 2 fokuserade på att i samverkan utveckla en struktur och ansvarsfördelning för framtida digitaliseringssamarbete.
- Fas 3 handlade om att etablera en färdplan för både kort- och långsiktig samverkan, inklusive kostnadsuppskattningar.

⁴⁸ (Högne & Holm, 2024)

För att uppnå dessa mål användes metoder som intervjuer, workshops och arbetsmöten med representanter från de deltagande kommunerna. Nulägesanalysen visade på ett grundläggande men begränsat samarbete mellan kommunerna med en gemensam önskan om fördjupad samverkan och en enhetlig IT-strategi.

Förstudien framhävde **vikten av gemensamma mål och visioner, delning av resurser och kompetenser, samt genomförandet av gemensamma projekt**. En öppen kommunikation och regelbunden utvärdering ansågs nödvändigt för att kunna anpassa strategin till förändringar och nya förutsättningar.

IT OCH DIGITALISERINGSSAMVERKAN SML

SML-IT är den gemensamma IT-avdelningen för de samverkande kommunerna Lysekil, Munkedal och Sotenäs, där Lysekils kommun har varit värdkommun sedan 2012. SML-IT:s uppdrag är att tillhandahålla ändamålsenlig IT-drift, support och stöd för dessa kommuner. De ansvarar för att upprätthålla servicenivåer och kvalitet på de tillhandahållna IT-tjänsterna, samt att utveckla IT-miljön i de tre kommunerna. Dessutom ska SML-IT säkerställa att all verksamhet följer gällande regler, riktlinjer och styrande verksamhetsbehov.

Lysekil, Munkedal och Sotenäs har även antagit en gemensam strategi för digital omställning som syftar till att fastställa riktning och ambition för digitaliseringsarbetet inom de samverkande kommunerna. Strategin avser att använda digitaliseringen som ett verktyg för att driva samhällsutvecklingen mot bättre samhällsservice och öka invånarnas delaktighet. Genom att **aktivt leda förändringsprocessen vill kommunerna styra digitaliseringen i stället för att bli styrda av den**.

Digitalisering definieras i strategin som en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering eller innovation, baserat på en nationellt vedertagen definition. Strategin betonar att digitalisering inte är ett mål i sig, utan ett medel för att utveckla verksamheten och förändra arbetssätt. Genom att erbjuda digitala lösningar utifrån ett behovsperspektiv syftar strategin till att skapa ett jämlikt och inkluderande samhälle.

Strategin omfattar fyra strategiska vägval:

- **Lärande och utveckling:** Kommunerna har höga förväntningar på varandras digitala kompetens och arbetar för att möta och stärka varandra samt medborgarna genom att formulera behov och bidra i förändringsarbeten.
- **Innovation:** Utvecklingen ska kännetecknas av lösningar som svarar mot behov och efterfrågan, involvera användare och skapa utrymme för att testa och lära. Ett innovativt förhållningssätt kräver mod, uthållighet och samverkan.
- **Ledarskap:** Ledare inom kommunerna ska agera som förebilder med mod, ansvarstagande och uppmuntrande ledarskap, vilket bidrar till att minska rädslan för att göra fel och främjar en innovativ kultur.
- **Modern infrastruktur:** Kommunerna ska säkerställa likvärdiga, pålitliga digitala verktyg och plattformar för att möjliggöra digital tillgänglighet och innovation, samtidigt som säkerhet beaktas. Informationen ägs och utvecklas för att kunna användas som en värdefull tillgång.

Denna strategi är viktig då den syftar till att effektivisera och förbättra samhällsservicen, öka medborgarnas delaktighet, samt skapa en grund för hållbar och inkluderande samhällsutveckling genom digitala lösningar.

AVTALSSAMVERKAN FÖR E-ARKIV VÄST

Just nu håller ett nytt samverkansavtal för ett gemensamt e-arkiv på att formaliseras som Fyrbodals kommuner och ett antal kommunalförbund förväntas ingå. Avtalet ersätter det tidigare avtalet från 2019 och träder i kraft när alla parter har undertecknat det. Syftet med avtalet är att skapa en rättssäker, tillgänglig, kvalitativ och

kostnadseffektiv hantering av e-arkivfrågor. Detta inkluderar hantering av leverantörer och system samt att säkerställa långtidsbevarande av digital information.

Vikten av detta avtal ligger i att **det skapar en stabil grund för långsiktigt digitalt bevarande och vidareutveckling av e-arkiv, vilket är kritiskt för att upprätthålla offentlig förvaltningens effektivitet och rättssäkerhet**. Det möjliggör också fördelning av kostnader och resurser, vilket främjar ett effektivt och ekonomiskt hållbart samarbete mellan de olika parterna.

INITIATIV FÖR MELLANKOMMUNAL SAMVERKAN

I en nyligen genomförd enkätundersökning, som nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner besvarat fick de frågan ” Finns det specifika initiativ och projekt som ni ser kan vara gynnsamt att göra gemensamt med andra kommuner?” och resultatet visar att man är intresserad av samverkan inom följande;

Administration och kommunikation

Fler av kommunerna föreslår ett flertal gemensamma initiativ inom administration och kommunikation, inklusive utveckling av gemensamma e-tjänster och administrativa system. Det framhålls även behovet av att dela på resurser inom förvaltningens drift, som personal och IT-system, samt utveckla gemensamma strategier och arbetssätt för att stärka informationssäkerheten. Det framkommer att flera kommuner redan har pågående samverkan och diskussioner kring förbättringar av gemensamma administrativa center.

Socialtjänst, vård och omsorg

Inom socialtjänsten, vården och omsorgen identifieras behovet av samverkan för att dela på digitala lösningar och system som underlättar arbetet inom dessa sektorer. Ett exempel är utvecklingen av digitala hjälpmedel och välfärdsteknik som kan användas gemensamt för att förbättra kvaliteten och effektiviteten i tjänsterna.

Utbildning och skola

Kommunerna ser stora möjligheter till samarbete inom utbildningssektorn, bland annat genom gemensamma projekt för digitala nationella prov, elevsystem och lärarplattformar. Det föreslås även att kommunerna samarbetar kring utveckling och implementering av digitala resurser och hjälpmedel, samt att de delar erfarenheter och metoder för hybridundervisning inom vuxenutbildningen.

Samhällsbyggnad

Inom samhällsbyggnadsområdet lyfts behovet av att dela på resurser för datainsamling, hantering av konst och konstregister, samt utveckling av digitala tvillingar och sensorteknologi. Kommunerna ser även värde i att samverka kring e-arkiv och andra digitala system som kan stödja samhällsbyggnadsprocesser.

Kultur och fritid

Inom kultur- och fritidssektorn framhålls möjligheterna till samverkan kring utveckling och användning av digitala verktyg och system som kan förbättra kommunernas erbjudanden och tjänster till invånarna. Exempel på detta inkluderar digitala hjälpmedel och plattformar för medborgardialoger.

Kommunstyrelse och politik

Kommunstyrelserna ser fördelar med gemensamma initiativ för att stärka kommunernas beställarkraft, speciellt vid upphandlingar av digitala system och tjänster. Det föreslås även samverkan kring utbildningsinsatser för att höja den digitala kompetensen bland beslutsfattare och tjänstemän.

Ekonomi

Ekonomiavdelningarna i kommunerna identifierar potentialen i att samarbeta kring gemensamma affärssystem och företagsregister, vilket skulle kunna leda till kostnadsbesparingar. Det framhålls även att samverkan kring digitalisering av ekonomiskt bistånd kan vara fördelaktigt.

HR och personal

Inom HR-området finns förslag på gemensamma upphandlingar av HR-system samt delning av experttjänster inom områden som informationssäkerhet, upphandling och juridik. Det betonas även att kontinuerliga utbildningsinsatser kan utveckla kommunerna till lärande organisationer.

Näringsliv

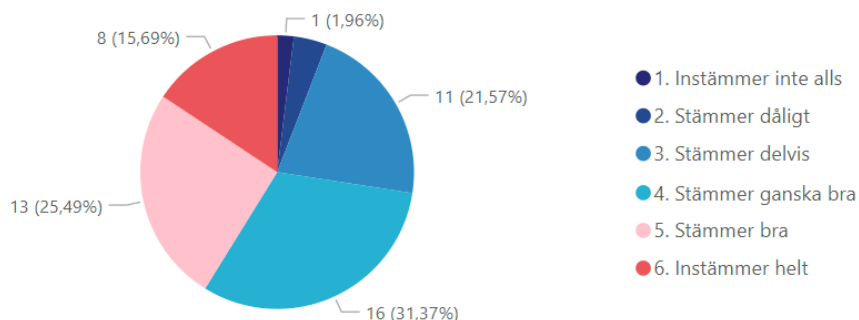
För näringslivet föreslås gemensamma initiativ kring digitala affärssystem och företagsregister för att effektivisera och reducera kostnader. Det framhålls också att kommunerna kan dela på resurser för utveckling och implementering av digitala lösningar för näringslivets behov.

IT

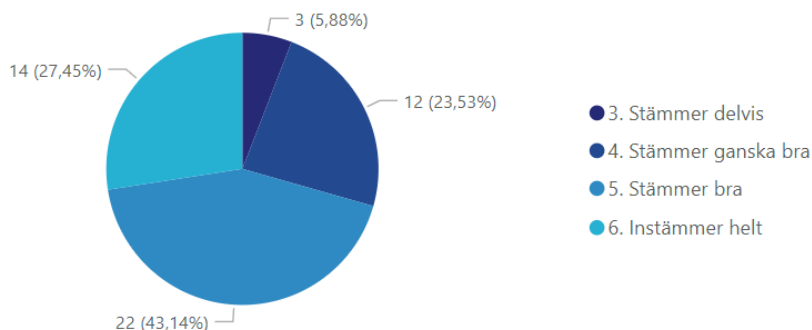
På IT-området identifieras många möjligheter till samverkan, inklusive gemensamma upphandlingar av digitala system, delning av resurser inom IT-drift, och utveckling av gemensamma digitala strategier och mallar. Det framhålls även att samarbete kring informationssäkerhetsarbete och dataskydd är avgörande för att säkerställa en hög säkerhetsnivå inom kommunerna.

I samma enkätundersökning fick respondenterna ta ställning till påståendena ”Vår förvaltning har goda erfarenheter av samarbeten med andra kommuner” och ”Min förvaltningsledning är positiva till att samverka med andra kommuner i olika frågor”. Resultatet visar följande:

Vår förvaltning har goda erfarenheter av samarbeten med andra kommuner



Min förvaltningsledning är positiva till att samverka med andra kommuner i olika frågor



Figur 2: Resultat från enkätundersökning utifrån påståendena ”Vår förvaltning har goda erfarenheter av samarbeten med andra kommuner” och ”Min förvaltningsledning är positiva till att samverka med andra kommuner i olika frågor”.

Resultatet indikerar att en majoritet av de deltagande kommunerna har positiva erfarenheter av samarbete med andra kommuner. Samtidigt visar en betydande andel att deras förvaltningsledning är positivt inställd till att

samverka med andra kommuner i olika frågor. Totalt sett tyder svaren på en övervägande positiv attityd gentemot mellankommunal samverkan både på erfarenhetsnivå och från ledningens perspektiv.

3.2.2 Kommunernas förutsättningar för styrning av digitalisering

SAMMANSTÄLLNING AV ÅRSREDOVISNINGAR

Granskning av hur digitalisering redovisas i kommunernas årsredovisningar är av betydande vikt av flera anledningar. För det första, digitalisering är en nyckelfaktor för effektivisering och modernisering av kommunal verksamhet, vilket kan leda till kostnadsbesparingar och förbättrad service för medborgarna. För det andra, det ger insikt i hur väl kommunen hanterar sina resurser. Genom att granska vilken digitalisering som genomförs i årsredovisningen kan man identifiera områden där det finns behov av ytterligare investeringar eller förbättringar, vilket är avgörande för att hålla jämna steg med teknologiska framsteg och medborgarnas förväntningar. En tydlig redovisning av digitaliseringsinitiativ och deras resultat möjliggör också bättre styrning och beslutsfattande på kommunal nivå, och säkerställer att digitaliseringens potentiella fördelar verkligen realiseras.

Under 2022 och 2023 har kommunerna i regionen genomfört betydande satsningar på digitalisering för att förbättra sina verksamheter och möta medborgarnas behov på ett effektivt och modernt sätt. Kommunerna har **fokuserat på att utveckla sina digitala tjänster för att förbättra tillgängligheten och effektiviteten, inklusive investeringar i digitala plattformar och uppgraderingar av IT-infrastrukturen.** Detta inkluderar implementering av nya digitala verktyg för skolor och vårdsektorn, samt satsningar på att höja den digitala kompetensen bland anställda och medborgare genom utbildningsinsatser.

Flera kommuner har utvecklat och utökat sina e-tjänster för medborgarna, vilket har lett till enklare och mer effektiv kontakt med kommunala tjänster. **Digitalisering av administrativa processer har också varit en prioritet, där automatiserade ärendehanteringssystem och digitala mötestjänster har implementerats** för att effektivisera arbetet. Inom äldreomsorgen har nyckelfria låssystem införts för att förbättra både säkerhet och effektivitet.

Kommunerna har dessutom arbetat med att stärka sin digitala infrastruktur, inklusive **uppdateringar av nätverk och säkerhetssystem för att skydda mot IT-hot och säkerställa kontinuerlig drift** av kommunens tjänster. Digitala lösningar för att förbättra intern och extern kommunikation har också utvecklats, med nya verktyg för samarbete och informationsdelning inom organisationerna.

Samtidigt finns det många utmaningar inom kommunens verksamhetsområden. Nedan följer en sammanställning av de utmaningar som många av Fyrbodals kommuner står inför uppdelat per verksamhetsområde.

Administration och kommunikation

Kommunerna har mött utmaningar med att hantera en ökad efterfrågan på internt stöd inom informationssäkerhet, HR och kommunikation. Begränsade resurser har gjort det svårt att möta dessa behov, vilket har lett till prioriteringar och minskad verksamhet på vissa områden. Digitalisering och utveckling av nya kommunikationsplattformar, såsom intranät och webbplatser, är viktiga insatser för att förbättra effektiviteten och informationsflödet inom organisationerna.

Socialtjänst, vård och omsorg

Socialtjänsten och vårdsektorn står inför stora utmaningar med en åldrande befolkning och färre personer i arbetsför ålder, vilket innebär ett ökande behov av vård- och omsorgstjänster. Rekrytering och behållning av kvalificerad personal är svårt, särskilt med ökande krav på kompetens. Förändringar i lagstiftningen, som införandet av en ny socialtjänstlag och omställningen till nära vård, kräver nya arbetsmetoder och ökad digitalisering. Investeringar i förebyggande insatser och välfärdsteknik är nödvändiga för att avlasta personal och möta de ökande behoven.

Utbildning och skola

Utbildningssektorn möter utmaningar med att anpassa undervisningen efter varje elevs individuella behov samtidigt som krav på likvärdighet och kvalitet ökar. Bristen på utbildad personal och hög arbetsbelastning på verkar skolornas förmåga att ge stöd och anpassningar till elever som behöver extra hjälp. Pandemin har ytterligare försvårat situationen med hög sjukfrånvaro och övergång till fjärrundervisning, vilket har skapat en så kallad utbildningsskuld. Det finns även ett stort behov av omfattande renoverings- och reparationsarbeten på många skollokaler.

Samhällsbyggnad

Inom samhällsbyggnad har kommunerna mött utmaningar relaterade till ökade kostnader för byggmaterial, drivmedel, och energi. Detta har påverkat både bygglovsansökningar och efterfrågan på nybyggnadskartor, vilket har minskat på grund av osäkerhet och höjda räntor. Utmaningar med eftersatt underhåll av byggnader och anläggningar, såsom avloppsreningsverk och vattenförsörjning, har också varit betydande. Speciellt under sommarmånaderna uppstår stora påfrestningar på infrastrukturen på grund av turism, vilket kräver omfattande investeringar och strategisk planering.

Kultur och fritid

Kultur- och fritidssektorn har mött utmaningar med att återgå till normalläge efter pandemin, där uthyrning av idrottshallar och deltagande i kulturella evenemang ännu inte nått tidigare nivåer. Utmaningar med eftersatt underhåll av fritidsanläggningar och behov av bättre arbetsmiljö inom kulturskolan är också aktuella. Det finns ett behov av att utveckla nya aktiviteter och anläggningar, såsom cykelleder och fritidsbanker, för att möta medborgarnas fritidsbehov. Specifika utmaningar har också inkluderat att hantera ökade kostnader för drift och underhåll samt att säkerställa tillgänglighet och inkludering i kultur- och fritidsverksamheter.

Ekonomi

Kommunerna står inför betydande ekonomiska utmaningar, inklusive inflation, höjda räntor och andra kostnadsökningar. Ekonomiska påfrestningar kräver omfattande beslut för att säkerställa ekonomisk stabilitet och hållbarhet. Kommunerna har också upplevt svårigheter med att hålla nere kostnadsutvecklingen utan att stagnera i utveckling och attraktivitet, vilket påverkar både lokala näringslivs- och befolkningsutvecklingen. Behovet av att anpassa kostnaderna i takt med demografiska förändringar och ökade pensionskostnader är också en stor utmaning.

HR och personal

Kompetensförsörjning är en av de största utmaningarna, där konkurrensen om kvalificerad arbetskraft har ökat. Förmågan att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla personal är avgörande för att nå goda verksamhetsresultat. Detta påverkar direkt kommunernas attraktivitet som arbetsgivare och som plats att leva och bo på. Behovet av långsiktiga lösningar och strategier för att säkerställa rätt kompetens på rätt plats är konstant och krävande. Utmaningar har även inkluderat höga sjukskrivningstal och behovet av att förbättra arbetsmiljön för att minska stress och utbrändhet bland personalen.

Näringsliv

Kommunerna står inför utmaningar med att förbättra näringslivsklimatet och skapa förutsättningar för företagsamhet och ekonomisk tillväxt. Samarbeten och dialoger med näringslivet är viktiga, men det finns utmaningar med att anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden och säkerställa att det lokala näringslivet kan växa och utvecklas. Att attrahera nya företag och stödja befintliga företag i deras tillväxt är centrala aspekter som kräver strategisk planering och resurser. Kommunerna måste också hantera konkurrensen från andra regioner och skapa attraktiva förutsättningar för nyetableringar.

KOMMUNERNAS PORTFÖLJSTYRNING

Utvecklingsstyrning är en central komponent för att säkerställa att en kommuns digitaliseringsinsatser är både strategiskt anpassade och operativt effektiva. Denna styrning innefattar bland annat portföljstyrning och projektstyrning, vilka tillsammans utgör ett strukturerat ramverk för att hantera digitala initiativ från idéstadium till full implementering och drift.

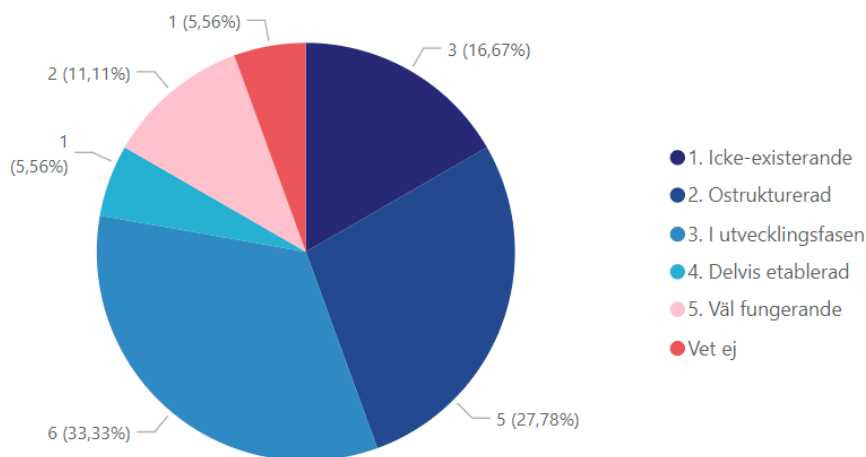
Portföljstyrning är viktigt eftersom det hjälper kommunen att välja och prioritera de digitaliseringsprojekt som bäst stöder de övergripande strategiska målen. Genom att ha en tydlig bild av samtliga pågående och planerade initiativ kan kommunen säkerställa att resurserna används på ett sätt som ger maximal nytta och värde för invånarna. Projektstyrning, å andra sidan, fokuserar på genomförandet av enskilda projekt inom ramen för den övergripande portföljen.

I förstudien Digital motor Fyrbodals⁴⁹ visar rapporten att kommunerna står inför betydande utmaningar gällande portföljstyrning. Rapporten menar att många av **Fyrbodals kommuner fokuserar på drift snarare än utveckling, vilket hämmar digitaliseringsutvecklingen**. Detta kräver en omställning mot en ökad utvecklingskapacitet och en förbättrad strategisk styrning och prioritering av digitaliseringsinsatser. För att uppnå detta behöver kommunerna införa och förbättra sin koncernövergripande portföljstyrning.

I en nyligen genomförd enkätundersökning, som nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner besvarat, visar resultatet på frågan ”Hur väl etablerad är portföljstyrning i kommunen?” följande;

Hur väl etablerad är portföljstyrning i kommunen?

Portföljstyrning handlar om att bedöma om ni har en strukturerad metod och process för att hantera och prioritera olika projekt in...



Figur 3: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan ”Hur väl etablerad är portföljstyrning i kommunen?”.

Resultatet av undersökningen där 11 kommuner svarade på frågan om hur väl etablerad deras portföljstyrning är, visar att en stor del av kommunerna har betydande brister i sina nuvarande strukturer för portföljstyrning. Med 17% av kommunerna som uppger att portföljstyrning inte alls finns och 28% som anger att arbetet är ostrukturerat, står det klart att **nästan hälften av de tillfrågade kommunerna saknar grundläggande förutsättningar för att effektivt styra sina digitaliseringsinitiativ**. Detta är oroande eftersom en välfungerande portföljstyrning är avgörande för att prioritera rätt projekt och använda resurser effektivt, vilket är nödvändigt för att nå de strategiska målen för digitalisering.

⁴⁹ (Herrman, et al., 2021)

Att 33% av kommunerna befinner sig i en utvecklingsfas indikerar en medvetenhet om behovet av bättre struktur, men dessa kommuner är fortfarande på väg att etablera de nödvändiga mekanismerna för effektiv styrning. Endast 6% uppger att portföljstyrningen är delvis etablerad, vilket antyder att några steg har tagits mot en mer strukturerad hantering, men att det fortfarande finns mycket arbete kvar för att nå en fullständig implementering. Slutligen, att endast 2% av kommunerna anger att deras portföljstyrning är väl fungerande, visar på en stor brist inom kommunal digitalisering när det gäller att ha en robust och effektiv styrningsmodell på plats.

En effektiv portföljstyrning hos kommunerna skulle möjliggöra bättre prioritering och koordinering av digitaliseringsprojekt, vilket minskar risken för ineffektivitet och suboptimering. **De nuvarande bristerna indikerar att många kommuner riskerar att inte kunna genomföra digitalisering på ett sätt som maximalt gagnar medborgarna**, och därmed inte fullt ut kan dra nytta av de möjligheter som digitaliseringen erbjuder.

För att förbättra situationen **behöver kommunerna investera i att utveckla och etablera robusta portföljstyrningsprocesser**. Detta innefattar att skapa tydliga strukturer för hur digitaliseringsinitiativ ska väljas, prioriteras och genomföras samt att säkerställa att dessa processer är integrerade i den övergripande styrningsmodellen. Endast genom att ha en väl fungerande portföljstyrning på plats kan kommunerna säkerställa att deras digitaliseringsinsatser är strategiskt inriktade och effektivt genomförda, vilket är avgörande för att uppnå en ändamålsenlig digitalisering.

Två av de tillfrågade kommunerna som är i utvecklingsfasen anger att de inte vet vilken metod de använder för portföljstyrning. Det kan indikera en betydande brist i styrningen av deras digitaliseringsinsatser. **Att inte vara medveten om vilken metod som används för portföljstyrning tyder på att det saknas en tydlig och strukturerad process** för att hantera digitala projekt. Detta kan leda till flera problem, inklusive ineffektiv resursanvändning, bristande samordning mellan projekt och oförmåga att prioritera initiativ som ger störst nytta.

Användningen av etablerade metoder för portföljstyrning är mycket viktigt eftersom det ger en systematisk ram för att fatta välgrundade beslut om vilka projekt som ska genomföras, hur resurser ska allokeras och hur man bäst kan följa upp och utvärdera pågående initiativ. **Etablerade metoder bygger på beprövade principer och bästa praxis, vilket minskar risken för ad hoc-beslut och bidrar till en mer förutsägbar och transparent styrningsprocess**. Dessutom kan etablerade metoder hjälpa kommuner att säkerställa att deras digitaliseringsstrategi är i linje med deras övergripande mål och att de olika projekten stödjer varandra snarare än att konkurrera om begränsade resurser.

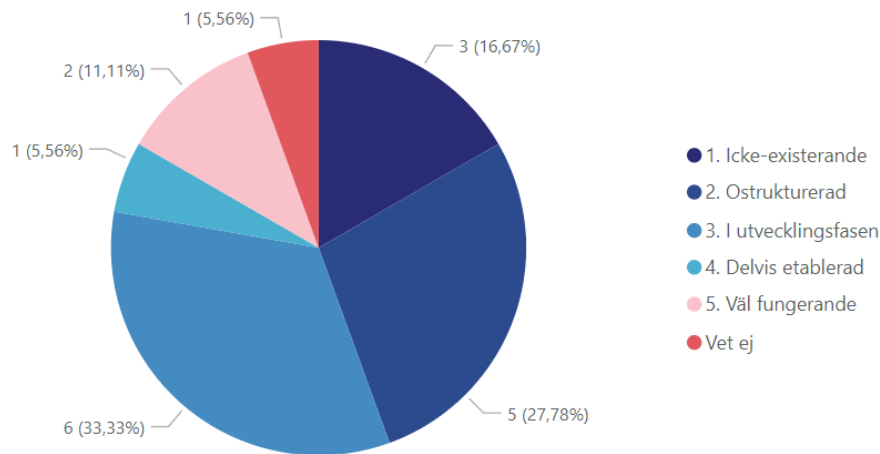
KOMMUNERNAS PROJEKTSTYRNING

Projektstyrning är processen att planera, organisera och hantera resurser för att uppnå specifika mål och resultat inom en viss tidsram och budget. Denna struktur är viktig eftersom den säkerställer att projekt genomförs effektivt, inom givna ramar och med hög kvalitet. Genom tydliga riktlinjer och kontinuerlig övervakning kan risker hanteras och projektets framsteg spåras noggrant, vilket är avgörande för framgångsrika digitaliseringsinitiativ.

I en nyligen genomförd enkätundersökning, som nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner besvarat, visar resultatet på frågan ”Hur väl etablerad är projektstyrning i kommunen?” följande;

Hur väl etablerad är projektstyrning i kommunen?

Denna fråga syftar till att undersöka om er kommun har en etablerad projektmodell för att hantera och genomföra olika projekt inom ...



Figur 4: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Hur väl etablerad är projektstyrning i kommunen?".

I en undersökning där 11 kommuner svarade på hur väl etablerad projektstyrningen är, svarade 17% att den är icke existerande, 28% att den är ostrukturerad, 33% att den är i utvecklingsfasen, 5,5% att den är delvis etablerad och 11% att den är väl fungerande. Detta resultat indikerar att **en majoritet av kommunerna saknar en robust och effektiv projektstyrningsprocess.**

För att förbättra förutsättningarna för digitalisering behöver **kommunerna fokusera på att utveckla och implementera strukturerade projektstyrningsmodeller.** Detta inkluderar att etablera tydliga processer för planering, genomförande och övervakning av projekt, samt att utbilda personalen i effektiva projektledningsmetoder. Genom att stärka projektstyrningen kan kommunerna säkerställa att deras digitaliseringsinsatser genomförs på ett strategiskt och koordinerat sätt, vilket är avgörande för att möta invånarnas behov och dra full nytta av digitaliseringens potential.

KOMMUNERNAS INFORMATIONSSTYRNING

Informationsstyrning innebär att hantera och organisera data på ett systematiskt och strukturerat sätt för att säkerställa att den är tillgänglig, korrekt, och säker genom hela dess livscykel. Detta är viktigt eftersom det stödjer beslutsfattande, förbättrar operativa processer och säkerställer regelefterlevnad, vilket är avgörande för att uppnå en effektiv och säker digitalisering i kommunerna.

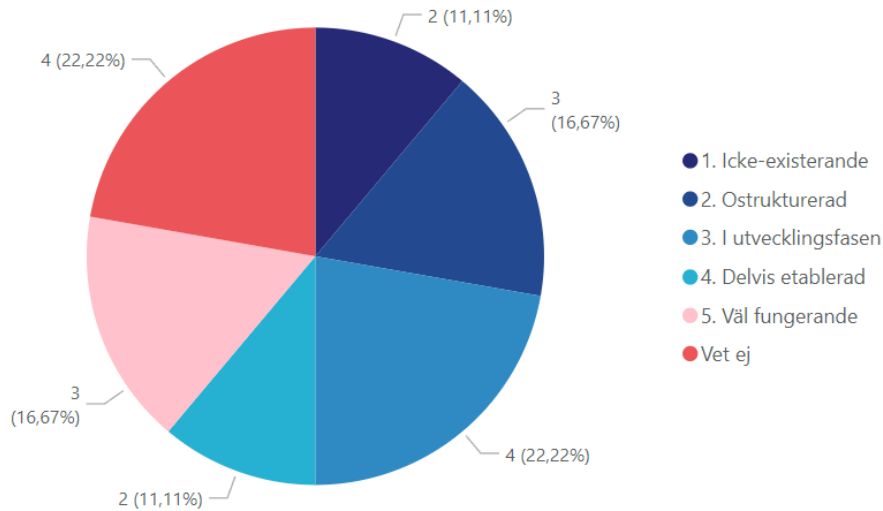
I förstudien Digital motor Fyrbodals⁵⁰ som genomfördes 2020–2021 undersökte om kommunerna hade etablerat datastrategier visar att **ingen av de deltagande kommunerna har en politiskt beslutad datastrategi**, vilket indikerar en låg strategisk förståelse för det långsiktiga digitaliseringsarbetet och de synergieffekter som skapas med hjälp av stora datamängder. Detta försvårar omställningen till en datadriven kommun.

I en nyligen genomförd enkätundersökning, som nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner besvarat, visar resultatet på frågan "Hur väl etablerad är informationshantering (EIM) i kommunen?" följande;

⁵⁰ (Herrman, et al., 2021)

Hur väl etablerat är kommunens informationshantering (EIM) i kommunen?

Informationshantering eller Enterprise Information Management är förmågan att strategiskt förvalta organisationens information ...



Figur 5: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Hur väl etablerad är informationshantering (EIM) i kommunen?".

Resultatet visar att många kommuner saknar de nödvändiga förutsättningarna för att genomföra en ändamålsenlig digitalisering. Den höga andelen kommuner som beskriver sin informationshantering som icke-existerande eller ostrukturerad, eller som befinner sig i en utvecklingsfas, indikerar att **många kommuner har betydande utmaningar att övervinna innan de kan fullt ut dra nytta av digitaliseringens möjligheter**.

Det faktum att endast 17% av kommunerna anser att deras informationshantering är väl fungerande och att ytterligare 22% inte vet hur deras informationshantering är etablerad, visar på ett **tydligt behov av förbättrade styrningsmekanismer och bättre utbildning och resurser för att stödja informationshantering**. Detta är nödvändigt för att skapa en stabil grund för digital transformation, som kräver att information hanteras på ett säkert, effektivt och tillförlitligt sätt.

Informationssäkerhet innebär att skydda information från obehörig åtkomst, förändring och förstörelse för att säkerställa dess konfidentialitet, integritet och tillgänglighet. Detta är viktigt för att upprätthålla förtroende, skydda känsliga data och säkerställa att digitala tjänster kan bedrivas utan avbrott eller säkerhetsincidenter.

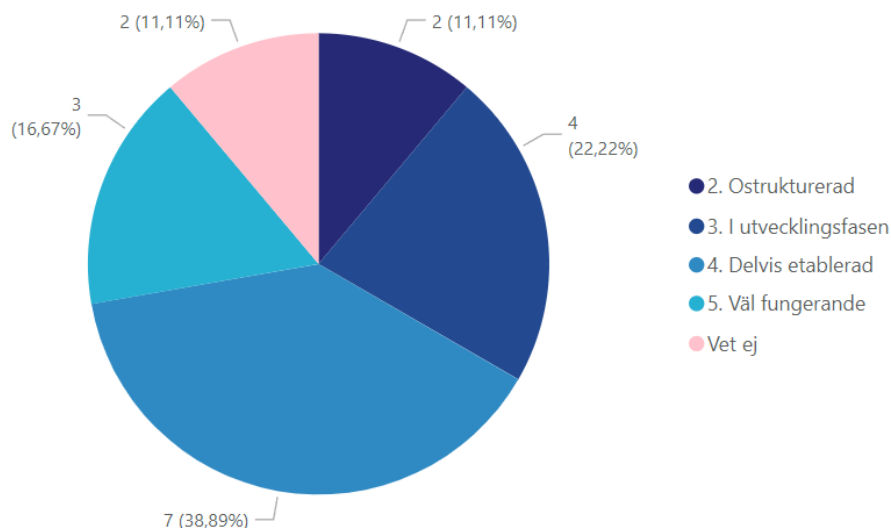
Förstudien Digital motor Fyrbodal⁵¹ visade att endast fyra av tio kommuner har ett etablerat arbetssätt där ledningen regelbundet informerar och fattar beslut om informationssäkerhet, och av dessa har endast en kommun fullt ut implementerat detta arbetssätt. Ett systematiskt och riskbaserat informationssäkerhetsarbete är starkt beroende av ledningens aktiva engagemang, vilket gör den låga implementeringsgraden oroväckande

I en nyligen genomförd enkätundersökning, som nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner besvarat, visar resultatet på frågan "Hur väl etablerad är informationssäkerhetsarbetet i kommunen?" följande;

⁵¹ (Herrman, et al., 2021)

Hur väl etablerat är kommunens informationssäkerhetsarbete?

Med informationssäkerhetsarbete menar vi de åtgärder och processer kommunen implementerar för att skydda sin information fr.



Figur 6: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Hur väl etablerad är informationssäkerhetsarbetet i kommunen?".

Resultatet visar att **kommunerna har vissa grundläggande förutsättningar för att genomföra digitalisering på ett ändamålsenligt sätt**, men det finns också betydande förbättringspotential. En robust informationssäkerhet är en nödvändighet för framgångsrik digitalisering, då brister i säkerheten kan leda till allvarliga konsekvenser som dataförlust och integritetsbrott. Jämfört med resultatet för informationshantering, där endast 17% ansåg att deras informationshantering var väl fungerande och en stor andel beskrev den som ostrukturerad eller i utvecklingsfasen, ser vi liknande utmaningar inom informationssäkerhet. Med 11% som beskriver informationssäkerhetsarbetet som ostrukturerat och 22% som i utvecklingsfasen, är det **tydligt att många kommuner fortfarande befinner sig i tidiga stadier av att utveckla effektiva säkerhetsåtgärder**.

Vidare anger 39% av kommunerna att deras informationssäkerhetsarbete är delvis etablerat, vilket är ett steg i rätt riktning **men fortfarande indikerar behovet av förbättringar och förstärkningar**. För att uppnå ändamålsenlig digitalisering måste kommunerna utveckla sitt informationssäkerhetsarbete. Detta innefattar utbildning av personal, implementering av avancerade säkerhetsteknologier och regelbundna säkerhetsrevisioner.

Att endast 17% av kommunerna anser att deras informationssäkerhetsarbete är väl fungerande visar att det finns ett betydande gap mellan nuvarande praxis och vad som krävs för att stödja en säker digital transformation. Den **parallella svagheten inom både informationshantering och informationssäkerhet innebär att många kommuner saknar de robusta strukturer och processer som behövs för att fullt ut dra nytta av digitaliseringens fördelar och att säkerställa kontinuerlig, säker och effektiv drift av digitala tjänster**.

KOMMUNERNAS MÅLSTYRNING

Bra målstyrning inom digitalisering är viktig eftersom den säkerställer att alla digitala initiativ är riktade mot att uppnå specifika, övergripande mål. Målstyrning hjälper till att prioritera projekt, allokera resurser effektivt och hålla alla involverade parter fokuserade på samma resultat. När målen är tydliga och mätbara, blir det enklare att spåra framsteg, identifiera problem och justera strategier vid behov.

Brister i målstyrning kan orsaka flera negativa konsekvenser. Utan tydliga mål kan digitaliseringsprojekt bli fragmenterade och okoordinerade, vilket leder till ineffektivitet och slöseri med resurser. Det kan också resultera i att projekt inte levererar de förväntade resultaten, vilket undergräver förtroendet för digitaliseringsinsatserna och minskar stödet från intressenter. Dessutom kan bristande målstyrning leda till att viktiga strategiska initiativ inte får tillräckligt med uppmärksamhet eller resurser, vilket förhindrar kommunen från att fullt ut dra nytta av digitaliseringens potential.

Förstudien Digital motor Fyrbodals⁵² gav en detaljerad bild av hur kommunernas målstyrning kopplat till digitalisering fungerar. Generellt visar rapporten **att det finns betydande brister i kommunernas förmåga att sätta tydliga och mätbara mål för digitalisering**. Många kommuner har svårt att utvärdera insatser, resultat och effekter av sina digitaliseringsprojekt, vilket försvårar en effektiv målstyrning.

I en nyligen genomförd enkätundersökning, som nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner besvarat, visar resultatet på frågan ”Vilka är de viktigaste målen för förvaltning kopplat till digitalisering de kommande fem åren?” uppdelat i per verksamhetsområde följande;

Administration och kommunikation

Inom administration och kommunikation ligger fokus på att effektivisera verksamheten och öka servicegraden genom digitalisering. Man strävar efter att införa digitala ärendeberedningsprocesser där handläggare kan arbeta fullt ut i systemet. Ett ytterligare mål är att förbättra den interna kommunikationen genom att reducera antalet kommunikationskanaler.

Socialtjänst, vård och omsorg

För socialtjänst, vård och omsorg är målen att utveckla välfärdsteknik som underlättar för både brukare och omvårdnadspersonal. Detta inkluderar e-tjänster och medicinrobotar. Man siktar också på att automatisera administrativa uppgifter för att frigöra resurser, samt att genomföra digitalisering för att möjliggöra utveckling och förändrade arbetssätt inom verksamheten.

Utbildning och skola

Inom utbildning och skola fokuserar man på att öka lärarnas kompetens kring AI och användning av IT-verktyg för att höja elevernas måluppfyllelse. AI är även tänkt att integreras för att förbättra undervisningen och säkerställa rättvis betygssättning.

Samhällsbyggnad

Samhällsbyggnad använder digitala verktyg för fysisk planering, som GIS och smarta tjänster för felanmälan och bygglov. Målet är även att effektivisera verksamheten genom ökat användande av digitala lösningar.

Kultur och fritid

Inom kultur och fritid är ambitionen att utveckla e-tjänster för evenemang och aktiviteter, vilket ska bidra till en rikare kultur- och fritidsupplevelse för medborgarna.

Kommunstyrelse och politik

Kommunstyrelsen och politikerna satsar på att öka sin digitala kompetens och förståelse för digitaliseringens möjligheter och utmaningar, för att bättre kunna styrka och leda kommunens digitaliseringsarbete.

⁵² (Herrman, et al., 2021)

Ekonomi

Inom ekonomi är digitala verktyg avsedda att balansera budgeten och förbättra ekonomiska processer. Genom digitaliseringen strävar man efter att uppnå en högre kundnöjdhet genom bättre datahantering och effektiva lösningar.

HR och personal

För HR och personal innebär målen att digitalisera HR-processer, exempelvis personalakter och onboarding. Detta kompletteras med ökad kompetensutveckling genom digitala plattformar och verktyg.

Näringsliv

Näringslivet fokuserar på att implementera Single Digital Gateway (SDG) för att förbättra tjänster riktade mot näringslivet och öka samarbetet genom bättre digitala lösningar och plattformar.

IT

Inom IT är målen att stärka IT-säkerheten utifrån en högre digitaliseringsgrad och att utveckla samt anpassa IT-infrastrukturen för att möta framtida behov och innovationer.

Kommunernas mål att implementera e-tjänster, automatiserade processer och AI-verktyg **är steg i rätt riktning mot en mer digitaliserad och effektiv offentlig sektor**. Dessa insatser speglar en förståelse för behovet av att stärka både den interna effektiviteten och servicen till medborgarna. Flera av de angivna målen, såsom förbättrad digital kompetens och samordnad kompetensutveckling, är avgörande för att kommunerna kontinuerligt ska kunna anpassa sig till ny teknik. Det är också viktigt att notera att med **n vissa kommuner har detaljerade och specifika planer för digitalisering, verkar andra vara i ett initialt eller planeringsstadium**.

En observation är **att de större kommunerna har betydligt mer ambitiösa målsättningar än de mindre**. Detta kan bero på att större kommuner ofta har tillgång till mer resurser och expertis, vilket gör det möjligt för dem att satsa på mer omfattande och långsiktiga digitaliseringsprojekt. Mindre kommuner kan däremot ha begränsade resurser och därför fokusera på mer grundläggande digitala initiativ. Skillnaderna i målsättningar och genomförandekapacitet mellan stora och små kommuner **understryker behovet av samarbete och erfarenhetsutbyte för att alla kommuner ska kunna dra nytta av digitaliseringens fördelar**.

3.2.3 Kommunernas organisatoriska förutsättningar av digitalisering

SJÄLVSKATTNING AV DIGITAL MOGNAD

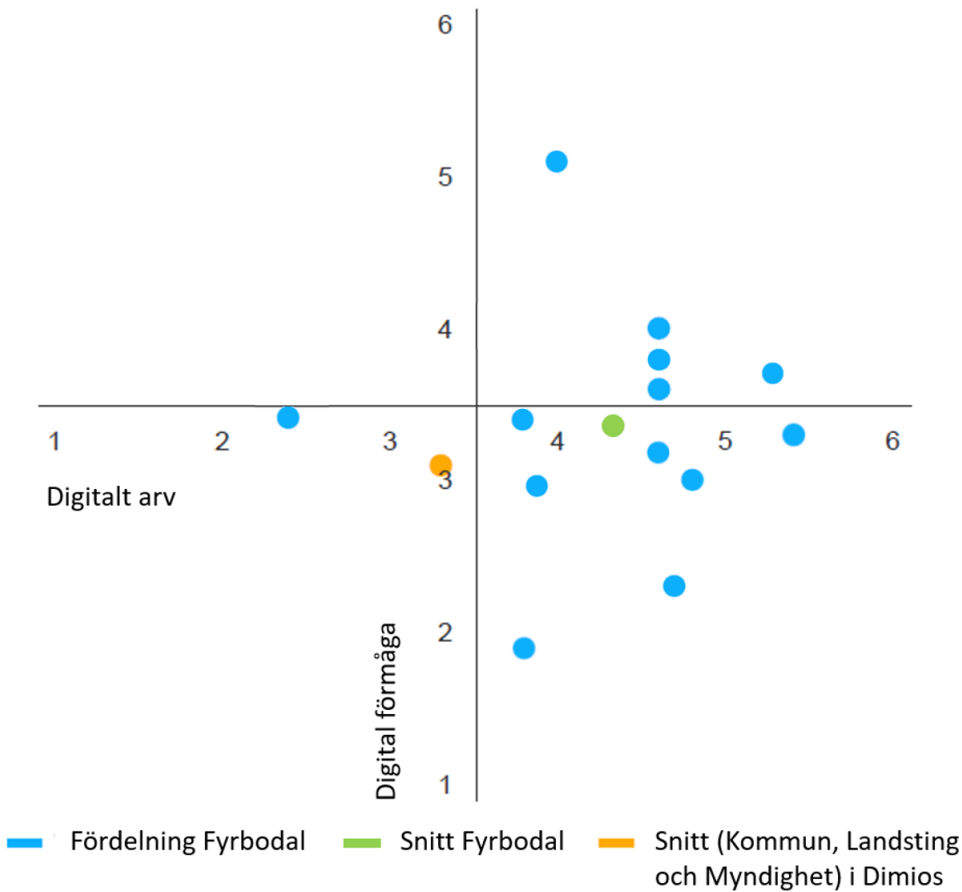
Digital mognad är avgörande för en kommuns utveckling eftersom det direkt påverkar förmågan att effektivt implementera och utnyttja digital teknik i syfte att förbättra offentliga tjänster och interna processer. Självsfattning av den digitala mognaden ett viktigt verktyg för kommuner eftersom det främjar en djupare förståelse av deras nuvarande tillstånd, underlättar benchmarking och strategisk planering, samt ökar engagemanget och ansvaret hos både medarbetare och ledning verktyget. En mycket etablerad metod för att mäta digital mognad är Dimios⁵³ men det används idag inte av alla Fyrbodals kommuner.

Mognadsmätningen som gjordes i förstudien Digital motor Fyrbodals⁵⁴ 2020-2021 använde sig av Dimios och visade att **Fyrbodals kommuner generellt skattar sin digitala mognad högre än genomsnittet i Sverige**. Den genomsnittliga digitala mognaden för kommunerna i Fyrbodals är cirka 53 %, jämfört med det svenska genomsnittet på 47 %. Resultaten visade på stora skillnader mellan de olika kommunerna i Fyrbodals. Undersökningen visade att sju kommuner begränsades av brister i digital förmåga men de inte hade något digitalt arv eftersom de genomfört moderniseringsinvesteringar i IT-infrastrukturen. En kommun hade begränsningar i

⁵³ (Dimatech, u.d.)

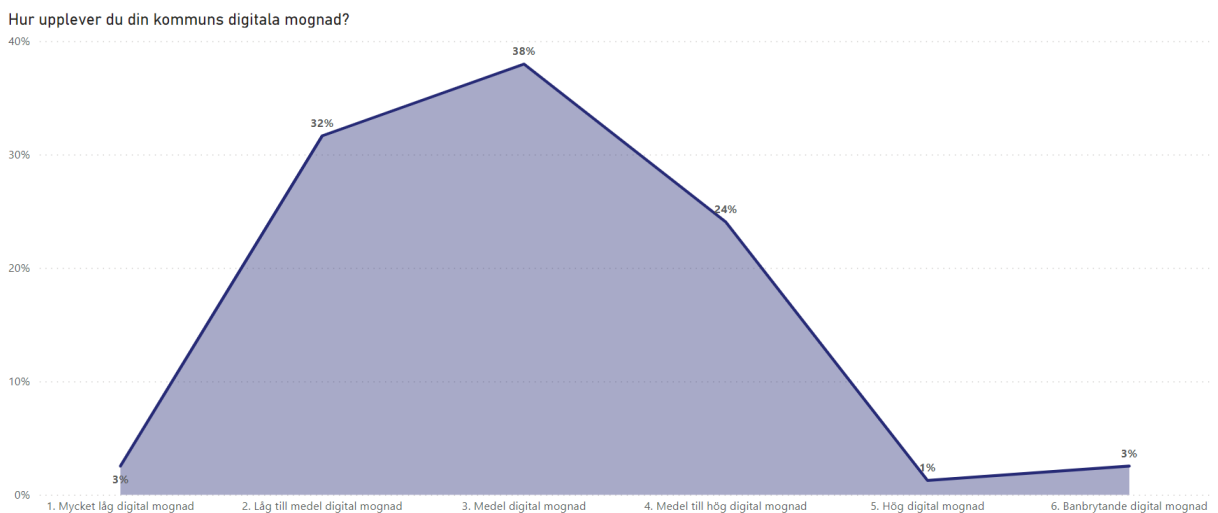
⁵⁴ (Herrman, et al., 2021)


både digital förmåga och arv. Men fem av Fyrbodals kommuner ansåg att det var starka i både arv och förmåga, vilket möjliggör hög verkningsgrad av digitala satsningar.



Figur 7: Resultat och fördelning i Dimios modell för digital mognad som genomfördes med 13 kommuner 2020.

Mognadsmätningen som gjordes i samband med enkätundersökningen 2024 använde sig inte av Dimios utan från ett ställningstagande av den digitala mognaden genom frågan ” Hur upplever du din kommuns digitala mognad?”. Resultatet visar följande;



	Publiceringsdatum 2024-05-17	Sida 35 (67)
Titel Status för digitalisering i Fyrbodals kommuner	Författare Sara Herrman	

Figur 8: Resultat och fördelning av frågan om digital mognad som besvarades av 13 kommuner.

Resultatet indikerar **att majoriteten av kommunerna bedöms ligga någonstans mellan låg och medel digital mognad**, med totalt 70 % av respondenterna som placerar sin kommun i kategorierna låg till medel eller medel digital mognad. En fjärdedel (24 %) av respondenterna upplever att deras kommun har en medel till hög digital mognad, medan endast en liten andel (4 %) anser att deras kommun har nått en hög eller banbrytande digital mognad.

Detta tyder på att det finns betydande variationer i hur kommunerna själva uppfattar sin digitala mognad. Majoriteten ligger i mittenskiattet, vilket kan indikera att de har börjat integrera digitala strategier och verktyg, men att det fortfarande finns mycket arbete kvar för att nå högre nivåer av digital mognad. **De få som bedömer sin kommun som mycket låg eller banbrytande visar på ytterligheterna i uppfattningarna**, där vissa kommuner anser sig vara långt efter medan andra ser sig själva som ledande inom digitalisering.

Det finns även stora skillnader i uppfattningen om den digitala mognaden mellan olika verksamhetsområden inom kommunerna. **IT-personal tenderar att se den digitala mognaden i ett mer positivt ljus**, medan personal inom **socialtjänsten har en mer kritisk syn**. Dessa skillnader kan bero på varierande nivåer av digitalisering och teknikanvändning inom de olika områdena, samt på olika grad av tillgång till och erfarenhet av digitala verktyg och system.

FORUM OCH ROLLER SOM HANTERAR DIGITALISERING

Digitalisering är en central del av kommunal verksamhet, och **olika forum och roller för digitalisering är viktiga för att säkerställa en effektiv och målmedveten process**. Användarforum, såsom medborgardialoger och digitala feedbackverktyg, säkerställer att digitala tjänster möter verkliga behov och förbättrar användarupplevelsen. Arkitekturstyrningsforum, som arkitekturgrupper, fastställer tekniska standarder och integrationslösningar, vilket säkerställer en skalbar och säker IT-infrastruktur.

Samverkansforum mellan förvaltningarna, exempelvis tvärfunktionella arbetsgrupper, främjar ett holistiskt arbetssätt och undviker silotänkande genom informationsutbyte och gemensamma insatser.

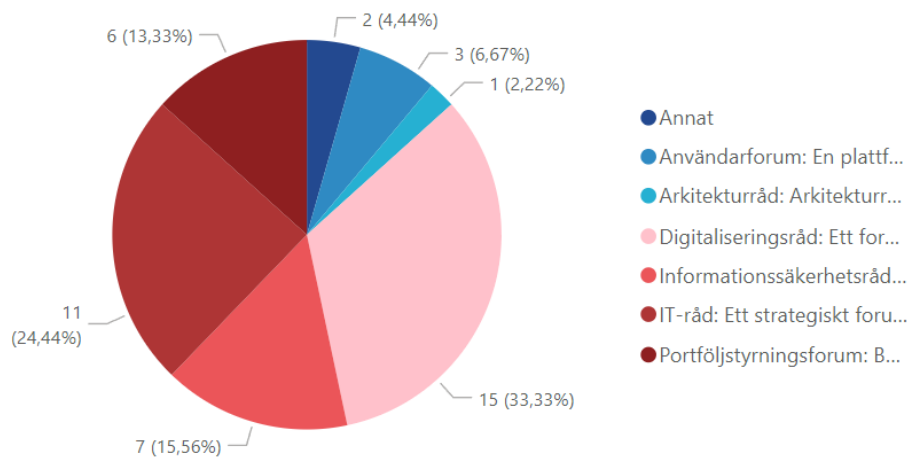
Informationssäkerhetsforum, såsom säkerhetsråd, identifierar och hanterar säkerhetsrisker, utvecklar och övervakar säkerhetspolicies för att skydda kommunens data. IT-styrningsforum, som IT-styrkommittéer, planerar och övervakar IT-projekt, säkerställer att IT-investeringar ger önskat värde och genomförs inom budget och tidsplaner. Portföljstyrningsforum, såsom portföljråd, utvärderar och prioriterar digitaliseringsinitiativ utifrån strategisk betydelse och resursbehov, vilket optimerar resursanvändningen.

Det är även viktigt att involvera olika nyckelpersoner och roller som bidrar med specifik expertis och ansvarar för kritiska områden kopplat till digitalisering. Dataanalytiker och datakvalitetsansvariga hanterar och utnyttjar data som en strategisk resurs, säkerställer datakvalitet och analyserar data för att stödja beslutsfattande. Digitaliseringschef (CDO) leder kommunens digitaliseringsstrategi, samordnar initiativ och integrerar digitalisering i alla verksamhetsområden.

Informationssäkerhetschefen (CISO) skyddar kommunens information genom att utveckla säkerhetsstrategier, hantera risker och säkerställa efterlevnad av lagar och regler. IT-arkitekten designar och optimerar IT-infrastrukturen för att stödja långsiktiga mål, säkerställer systemintegration och tekniska standarder. Projektledaren planerar, genomför och övervakar digitaliseringsprojekt, hanterar resurser, tidsplaner och budgetar för att säkerställa framgångsrika projektresultat. Tjänstedesignern utvecklar användarcentrerade digitala tjänster genom att förstå och tillgodose användarnas behov, vilket förbättrar användarupplevelsen och ökar effektiviteten. Ansvarig för öppna data tillgängliggör kommunens data för allmänheten, främjar transparens, innovation och möjliggör extern analys och användning av data.

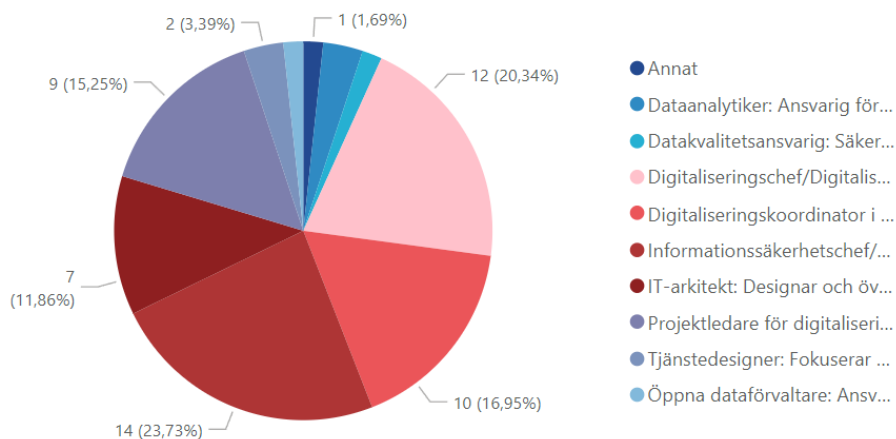
I enkätundersökningen som nyligen genomfördes med nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner fick de besvara frågor om vilka forum och roller som finns på plats i kommunen och resultatet redovisas nedan;

Vilka av följande forum som är viktiga för digitalisering finns på plats i er kommun?



Figur 9: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Vilka av följande forum som är viktiga för digitalisering finns på plats i er kommun?".

Vilka av följande roller som är viktiga för digitalisering finns på plats i er kommun?



Figur 10: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Vilka av följande roller som är viktiga för digitalisering finns på plats i er kommun?".

I enkätundersökningen där 11 kommuner svarat visar att olika forum för digitalisering har varierande grad av etablering. Resultaten visar att 33% av kommunerna har ett digitaliseringsråd, vilket är det mest förekommande forumet. Därefter följer IT-råd, som finns i 24% av kommunerna. Informationssäkerhetsråd är etablerade i 16% av kommunerna, medan portföljstyrningsforum finns i 13%. Användarforum och arkitekturråd är minst vanliga,

med endast 3% respektive 2% av kommunerna som har dessa forum på plats. Dessa siffror indikerar att **digitaliseringsråd och IT-råd är centrala för många kommuner, medan användarforum och arkitekturråd fortfarande är relativt ovanliga.**

En enkätundersökning med 11 kommuner visar vilka roller som anses viktiga för digitalisering och som är etablerade inom kommunerna. Resultaten visar att 24% av kommunerna har en informationssäkerhetschef eller informationssäkerhetssamordnare, vilket är den vanligaste rollen. Digitaliseringschef eller digitaliseringsstrateg finns i 20% av kommunerna, medan 17% har digitaliseringskoordinatorer inom sina förvaltningar. Projektledare för digitalisering finns i 15% av kommunerna och IT-arkitekter i 12%.

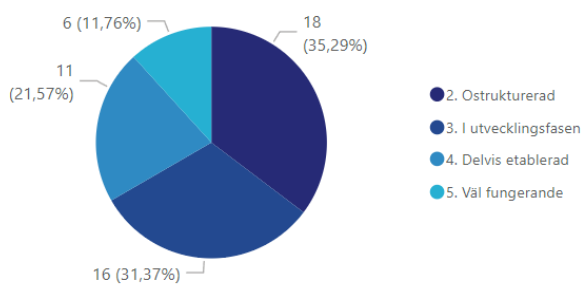
Rollerna som tjänstedesigner och dataanalytiker finns endast i 4% av kommunerna. Datakvalitetsansvarig och öppna dataförvaltare är ännu mindre vanliga, med en förekomst på endast 2%. Ingen kommun rapporterade att de har en enterprisearkitekt. Resultatet indikerar att **informationssäkerhet och övergripande digitaliseringsstrategi prioriteras högst**, medan specialiserade roller för tjänstedesign, enterprisearkitektur och datakvalitet är mindre etablerade.

ARBETSSÄTT FÖR EFFEKTIVITET OCH INNOVATION

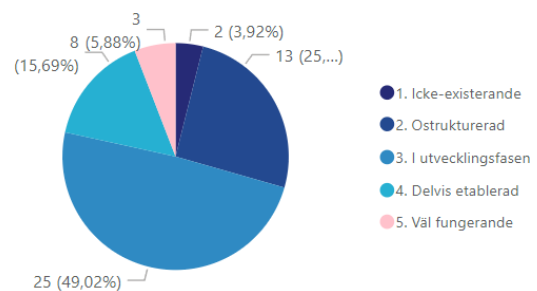
Rapporten Rekommendationer för ändamålsenlig digitalisering⁵⁵ understryker vikten av strukturerade arbetssätt för att uppnå effektivitet och innovation. Effektivt ledarskap är grundläggande för att främja en kultur av innovation och förändring inom organisationen. Ledare måste skapa en tillåtande atmosfär där misslyckanden ses som lärande möjligheter och där risktagande uppmuntras. Tydliga, processorienterade arbetssätt möjliggör effektiv och systematisk anpassning till förändringar. En annan framgångsfaktor är en organisationskultur som värdesätter innovation och kontinuerlig förbättring, samt hantering av motstånd till förändring genom utbildning och kommunikation, är avgörande. Tillgång till relevant expertis, genom kontinuerlig kompetensutveckling och partnerskap, är kritisk för verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering.

I enkätundersökningen som genomfördes med nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner fick de besvara frågor om processorienterade arbetssätt, innovationskultur och organisatoriska hinder och resultatet redovisas nedan;

Hur väl etablerat är processorienterade arbetssätt i er förvaltning?



Hur väl utvecklad är er förvaltnings kultur när det gäller innovation och att prova nya digitala lösningar?



Figur 11: Resultat från enkätundersökning utifrån frågorna "Hur väl etablerat är processorienterade arbetssätt i er förvaltning" och "Hur väl utvecklad är er förvaltnings kultur när det gäller innovation och att prova nya digitala lösningar".

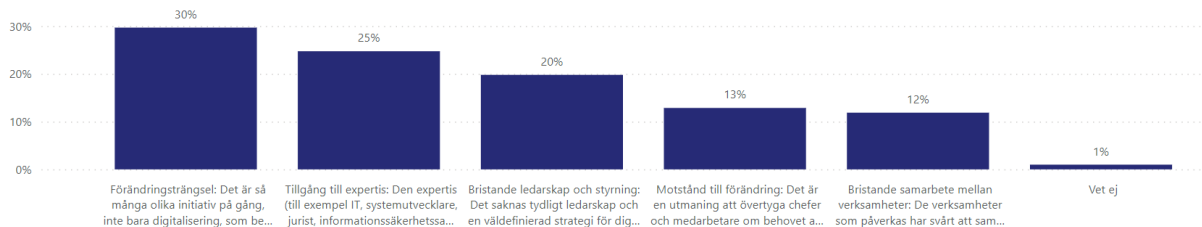
En enkätundersökning visar hur väl etablerat processorienterade arbetssätt är inom kommunernas förvaltningar. Resultaten indikerar att inget av de tillfrågade kommunerna har ett icke-existerande processorienterat arbetssätt. Däremot är 35% av kommunerna ostrukturerade i sitt arbetssätt. Vidare befinner sig 31% av kommunerna i utvecklingsfasen, medan 22% har delvis etablerade processorienterade arbetssätt. Endast 12% av kommunerna

⁵⁵ (Magnusson, et al., 2024)

rapporterar att de har ett väl fungerande processororienterat arbetssätt, och ingen kommun uppger att deras arbetssätt fungerar mycket väl. Resultatet visar att **de flesta kommuner fortfarande arbetar på att strukturera och förbättra sina processororienterade arbetssätt**, med få som har uppnått en hög grad av funktionalitet.

Gällande frågan om hur väl utvecklad förvaltningarnas kultur är när det gäller innovation och att prova nya digitala lösningar så visar resultatet att 4% av kommunerna har en icke-existerande innovationskultur. En fjärdedel, 25%, beskriver sin kultur som ostrukturerad. En majoritet av kommunerna, 49%, befinner sig i utvecklingsfasen. Vidare uppger 16% att deras innovationskultur är delvis etablerad, medan endast 6% anser att deras kultur är väl fungerande. Ingen kommun rapporterar att de har en mycket väl fungerande innovationskultur. Resultatet visar att de flesta kommuner fortfarande arbetar med att utveckla och strukturera sin kultur för innovation och digitalisering, med få som har nått en hög grad av funktionalitet.

Vilka organisatoriska hinder har förvaltningen kopplat till genomförandet av digitaliseringsinitiativ?



Figur 12: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Vilka organisatoriska hinder har förvaltningen kopplat till digitalisering?".

Resultatet gällande organisatoriska hinder visar att det största hindret är förändringsträngsel, som 30% av kommunerna uppger som en utmaning. Bristande tillgång till expertis är också ett betydande hinder, vilket 25% av kommunerna rapporterar. Bristande ledarskap och styrning upplevs som ett hinder av 20% av kommunerna. Motstånd till förändring identifieras av 13%, medan 12% pekar på bristande samarbete mellan verksamheter som ett hinder. Resultatet indikerar att flera kommuner kämpar med interna utmaningar, inklusive ledarskap, expertis och samordning, vilket försvårar genomförandet av digitaliseringsinitiativ.

VERKSAMHETENS DIGITALISERINGSKOMPETENS

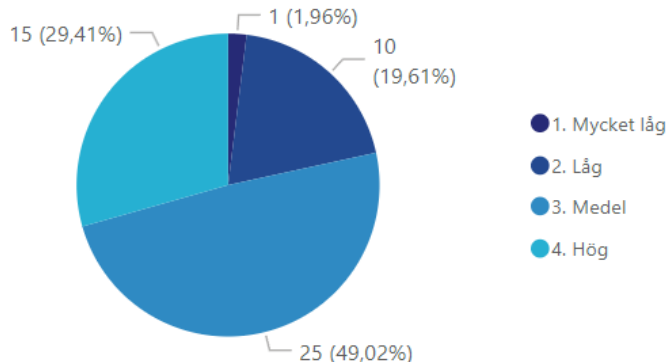
Rapporten Rekommendationer för ändamålsenlig digitalisering⁵⁶ betonar att det är av yttersta vikt att chefer och medarbetare besitter grundläggande digital kompetens och har en förståelse för digitaliseringens betydelse och potential. Digital kompetens bland personalen möjliggör en mer effektiv användning av digitala verktyg och resurser, vilket i sin tur ökar produktiviteten och kvaliteten på arbetet. För chefer är denna kompetens avgörande för att kunna leda och styra digitaliseringsinitiativ, samt för att skapa en kultur som främjar innovation och förändring.

En viktig aspekt av digital kompetens är förmågan att uttrycka verksamhetens behov till IT-avdelningen. När chefer och medarbetare tydligt kan kommunicera sina krav och förväntningar, förbättras samarbetsförmågan mellan olika delar av organisationen. Detta leder till mer träffsäkra IT-lösningar som bättre stödjer verksamhetens mål och strategier. God beställarkompetens, det vill säga förmågan att specificera och beställa rätt digitala lösningar, är därför en nyckelfaktor för framgångsrik digitalisering.

I enkätundersökningen som genomfördes med nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner fick verksamhetsnära respondenter besvara frågor om digital kompetens och IT-nära respondenter besvara frågor om verksamhetens beställarkompetens. Resultatet redovisas nedan;

⁵⁶ (Magnusson, et al., 2024)

Hur skulle du beskriva den övergripande digitala kompetensen inom er förvaltning?

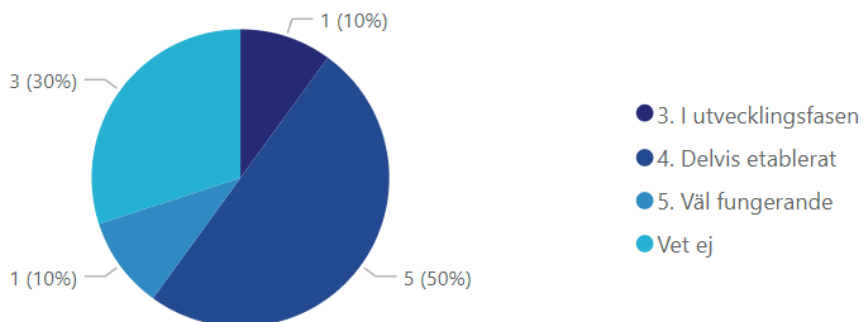


Figur 13: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Hur skulle du beskriva den övergripande digitala kompetensen inom er förvaltning?".

Undersökningen visar hur respondenterna bedömer den övergripande digitala kompetensen inom sina förvaltningar. Resultaten indikerar att majoriteten, 50%, anser att den digitala kompetensen är medel, vilket innebär att det finns en grundläggande förståelse för digitala verktyg och processer, men med utrymme för förbättring. 29% av kommunerna bedömer sin digitala kompetens som hög, där medarbetarna har goda kunskaper och färdigheter för att hantera digitala verktyg. 20% av kommunerna anser att kompetensen är låg och att betydande förbättringar krävs. Endast 2% rapporterar en mycket låg digital kompetens. Ingen kommun bedömer sin digitala kompetens som mycket hög eller utmärkt. Resultatet visar att medan **många kommuner har en grundläggande eller god digital kompetens, finns det fortfarande ett behov av ytterligare utveckling för att möta dagens digitala utmaningar och krav.**

Hur upplevs verksamheternas beställarkompetens av IT-medarbetare?

Kan verksamheterna uttrycka behov på ett precist och begripligt sätt, inklusive tekniska, funktionella och affärsmässiga krav?



Figur 14: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Hur upplevs verksamheternas beställarkompetens av IT-medarbetare?".

Resultaten visar att ingen kommun bedömer beställarkompetensen som icke-existerande eller ostrukturerad. 10% av kommunerna uppger att beställarkompetensen är i utvecklingsfasen, där det pågår initiativ för att förbättra denna genom utbildning och tydligare riktlinjer. Hälften av kommunerna, 50%, anser att beställarkompetensen är delvis etablerad, vilket innebär att det finns viss kompetens men att det fortfarande finns utrymme för

förbättringar och ökad tydlighet i kravställning. Endast 10% av kommunerna uppger att beställarkompetensen är väl fungerande, där verksamheterna tydligt kan kommunicera sina behov och krav till IT-avdelningen. Ingen kommun rapporterar att beställarkompetensen är fullt etablerad. Dessutom svarar 30% av kommunerna att de inte vet hur beställarkompetensen upplevs. **Resultatet indikerar att det finns betydande potential för förbättring av verksamheternas beställarkompetens**, med flera kommuner fortfarande i utvecklings- eller delvis etablerade faser.

3.2.4 Kommunernas ekonomiska förutsättningar

Rapporten Rekommendationer för ändamålsenlig digitalisering⁵⁷ betonar att det är avgörande att ha rätt ekonomiska förutsättningar på plats för att lyckas med digitalisering. Detta innebär att kommunen behöver tillräckliga ekonomiska ramar och flexibla finansieringsmodeller som kan anpassas till de dynamiska behoven av digitala initiativ. Digitalisering kräver investeringar inte bara i IT-infrastruktur, utan också i verksamhetsutveckling och kompetenshöjning.

ÖRONMÄRKTA EKONOMISKA MEDEL FÖR DIGITALISERING

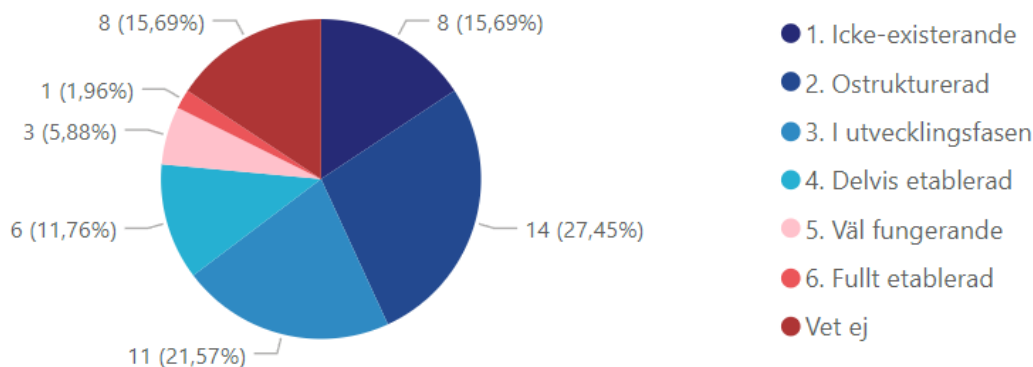
Öronmärkta ekonomiska medel inom verksamheterna och långsiktig finansiering är avgörande för att säkerställa framgångsrik digitalisering. Genom att avsätta specifika budgetar för digitaliseringsinitiativ kan organisationer säkerställa att nödvändiga resurser finns tillgängliga för att planera och genomföra digitala projekt. Detta förhindrar att digitaliseringsinsatser konkurrerar med andra kortsiktiga behov och prioriteringar inom verksamheten, vilket bidrar till en mer fokuserad och effektiv implementering.

Långsiktig finansiering är lika viktig eftersom digitalisering ofta är en pågående process som kräver kontinuerliga investeringar över tid. En stabil och förutsägbar finansieringsmodell gör det möjligt för organisationer att planera långsiktigt och säkerställa att digitala lösningar kan underhållas och vidareutvecklas. Detta är nödvändigt för att upprätthålla och förbättra digitala tjänster, möta nya behov och utnyttja teknologiska framsteg, vilket i sin tur bidrar till att organisationen kan leverera bättre service och skapa mer värde för medborgarna.

Undersökningen om digitalisering i Fyrbodals kommuner visar följande resultat kopplat till frågan om öronmärkta medel:

Hur skulle du beskriva er förvaltnings finansiering av digitalisering med avseende på att avsätta specifika öronmärkta ekonomiska medel?

När vi talar om "finansiering av digitalisering" avser vi hur pengar används för att stödja digitala projekt, infrastruktur, teknikinköp...



⁵⁷ (Magnusson, et al., 2024)

Figur 15: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Hur skulle du beskriva er förvaltnings finansiering av digitalisering med avseende på att avsätta specifika öronmärka ekonomiska medel?".

Resultatet från undersökningen visar att 16% av kommunerna inte har avsatt några specifika resurser för digitaliseringsinitiativ, vilket innebär att deras finansiering av digitalisering är icke-existerande. 27% av kommunerna beskriver sin finansiering som ostrukturerad, där insatser för att finansiera digitaliseringsprojekt är sporadiska och saknar en tydlig strategi. 22% av kommunerna befinner sig i utvecklingsfasen och har påbörjat utvecklingen av en strukturerad strategi för att avsätta ekonomiska medel till digitaliseringsinitiativ, men denna är inte fullt implementerad. 12% av kommunerna har en delvis etablerad finansieringsstrategi, med regelbundna avsättningar för digitaliseringsprojekt men med vissa brister i konsekvens och transparens.

Endast 6% av kommunerna har en väl fungerande strategi och budget för digitalisering, med tydliga processer för avsättning och uppföljning av ekonomiska medel. Endast 2% av kommunerna rapporterar att de har en fullt etablerad finansieringsstrategi för digitalisering. Dessutom svarar 16% av kommunerna att de inte vet hur finansieringen ser ut. Resultatet visar att **många kommuner fortfarande har utmaningar med att etablera strukturerade och effektiva finansieringsmodeller för digitaliseringsinitiativ**, med få som har uppnått en hög grad av implementering och transparens.

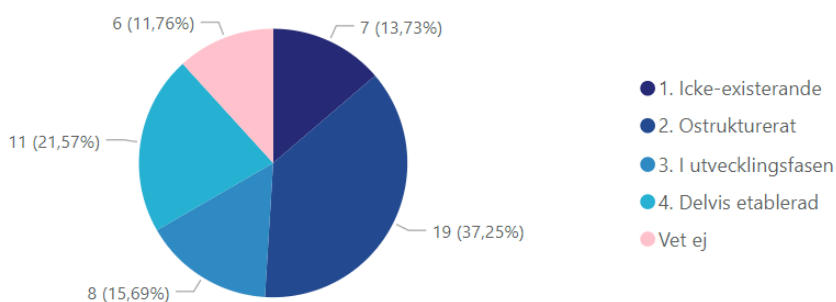
NYTTOKALKYLER OCH NYTTOREALISERING

Författarna till rapporten Rekommendationer för ändamålsenlig digitalisering⁵⁸ lyfter fram att nyttokalkyler och nyttorealiserings är centrala komponenter för att motivera och styra dessa investeringar. Genom att utföra noggranna nyttokalkyler kan kommunen identifiera och kvantifiera de förväntade fördelarna med digitaliseringsprojekt, vilket hjälper till att prioritera rätt initiativ och säkerställa att resurserna används effektivt. Nyttorealiserings, det vill säga uppföljningen av att de planerade nyttorna faktiskt uppnås, är viktig för att mäta framgång och göra nödvändiga justeringar under projektets gång.

Undersökningen om digitalisering i Fyrbodals kommuner visar följande resultat kopplat till frågan om nyttokalkyler och nyttorealiserings:

Hur väl etablerat är nyttokalkyler och nyttorealiserings i er förvaltning?

Nyttokalkyler används för att bedöma och kvantifiera förväntade fördelar, medan nyttorealiserings handlar om att genomföra åtgärder...



Figur 16: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Hur väl etablerat är nyttokalkyler och nyttorealiserings i er förvaltning?".

Resultatet från undersökningen indikerar att 14% av kommunerna inte har några etablerade processer eller metoder för att bedöma nyttan av investeringar eller förändringsinsatser, vilket innebär att deras nyttokalkyler är icke-existerande. Vidare beskriver 37% av kommunerna sina processer som ostrukturerade, med några försök till att bedöma nyttan, men utan en tydlig struktur eller metodik, och bristfällig uppföljning av tidigare initiativ.

⁵⁸ (Magnusson, et al., 2024)

Totalt befinner sig 16% av kommunerna i utvecklingsfasen, där det pågår arbete för att utveckla processer och metoder för att bedöma nyttan, men dessa är ännu inte fullständigt implementerade. En fjärdedel, eller 22%, av kommunerna har delvis etablerade processer, med en viss struktur för att bedöma nyttan, men med brister i redovisning och uppföljning av tidigare initiativ.

Ingen kommun rapporterar att de har en väl fungerande eller fullt etablerad process för nyttokalkyler och nyttorealivering. Dessutom svarar 12% av kommunerna att de inte vet hur väl dessa processer är etablerade. Resultatet visar att **många kommuner fortfarande har utmaningar med att etablera strukturerade och effektiva metoder för att bedöma och följa upp nyttan av sina investeringar och förändringsinsatser.**

3.2.5 Kommunens tekniska förutsättningar

Goda tekniska förutsättningar är en grundläggande faktor för att framgångsrikt genomföra digitalisering inom kommunen. Först och främst krävs en robust och modern IT-infrastruktur som kan stödja de digitala tjänster och system som implementeras. Detta innefattar högkvalitativ nätverkskapacitet, säkra och pålitliga dataledningslösningar samt effektiva kommunikationsverktyg. Utan en stark teknisk bas riskerar digitaliseringsinitiativ att misslyckas på grund av tekniska hinder och ineffektivitet.

IT-STYRNING

IT-styrning är avgörande för att skapa goda tekniska förutsättningar, enligt rapporten Rekommendationer för ändamålsenlig digitalisering⁵⁹. Effektiv IT-styrning säkerställer att IT-resurser används strategiskt och i linje med kommunens mål och digitaliseringsstrategier. Det innebär att etablera tydliga riktlinjer, processer och ansvarsområden för IT-förvaltning och utveckling.

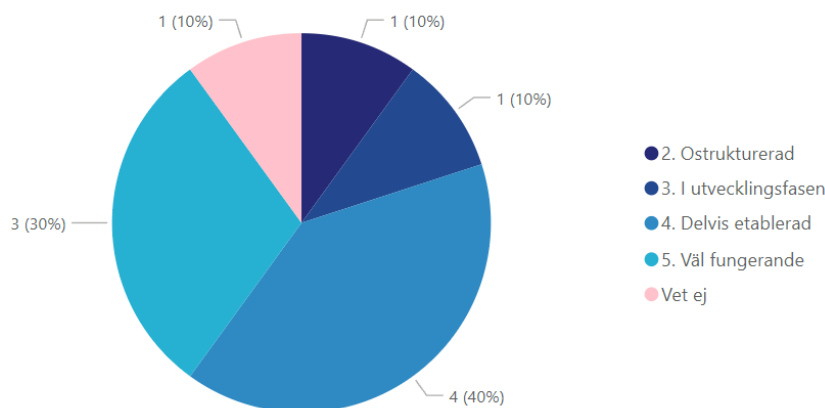
Styrning av systemförvaltning och arkitektur är viktigt eftersom det säkerställer att IT-system är väl underhållna, säkra och anpassade till verksamhetens behov. Genom tydlig styrning kan kommunen effektivt hantera och uppdatera sina system, vilket minskar risken för driftstopp och säkerhetsbrister. God styrning av arkitekturen innebär att IT-infrastrukturen är flexibel och skalbar, vilket underlättar integration av nya lösningar och teknologier. Detta bidrar till att maximera nyttan av IT-investeringar och stödjer långsiktig hållbarhet och innovation.

I enkätundersökningen som genomfördes med nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner fick IT-nära respondenter besvara frågor om systemförvaltning och resultatet redovisas nedan;

⁵⁹ (Magnusson, et al., 2024)

Hur väl etablerad är er kommuns systemförvaltningsmodell?

Med en systemförvaltningsmodell menar vi den uppsättning principer, processer, och metoder en organisation använder för att hantera och underhålla sina IT-system och applikationer genom hela deras livscykel. Det inkluderar allt från planering, implementering, drift, support, och uppdatering till avveckling av systemen.



Figur 17: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan "Hur väl etablerad är er kommuns systemförvaltningsmodell?".

Undersökningen visar att ingen kommun rapporterar att de saknar en systemförvaltningsmodell helt och hållet. Däremot beskriver 10% av kommunerna sitt arbete med systemförvaltning som ostrukturerat, där arbetet sker på ad hoc-basis utan en formell modell eller standardiserade processer. Ytterligare 10% befinner sig i utvecklingsfasen, där de arbetar med att etablera en mer strukturerad förvaltningsmodell.

Majoriteten av kommunerna, 40%, har en delvis etablerad systemförvaltningsmodell. Detta innebär att de har en grundläggande modell på plats, men den är inte konsekvent tillämpad över alla system och processer, och vissa delar behöver ytterligare utveckling. En betydande andel, 30%, rapporterar att deras modell är väl fungerande och etablerad för de flesta behov, även om det fortfarande finns utrymme för förbättringar.

Ingen kommun har en fullt etablerad systemförvaltningsmodell som är helt integrerad i IT-verksamheten. Dessutom svarar 10% av kommunerna att de inte vet hur väl deras systemförvaltningsmodell är etablerad. Resultatet visar att **medan flera kommuner har gjort framsteg mot att etablera effektiva systemförvaltningsmodeller, finns det fortfarande arbete kvar för att nå en fullt integrerad och konsekvent tillämpad modell.**

Av de svarande kommunerna använder tre ITIL (Information Technology Infrastructure Library) som sin systemförvaltningsmodell. En kommun har implementerat Enterprise Service Management (ESM), medan fem kommuner har utvecklat egna modeller för systemförvaltning. Resultatet visar en mångfald i tillvägagångssätt och modeller som kommunerna använder för att hantera sina IT-system.

Användningen av ITIL, som är en etablerad och globalt erkänd ramverk, indikerar att dessa kommuner strävar efter att följa beprövade processer och standarder för att effektivisera och förbättra sin IT-tjänstehantering. Den kommun som använder ESM har valt en modell som syftar till att integrera och hantera alla tjänster inom organisationen, inte bara IT-tjänster, vilket kan bidra till en mer holistisk och effektiv förvaltning.

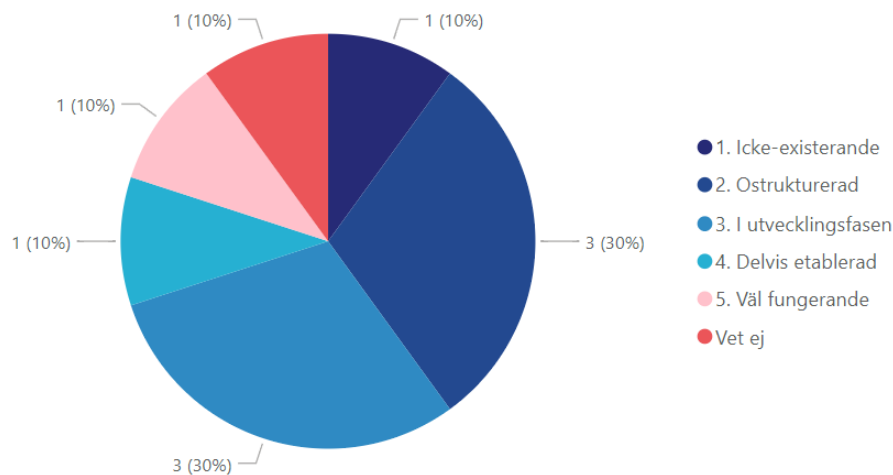
De fem kommuner som har utvecklat egna modeller visar en flexibilitet och anpassningsförmåga till specifika lokala behov och förutsättningar. Detta kan ge fördelar i form av skräddarsydda lösningar, men det kan också innebära utmaningar i att säkerställa att dessa modeller är lika robusta och effektiva som etablerade ramverk. Undersökningen visar **att kommunerna använder en blandning av etablerade ramverk och egenutvecklade**

modeller för systemförvaltning, vilket speglar deras olika behov och strategier för att hantera digitala tjänster och system.

Angående arkitekturstyrning så fick respondenterna i enkätundersökningen besvara frågan ” Hur väl etablerad är er arkitekturstyrningsmodell i kommunen?” och resultatet redovisas nedan;

Hur väl etablerad är er arkitekturstyrningsmodell i kommunen?

Arkitekturstyrning handlar om att etablera och upprätthålla en övergripande strategi för hur olika delar av kommunen ska designas, implementeras och samarbeta med varandra. Det handlar om att skapa en ramverk som styr beslut och handlingar som rör organisationens arkitektur, vilket inkluderar både tekniska och affärsmässiga aspekter.



Figur 18: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan ” Hur väl etablerad är er arkitekturstyrningsmodell i kommunen?”.

Undersökningen visar att en liten andel, 1%, saknar en formell modell och hanterar arkitektoniska beslut ad hoc utan riktlinjer. Cirka 30% beskriver sin arkitekturstyrning som ostrukturerad, med viss medvetenhet men utan klara processer eller riktlinjer, där beslut ofta baseras på personliga preferenser eller tillfälliga behov. Ungefär 30% av kommunerna befinner sig i utvecklingsfasen, där initiativ pågår för att definiera processer, roller och riktlinjer, men modellen är ännu inte fullt implementerad. Endast 10% har en delvis etablerad modell med definierade processer och riktlinjer för vissa områden, men med luckor och otydligheter i andra.

Ytterligare 10% rapporterar att deras modell är väl fungerande, med tydliga processer och roller för att hantera arkitektoniska frågor, samt regelbunden uppföljning och utvärdering. Ingen kommun har en fullt etablerad och integrerad arkitekturstyrningsmodell. Dessutom svarar 10% att de inte vet hur väl deras modell är etablerad. Resultatet visar att **många kommuner fortfarande arbetar med att utveckla och förbättra sina arkitekturstyrningsmodeller, medan endast ett fåtal har nått en hög grad av implementering och effektivitet.**

IT-INFRASTRUKTUR

IT-infrastruktur är avgörande för digitalisering i kommunerna eftersom den utgör grunden för alla digitala tjänster och system. En robust och modern IT-infrastruktur säkerställer att digitala tjänster är tillgängliga, pålitliga och säkra. Det möjliggör snabb och effektiv kommunikation, datahantering och informationsutbyte, vilket är nödvändigt för att förbättra medborgarservice och öka verksamhetens effektivitet. Författarna till rapporten Rekommendationer för ändamålsenlig digitalisering⁶⁰ menar att utan en stark IT-infrastruktur kan

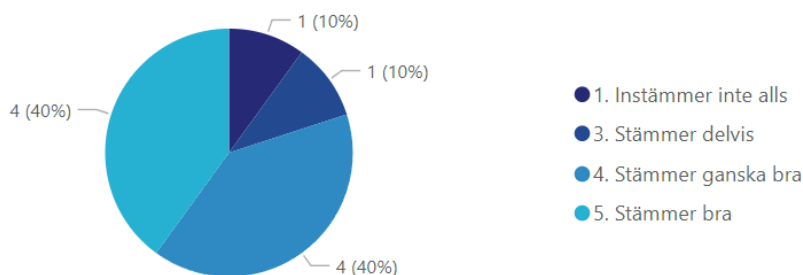
⁶⁰ (Magnusson, et al., 2024)

digitaliseringsinitiativ misslyckas på grund av tekniska begränsningar och bristande driftsäkerhet, vilket hämmar innovation och utveckling i kommunen.

I enkätundersökningen som genomfördes med nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner fick IT-nära respondenter besvara frågor om infrastrukturen och resultatet redovisas nedan;

Vår organisations IT-avdelning har en kostnadseffektiv infrastruktur som möjliggör innovation och snabb utveckling

En kostnadseffektiv infrastruktur innebär att den använder resurserna på ett ekonomiskt sätt, medan innovation betonar förm...



Figur 19: Resultat från enkätundersökning utifrån påståendet " Vår organisations IT-avdelning har en kostnadseffektiv infrastruktur som möjliggör innovation och snabb utveckling".

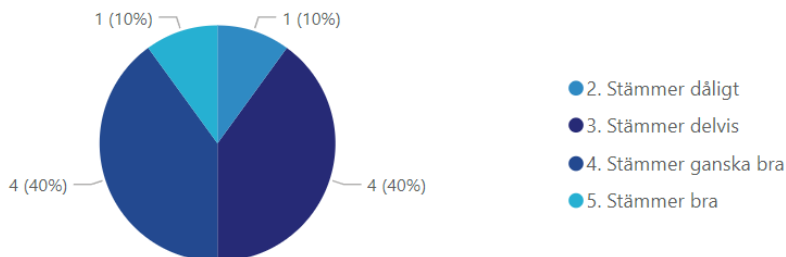
Undersökningen visar att 10% av kommunerna inte alls instämmer med påståendet och anser att deras IT-infrastruktur är ineffektiv och kostsam, vilket hindrar både innovation och snabb utveckling. Ytterligare 10% instämmer delvis, vilket innebär att deras IT-infrastruktur är kostnadseffektiv och stödjer innovation och snabb utveckling till viss del, men att det finns utrymme för förbättring.

En majoritet av kommunerna, 40%, anser att deras IT-infrastruktur stämmer ganska bra med påståendet, vilket indikerar att infrastrukturen är relativt kostnadseffektiv och möjliggör innovation och snabb utveckling i stor utsträckning, även om det fortfarande finns förbättringspotential. Lika många, 40%, anser att påståendet stämmer bra och att deras IT-infrastruktur i hög grad är kostnadseffektiv och stödjer innovation och snabb utveckling. Ingen kommun instämmer helt med påståendet, och ingen anser att deras IT-infrastruktur stämmer dåligt med påståendet. Resultatet indikerar att **de flesta kommuner har en IT-infrastruktur som åtminstone i stor utsträckning är kostnadseffektiv och stödjer innovation och snabb utveckling**, även om det finns områden för förbättring.

Teknisk skuld är ett begrepp som beskriver de negativa konsekvenser som uppstår när man tar genvägar eller gör temporära lösningar inom systemutveckling och IT-infrastruktur. Precis som ekonomisk skuld måste teknisk skuld betalas tillbaka med "ränta" i form av ökad komplexitet, högre underhållskostnader och sämre systemprestanda. Denna skuld uppstår ofta när projekt prioriterar snabb leverans över kvalitet, vilket kan leda till att gamla system och kodbasen inte uppdateras eller förbättras i takt med teknologiska framsteg. Över tid kan teknisk skuld bli en betydande belastning, eftersom det krävs stora resurser och ansträngningar för att korrigera tidigare beslut och för att integrera nya lösningar.

Vår organisations IT-avdelning har en mycket låg nivå av teknisk skuld (dvs bristfällig systemdokumentation och uppskjuten utveckling).

Teknisk skuld uppstår när man väljer en snabbare men mindre hållbar lösning i utvecklingsprocessen, vilket kan leda till problem och...



Figur 20: Resultat från enkätundersökning utifrån påståendet ” Vår organisations IT-avdelning har en mycket låg nivå av teknisk skuld (dvs bristfällig systemdokumentation och uppskjuten utveckling) ”.

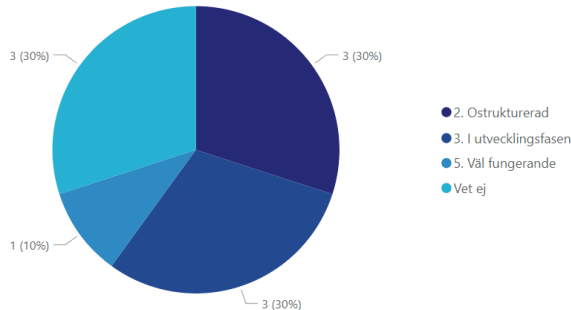
Resultatet från undersökningen visar att ingen kommun anser att de har en extremt hög nivå av teknisk skuld. Dock uppger 10% att de har en hög nivå av teknisk skuld, vilket innebär bristfällig systemdokumentation och betydande uppskjuten utveckling som påverkar verksamheten negativt. Majoriteten, 40%, anser att de har en måttlig nivå av teknisk skuld, där viss systemdokumentation finns men även en del uppskjuten utveckling, vilket medför utmaningar men inte helt hindrar framsteg. Ytterligare 40% upplever att de har en låg nivå av teknisk skuld med tillfredsställande systemdokumentation och begränsad uppskjuten utveckling, vilket möjliggör en relativt smidig verksamhet men med utrymme för förbättringar.

Endast 10% av kommunerna rapporterar att de har en mycket låg nivå av teknisk skuld, med utmärkt systemdokumentation och minimal uppskjuten utveckling, vilket ger en stabil grund för verksamhetens effektivitet och utveckling. Ingen kommun anser att de helt saknar teknisk skuld. Dessa resultat indikerar att medan **många kommuner har hanterbara nivåer av teknisk skuld, finns det fortfarande betydande utrymme för förbättringar**, särskilt inom systemdokumentation och hantering av uppskjuten utveckling.

Införandet av SDK (Säker digital kommunikation) som Sveriges digitaliseringsmyndighet DIGG ansvarar för är kritiskt för kommunernas digitalisering och digitala infrastruktur. SDK säkerställer hög datasäkerhet och integritet, vilket är avgörande för att uppfylla olika lagkrav för dataskydd. Genom att införa en gemensam standard förbättrar SDK interoperabiliteten och minskar komplexiteten och kostnaderna för systemintegration. Detta leder till effektivare informationsutbyte, snabbare beslutsfattande och bättre resursanvändning. SDK främjar också smidig och säker samverkan mellan offentliga aktörer, vilket förbättrar koordineringen och responsen i offentliga tjänster.

I undersökningen fick IT-nära respondenter besvara frågan ”Hur långt har ni kommit i införandet av Säkert Digital Kommunikation (SDK)?” och resultatet redovisas nedan;

Hur långt har ni kommit i införandet av Säkert Digital Kommunikation (SDK)?



Figur 21: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan ” Vår organisations IT-avdelning har en mycket låg nivå av teknisk skuld (dvs bristfällig systemdokumentation och uppskjuten utveckling) ”.

Resultatet från undersökningen visar att kommunerna befinner sig i olika faser av implementeringen. En del kommuner har ännu inte påbörjat arbetet med SDK och saknar både plan och diskussion kring implementeringen, vilket innebär att SDK är icke-existerande i dessa fall. Andra kommuner har identifierat behovet av SDK men har ingen tydlig struktur eller plan för hur det ska implementeras. I dessa fall är arbetet ostrukturerat, med sporadiska och oorganiserade diskussioner och initiativ.

Ytterligare några kommuner befinner sig i utvecklingsfasen, där de aktivt planerar och utvecklar införandet av SDK. Det finns en medvetenhet om betydelsen av SDK, och arbetet med att ta fram en strategi för implementeringen pågår. En del kommuner har kommit längre och har delvis etablerat SDK. Dessa kommuner har påbörjat pilotprojekt eller tidiga tester, men SDK är ännu inte helt integrerat i alla delar av kommunikationsstrukturen.

Några kommuner har framgångsrikt implementerat SDK i vissa delar av sin verksamhet och anser att det fungerar väl. SDK används regelbundet och har visat sig vara effektivt och pålitligt i dessa områden. Ingen kommun har rapporterat att SDK är fullt etablerat som en grundläggande del av deras kommunikationsinfrastruktur och används konsekvent och effektivt i alla relevanta områden.

Sammanfattningsvis visar undersökningen att **kommunerna befinner sig på olika stadier i införandet av SDK, från att inte ha påbörjat arbetet till att ha delvis eller väl fungerande implementeringar**, men ingen har ännu nått fullständig integration.

IT-STÖD FÖR VERKSAMHETEN

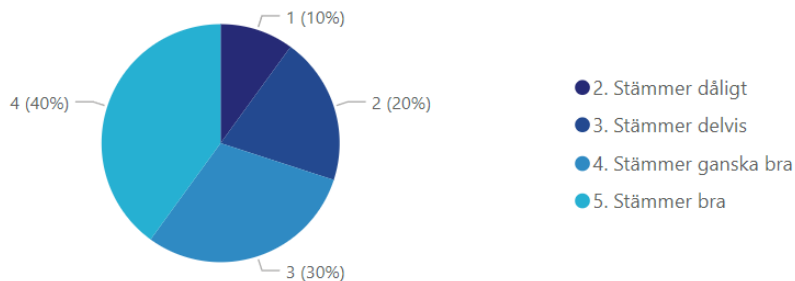
Användarnöjdhet med IT-avdelningen är avgörande för digitalisering eftersom det säkerställer att IT-tjänster och stöd möter verksamhetens behov effektivt. I rapporten Rekommendationer för ändamålsenlig digitalisering⁶¹ redovisas att när användare är nöjda med IT-avdelningens support och tjänster, ökar förtroendet och samarbetet, vilket främjar en smidigare implementering av digitala initiativ. Här är även IT-avdelningens kompetensmix viktig, det vill säga en mångfald av färdigheter och expertis inom teamet. En bred kompetensmix gör det möjligt för IT-avdelningen att hantera komplexa tekniska utmaningar, innovera och anpassa sig till nya teknologiska krav. Detta bidrar till en robust och flexibel IT-miljö som stöder kommunens digitala transformation.

I enkätundersökningen som genomfördes med nyckelpersoner i Fyrbodals kommuner fick IT-nära respondenter besvara frågor om kompetensmix och resultatet redovisas nedan;

⁶¹ (Magnusson, et al., 2024)

Vår organisations IT-avdelning har en mycket bra kompetensmix bland våra medarbetare som stödjer såväl existerande som förväntade behov

Genom att kombinera expertis inom olika områden kan vi implementera innovativa lösningar, lösa komplexa problem och hålla oss i...

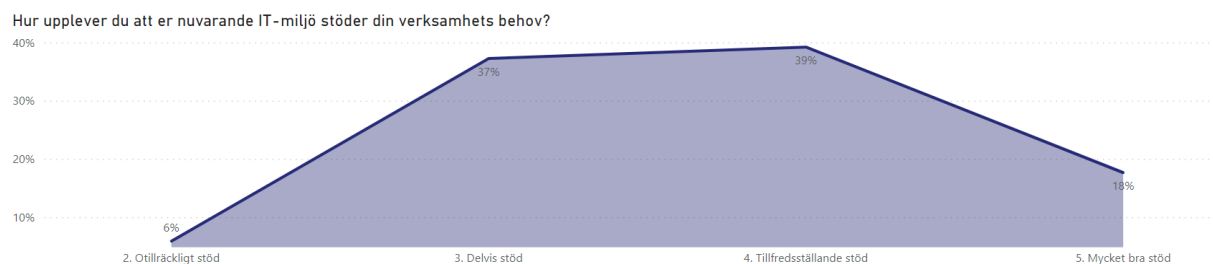


Figur 22: Resultat från enkätundersökning utifrån påståendet ” Vår organisations IT-avdelning har en mycket bra kompetensmix bland våra medarbetare som stödjer såväl existerande som förväntade behov”.

Resultatet från undersökningen visar att ingen kommun anser att de har en helt otillräcklig kompetensmix. Däremot uppger 10% att deras kompetensmix är bristfällig och endast delvis stödjer existerande och förväntade behov. Ungefär 20% av kommunerna anser att deras kompetensmix i viss mån stödjer behoven, men att det finns utrymme för förbättring. En större andel, 30%, upplever att de har en tillfredsställande kompetensmix som i stor utsträckning stödjer både existerande och förväntade behov, även om det fortfarande finns förbättringspotential.

Majoriteten, 40%, rapporterar att de har en utmärkt kompetensmix som i hög grad stödjer både existerande och förväntade behov. Ingen kommun anser att deras kompetensmix fullständigt stödjer behoven på alla nivåer. Dessa resultat indikerar att **de flesta kommuner är nöjda med kompetensmixen på sina IT-avdelningar, men att det finns ett kontinuerligt behov av förbättringar** för att fullt ut möta både nuvarande och framtida krav.

I samma undersökning fick även verksamhetsnära respondenter besvara frågan ” Hur upplever du att er nuvarande IT-miljö stöder din verksamhets behov?”, resultatet redovisas nedan.



Figur 23: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan ”Hur upplever du att er nuvarande IT-miljö stöder din verksamhets behov?”.

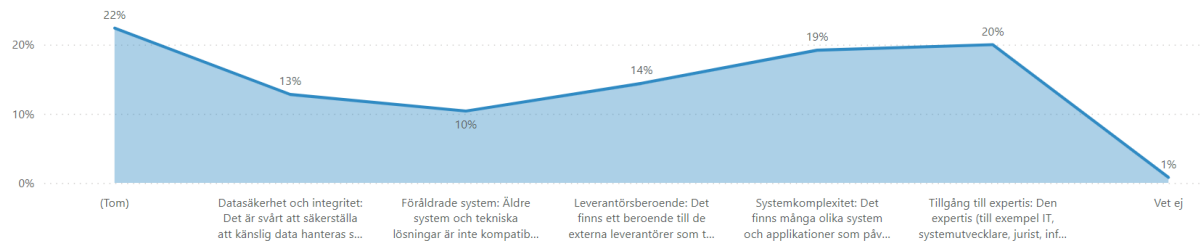
Resultatet från undersökningen visar att ingen kommun anser att deras IT-miljö ger fullständigt stöd eller inte stöder verksamhetens behov alls. Endast 6% av kommunerna upplever att deras IT-miljö ger otillräckligt stöd, vilket innebär att den är föråldrad, opraktisk eller inte tillräckligt anpassningsbar till deras krav, vilket ofta leder till ineffektivitet och frustration. Majoriteten av kommunerna, 37%, anser att deras IT-miljö ger delvis stöd, vilket innebär att den möter några av deras behov men att det finns betydande områden som behöver förbättras för att verksamheten ska kunna fungera effektivt och utvecklas.

Nästan lika många, 39%, upplever att deras IT-miljö ger tillfredsställande stöd, vilket betyder att den adekvat stöder deras grundläggande behov men visar brister i att fullt ut möta vissa specifika krav eller i att effektivisera processer. Ytterligare 18% av kommunerna rapporterar att deras IT-miljö ger mycket bra stöd, där de flesta av

behoven stöds väl med endast små områden för förbättring. Ingen kommun anser att deras IT-miljö ger fullständigt stöd. Resultatet indikerar att medan **många kommuner upplever att deras IT-miljö till stor del stöder deras verksamhet, finns det fortfarande betydande behov av förbättringar** för att fullt ut möta alla krav och effektivisera processer.

De verksamhetsnära respondenterna fick även frågan ”Vilka tekniska hinder har förvaltningen kopplat till genomförandet av digitaliseringsinitiativ?”, resultatet redovisas nedan.

Vilka tekniska hinder har förvaltningen kopplat till genomförandet av digitaliseringsinitiativ?



Figur 24: Resultat från enkätundersökning utifrån frågan ” Vilka tekniska hinder har förvaltningen kopplat till genomförandet av digitaliseringsinitiativ”.

Enkätundersökningen visar att de största tekniska hindren för genomförandet av digitaliseringsinitiativ i kommunerna är tillgång till expertis och systemkomplexitet. 26% av kommunerna rapporterar att bristen på tillgänglig expertis, såsom IT-specialister, systemutvecklare, jurister och informationssäkerhetsansvariga, är ett betydande hinder. Systemkomplexitet, som innebär svårigheter att integrera många olika system och applikationer, identifieras av 25% av kommunerna som ett stort problem.

Leverantörsberoende, vilket innebär att externa leverantörer orsakar fördröjningar och komplikationer vid implementeringen av digitala lösningar, är ett hinder för 19% av kommunerna. Datasäkerhet och integritet, där det är svårt att säkerställa säker hantering av känslig data och följa lagar och regler, upplevs som ett hinder av 16% av kommunerna. Föråldrade system, som inte är kompatibla med moderna digitala verktyg och plattformar, är ett hinder för 13% av kommunerna. Sammanfattningsvis pekar undersökningen på att **komplexiteten i systemintegration och bristen på tillgänglig expertis är de mest betydande tekniska hindren** för kommunernas digitaliseringsinitiativ.

4 Analys

Analysen av invärldsförutsättningarna för kommunerna i Fyrbodal visar att den digitala mognaden är relativt låg. Detta innebär att kommunerna har stora utmaningar att ta itu med om de vill öka takten i sitt digitaliseringsarbete. För att uppnå detta krävs en omfattande förbättring av styringsmässiga, organisatoriska, ekonomiska och tekniska förutsättningar.

4.1 Kommunens utmaningar

En accelererade teknikutvecklingen ställer ytterligare krav på kommunerna att hålla jämna steg. Om kommunerna inte lyckas öka takten i sitt digitaliseringsarbete riskerar de att hamna efter, vilket kan leda till flera negativa konsekvenser. Ett **alltför lågt utvecklingstempo kan resultera i ineffektiva offentliga tjänster, minskad medborgarnöjdhet och en försvagad konkurrenskraft i regionen**. Dessutom kan det leda till ökade kostnader på lång sikt, eftersom ineffektiva och föråldrade system ofta kräver mer resurser för att underhållas och moderniseras.

4.1.1 Styringsmässiga och ekonomiska utmaningar

En av de mest framträdande utmaningarna är **bristen på enhetlig och effektiv styrning av digitaliseringsinsatser**. En av de mest framträdande utmaningarna är den ostrukturerade portföljstyrningen. Enligt undersökningen uppgav 17% av kommunerna att portföljstyrning inte alls finns, medan 28% ansåg att arbetet var ostrukturerat. Dessutom befann sig 33% av kommunerna i en utvecklingsfas, medan endast 6% uppgav att deras portföljstyrning var delvis etablerad. Endast 2% av kommunerna ansåg att deras portföljstyrning var väl fungerande. Dessa siffror visar att en **betydande del av kommunerna saknar grundläggande förutsättningar för att effektivt styra sina digitaliseringsinitiativ**. För att möta dessa utmaningar behöver kommunerna investera i att utveckla robusta portföljstyrningsprocesser och metoder, vilket inkluderar att skapa tydliga strukturer för hur digitaliseringsinitiativ ska väljas, prioriteras och genomföras.

Projektstyrning är ett annat område där många kommuner har stora brister. I undersökningen svarade 17% av kommunerna att projektstyrning är icke-existerande, och 28% beskrev den som ostrukturerad. Ytterligare 33% uppgav att projektstyrningen var i utvecklingsfasen, medan 5.5% ansåg att den var delvis etablerad. Endast 11% av kommunerna beskrev sin projektstyrning som väl fungerande. Dessa resultat indikerar att **en majoritet av kommunerna saknar en robust och effektiv projektstyrningsprocess**. Kommunerna behöver därför fokusera på att utveckla och implementera strukturerade projektstyrningsmodeller, samt utbilda personalen i effektiva projektledningsmetoder. Detta skulle säkerställa att digitaliseringsinsatser genomförs på ett strategiskt och koordinerat sätt.

Enligt undersökningen ansåg 17% av kommunerna att deras informationshantering var väl fungerande, medan 22% uppgav att de inte visste hur informationshanteringen var etablerad. Många kommuner, 39%, beskrev sin informationshantering som ostrukturerad eller i utvecklingsfasen. Dessa siffror indikerar att många kommuner har betydande utmaningar att övervinna innan de kan fullt ut dra nytta av digitaliseringens möjligheter. För att hantera **detta behöver kommunerna utveckla strategiska planer för informationshantering och säkerställa att data hanteras korrekt genom hela dess livscykel**.

Vidare är informationssäkerhet avgörande för att skydda känslig information och säkerställa att digitala tjänster kan bedrivas utan avbrott. Enligt undersökningen beskrev 11% av kommunerna sitt informationssäkerhetsarbete som ostrukturerat, medan 22% befann sig i en utvecklingsfas. Endast 17% ansåg att deras informationssäkerhetsarbete var väl fungerande. Dessa resultat visar att många kommuner fortfarande befinner sig i tidiga stadier av att utveckla effektiva säkerhetsåtgärder. För att uppnå ändamålsenlig digitalisering måste kommunerna **utveckla sitt informationssäkerhetsarbete, vilket innefattar utbildning av personal, implementering av avancerade säkerhetsteknologier och regelbundna säkerhetsrevisioner**.

Enligt undersökningen är en av de största ekonomiska utmaningarna bristen på öronmärkta medel för digitalisering. Endast 6% av kommunerna har en väl fungerande strategi och budget för digitalisering, medan 2% rapporterar att de har en fullt etablerad finansieringsstrategi. Det är särskilt oroande att 16% av kommunerna inte har avsatt några specifika resurser för digitaliseringsinitiativ, vilket innebär att deras finansiering av digitalisering är icke-existerande. Det innebär att många kommuner har stora utmaningar med att etablera strukturerade och effektiva finansieringsmodeller för digitaliseringsinitiativ. För att möta dessa utmaningar behöver kommunerna utveckla flexibla finansieringsmodeller som kan anpassas till de dynamiska behoven av digitala initiativ och säkerställa att långsiktig finansiering finns på plats. Genom att **avsätta specifika budgetar för digitaliseringsinitiativ kan organisationer säkerställa att nödvändiga resurser finns tillgängliga för att planera och genomföra digitaliseringsprojekt**, vilket förhindrar att digitaliseringsinsatser konkurrerar med andra kortsiktiga behov och prioriteringar inom verksamheten.

Nyttokalkyler och nyttorealiserings är också centrala komponenter för att motivera och styra investeringar i digitalisering. Enligt undersökningen har 14% av kommunerna inga etablerade processer eller metoder för att bedöma nyttan av investeringar eller förändringsinsatser, vilket innebär att deras nyttokalkyler är icke-existerande. Vidare beskriver 37% av kommunerna sina processer som ostrukturerade, med några försök till att bedöma nyttan men utan en tydlig struktur eller metodik och bristfällig uppföljning av tidigare initiativ. För att hantera dessa utmaningar behöver kommunerna i Fyrbodals utveckla robusta processer och metoder för nyttokalkyler och nyttorealiserings. Detta inkluderar att **införa tydliga strukturer för att bedöma och följa upp nyttan av digitaliseringsprojekt och att säkerställa att dessa processer är integrerade i den övergripande styrningsmodellen**. Genom att stärka detta område kan kommunerna bättre motivera och styra sina investeringar, vilket är avgörande för att uppnå en framgångsrik och hållbar digitalisering.

SAMMANFATTNING AV STYRNINGSMÄSSIGA OCH EKONOMISKA UTMANINGAR

- **Ostrukturerad portföljstyrning** - Utmaningarna inom området är att endast 2% av kommunerna har en väl fungerande portföljstyrning och 17% saknar portföljstyrning helt. Detta måste hanteras för att inte digitaliseringsinsatser ska bli ineffektiva och okoordinerade.
- **Bristande projektstyrning** - Utmaningarna inom området är att endast 11% av kommunerna har en väl fungerande projektstyrning medan 17% saknar det helt. Detta måste hanteras för att inte projekt ska bli ineffektiva och resursslösande.
- **Otillräcklig informationshantering** - Utmaningarna inom området är att 17% av kommunerna har väl fungerande informationshantering medan 39% beskriver den som ostrukturerad eller i utvecklingsfas. Detta måste hanteras för att inte ineffektivitet och dataproblem ska uppstå.
- **Brister i informationssäkerhet** - Utmaningarna inom området är att endast 17% av kommunerna har väl fungerande informationssäkerhetsarbete, medan 11% beskriver arbetet som ostrukturerat. Detta måste hanteras för att inte riskera dataförlust och integritetsbrott.
- **Brist på öronmärkta medel för digitalisering** - Utmaningarna inom området är att endast 6% av kommunerna har en väl fungerande strategi och budget för digitalisering och 16% saknar specifika resurser. Detta måste hanteras för att inte digitaliseringsinitiativ ska bli underfinansierade och ineffektiva.
- **Bristande nyttokalkyler och nyttorealiserings** - Utmaningarna inom området är att 14% av kommunerna saknar etablerade processer för nyttokalkyler och nyttorealiserings, medan 37% beskriver sina processer som ostrukturerade. Detta måste hanteras för att inte investeringarna ska misslyckas med att ge förväntade resultat.

Sammanfattningsvis visar resultaten från undersökningen att Fyrbodals kommuner står inför betydande ekonomiska utmaningar i sin digitaliseringsprocess. Brist på strukturerade finansieringsmodeller och effektiva processer för nyttokalkyler och nyttorealiserings försvårar arbetet. För att möta dessa utmaningar behöver kommunerna utveckla flexibla och långsiktiga finansieringsstrategier samt robusta metoder för att bedöma och följa upp nyttan av sina digitaliseringsinsatser. Genom att göra detta kan kommunerna skapa bättre

förutsättningar för en framgångsrik digital transformation som effektivt möter medborgarnas behov och utnyttjar digitaliseringens fulla potential.

4.1.2 Organisatoriska utmaningar

En central del av en ändamålsenlig digitalisering är behovet av en tydlig organisation och struktur, där etablerandet av ett digitaliseringsråd framhävs som en strategisk enhet. Digitaliseringsrådet bör bestå av representanter från varje förvaltning och ha ett övergripande fokus på samordning av digitaliseringsinsatser snarare än operativa uppgifter. Trots att en del kommuner har etablerat digitaliseringsråd, visar undersökningen att endast 33% av de undersökta kommunerna har ett sådant råd på plats. Detta innebär att majoriteten av kommunerna saknar denna strategiska enhet, vilket kan försvåra samordning och genomförande av digitaliseringsinsatser.

Projektledningsfunktioner som säkerställer att digitaliseringsprojekt genomförs effektivt och bidrar till de övergripande digitaliseringsmålen är viktigt för att lyckas med digitalisering. Analysen av resultaten om vilka roller som finns etablerade hos Fyrbodals kommuner visar att förutsättningarna för att bedriva ändamålsenliga projekt kan vara begränsade. Enligt undersökningen har endast 15% av kommunerna en projektledare för digitalisering på plats. Detta innebär att en överväldigande majoritet, cirka 85%, saknar denna kritiska roll, vilket kan påverka deras förmåga att genomföra digitaliseringsprojekt effektivt.

Behovet av en digitaliseringschef eller digitaliseringsstrateg i kommunerna är avgörande för att framgångsrikt leda och samordna digitaliseringsinsatser. En digitaliseringschef eller digitaliseringsstrateg har en central roll i att driva digitaliseringsprojekt, implementera nya digitala lösningar och integrera digitalisering i alla verksamhetsområden. Resultaten från enkätundersökningen visar att endast 20% av Fyrbodals kommuner har en digitaliseringschef eller digitaliseringsstrateg. Detta innebär att majoriteten av kommunerna saknar denna viktiga roll, vilket kan ha betydande konsekvenser för deras förmåga att driva och samordna digitaliseringsarbetet på ett effektivt sätt. Utan en dedikerad ledare för digitaliseringsarbetet riskerar kommunerna att sakna riktning och samordning, vilket kan leda till fragmenterade och ineffektiva digitaliseringsinsatser.

En ändamålsenlig informationshantering är avgörande för att kommuner ska kunna fatta välgrundade beslut, förbättra sina tjänster och effektivisera sina processer. Rollen dataanalytiker och datakvalitetsansvarig är centrala för att säkerställa att data används strategiskt och effektivt inom kommunen. Resultaten från enkätundersökningen visar att endast 4% av Fyrbodals kommuner har en dataanalytiker och endast 2% har en datakvalitetsansvarig. Detta innebär att de flesta kommuner saknar dedikerad personal för att hantera och analysera data på ett strukturerat sätt. Denna brist kan ha betydande negativa konsekvenser för kommunernas digitaliseringsarbete och deras förmåga att använda data som en strategisk resurs för att driva innovation och förbättra verksamheten.

Fyrbodals kommuners självskattning av digital mognad visar att majoriteten av kommunerna bedöms ligga mellan låg och medel digital mognad, med endast en liten andel som når hög eller banbrytande mognad. Det finns betydande variationer i hur kommunerna uppfattar sin digitala mognad, vilket kan indikera att många har börjat integrera digitala strategier och verktyg men att det fortfarande finns mycket arbete kvar för att nå högre nivåer. Skillnader i uppfattningen om digital mognad mellan olika verksamhetsområden inom kommunerna, där IT-personal tenderar att vara mer positiv medan personal inom socialtjänsten är mer kritisk, pekar på varierande nivåer av digitalisering och teknikanvändning.

En analys av kommunernas förutsättningar att lyckas med ett processororienterat arbetssätt visar att det finns både potential och utmaningar. Enligt resultaten från enkätundersökningen har ingen av de tillfrågade kommunerna helt saknat processororienterat arbetssätt, vilket är en positiv indikator på att en grundläggande medvetenhet och vissa strukturer redan finns på plats. Dock visar resultaten också att en stor andel av kommunerna beskriver sina arbetssätt som ostrukturerade eller i utvecklingsfasen, med 35% av kommunerna som ostrukturerade och 31%

som befinner sig i utvecklingsfasen. Endast 22 % har delvis etablerade processororienterade arbetssätt, och enbart 12 % rapporterar att de har ett väl fungerande processororienterat arbetssätt. Ingen kommun uppger att deras arbetssätt fungerar mycket väl.

Den senaste undersökningen av kommunernas digitala mognad visar att en majoritet bedömer sin mognad som låg till medel, med 70 % av respondenterna som placerar sin kommun i dessa kategorier. En fjärdedel anser att deras kommun har medel till hög digital mognad, och endast 4 % ser sig som högt mogna eller banbrytande. Trots detta finns det en risk att kommunerna överskattar sin digitala mognad, vilket var en slutsats i den tidigare studien "Digital MotorFyrbodals". Denna överskattning kan bero på en önskan att framstå som framåtsträvande, bristande insikt om vad hög digital mognad innebär, och variationer i uppfattningen mellan olika verksamhetsområden. Ett exempel är att IT-personal tenderade att ha en mer positiv syn på den digitala mognaden, medan personal inom socialtjänsten var mer kritiska.

Förändringsträngsel och motstånd till förändring är två betydande utmaningar som kommuner står inför i sitt digitaliseringsarbete. Enligt enkätundersökningen är förändringsträngsel ett av de största hindren, med 30 % av kommunerna som anger detta som en utmaning. Förändringsträngsel innebär att organisationen är överbelastad med pågående förändringsinitiativ, vilket leder till att resurser och uppmärksamhet sprids för tunt. Detta kan resultera i att viktiga projekt inte får den fokuserade uppmärksamhet de behöver för att lyckas.

Motstånd till förändring är också en betydande faktor, identifierad av 13 % av kommunerna som ett hinder. Motstånd till förändring kan uppstå på alla nivåer inom organisationen och kan ha olika orsaker, såsom rädsla för det okända, förlust av kontroll eller negativa erfarenheter från tidigare förändringsprojekt. Detta motstånd kan leda till förseningar, ineffektivitet och i värsta fall misslyckande med att genomföra nödvändiga förändringar.

Digital kompetens är en avgörande faktor för kommunernas förmåga att genomföra och dra nytta av digitaliseringsinitiativ. Enligt enkätundersökningen bedömer 50 % av kommunerna sin digitala kompetens som medel, vilket innebär att det finns en grundläggande förståelse för digitala verktyg och processer, men med betydande utrymme för förbättring. Resultatet indikerar att de flesta kommuner har undermåliga förutsättningar när det gäller digital kompetens. Med en övervägande andel som bedömer sin kompetens som medel eller lägre, finns det en klar brist på den djupgående digitala expertis som krävs för att dels klara vardagen med digitala verktyg, dels driva komplexa digitaliseringsprojekt och innovativa lösningar. Detta kan påverka kommunernas förmåga att effektivt använda digital teknik för att förbättra tjänster och interna processer.

SAMMANFATTNING AV ORGANISATORISKA UTMANINGAR

- **Brist på tvärssektoriell organisering** - Utmaningarna inom området är att endast 33% av kommunerna har ett digitaliseringsråd. Detta måste hanteras för att inte samordning och genomförande av digitaliseringsinsatser ska försvåras.
- **Otillräcklig projektledningsfunktion** - Utmaningarna inom området är att endast 15% av kommunerna har en projektledare för digitalisering. Detta måste hanteras för att inte digitaliseringsprojekt ska genomföras ineffektivt och misslyckas med att nå sina mål.
- **Brist på digitaliseringschef eller digitaliseringsstrateg** - Utmaningarna inom området är att endast 20% av kommunerna har en digitaliseringschef eller digitaliseringsstrateg. Detta måste hanteras för att inte leda till bristande riktning och samordning, vilket kan resultera i fragmenterade och ineffektiva digitaliseringsinsatser.
- **Låg digital mognad** - Utmaningarna inom området är att majoriteten av kommunerna bedöms ligga mellan låg och medel digital mognad. Detta måste hanteras för att inte hindra kommunerna från att fullt ut utnyttja digitala verktyg och teknologier.

- **Ostrukturerade arbetssätt** - Utmaningarna inom området är att 35% av kommunerna beskriver sina arbetssätt som ostrukturerade och 31% är i utvecklingsfasen. Detta måste hanteras för att inte minska effektiviteten och kvaliteten i de kommunala tjänsterna.
- **Förändringsträngsel** - Utmaningarna inom området är att 30% av kommunerna anger förändringsträngsel som en utmaning. Detta måste hanteras för att inte viktiga projekt ska få otillräcklig uppmärksamhet och resurser, vilket kan leda till ineffektivitet och misslyckanden.
- **Motstånd till förändring** - Utmaningarna inom området är att 13% av kommunerna identifierar motstånd till förändring som ett hinder. Detta måste hanteras för att inte leda till förseningar, ineffektivitet och misslyckande med att genomföra nödvändiga förändringar.
- **Låg digital kompetens** - Utmaningarna inom området är att 50% bedömer sin digitala kompetens som medel och 20% som låg. Detta måste hanteras för att inte hindra kommunernas förmåga att effektivt använda digital teknik och driva digitaliseringsprojekt.

Kommunernas organisatoriska förutsättningar för digitalisering är blandade och visar på flera utmaningar. Endast en minoritet har etablerat digitaliseringsråd, projektledare och digitaliseringschefer, vilket leder till ineffektiva och fragmenterade insatser. Låg till medel digital mognad och kompetens begränsar deras förmåga att fullt utnyttja digitala verktyg. Ostrukturerade arbetssätt och förändringsträngsel minskar effektiviteten och kvaliteten i kommunala tjänster. För att förbättra förutsättningarna måste kommunerna stärka tvärsektoriell organisering, rekrytera specialiserade ledare, och öka både digital mognad och kompetens. Effektiv förändringsledning och tydliga strategier är också nödvändiga för att hantera motstånd och trängsel i förändringsprocesser.

4.1.3 Tekniska utmaningar

En central utmaning för kommunernas digitalisering är den nuvarande modellen för IT-styrning och organisering. Enkätundersökningen i Fyrbodals kommuner visar att 10% av kommunerna saknar en strukturerad systemförvaltningsmodell och hanterar systemunderhåll ad hoc. Ytterligare 10% befinner sig i en utvecklingsfas med pågående initiativ för att skapa en mer strukturerad modell. En majoritet, 40%, har en delvis etablerad modell, medan 30% har en väl fungerande modell. Ingen kommun rapporterar att de har en fullt etablerad modell. Kommunerna behöver förbättra sina IT-styrningsmodeller för att hantera digitaliseringens dynamiska krav effektivt.

När det gäller arkitekturstyrning visar undersökningen att endast 10% av kommunerna har en väl fungerande modell med tydliga processer och roller, medan 30% beskriver sin arkitekturstyrning som ostrukturerad. Cirka 30% befinner sig i utvecklingsfasen, och ytterligare 10% har en delvis etablerad modell. Ingen kommun har en fullt integrerad arkitekturstyrningsmodell. Det finns ett behov av att utveckla och standardisera arkitekturstyrningsmodeller för att säkerställa effektiv hantering av IT-resurser.

IT-infrastrukturen är avgörande för digitalisering, men resultaten från undersökningen visar att 10% av kommunerna anser att deras IT-infrastruktur är ineffektiv och kostsam, vilket hindrar både innovation och snabb utveckling. Ytterligare 10% instämmer delvis, medan 40% anser att deras infrastruktur stödjer innovation i stor utsträckning. En annan 40% rapporterar att infrastrukturen är mycket kostnadseffektiv och möjliggör snabb utveckling. Ingen kommun instämmer helt med påståendet om en helt kostnadseffektiv infrastruktur. Kommunerna bör investera i att förbättra IT-infrastrukturen för att möjliggöra innovation och effektivitet.

Undersökningen visar att 10% av kommunerna har en hög nivå av teknisk skuld med bristfällig systemdokumentation och uppskjuten utveckling. Majoriteten, 40%, har en måttlig nivå av teknisk skuld, medan ytterligare 40% rapporterar en låg nivå. Endast 10% anser att de har en mycket låg nivå av teknisk skuld. Minskning av teknisk skuld är nödvändig för att förbättra systemprestanda och minska underhållskostnader.

Implementeringen av SDK är varierande. Undersökningen visar att några kommuner ännu inte har påbörjat arbetet med SDK, medan andra är i utvecklingsfasen eller har delvis implementerat SDK. Inga kommuner har ännu nått fullständig integration av SDK. Fler kommuner bör prioritera implementeringen av SDK för att säkerställa datasäkerhet och effektiv kommunikation.

Användarnöjdhet med IT-avdelningen är viktig för digitalisering. Undersökningen visar att 10% av kommunerna anser att deras kompetensmix är bristfällig, medan 20% anser att den delvis stödjer behoven. En större andel, 30%, upplever att deras kompetensmix är tillfredsställande, och 40% rapporterar att den är utmärkt. Ingen kommun anser att deras kompetensmix fullständigt stödjer alla behov. En förbättrad kompetensmix på IT-avdelningarna är nödvändig för att möta nuvarande och framtida digitaliseringsbehov.

De största tekniska hindren för digitalisering inkluderar brist på tillgänglig expertis (26%), systemkomplexitet (25%), leverantörsberoende (19%), datasäkerhet och integritet (16%) samt föråldrade system (13%). Dessa hinder påverkar implementeringen av digitala lösningar och effektiviteten i kommunernas digitala transformation. För att övervinna dessa hinder krävs satsningar på kompetensutveckling, förenkling av systemintegration och modernisering av IT-system.

SAMMANFATTNING AV TEKNISKA UTMANINGAR

- **Styrning och organisering av IT** - Utmaningarna inom området är att 10% av kommunerna saknar en strukturerad systemförvaltningsmodell och hanterar systemunderhåll ad hoc, medan 10% befinner sig i en utvecklingsfas. Detta måste hanteras för att säkerställa effektiv IT-styrning och hantering av digitaliseringskrav.
- **Arkitekturstyrning** - Utmaningarna inom området är att endast 10% av kommunerna har en väl fungerande modell för arkitekturstyrning med tydliga processer och roller, medan 30% beskriver sin arkitekturstyrning som ostrukturerad. Detta måste hanteras för att säkerställa effektiv hantering av IT-resurser.
- **IT-Infrastruktur** - Utmaningarna inom området är att 10% av kommunerna anser att deras IT-infrastruktur är ineffektiv och kostsam, vilket hindrar innovation och snabb utveckling. Ytterligare 10% instämmer delvis, medan 40% anser att deras infrastruktur stödjer innovation i stor utsträckning. Detta måste hanteras för att möjliggöra innovation och effektivitet.
- **Teknisk skuld** - Utmaningarna inom området är att 10% av kommunerna har en hög nivå av teknisk skuld med bristfällig systemdokumentation och uppskjuten utveckling, medan 40% har en måttlig nivå av teknisk skuld. Detta måste hanteras för att förbättra systemprestanda och minska underhållskostnader.
- **Säker Digital Kommunikation (SDK)** - Utmaningarna inom området är att några kommuner ännu inte har påbörjat arbetet med SDK, medan andra är i utvecklingsfasen eller har delvis implementerat SDK. Inga kommuner har ännu nått fullständig integration av SDK. Detta måste hanteras för att säkerställa datasäkerhet och effektiv kommunikation.
- **IT-stöd för verksamheten** - Utmaningarna inom området är att 10% av kommunerna anser att deras kompetensmix är bristfällig, medan 20% anser att den delvis stödjer behoven. En större andel, 30%, upplever att deras kompetensmix är tillfredsställande, och 40% rapporterar att den är utmärkt. Detta måste hanteras för att möta nuvarande och framtida digitaliseringsbehov.
- **Tekniska hinder** - Utmaningarna inom området är att brist på tillgänglig expertis (26%), systemkomplexitet (25%), leverantörsberoende (19%), datasäkerhet och integritet (16%) samt föråldrade system (13%) påverkar implementeringen av digitala lösningar och effektiviteten i kommunernas digitala transformation. Detta måste hanteras för att säkerställa framgångsrik digitalisering och effektivitet.

Kommunernas tekniska förutsättningar varierar betydligt. Den snabba teknikutvecklingen kräver kontinuerliga uppdateringar av regelverk och processer, något många kommuner har svårt att hinna med, vilket kan hämma innovation. Många kommuner saknar strukturerade modeller för systemförvaltning och arkitekturstyrning, och

10% bedömer sin IT-infrastruktur som ineffektiv och kostsam. Kompetensmixen på IT-avdelningarna är också ojämn, vilket försvårar effektiv digitalisering. För att lyckas behöver kommunerna förbättra IT-styrning, infrastruktur och kompetens samt hantera tekniska skulder och säkerhetsfrågor. För att förbättra sina tekniska förutsättningar måste kommunerna investera i att uppdatera och effektivisera IT-infrastrukturen, minska teknisk skuld, standardisera systemförvaltning och arkitekturstyrning, samt säkerställa en konsekvent implementering av SDK. Stärkt IT-styrning och ökad kompetens är också kritiska åtgärder.

4.2 Kommunernas möjligheter

En betydande utmaning för Fyrbodals kommuner är att åtgärda de identifierade problemen med digitalisering, vilket kräver omfattande investeringar. Flera ekonomirapporter och prognoser för kommunernas ekonomi visar att de inte har de nödvändiga ekonomiska resurserna för att genomföra alla dessa åtgärder. Kommunerna står inför en komplex situation där de måste balansera de omedelbara och långsiktiga behoven av digitalisering med begränsade budgetar. Den ekonomiska verkligheten innebär att det inte finns tillräckliga medel för att både underhålla befintliga system och samtidigt investera i nya digitala lösningar, kompetensutveckling och verksamhetsutveckling.

Denna brist på ekonomiska resurser skapar ett betydande hinder för att kunna genomföra de nödvändiga förändringarna i styrning, projektledning, informationshantering och informations säkerhet. Utan tillräcklig finansiering blir det svårt att införa robusta processer för nyttokalkyler och nyttorealiserings, vilket är avgörande för att säkerställa att investeringarna i digitalisering ger de förväntade fördelarna. Dessutom kräver utvecklingen av flexibla finansieringsmodeller och långsiktiga strategier tid och resurser som kommunerna kanske inte har.

För att övervinna dessa ekonomiska utmaningar behöver kommunerna söka alternativa finansieringskällor, såsom statliga bidrag, partnerskap med privata företag och EU-finansiering. De måste också prioritera digitaliseringsprojekt som ger störst nytta och kostnadsbesparingar på lång sikt. Endast genom att säkerställa adekvat finansiering kan kommunerna skapa förutsättningar för en framgångsrik och hållbar digital transformation.

4.2.1 Möjligheter att medverka i nationella och regionala initiativ

Analysen av Fyrbodals kommuners utmaningar inom digitalisering visar på en rad möjligheter att förbättra styrningsmässiga, ekonomiska, organisatoriska och tekniska förutsättningar. De nationella och regionala initiativen, såsom "SKR:s handslag för välfärdens digitalisering" och specifika projekt i Västra Götaland, erbjuder omfattande stöd och resurser för att stärka kommunernas digitala mognad och kapacitet.

En av de största möjligheterna för Fyrbodals kommuner att förbättra sina styrningsmässiga förutsättningar ligger i att utveckla portföljstyrningen. Genom att lära av de nationella och regionala portföljstyrningsprocesserna, som erbjuds genom initiativ som den nationella identitets- och behörighetsfederationen och säker digital kommunikation för socialtjänsten, kan kommunerna få tillgång till beprövade modeller och best practices. De strukturerade metoderna kan hjälpa kommunerna att prioritera, genomföra och följa upp digitala projekt på ett effektivt sätt. Samarbete och kunskapsutbyte inom kompetensgemenskaper och nätverk möjliggör att kommunerna kan dra lärdom av varandras erfarenheter, vilket är avgörande för att undvika vanliga fallgropar och förbättra styrningsprocesserna.

På det ekonomiska planet finns stora möjligheter att övervinna bristen på öronmärkta medel för digitalisering genom initiativ som delning och skalning av välfärdsteknik samt gemensam informationsförsörjning för ekonomiskt bistånd. Dessa initiativ kan hjälpa kommunerna att effektivisera processer och säkerställa att rätt information är tillgänglig vid rätt tidpunkt, vilket förbättrar besluts kvaliteten och tjänsteleveransen. Genom att

dela kostnader och dra nytta av gemensamma lösningar kan kommunerna utveckla mer hållbara finansieringsmodeller för digitalisering.

Organisatoriskt sett finns stora möjligheter att stärka kommunernas kapacitet genom initiativ som kompetensgemenskaper inom cybersäkerhet och juridik samt utveckling av digitala hjälpmedel i samverkan. Genom att skapa nätverk av experter och tillhandahålla utbildning och teknisk support kan kommunerna bygga upp den nödvändiga kompetensen för att hantera digitala utmaningar och implementera innovativa lösningar. Detta främjar en bättre organisering och samordning av digitaliseringsarbetet.

Tekniska utmaningar kan omvandlas till möjligheter genom investeringar i att uppdatera och effektivisera IT-infrastrukturen samt standardisera systemförvaltning och arkitekturstyrning. Initiativ som Smart region Västra Götaland IoT-plattform och öppna data och Dataportal Väst stödjer kommunerna i att använda avancerad teknik och dataanalys för att optimera tjänster och förbättra resurseffektiviteten. Dessa initiativ kan minska teknisk skuld och förbättra systemprestanda, vilket är avgörande för att möjliggöra en framgångsrik digitalisering.

Sammanfattningsvis **erbjuder de nationella och regionala initiativen betydande möjligheter för kommunerna att möta sina utmaningar inom digitalisering**. Genom att främja samarbete, kunskapsdelning och tillhandahålla riktlinjer och teknisk support kan kommunerna effektivt utnyttja digitaliseringens potential för att förbättra sina tjänster och skapa hållbara samhällslösningar. Dessa insatser skapar bättre styrningsmässiga, ekonomiska, organisatoriska och tekniska förutsättningar, vilket gör det möjligt för kommunerna att framgångsrikt genomföra sina digitaliseringsprojekt och möta medborgarnas behov på ett effektivt och innovativt sätt.

4.2.2 Möjligheter med mellankommunal samverkan i Fyrbodals kommun

SAMVERKAN UTIFRÅN KOMMUNERNAS EGEN MÅLSÄTTNING

Analysen av kommunerna i Fyrbodals visar att det finns flera områden där samverkan kan leda till större nytta och effektivitet. Inom administration och kommunikation är det tydligt att en gemensam satsning på digitala ärendeberegningsprocesser och internkommunikationssystem kan förbättra både effektiviteten och servicenivån. Genom att samarbeta på delregional nivå kan kommunerna dela på resurser och expertis, vilket är särskilt viktigt för att hantera de begränsade resurserna och den ökade efterfrågan på stöd inom informationssäkerhet, HR och kommunikation. **Detta främjar stordriftsfördelar och effektiviserar verksamheten, vilket är avgörande för att möta de ekonomiska utmaningarna som Kommunutredningen och Konjunkturrådet identifierat.**

Inom socialtjänst, vård och omsorg kan gemensamma insatser för att utveckla och implementera välfärdsteknik, såsom e-tjänster och medicinrobotar, avlasta personal och möta de växande behoven hos en åldrande befolkning. Samarbete kring rekrytering och kompetensutveckling är avgörande för att säkerställa tillgången på kvalificerad personal. Genom mellankommunal samverkan kan kommunerna dra nytta av skalfördelar och bättre utnyttja sina gemensamma resurser, vilket är nödvändigt för att upprätthålla kvalitet och klara investeringsbehoven, som framhålls i Kommunutredningen.

Utbildningssektorn **kan dra nytta av samordnade utbildningsinsatser för lärare inom AI och IT-verktyg, vilket kan bidra till att höja elevernas måluppfyllelse och rättvis betygssättning.** Gemensamma lösningar för fjärrundervisning och hantering av den så kallade utbildningsskulden efter pandemin är också viktiga områden för samverkan. Genom att samarbeta kan kommunerna dela på kostnader och expertis, vilket förbättrar förmågan att upprätthålla kvalitet och integrera ny teknik i undervisningen.

Samhällsbyggnad kan effektiviseras genom **delade digitala verktyg för fysisk planering, som GIS och smarta tjänster för felanmälan och bygglov.** Detta kan hjälpa till att hantera ökade kostnader för byggmaterial och energi, samt säkerställa underhåll av kritisk infrastruktur. Genom samverkan kan kommunerna uppnå

stordriftsfördelar och effektivisera sina processer, vilket är nödvändigt för att klara investeringsbehoven och förebygga klimatförändringar, som Kommunutredningen identifierat som en utmaning.

Kultur och fritid kan förbättras genom gemensamma utvecklingsprojekt för e-tjänster som stödjer evenemang och aktiviteter, vilket kan bidra till en rikare kultur- och fritidsupplevelse för medborgarna.

Samarbete kring underhåll och utveckling av fritidsanläggningar är också viktigt. Genom mellankommunal samverkan kan kommunerna dela på resurser och kostnader, vilket är särskilt viktigt för att säkerställa tillgänglighet och inkludering i kultur- och fritidsverksamheter.

Inom ekonomiområdet är det fördelaktigt att dela digitala verktyg och lösningar för budgetbalansering och ekonomisk processförbättring, vilket kan leda till högre kundnöjdhet och bättre datahantering. Genom att samarbeta kan kommunerna uppnå stordriftsfördelar och effektivisera sina ekonomiska processer, vilket är nödvändigt för att hantera inflation, höjda räntor och andra kostnadsökningar som påverkar deras ekonomiska stabilitet.

HR och personal behöver gemensamma strategier för att digitalisera HR-processer och kompetensutveckling, vilket kan förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstal. Samverkan kring rekrytering och personalutveckling är också avgörande för att attrahera och behålla kvalificerad arbetskraft. Genom mellankommunal samverkan kan kommunerna dela på resurser och expertis, vilket förbättrar deras förmåga att attrahera kompetens och upprätthålla en god arbetsmiljö.

För näringslivet kan implementering av gemensamma digitala lösningar som Single Digital Gateway (SDG) förbättra tjänster riktade mot företag och stärka samarbetet mellan kommuner och näringsliv. Genom att samarbeta kan kommunerna skapa en mer attraktiv miljö för företags etableringar och ekonomisk tillväxt, vilket är viktigt för att motverka polarisering och stärka det lokala näringslivet.

Inom IT är samverkan för att stärka IT-säkerheten och utveckla en robust IT-infrastruktur nödvändig för att möta framtida behov och innovationer. Genom att samarbeta kan kommunerna dela på kostnader och expertis, vilket är avgörande för att säkerställa en säker och effektiv IT-miljö som kan stödja deras digitaliseringsinsatser. Detta är viktigt för att hantera de ökande kraven på digitalisering och säkerhet i en alltmer uppkopplad värld.

EXEMPEL PÅ SAMVERKANSINITIATIV OCH FRIGJORDA MEDEL

Införandet av en gemensam trygghetscentral kan medföra flera betydande fördelar för de deltagande kommunerna, liksom det samarbete som redan sker inom kommunernas räddningsförbund. En centraliserad ledning och samordning skulle potentiellt förbättra kvaliteten på tjänsterna för invånarna och förmågan att snabbt reagera på olika händelser. Genom att centralisera beslutsfattandet och implementera gemensamma rutiner och planer för alla inblandade kommuner kan kvaliteten på de erbjudna tjänsterna höjas och insatserna bli mer samordnade och effektiva. Dessutom skulle en gemensam trygghetscentral ge goda ekonomiska skalfördelar, då kommunerna kan dela på resurser och minska sina individuella kostnader.

Nytta med initiativet

En gemensam trygghetscentral bidrar med flera betydande fördelar för de deltagande kommunerna. Ur ett styrningsmässigt perspektiv skapar en centraliserad ledning och samordning en förbättrad krishanteringskapacitet och en ökad förmåga att snabbt reagera på incidenter och kriser. Detta uppnås genom att centralisera beslutsfattandet och skapa gemensamma rutiner och planer för alla inblandade kommuner. På detta sätt minskas responstiden och säkerställs en samordnad insats som är mer effektiv än individuella kommunala lösningar.

Ekonomiskt innebär en gemensam trygghetscentral betydande kostnadsbesparing. Genom gemensamma resurser, upphandlingar och delade kostnader för teknisk infrastruktur och utbildning kan kommunerna dra nytta av

stordriftsfördelar och minska sina individuella utgifter. Dessutom kan kostnadseffektiviteten ökas genom att undvika redundanta investeringar och genom att dela på resurser såsom larmcentraler och beredskapsfunktioner.

Organisatoriskt medför en gemensam trygghetscentral att kommunernas olika nyckelfunktioner kan integreras och samverka på ett mer strukturerat sätt. Detta stärker samarbetet både inom och mellan kommunernas olika förvaltningar och med externa myndigheter och organisationer. En central samordning möjliggör också en bättre allokering av resurser och kompetenser, vilket resulterar i att fler resurser kan frigöras och användas där de behövs mest. Detta skapar synergieffekter och en ökad uthållighet vid olika typer av krislägen.

Tekniskt sett medför en gemensam trygghetscentral förbättrade möjligheter till teknisk samverkan och utveckling. Genom att använda gemensamma tekniska plattformar och standarder kan kommunerna säkerställa en högre grad av interoperabilitet och informationsutbyte. Detta möjliggör en mer effektiv övervakning och hantering av säkerhetsrelaterade incidenter. Den tekniska redundansen säkerställs genom avtal med andra centraler, vilket garanterar att tjänsterna kan upprätthållas även vid tekniska fel eller belastningstoppar.

Initiativet med en gemensam trygghetscentral bidrar till att uppfylla den nya socialtjänstlagen genom att förbättra samverkan, kvalitet, ekonomisk effektivitet och trygghet. Genom centraliserad ledning och samordning kan kommunerna reagera snabbare och mer effektivt på sociala problem och krissituationer, vilket är i linje med lagens krav på samordnade insatser. Den gemensamma trygghetscentralen säkerställer högre kvalitet genom att använda gemensamma resurser och kompetenser, vilket leder till mer konsekventa och standardiserade tjänster.

Potential till frigjord tid

MÖJLIGHETER ATT STYRA OCH LEDA SAMVERKAN

För att kommunalförbundet ska kunna styra och leda den nödvändiga samverkan effektivt finns det flera möjligheter som kan utnyttjas. Mellankommunal samverkan medför många fördelar, inklusive kostnadsbesparingar och förbättrad servicekvalitet. En av de främsta möjligheterna är att **etablera tydliga och formella avtal som specificerar roller, ansvar och mål för samverkan**. Genom att skapa en strukturerad samarbetsmodell kan kommunerna minska administrativa kostnader och förhandlingskostnader, vilket leder till mer effektiv resursanvändning. Transparens och regelbunden uppföljning är avgörande för att säkerställa att samverkan leder till de önskade resultaten.

Strukturella och demografiska faktorer, såsom skillnader i befolkningsstorlek och kulturell homogenitet, kan ses som en möjlighet att främja en gemensam kultur och öka tilliten mellan kommunerna. Genom **gemensamma utbildnings- och utvecklingsprogram kan kommunalförbundet stärka sammanhållningen och samarbetet**, vilket förbättrar den gemensamma kapaciteten att möta utmaningar.

Politiska och juridiska möjligheter kan också utnyttjas för att underlätta samverkan. Genom att **harmonisera juridiska ramar och säkerställa ett starkt politiskt stöd för samverkan**, kan kommunalförbundet skapa en mer stabil och förutsägbar samarbetsmiljö. Detta kan inkludera lobbying för statliga reformer som underlättar formaliseringen av samarbeten och förbättrar de juridiska förutsättningarna för mellankommunal samverkan.

Komplexiteten och styrningen av samverkan erbjuder möjligheten att utveckla flexibla och adaptiva styrningsmodeller. Genom att **införa adaptiva styrmodeller som kan justeras över tid, kan kommunalförbundet säkerställa att digitaliseringsinsatserna är relevanta och effektiva**. En holistisk syn på digitalisering, där samverkan ses som en metod för verksamhetsutveckling, kan skapa större synergier och omfattande förbättringar.

Rekrytering och kompetensförsörjning utgör också en möjlighet. Genom **samverkan kan kommunerna dela på expertfunktioner och öka sin attraktionskraft som arbetsgivare**. Genom att utveckla en gemensam strategi

för rekrytering och kompetensutveckling kan kommunalförbundet säkerställa att kommunerna har tillgång till den kompetens som krävs för att möta framtida utmaningar.

Medborgarengagemang och inflytande erbjuder ytterligare möjligheter. Genom **att involvera medborgarna i samverkansprocessen kan kommunerna säkerställa att samarbetet inte bara uppfyller organisatoriska mål utan också möter medborgarnas behov och förväntningar**. Detta kan förbättra medborgarnas förtroende för kommunernas arbete och öka deras engagemang i samhället.

En annan viktig fördel med mellankommunal samverkan är möjligheten att söka finansiellt stöd från olika finansiärer. För enskilda kommuner kan det vara svårt att få tillgång till omfattande ekonomiska resurser som krävs för större digitaliseringsprojekt. Genom **samverkan kan kommunerna tillsammans presentera starkare ansökningar för finansiering** från statliga program, EU-fonder och andra finansiella institutioner. Detta ökar chansen att få det nödvändiga ekonomiska stödet för att genomföra ambitiösa digitaliseringsinitiativ.

För att stärka den digitala mognaden och effektivisera styrningen av digitaliseringsinsatser kan kommunalförbundet införa adaptiva och interaktiva styrmodeller som kan justeras över tid. Detta innebär att organisationen behöver utveckla flexibla ramverk som kan anpassas till föränderliga omständigheter och nya digitala möjligheter. Genom att **skapa en central roll som driver på digitalisering med mandat att samordna och driva digitaliseringsinsatser kan kommunalförbundet säkerställa en mer enhetlig och effektiv digital utveckling**.

Att bryta ner silos mellan förvaltningarna och främja en mer koordinerad och omfattande användning av digitala resurser erbjuder också stora möjligheter. Genom att **etablera gemensamma principer och standarder för digitalisering kan kommunalförbundet leda en mer enhetlig och effektiv digital utveckling**. En effektiv informationsstyrning är nödvändig för att dra full nytta av informationstillgångarna och förbättra operativa processer, vilket leder till mer informerade beslut och bättre tjänster till medborgarna.

5 Slutsats

I detta kapitel presenteras slutsatserna från analysen av kommunernas digitaliseringsarbete i Fyrbodal, med fokus på deras digitala mognad, strategiska prioriteringar och samverkansmöjligheter.

5.1 För långsam digitaliseringstakt utifrån teknikutveckling och förväntningar på offentlig verksamhet

Kommunerna i Fyrbodal uppvisar generellt en låg till medel digital mognad, vilket tydligt framgår av deras egna skattningar. Detta indikerar att många kommuner befinner sig i ett tidigt eller midskede av sin digitala transformation. En central faktor som bidrar till denna långsamma digitaliseringstakt är den organisatoriska och ekonomiska prioriteringen av driftkapacitet över utvecklingskapacitet. Detta innebär att resurser i hög utsträckning används för att upprätthålla befintliga system och tjänster snarare än att investera i nya och innovativa digitala lösningar.

Många kommuner har som målsättning att införa teknik som redan funnits länge på marknaden, såsom e-tjänster. Detta är ett viktigt steg för att förbättra tillgängligheten och effektiviteten i offentliga tjänster. Dock är det ytterst få kommuner som har som målsättning att pröva mer modern teknik, till exempel artificiell intelligens (AI), robotik, eller avancerade dataanalyssystem. Denna försiktiga inställning till att adoptera ny teknik kan delvis förklaras av en brist på digital kompetens inom kommunerna samt osäkerhet kring de ekonomiska och operativa riskerna förknippade med sådan teknik.

Teknikutvecklingen går idag mycket snabbt och accelererar kontinuerligt. Framsteg inom områden som AI, bioteknik, och självkörande fordon förändrar snabbt hur vi lever och arbetar. Offentliga organisationer, inklusive kommuner, står inför stora utmaningar när det gäller att hänga med i denna snabba teknikutveckling. En rapport från Kommittén för teknologisk innovation och etik pekar på att regelverk, strukturer och processer inom den offentliga sektorn ofta utvecklas långsammare än tekniken själv. Detta kan leda till risker för individer och samhället, såsom rättsosäkerhet och hinder för innovation.

För att dra full nytta av teknikutvecklingen och samtidigt hantera dess risker, måste kommunerna anpassa sina regelverk och styringsmodeller. Det krävs en dynamisk och flexibel styrning som kan reagera snabbt på nya tekniska möjligheter och utmaningar. Dessutom behöver kommunerna skapa förutsättningar för att testa nya tekniska lösningar i verkliga miljöer, vilket kan påskynda lärandet och tydliggöra behovet av utveckling och anpassning.

I ljuset av den accelererande teknikutvecklingen är det uppenbart att kommunernas nuvarande digitaliseringstakt är för långsam. För att hålla jämna steg med teknikutvecklingen och för att kunna erbjuda moderna och effektiva tjänster till medborgarna, behöver kommunerna i Fyrbodalsregionen öka sin digitaliseringstakt avsevärt. Detta kräver en strategisk omprioritering av resurser från enbart drift till även utveckling, samt en ökad satsning på kompetensutveckling och innovation.

5.2 Nationella och regionala initiativ skapar förutsättningar men kräver ökad utvecklingskapacitet i kommunerna

De nationella och regionala initiativen erbjuder värdefulla riktlinjer, strategisk vägledning, och ibland även finansiellt stöd som kan underlätta kommunernas digitala omställning. Trots dessa fördelar ligger den största delen av utvecklingskostnaden fortfarande på kommunerna själva. För att kunna realisera de möjligheter som de nationella och regionala initiativen erbjuder, måste kommunerna investera betydande resurser i att förändra sina arbetssätt och processer samt i att bygga upp och underhålla sin digitala infrastruktur. Detta innebär att

kommunerna måste prioritera sina egna medel för att driva utvecklingsprojekt, vilket inkluderar kostnader för nya teknologier, utbildning av personal, och omstrukturering av interna processer.

Förändrade arbetssätt och processer kräver inte bara tekniska investeringar, utan även en omfattande organisationsförändring. Implementeringen av nya digitala verktyg och system kräver att medarbetarna anpassar sig till nya arbetsmetoder och att kommunledningen etablerar en kultur som främjar digital innovation och förändringsbenägenhet. Denna transformation innebär ofta en stor utmaning eftersom den kan mötas med motstånd från personal som är vana vid befintliga rutiner och system.

Investeringar i digital infrastruktur är en annan kritisk faktor. För att kunna dra full nytta av de nationella och regionala initiativen behöver kommunerna utveckla och upprätthålla robusta, säkra och interoperabla IT-system. Detta kräver betydande kapitalinvesteringar och en kontinuerlig uppdatering av teknologier för att hålla jämna steg med den snabba teknikutvecklingen. Kommunerna måste också säkerställa att deras digitala infrastruktur är flexibel och skalbar för att kunna anpassa sig till framtida behov och teknologiska framsteg.

Den ekonomiska bördan för dessa investeringar ligger huvudsakligen på kommunerna själva. Även om nationella och regionala initiativ kan erbjuda initial finansiering och strategisk vägledning, täcker de sällan de fullständiga kostnaderna för genomförandet och långsiktig drift av digitala system. Detta innebär att kommunerna måste allokera betydande delar av sina egna budgetar till digitaliseringsprojekt och utvecklingskapacitet.

Sammanfattningsvis, medan nationella och regionala initiativ utgör en viktig grund för kommunernas digitaliseringsarbete, står kommunerna inför stora utmaningar när det gäller att finansiera och genomföra de förändringar som krävs. För att lyckas med digitaliseringen måste kommunerna inte bara dra nytta av de övergripande strategiska ramarna och stöden som erbjuds, utan också investera betydande egna resurser i att förändra arbetssätt, processer och infrastruktur. Detta kräver en ökad utvecklingskapacitet inom kommunerna och en strategisk prioritering av digitalisering i deras

5.3 Stort fokus på effektivitet över innovation

En analys av kommunernas digitaliseringsmål visar att de i huvudsak är inriktade på att öka effektiviteten snarare än att utforska och implementera nya, innovativa lösningar. Detta innebär att kommunerna prioriterar att förbättra befintliga processer och tjänster med välkända teknologier, såsom e-tjänster, istället för att testa mer avancerade eller oprövade teknologier som artificiell intelligens (AI) eller robotik. Det är försåtligt att fokus ligger på ökad effektivitet, med tanke på kommunernas ekonomiska situation. Investeringar som är direkt kopplade till effektivitet är ofta lättare att få politisk förankring och gehör för, eftersom de kan visa konkreta besparingar och förbättringar i verksamheten på kortare sikt.

Denna strategi medför dock flera risker. För det första kan kommunernas utveckling stagnera om de enbart fokuserar på effektivisering och inte på innovation. Utan att testa nya teknologier och arbetssätt riskerar kommunerna att missa möjligheter till betydande förbättringar och långsiktiga fördelar. För det andra kan kommunerna förlora sin konkurrenskraft jämfört med andra kommuner eller regioner som är mer villiga att ta risker och prova nya lösningar. Detta kan påverka deras förmåga att attrahera både invånare och företag som söker en modern och framåtblickande miljö. Dessutom kan en brist på fokus på innovation göra det svårare att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Innovativa arbetsmiljöer attraherar ofta kvalificerade och framåtblickande talanger, och utan en satsning på nya teknologier kan kommunerna förlora dessa viktiga resurser.

Det finns också en risk att kommunerna underutnyttjar möjligheter som kan leda till betydande samhällsnyttor. Nya teknologier kan erbjuda lösningar på komplexa problem, förbättra medborgarservice, och skapa mer effektiva och hållbara samhällen. Slutligen, genom att inte diversifiera sina teknologiska investeringar och

strategier, kan kommunerna bli mer sårbara för oväntade förändringar och störningar. Att vara beroende av endast beprövade teknologier kan göra det svårare att hantera kriser och utnyttja nya möjligheter när de uppstår.

5.4 Effektivisering är beroende av volym och standardisering

För att kommunerna i Fyrbodalsregionen ska kunna göra större investeringar i digitalisering och därigenom uppnå betydande effektiviseringsvinster är det avgörande att det finns stora volymer av ärenden och data att arbeta med. Effektivisering genom digitalisering bygger ofta på principer som automatisering och dataanalys, vilka båda kräver stora mängder information för att fungera optimalt.

Stora volymer av ärenden möjliggör bättre nyttjande av digitala verktyg som artificiell intelligens (AI) och maskininläring, vilka kan analysera data, identifiera mönster och föreslå förbättringar på ett sätt som manuella processer inte kan. Genom att samla och analysera stora datamängder kan kommunerna optimera sina tjänster, minska kostnader och förbättra medborgarservicen. Automatisering av rutinmässiga ärenden frigör dessutom personalresurser som kan omfördelas till mer kvalificerade och strategiska uppgifter, vilket ytterligare bidrar till effektiviteten.

För mindre kommuner, som ofta har färre ärenden och mindre data, kan det vara svårt att hämta hem samma effektiviseringsvinster som större kommuner. Detta begränsar deras möjligheter att göra kostnadseffektiva investeringar i avancerad teknologi. En potentiell lösning på detta problem är att mindre kommuner samarbetar och delar data och resurser, vilket kan skapa de volymer som krävs för att dra nytta av digitaliseringens fulla potential. Genom mellankommunal samverkan kan även små kommuner uppnå stordrifts fördelar och realisera effektiviseringsvinster som annars skulle vara utom räckhåll.

Att skapa gemensamma databaser och digitala plattformar kan också underlätta standardisering och interoperabilitet mellan kommunerna, vilket ytterligare förbättrar effektiviteten och kvaliteten på de offentliga tjänsterna. Genom att arbeta tillsammans kan kommunerna inte bara dela kostnaderna för investeringar i digital infrastruktur, utan också dra nytta av varandras erfarenheter och kunskap.

5.5 Samverkan kan vara ett proaktivt vägval framåt för att lyckas med implementering

För att kommunerna i Fyrbodals ska kunna göra större investeringar i digitalisering och därigenom uppnå betydande effektiviseringsvinster är det avgörande att det finns stora volymer av ärenden och data att arbeta med. Effektivisering genom digitalisering bygger ofta på principer som automatisering och dataanalys, vilka båda kräver stora mängder information för att fungera optimalt. Stora volymer av ärenden möjliggör bättre nyttjande av digitala verktyg som artificiell intelligens (AI) och maskininläring, vilka kan analysera data, identifiera mönster och föreslå förbättringar på ett sätt som manuella processer inte kan. Genom att samla och analysera stora datamängder kan kommunerna optimera sina tjänster, minska kostnader och förbättra medborgarservicen. Automatisering av rutinmässiga ärenden frigör dessutom personalresurser som kan omfördelas till mer kvalificerade och strategiska uppgifter, vilket ytterligare bidrar till effektiviteten.

För mindre kommuner, som ofta har färre ärenden och mindre data, kan det vara svårt att hämta hem samma effektiviseringsvinster som större kommuner. Detta begränsar deras möjligheter att göra kostnadseffektiva investeringar i avancerad teknologi. En potentiell lösning på detta problem är att mindre kommuner samarbetar och delar data och resurser, vilket kan skapa de volymer som krävs för att dra nytta av digitaliseringens fulla potential. Genom mellankommunal samverkan kan även små kommuner uppnå stordrifts fördelar och realisera effektiviseringsvinster som annars skulle vara utom räckhåll.

Utöver volym är standardisering och gemensamma arbetssätt centrala för att maximera effektiviseringsvinsterna. Genom att införa standardiserade processer och arbetsmetoder kan kommunerna säkerställa en enhetlig och effektiv hantering av ärenden och data. Standardisering möjliggör också enklare integration och interoperabilitet mellan olika system, vilket minskar komplexiteten och förbättrar datakvaliteten. Gemensamma arbetssätt underlättar samarbetet mellan olika kommuner och skapar en mer samordnad och enhetlig offentlig förvaltning.

Att skapa gemensamma databaser och digitala plattformar kan också underlätta standardisering och interoperabilitet mellan kommunerna, vilket ytterligare förbättrar effektiviteten och kvaliteten på de offentliga tjänsterna. Genom att arbeta tillsammans kan kommunerna inte bara dela kostnaderna för investeringar i digital infrastruktur, utan också dra nytta av varandras erfarenheter och kunskap.

Samverkan gör det även möjligt att söka extern finansiering som kan spela en avgörande roll i att reducera utvecklingskostnaderna. Genom att aktivt söka bidrag och stöd från nationella och europeiska program samt andra externa finansiärer, kan kommunerna minska den ekonomiska belastningen på sina egna budgetar. Detta gör det möjligt att genomföra större och mer ambitiösa digitaliseringsprojekt än vad som annars skulle vara möjligt.

5.6 Adaptiv styrning på delregional nivå med flexibel kvalificeringsprocess

För att effektivt kunna driva digitaliseringsinitiativ på delregional nivå krävs en adaptiv styrning med en flexibel kvalificeringsprocess. Genom att efterlikna arbetet med SKR:s handslag för digitalisering och deras kvalificeringsprocess, kan kommunerna skapa en struktur som möjliggör anpassning av initiativ utifrån tillgängliga finansieringsformer och nya teknologier. En adaptiv styrning innebär att kommunerna måste vara beredda att snabbt reagera på förändringar och nya möjligheter. Detta kräver att styrningsmodellerna är flexibla nog att integrera nya teknologier och anpassa sig till olika finansieringsmöjligheter, både på nationell och europeisk nivå. Genom att etablera en flexibel kvalificeringsprocess kan kommunerna prioritera och genomföra initiativ som har störst potential att dra nytta av tillgängliga resurser och teknologiska framsteg.

För att denna adaptiva styrning ska vara framgångsrik är det också nödvändigt att utveckla en kultur inom kommunerna som är öppen för förändring och innovation. Detta innebär att medarbetarna måste vara villiga att anpassa sig till nya arbetssätt och teknologier, och ledningen måste aktivt främja och stödja denna förändringsbenägenhet. Utbildning och kompetensutveckling är centrala för att säkerställa att alla inom organisationen har de färdigheter och kunskaper som krävs för att hantera den ökade förändringstakten.

En annan viktig faktor för att möjliggöra snabb och effektiv implementering av digitaliseringsinitiativ är tillgången till öronmärkta medel för digitalisering. Genom att kommunerna avsätter specifika budgetmedel för digitaliseringsprojekt kan kommunerna undvika att behöva invänta nästa års budgetarbete, vilket ofta kan försena viktiga initiativ. Dessa öronmärkta medel gör det möjligt för kommunerna att vara mer proaktiva och snabbare kunna utnyttja nya finansieringsmöjligheter och teknologiska framsteg.

Litteraturförteckning

Brimark, J. & Endam, S., 2023. *Organizing for digital transformation in the public sector*. [Online]
Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1773073/FULLTEXT01.pdf>
[Använd 15 05 2024].

DIGG, 2023. *Nationell färdplan för det digitala decenniet*. [Online]
[Använd 15 05 2024].

Dimatech, u.d. *Dimios - Verket för att mäta och förbättra din digitala mognad i offentlig sektor*. [Online]
Available at: <https://www.dimatech.se/dimios>
[Använd 15 05 2024].

Europaparlamentet och europeiska unionens råd, 2020. *Europaparlamentet och rådets beslut (EU) 2022/2481 om inrättande av policyprogrammet för det digitala decenniet 2030*. [Online]
Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022D2481>
[Använd 15 05 2024].

European Commission, 2023. *2023 Report on the state of the Digital Decade*. [Online]
Available at: <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/98641>
[Använd 15 05 2024].

Forskningskonsortiet digital förvaltning, 2023. *Statusrapport 2023 - Digital mognad i offentlig sektor*. [Online]
Available at: https://usercontent.one/wp/digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2023/06/Statusrapport-2023_optimized2.pdf?media=1708415703
[Använd 14 05 2024].


Haug, N., Dan, S. & Mergel, I., 2022. *Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda*. [Online]
Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14719037.2023.2234917?needAccess=true>
[Använd 15 05 2024].

Helsingborgs stad, 2024. *Trend och omvärld*. [Online]
Available at: <https://trendomvarld.helsingborg.se/>
[Använd 15 05 2024].

Herrman, S. o.a., 2021. *Digital motor fyrbodals - En förstudie som utforskar förmågor inom kommunernas IT-verksamhet*. [Online]
Available at: <https://www.fyrbodals.se/wp-content/uploads/2021/03/digital-motor-fyrbodals-forstudierapport-1.0.pdf>
[Använd 14 05 2024].

Högne, J. & Holm, A., 2024. *Förstudie digitaliseringssamverkan mellan kommunerna i Dalsland*. [Online]
Available at: <https://www.fyrbodals.se/wp-content/uploads/2024/01/forstudie-digitaliseringssamverkan-mellan-kommunerna-i-dalsland-fas-3.docx>
[Använd 14 05].

Jordan, T. & Andersson, P., 2010. *Att hantera de svårlösta samhällsfrågorna*. [Online]
Available at:
<http://www.tryggaremanuskligare.goteborg.se/pdf/publikation/Att%20hantera%20de%20svarlost%20samhalls%20fr%20gorna.pdf>

	Publiceringsdatum 2024-05-17	Sida 66 (67)
Titel Status för digitalisering i Fyrbodals kommuner	Författare Sara Herrman	

C2%ADfragorna_web.pdf

[Använd 16 05 2024].

Kommitén för teknologisk innovation och etik, 2019. *Därför måste Sverige hantera den accelererande teknikutvecklingen*. [Online]

Available at: https://www.kometinfo.se/wp-content/uploads/2019/10/Komet-informerar-2019_05-Version-2_Hantera-teknikutveckling.pdf

[Använd 15 05 2024].

Konjunkturrådet, 2019. *Kommunernas framtid*. [Online]

Available at: <https://snsse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2020/02/konjunkturraets-rapport-2019-kommunernas-framtid.pdf>

[Använd 14 05 2024].

Lindroth, T., Torell, J. & Magnusson, J., 2023. *Digitalisering - Vägen mot Ett trollhättan*. [Online]

Available at: <https://usercontent.one/wp/digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2024/02/Trollhattan.pdf?media=1708415703>

[Använd 15 05 2024].

Lundin, O., 2021. *Med gemensamma krafter – en ESO-rapport om kommunal avtalssamverkan*. [Online]

Available at: https://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2019/12/ESO_2021_5_Med-gemensamma-krafter_Webb.pdf

[Använd 14 05 2024].

Magnusson, J., Crusoe, J., Lindroth, T. & Torell, J., 2024. *Digital mognad - Rekommendationer för ändamålsenlig digitalisering*. [Online]

Available at: <https://usercontent.one/wp/digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2024/04/Digital-Mognad-Rapport-Adda.pdf?media=1708415703>

[Använd 14 05 2024].

Magnusson, J. & Lindroth, T., 2021. *Portföljstyrning för ändamålsenlig digitalisering: Analys och rekommendation*. [Online]

Available at: <https://usercontent.one/wp/www.digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2021/02/Rapport-1-Go%CC%88teborg.pdf>

[Använd 14 05 2024].

Magnusson, J., Lindroth, T. & Torell, J., 2021. *Styrning och organisering av IT för ändamålsenlig digitalisering*. [Online]

Available at: <https://usercontent.one/wp/www.digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2021/12/Rapport-Styrning-Sundsvall.pdf>

[Använd 14 05 2024].

Magnusson, J. o.a., 2023. *Myndighetens digitalisering - Styrning av digitalisering i Trafikverket*. [Online]


Available at: <https://usercontent.one/wp/digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2023/11/Rapport-Trafikverket-2023.pdf?media=1708415703>

[Använd 14 05 2024].

Mankevich, V., Magnusson, J. & Svahn, F., 2020. *Digital Kompetens i Offentlig Sektor 2006-2019*. [Online]

Available at: <https://usercontent.one/wp/digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2023/09/Rapport-Digital-Kompetens.pdf?media=1708415703>

[Använd 15 05 2024].

	Publiceringsdatum 2024-05-17	Sida 67 (67)
Titel Status för digitalisering i Fyrbodals kommuner	Författare Sara Herrman	

Mörtberg, F., 2020. *Automatiseringen på den svenska arbetsmarknaden*. [Online]
Available at: <https://arbetsformedlingen.se/download/18.5adf6e0818d401a1f5720db/automatisering-svenska-arbetsmarknaden.pdf>
[Använd 15 05 2024].

Ó Erlingsson, G., Isaksson, Z. & Persson, B., 2024. *Mellankommunal samverkan: Vad är känt om dess effekter?*. [Online]
Available at: <https://kommuninvest.se/wp-content/uploads/2021/10/Kommuninvest-forskningsberedning-Rapport-Mellankommunal-samverkan-211028.pdf>
[Använd 14 05 2024].

SKR, 2020. *Att hantera komplexa samhällsutmaningar*. [Online]
Available at: <https://skr.se/download/18.583b3b0c17e40e3038448c1a/1642425653755/7585-889-0.pdf>
[Använd 16 05 2024].

SKR, 2024. *Initiativ till EU-förordningar och EU-direktiv om digitalisering*. [Online]
Available at:
<https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/euforordningareudirektivdigitalisering.70062.html>
[Använd 15 05 2024].

Statens offentliga utredningar, 2020. *Starkare kommuner - med kapacitet att klara välfärdsuppdraget*. [Online]
Available at: <https://www.regeringen.se/contentassets/39c4816961934a4ca8bd627868fd4423/starkare-kommuner-med-kapacitet-att-klara-valfardsuppdraget-sou-20208.pdf>
[Använd 14 05 2024].

Sveriges kommuner och regioner, 2021. *Vägval för framtiden 4*. [Online]
Available at: <https://skr.se/download/18.5627773817e39e979ef38a10/1642165619100/7585-979-8.pdf>
[Använd 14 5 2024].

Torell, J., Berbyuk Lindström, N. & Magnusson, J., 2023. *Kollektiv digitalisering av välfärden: Kommunal samverkan kring välfärdsteknik*. [Online]
Available at: <https://usercontent.one/wp/digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2023/02/Rapport-samverkan.pdf?media=1708415703>
[Använd 14 05 2024].