
RAPPORT

REGION SKÅNE

Nuläges- och behovsanalys av digitaliseringsarbetet i Skånes kommuner



2018-12-07

STRATEGI OCH STATISTIK

BEATRICE BENGTTSSON
IDA BODÉN

Sammanfattning

Digitalisering och användning av **ny teknik för verksamhetsutveckling** medför en genomgripande förändring som **stöper om samhället i dess grundfundament**. Det påverkar vår ekonomi, arbetsmarknad, institutioner och infrastruktur, våra system för tillväxt och välfärd samt förutsättningar för trygghet, jämlikhet och demokrati. Därför behövs strategiska initiativ för att säkerställa att digitaliseringens transformerande kraft tas tillvara på ett positivt sätt för medborgarna.

Visionen för regeringens nationella digitaliseringsstrategi är att **Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter**. Syftet är att skapa en enklare vardag för privatpersoner och företag, en effektiv offentlig sektor med hög kvalitet, samt fler jobb och ökad tillväxt. För att nå dit krävs ett politiskt ledarskap och samverkanslösningar.

- Det **politiska ledarskapet** har stor betydelse för ett framgångsrikt lokalt och regionalt digitaliseringsarbete. Det är viktigt att aktörer inom såväl IT-området som inom det regionala tillväxtarbetet samverkar aktivt. De regionala utvecklingsstrategierna behöver på ett tydligt sätt kopplas till digitaliseringspolitiken.
- **Samverkan** är avgörande för att ta tillvara digitaliseringens möjligheter, hantera offentliga åtaganden, skapa ett tydligt och samlat engagemang och ge service som motsvarar människors behov och förväntningar.
- Genom att **återanvända lösningar** som har visat sig fungera ökar möjligheterna för bland annat mindre kommuner med begränsade utvecklingsresurser att införa digitala lösningar i verksamheten.

Alla Sveriges 21 län har skrivet under regeringens **avsiktsförklaring** om att de delar målet att Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter.

Mot bakgrund av ovan har **Sweco** fått i uppdrag av Region Skåne att genomföra en **nuläges- och behovsanalys** av digitaliseringsarbetet i Skånes kommuner. För studien har **18 intervjuer och en workshop** genomförts. Intervjupersoner och workshopdeltagare har varit personer som arbetar med, och driver, digitaliseringsfrågorna på kommunal nivå. Vanligtvis benämns de **IT- eller digitaliseringsstrategier**. **Syftet med studien är att kartlägga hur långt kommunerna kommit i sin digitala transformationsprocess, och vad de har behov av för typ av stöd**. Två centrala frågeställningar är vad kommunerna har för behov som kan lösas genom samverkan och samutveckling, samt vilken roll Region Skåne kan spela i det.

Kommunerna har kommit olika långt i arbetet med att digitalisera sin verksamhet. Flest initiativ nämns inom områdena omsorg, skola och samhällsbyggande.

Av de 18 tillfrågade kommunerna har:

- Sex kommuner en explicit och kommunövergripande strategi för digital utveckling.
- Två kommuner har integrerat digitaliseringsarbetet på förvaltningsnivå, men enbart inom vissa verksamhetsområden.
- Åtta kommuner har inte någon digitaliseringsstrategi men arbetar för att ta fram en.
- En kommun har ingen digitaliseringsstrategi, utan använder sin bredbandsstrategi.
- En kommun har ingen digitaliseringsstrategi, men överväger att ta fram en.

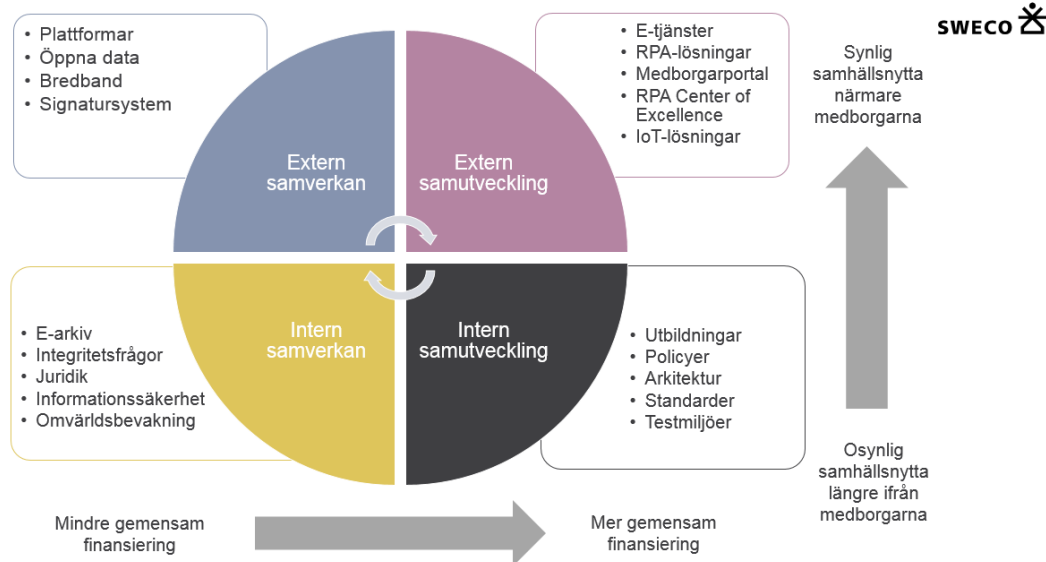
Kommunerna uppfattar digitaliseringsarbetet som centralt för att:

- Hantera demografiska utmaningar
- Förbättra servicen till medborgarna
- Vara en attraktiv arbetsgivare
- Effektivisera sin verksamhet
- Få en ekonomi i balans.

Dagens digitaliseringsinitiativ och projekt syftar främst till **ökad tillgänglighet, service, säkert och övervakning**. För en kommun har **processautomatiserad ärendehantering med en handläggrobot** lett till att medborgarna fått svar på sin ansökan inom 24 timmar istället för en arbetsvecka. Samtidigt har personalen kunnat fokusera på kvalificerade arbetsuppgifter och mindre på administrativa rutinuppgifter. Andra kommuner använder exempelvis mobil hemsjukvård och digitala nyckelgömmor. Tillsammans med Kommunförbundet i Skåne har nio kommuner nyligen beviljats pengar från den Europeiska Socialfonden (ESF) för att **främja användning av nya digitala tekniska lösningar inom äldreården**. Kommunerna har flera olika typer av behov. Region Skåne bedöms kunna bistå dem med följande stöd:



Omvärldsbevakning skulle fungera som kunskapsstöd och hjälpa kommunerna att lyfta blicken och orientera sig bland alla information på området. Region Skåne kan också fungera som **koordinator** och mäkla samman kommuner med gemensamma behov, något som är tidskrävande. Kommunerna efterfrågar **upphandlingsstöd** och hjälp med att stärka sin **beställarkompetens**. Här kan Region Skåne, exempelvis via utbildningsinsatser, öka kommunernas förmåga till styrning och ledning. Med en gemensam **testmiljö** ges möjlighet att i ett tidigt skede utveckla och testa olika tekniska lösningar, något som med fördel kan ske tillsammans med akademin och näringslivet. Ett **Center of Excellence för processautomatiserad ärendehantering** föreslås också, eftersom nyttan med den tekniken har bred tillämpning. Med rätt införande kan RPA ge synbar nytta relativt snabbt. I figuren nedan åskådliggörs de gemensamma behov som Sweco identifierat att kommunerna har av samverkan och samutveckling. Här kan Region Skåne bidra och spela en viktig roll för att nå framgång.



Kommunerna önskar att Region Skåne förtydligar sitt regionala utvecklingsansvar och koppling till digitalisering. Ett engagemang med strategiska initiativ är välkommet eftersom det kommer att **gynna hela Skånes utveckling**. Vidare uppmanas Regionen och Kommunförbundet att tydliggöra sina separata roller och gemensamma intresse. De två aktörerna uppmanas att samordna sitt arbete så att regionen får en kraftfull och tydlig röst gentemot Sveriges kommuner och landsting (SKL) samt Inera. Region Skåne, tillsammans med kommunerna, har också ett ansvar att arbeta utifrån den nationella digitaliseringsstrategin. Flera lärdomar kan dras från digitaliseringsarbetet i Västerbotten och Norrbotten.

Rapportens slutsatser sammanfattas i sex budskap:

1. Möt digitaliseringens transformerande kraft och **erbjud kommunerna** det **stöd** för samverkan och samutveckling som de behöver.
2. Kommunerna har flera olika typer av behov. Prioritera **omvärldsbevakning, upphandlingsstöd** och **beställarkompetens**.
3. **Kraftsamla** internt inom Region Skåne och stärk arbetet med digitalisering kopplat till regional utveckling.
4. Ta på er **ledartröjan** och ta fram en **färdplan**.
5. **Samarbeta** med kommunförbundet och agera gemensamt draglok.
6. Det är **öppet mål** – att ni agerar är viktigare än vad ni gör.

Digitalisering är en stark samhällsomdanande kraft som Skåne gemensamt behöver möta och dra nytta av, inte minst för att klara framtidens **kompetensförsörjning**.

Sweco rekommenderar därför Region Skåne att realiserar sina planer på en digital och inkluderande **färdplan**.

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Om uppdraget	3
1.2	Metod för arbetet	3
1.3	Begreppsförklaringar	3
1.3.1	Digitalisering	3
1.3.2	Digital mognad	4
1.3.3	Samverkan, samordning och samutveckling	4
1.3.4	Artificiell intelligens (AI)	5
1.3.5	Robotstyrd processautomation (RPA)	5
2	Digitaliseringens roll för samhällsutvecklingen	6
2.1	Digitalisering som drivkraft för tillväxt i Europa	6
2.2	Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter	8
2.3	Regional utblick	10
2.3.1	Västerbotten	10
2.3.2	Norrbottn	13
3	Resultatredovisning	15
3.1	Nuläge och riktning	15
3.2	Nyttor och mervärden	18
3.2.1	Digitaliseringsprojekt i kommunerna	18
3.2.2	Processautomatiserad handläggning	19
3.2.3	Öppna data	20
3.2.4	Äldrevården	21
3.3	Utmaningar och behov	22
3.3.1	Omvärldsbevakning	23
3.3.2	Koordinator	23
3.3.3	Testmiljö	23
3.3.4	Upphandlingsstöd och beställarkompetens	24
3.3.5	Skånskt Center Of Excellence för automatisering	25
3.3.6	Regional behovsmatris	26
4	Slutsatser och rekommendationer	28
4.1	Politiskt ledarskap och samverkan är centralt	28
4.2	Besvara grundläggande frågeställningar	28
4.3	Tydliggör rollerfördelning och förbättra samarbetet	29
4.4	Swecos rekommendationer till Region Skåne	30

5 Referenslista 31

Bilagor

Bilaga 1 Intervjupersoner

Bilaga 2 Intervjuguide

Bilaga 3 Workshopdeltagare

Bilaga 4 Bild workshop

1 Inledning

1.1 Om uppdraget

Sweco Society (hädanefter Sweco) har fått i uppdrag av Region Skåne att genomföra en nuläges- och behovsanalys av digitaliseringsarbetet i Skånes kommuner. Kartläggningen är av största betydelse ur flera aspekter varav de viktigaste är:

- att skapa en överblick av samtliga kommuners situation avseende digitalisering
- att identifiera områden där samverkan, samordning och samutveckling kan få en avgörande betydelse
- att identifiera framgångsexempel och goda idéer.

Med kartläggningen söker Region Skåne svar på hur man på bästa sätt kan effektivisera den regionala utvecklingen genom att stödja samverkan mellan kommunerna, samt ta tillvara de positiva effekter som därmed kan uppstå ur ett regionalt utvecklingsperspektiv. Arbetet ska ligga till grund för ett förslag till en regional digital färdplan som följer ambitionen utstakad i regeringens nya nationella strategi för digitalisering.

Uppdraget har genomförts mellan april – december 2018.

1.2 Metod för arbetet

Sweco har genomfört en kartläggning och analys utifrån frågeställningar, intervjuguide och intervjusvar som skapats och genomförts av Region Skåne och företrädare för Skånskt Bredbandsforum. Skånskt Bredbandsforum har genomfört totalt 18 intervjuer (se bilaga 1) med kommunalt ansvariga för det strategiska arbetet med digitalisering. Sweco har medverkat på två intervjuer, i Helsingborg och i Malmö. Majoriteten av intervjuerna genomfördes på plats hos kommunerna under våren 2018 med en semi-strukturerad intervjuguide som bas (se bilaga 3).

Den 9 oktober 2018 anordnades en heldagsworkshop hos Region Skåne i Kristianstad med representanter från Skånes samarbetsnätverk som går under beteckningen Skånes fyra hörn: Malmö-Lundaregionen, Skåne Nordost, Familjen Helsingborg och Sydöstra Skånes Samarbetskommitté (SÖSK) samt kommunförbundet Skåne (se bilaga 4). Syftet med workshopen var att fortsätta diskutera intervjuguidens frågeställningar och söka gemensamma erfarenheter och behov av digitalisering i dialog med företrädare från olika geografiska delar av Skåne. Drivande kraft bakom workshopen var Region Skåne tillsammans med Malin Wildt-Persson som är utvecklingsledare på Skåne Nordost.

1.3 Begreppsförklaringar

1.3.1 Digitalisering

Digitalisering är ett relativt nytt begrepp som saknar en gemensam tydlig tolkning och definition. I Digitaliseringskommissionens delbetänkande från 2014 (SOU 2014:13) anges två typer av digitalisering: (1) Informationsdigitalisering, som innebär omvandling av

information från analog till digital form, samt (2) Samhällelig digitalisering, som beskriver användning av IT i bred bemärkelse i samhället. Efter en genomgång av ett flertal olika beskrivningar på området har Sweco skapat en egen definition i syfte att kort och koncist förklara själva essensen med digitalisering:

"En strategisk användning av ny digital teknik för att skapa innovativ verksamhetsutveckling och mervärden i alla delar av en organisation oberoende av sakområde och verksamhetsnivå. Den offentliga förvaltningens digitalisering ska vara till nytta för invånare, medarbetare och beslutsfattare" (Författarnas definition, används av Sweco Society).¹

Digitalisering är något mer än rena **IT-investeringar**: det innebär att analoga produkter och processer är digitaliserade och bidrar till innovations- och verksamhetsutveckling. Begreppet digitalisering särskiljs från ett annat begrepp nämligen **digifiering**, som betyder att analoga produkter och processer (enbart) konverteras till ett digitalt format. En blankett som tidigare varit på papper men som numera finns tillgänglig elektronisk är, med andra ord, digifiering. En pappersblankett som gjorts digital, och dessutom kombineras med en organisatorisk förändring som skapar nya värden, är digitalisering.

Digitalisering är med andra ord inget eget verksamhetsområde. Det är en **möjliggörare** som verkar horisontellt och vertikalt: Digitalisering verkar **horisontellt** genom en organisations alla verksamheter, samt **vertikalt** mellan golvet och ledningen.

1.3.2 Digital mognad

Ett annat begrepp, digital mognad, kräver ett större sammanhang bortom teknisk implementering: Det kräver ledning och styrning, strategi, öppen organisationskultur, kunskap, mod samt positiv inställning till risker. Det är möjligt att särskilja mellan organisationer som är **medvetna, adaptiva och dedikerade**. En dedikerad organisation med mycket hög digital mognad ställer framförallt krav på ett modigt ledarskap och en övergripande strategi.²

1.3.3 Samverkan, samordning och samutveckling

Begreppen samverkan, samordning och samutveckling är alla uttryck för olika typer av samarbeten. I rapporten används de utifrån förståelsen hos Skånskt Bredbandsforum, nämligen i en stigande skala: Samverkan är den lägsta formen samarbete, och samutveckling den högsta och mest avancerade formen. I rapporten står **samverkan** för ett löst samarbete baserat på gemensamma mål. **Samordning** står för ett formaliserat samarbete baserat på gemensamma mål. **Samutveckling** står för ett formaliserat

¹ Jämför med Regeringskansliets handlingsplan för e-förvaltning från 2008.

² Tillväxtverket (2017a)

samarbete baserat på gemensamma mål, där man skjuter till egen finansiering och delar på utvecklingskostnader.

1.3.4 Artificiell intelligens (AI)

Artificiell intelligens (AI) har ingen entydig definition eller allmänt vedertagen avgränsning. AI definieras här som en **autonom** (självständig) och **adaptiv** (anpassningsbar) dator, maskin eller ett program som kan **utföra uppgifter som normalt kräver mänsklig intelligens**. Det kan vara allt från röstigenkänning, visuell uppfattning eller beslutsfattande. Maskininlärning används för att uppnå AI och syftar till att utveckla maskiners förmåga att självständigt förstå och hantera stora mängder data. Det kan exempelvis vara bilder, ostrukturerad information från sociala medier liksom kunskap om sakers och människors fysiska placering och rörelsemönster, video och ljud.³ Det som skiljer AI från andra typer av dataprogram och robotar är att de kan **tänka själv och att det finns en analytisk lärandekapacitet**.

1.3.5 Robotstyrd processautomation (RPA)

AI skiljer sig från så kallad robotstyrd processautomation (RPA) som inte genererar någon inlärning och inte bygger upp en förståelsekapacitet. RPA-processer skapas utifrån ett **särskilt antal förprogrammerade och avgränsade frågeställningar**, processerna är automatiska, repetitiva, väldefinierade och bygger på homogena data. Tillämpningsområdet är vanligtvis administration.⁴ RPA-processer är inte analytiska, till skillnad från AI som utför dataanalys.

³ Jmf. SKL (2017a s.5)

⁴ SKL (2018 s 4)

2 Digitaliseringens roll för samhällsutvecklingen

Digitalisering och användning av ny teknik medför en **genomgripande förändring som stöper om samhället i dess grundfundament**. Det påverkar vår ekonomi, arbetsmarknad, institutioner och infrastruktur, våra system för tillväxt och välfärd samt förutsättningar för trygghet, jämlikhet och demokrati. Digitaliseringens omstötande och disruptiva kraft **sätter traditionella affärs- och verksamhetsmodeller ur spel** och förändrar därmed hur vi gör och upplever saker, hur vi tar oss an uppgifter och hur vi hittar lösningar. Därför behövs **strategiska initiativ** för att säkerställa att digitaliseringens transformerande kraft tas tillvara på ett positivt sätt.⁵

Framväxten av ny teknik och digitala innovationer har kastat om organisationslogiken och förändrar värdekedjan i flera sektorer. Vanligtvis lyfts musik, media, reklam- och annonsbranschen fram. **Digital disruption** exemplifieras ofta med företagen Spotify, Uber, Netflix och Airbnb. Gemensamt för dessa företag är att de gått in på befintliga marknader med nya affärsmodeller och på så sätt hastigt tagit stora marknadsandelar från befintliga aktörer. Hur digitaliseringens disruptiva kraft påverkar offentliga aktörer och kommuner är förhållandevis sparsamt beskrivet. Offentliga aktörer hotas inte av konkurrens likt företag på en marknad. Däremot har offentliga aktörer behov av legitimitet och förtroende från medborgarna för att fungera. Demografiska förändringar väntas leda till svårigheter att klara såväl finansiering som kompetensförsörjning inom välfärdsområdet. Utmaningarna inom miljö- och klimatområdet ökar. Socioekonomiska förändringar med stora konsekvenser väntas. Det är därför nödvändigt att hitta nya och effektivare arbetssätt. Alla behöver hänga med i utvecklingen och **ställa om med hjälp av en strategisk plan**.

2.1 Digitalisering som drivkraft för tillväxt i Europa

Digitalisering är en betydande förändringsfaktor som kommer att **påverka alla företag oavsett bransch och verksamhet**. Digitalisering och nya tekniska lösningar, och den strukturomvandling i näringslivet som dessa förväntas medföra, skapar möjligheter för framväxten av nya företag men ställer också krav på existerande företag att ständigt förnya sig. Den digitala tekniken är en viktig del av EU:s gemensamma strategi för tillväxt och sysselsättning, den så kallade **Europa 2020-strategin**. Den digitala agendan för Europa är ett av sju huvudinitiativ inom ramen för denna strategi vars övergripande syfte är att uppnå varaktiga ekonomiska och sociala vinster från en digital marknad, baserat på snabbt och ultrasnabbt internet och interoperabla tillämpningar. Den **digitala agendan för Sverige** presenterades 2011 med målet att Sverige ska bli bäst i världen på att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.⁶

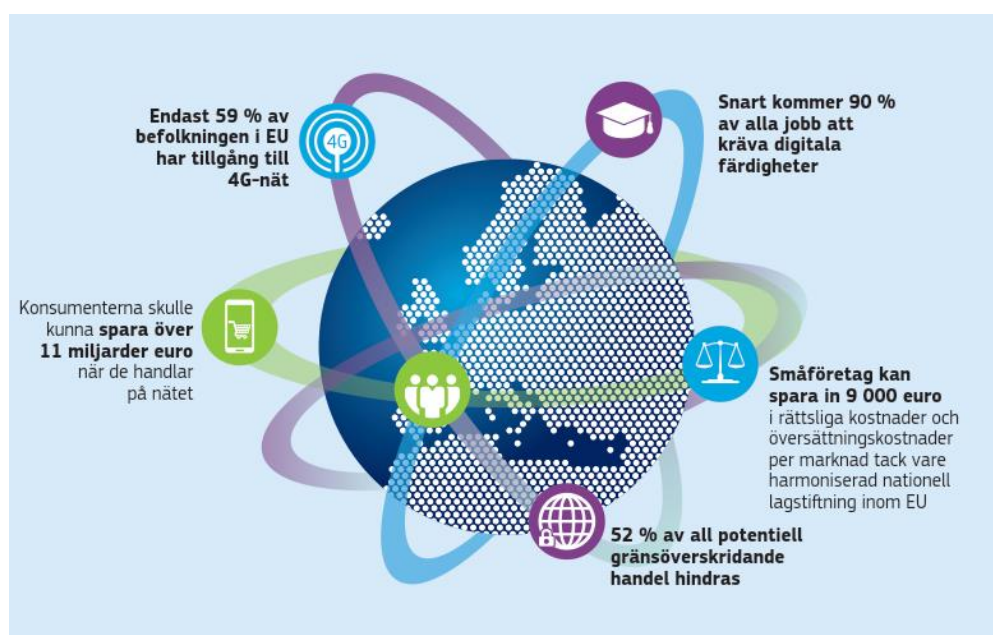
Sedan 2015 finns en **strategi och färdplan för EU:s digitala inre marknad** med fokus på digital marknadsföring, e-handel och telekommunikation.

⁵ SOU (2015:91 s.15–16)

⁶ Näringsdepartementet (2011)

Under det så kallade **WiFi4EU-initiativet** kommer kommuner och kommunsammanslutningar som vill erbjuda trådlöst internet⁷ att kunna ansöka om finansiering genom en enkel process. Betydande summor pengar förväntas också kunna sparas i respektive medlemsland om man följer kommissionens handlingsplan för e-förvaltning.⁸

Figur 1: Varför behöver EU en inre digital marknad?⁹



Inför de kommande förhandlingarna om **EU:s nya långtidsbudget** föreslår kommissionen en satsning på ett nytt digitalt paket. Syftet är att främja bland annat forskningen kring just artificiell intelligens (AI) och cybersäkerhet. Det är högst angeläget att stärka EU:s strategiska digitala kapacitet:

"Den kapacitet det handlar om är högpresterande datorsystem, artificiell intelligens, cybersäkerhet och avancerad digital kompetens. Den måste också vara tillgänglig och användas allmänt i hela ekonomin och samhället både av företagen och den offentliga sektorn".¹⁰

I ett europeiskt perspektiv **uppvisar Sverige en hög digital mognad**. Enligt EU-kommissionens index för digital ekonomi 2018 har Sverige klättrat från en tredjeplats till en andraplats. Bara Danmark ligger före. Sverige får högre poäng jämfört med förra mätningen

⁷ Gäller endast i områden där det ännu inte finns någon liknande offentlig eller privat tjänst.

⁸ EU-publikationer (2017); European Commission. *Digital Single Market*.

⁹ EU-publikationer (2017 s.2).

¹⁰ Europeiska kommissionen – Pressmeddelande (6 juni 2018)

när det gäller **fast bredband, snabbt bredband, digital kompetens och internetanvändning**. Sverige är ledande inom EU vad gäller bredbandsuppkoppling, däremot återstår glest befolkade områden som är svåra att täcka. Sverige har näst högsta andelen IT-specialister i arbetskraften. En stor utmaning är fortfarande den offentliga sektorn. Den **offentliga förvaltningens akilleshäl är Öppna Data**. Här ligger Sverige på plats 21. De främsta utmaningarna som lyfts fram är den **decentraliserade statsförvaltningen** som påverkar frågor om strategisk styrning och ledarskap.¹¹

2.2 Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter

Visionen för den nationella digitaliseringsstrategin är ett hållbart digitaliserat Sverige. Det övergripande målet är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Syftet är att skapa en **enklare vardag för privatpersoner och företag, en effektiv offentlig sektor med hög kvalitet, samt fler jobb och ökad tillväxt**. För att nå det övergripande målet sätts fem delmål upp om digital kompetens, digital trygghet, digital innovation, digital ledning och digital infrastruktur. Delmålen förklarar hur digitalisering ska kunna bidra till en positiv samhällsutveckling. Strategin innehåller följande skrivelser:

- **Samverkansprogram** är viktiga plattformar för att omsätta forskning och innovation i praktisk tillämpning.
- **Offentlig upphandling** bör i större utsträckning användas som ett proaktivt verktyg för att främja utveckling, användning och implementering av digitalt drivna innovationer.
- Det är angeläget för ett förbättrat innovationsklimat att utöka möjligheter att **testa olika lösningar**.
- Det krävs starkare och tydligare **samordning av standardiseringsfrågor**. Frågorna är av central betydelse för att fullt ut kunna vinna fördelar med hjälp av datadriven innovation och för bred tillämpning av digitala välfärds- och förvaltningstjänster.
- **Samordningen** bör därför stärkas i syfte att främja utvecklingen av tekniska och begreppsmässiga standarder inom olika sektorsområden. Åtgärderna är viktiga bl.a. för att åstadkomma interoperabilitet, det vill säga att system kan utbyta information utan restriktioner.
- Det är viktigt att identifiera områden där ett **samordnat** standardiseringsarbete behöver främjas och att initiera utvecklingsarbete på dessa områden.
- Därefter behöver **standardernas tillämpning** säkerställas, vilket till exempel kan ske genom hänvisning till standarder i regelverk och vid offentlig upphandling.
- Det krävs både långsiktig **verksamhetsutveckling** med digitala lösningar och en alltmer innovativ och samverkande förvaltning som sätter användaren i centrum.

¹¹ The Digital Economy and Society Index, DESI, (2018)

- **Digitala verksamhetsprocesser**, som är universellt utformade, har potential att ge alla samma möjlighet att ta del av den offentliga sektorns välfärdstjänster samt göra beslut och annan dokumentation mer tillgängliga och mer effektiva.
- **Samverkan** är avgörande för möjligheten för kommunala och statliga myndigheters möjligheter att hantera sina åtaganden och ge en service som motsvarar människors behov och förväntningar.
- **Det politiska ledarskapet har stor betydelse** för ett framgångsrikt lokalt och regionalt digitaliseringsarbete. Det är viktigt att aktörer inom såväl IT-området som inom det regionala tillväxtarbetet samverkar aktivt. Att identifiera behov, kartlägga brister och i partnerskap finna samverkanslösningar är strategiskt viktigt arbete på regional nivå.
- En väsentlig del i detta är att på ett tydligt sätt **koppla de regionala utvecklingsstrategierna i varje län till digitaliseringspolitiken**.
- För vissa kommuner och landsting kan **regional samverkan** med andra vara avgörande för att kunna ta till vara möjligheterna genom digitalisering och för att hantera sina åtaganden i ett allt mer digitaliserat samhälle.
- Ett framgångsrikt genomförande av den nationella digitaliseringsstrategin bygger på att lokala och regionala åtgärder kan stärka genomförandet och på så vis skapa ett tydligt och **samlat engagemang** kring digitaliseringsfrågor.
- Genom att **återanvända lösningar** som har visat sig fungera ökar möjligheterna för bl.a. mindre kommuner med begränsade utvecklingsresurser att införa digitala lösningar i verksamheten.

Utöver Regeringens digitaliseringsstrategi finns en nordisk-baltisk AI-deklaration om stärkt samarbete kring artificiell intelligens där det framgår att **Norden ska vara den första sammanlänkande 5G-regionen i världen**.¹² En **internationellt ledande samverkansmiljö för AI – Data Factory & Arena** håller på att sjasättas i Göteborg. Här ingår aktörer från offentlig förvaltning och sjukvård. Ett av tillämpningsområdena är statsförvaltning.¹³ I Sverige har det funnits flera nationella initiativ som påverkat det regionala utvecklingsarbetet, exempelvis E-delegationen, Digitaliseringskommissionen och Bredbandsforum. E-delegationen har tagit fram vägledning för digital samverkan. I E-delegationens vägledning framgår bland annat att:

”Återanvändning och vidareanvändning av samhällsgemensam information skall främjas samt att komplexiteten i samverkan över organisatoriska gränser måste hanteras.”¹⁴

De skriver vidare att **grunden för all samverkan är gemensamma mål**.¹⁵

¹² Regeringen (2018a)

¹³ Regeringen (2018b)

¹⁴ E-delegationen (2015)

¹⁵ Ibid.

2.3 Regional utblick

De regionala digitala agendorna, till vilka det numera finns flera regionala handlingsplaner, har vanligtvis som mål att skapa en enklare vardag för privatpersoner och företag samt effektivisera och öka kvalitén i den egna verksamheten. Digitalisering bedöms skapa nya och utökade möjligheter till medborgardialog och delaktighet, nya affärsidéer hos företag, nya digitala tjänster och nya arbetssätt som ger bättre offentlig service, ibland också till lägre kostnader.¹⁶ I samband med att den nationella digitala agendan presenterades, inbjöds därför länsstyrelser, landsting och samverkansorgan att ingå ett **regionalt signatärskap**. Det regionala signatärskapet innebär att aktörerna signerar en frivillig **avsiktsförklaring** om att de delar målet i den digitala agendan om att Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter, och att de som en del av detta har för avsikt att upprätta en regional digital agenda. Digitaliseringskommissionen har administrerat det frivilliga regionala signatärskapet. **Alla Sveriges 21 län har skrivit under regeringens avsiktsförklaring**. Enligt den senaste uppföljningen av Sveriges regionala digitala agendor från 2017 har tre län ännu inte antaget en regional digital agenda: Dalarna, Västmanland och Skåne. Uppföljningen visar att aktivitetsnivån varierar och att resursfrågan är ett hinder. Fokus i agendaarbetet är på bredband.¹⁷

2.3.1 Västerbotten

Utöver områden såsom hälsa och välfärd, infrastruktur och kollektivtrafik samt utbildning och kompetensförsörjning arbetar Region Västerbotten även med digitalisering utifrån den regionala digitala agendan för Västerbotten 2014 – 2020. Agendaarbetet påbörjades 2012 och styrdokumentet antogs av förbundsfullmäktige i november 2014. Syftet är att genom digitalisering **stärka Västerbottens utveckling, tillväxt och konkurrenskraft. Ledorden är bredd, spets och samverkan**. Avgörande för agendans livskraft är att den **togs fram samtidigt som den regionala utvecklingsstrategin (RUS)**. Som grund för digitaliseringsarbetet finns ett självförtroende utifrån tidigare satsningar på gemensam IT-infrastruktur och bredband:

"Vi har världens bästa bredband (...) Vi har byggt åttatåliga digitala motorvägar, men cyklar bara på dem".¹⁸

Agendan innehåller sju strategiska områden där digitaliseringens bedöms ge störst effekt för den regionala utvecklingen. Digital transformation är centralt eftersom Västerbotten är en glest befolkad region. Stora ytor och långa avstånd är en utmaning, men regionens kreativitet och innovativa anda är en styrka. Grundprincipen för finansiering är att de insatser som genomförs inom ramen för agendaarbetet ska finansieras av de partner som har intresse och nytta av att insatserna genomförs. Externa medel förekommer också i form av statliga pengar, statliga regionala utvecklingsmedel (så kallat 1:1 medel), europeiska strukturfondsmedel, landsbygdsprogrammet etc. Agendan förverkligas **genom en rad olika projekt** som ägs och drivs av både regionen, näringslivet, länsstyrelsen,

¹⁶ SOU (2014:13)

¹⁷ Tillväxtverket (2017b)

¹⁸ Magnus Rudehäll (2018)

kommunerna och akademi, olika konstellationer dem tillsammans (vad Västerbotten kallar quadro helixsamverkan).

Det pågående treåriga projektet **Digitala Västerbotten** utförs av ett antal projektledare, regionala samordnare, strateg, e-tjänstutvecklare och informatör. Styrgruppen består av representanter från regionen, kommuner och landstinget och leds av Region Västerbotten som är ordförande. Även civilsamhället är en viktig samarbetspart i olika digitaliseringsprojekt. De områden som bedöms ha ett **stort behov av samordning** är främst digital kompetens, regler, policy och arkitektur. Färdiga applikationer och tjänster, å andra sidan, bedöms ha mindre behov av samordning. Idag finns en gemensam tjänst för videomöten för alla kommuner, samt en gemensam tjänsteplattform för e-tjänster, som sköts av Skellefteå kommun. En viktig lärdom är att det **lönar sig att prioritera ett förarbete** som etablerar gemensamma arbetssätt. Att bygga **digital kompetens** ger också stor effekt, särskilt för mindre kommuner. I Västerbotten har man kunnat dra stor nytta av tidigare **samverkansstrukturer** mellan regionen och kommunerna. Exempelvis finns det ett tydligt **nätverk** som snabbt ger access till kommuncheferna. Hos regionen finns också ett **arbetslag** som är vana vid att identifiera finansieringskällor och hämta hem resurser.¹⁹

Tabell 1: Strategiska områden och inriktningsmål för Västerbottens län 2014 – 2020

	Område	Exempel på mål
1	Digital delaktighet och kompetens	Antalet digitalt delaktiga västerbottningar ska öka med 10 procent innan 2010.
2	Den uppkopplade regionen	95 procent av länets invånare ska 2020 ha tillgång till högkvalitativt bredband med en hastighet på 100 Mbit/s.
3	Utveckla det digitala lärandet	Digitala verktyg och metoder ska vara en naturlig del i all undervisning och kompetensutveckling för ett livslångt lärande.
4	Ökad delaktighet, kvalitet och effektivitet i hälsa, vård och omsorg	Invånarnas delaktighet och medverkan i den egna vården ska öka. 2020 ska 80% av invånarna ha tillgång till och nyttja digital teknik och tjänster i sin kontakt med vården.
5	Stärka forskning och innovation utifrån ett digitalt perspektiv	Den utmaningsdrivna och behovsstyrda forsknings- och innovationsutvecklingen med fokus på digitala tjänster ska stärkas.
6	Digitalt entreprenörskap och företagsutveckling	Virtuella stödfunktioner, nätverk och mötesplatser ska stimulera företagsutveckling och entreprenörskap.

¹⁹ Magnus Rudehäll (2018-11-10)

7	Ett hållbart och smart digitalt samhälle	Utbud och tillgång till digitala tjänster och verktyg, såväl från offentlig sektor som näringsliv, i Västerbotten ska öka genom att regional samverkan inom detta område utvecklas och stärks.
---	--	--

I regionens satsningar på digitalisering involveras vanligtvis beslutsfattare, entreprenörer, studenter, pensionärer, forskare och medborgare (se Innovationssystemet Innovationsloopen och Innovationspark Norr). Som exempel på projekt kan Projekt Ladds – ett labb för **datadriven innovationsutveckling** nämnas. Labbet är en del i regionens ambition att medborgare, näringsliv och organisationer ska få maximal ekonomisk och icke-ekonomisk nytta av det nya digitaliserade samhälle som nu växer fram och där data är en central råvara. Syftet är att skapa datadrivna tjänster och produkter och projektet finansieras bland annat av EU, Vinnova, Umeå universitet och Umeå energi.²⁰ Företrädare för Digitala Västerbotten lyfter gärna fram att de har ett av Europas bästa bredband, det vill säga andel av befolkningen i länet som har tillgång till 100 Mbit/s.

"I Västerbotten har vi en väl utbyggd IT-infrastruktur som håller världsklass. Nu måste vi bli bättre på att utnyttja denna tillgång och fylla den med digitala tjänster och lösningar. Det är som att ha en Ferrari parkerad i garaget, den gör sig bäst på vägen."²¹

Data presenteras av regionens IT-strateg som "den nya malmen" och det finns idéer om att Västerbotten ska bli ett **digitalt Gnosjö**.²²

"Data är en central och växande råvara för en hållbar ekonomisk, ekologisk och social utveckling av regionen. Hanteringen av dataråvara är därför inte en fråga som kan hänvisas till IT-avdelningen utan är i huvudsak en viktig tillväxt-, hållbarhets- och demokratifråga."²³

Under Umeåregionens kommunstyrelseseminarium i april 2018 diskuterades hur beslutsfattare kan påverka den digitala utvecklingen. Vidare ses digital transformation som nödvändig för att klara välfärdsutmaningarna.

²⁰ Region Västerbotten (2017a)

²¹ Region Västerbotten (2016b)

²² Region Västerbotten (2015)

²³ Region Västerbotten (2016a)

"Förändring är alltid komplext, och det är en utmaning att få med alla på tåget. Därför behöver länets kommuner visa vägen, gå in och stötta, våga bestämma på vilket sätt digitaliseringen ska ske och framförallt våga ligga steget före (...) För att kunna göra det möjligt behöver kommunerna kompetens, en utmaning som bara kan lösas med samarbete, då alla organisationer är i behov av arbetskraft som kan utveckla de digitala tjänsterna".²⁴

Digitala Västerbotten har också tillsammans med Skellefteå kommun erbjudit en **utbildning "Att leda digital förändring"** för chefer och verksamhetsutvecklare som ska höja kompetensen att leda digital förändring. Utbildningen ska också genomföras i ledningsgrupperna i Västerbottens åtta inlandskommuner.

"Våra beslutsfattare har gett oss uppdraget att uppnå en bättre digitaliserad välfärd och då behöver vi öka förmågan att använda digitaliseringens möjligheter – det sker genom att rusta organisationen med kunskap genom utbildning och samverkan."²⁵

Under fliken Digitalisering på regionens **webbplats** presenteras den regionala agendan med kringliggande dokument, projekt, nyhetsbrev, konferenser och kurser, mötesplatser, frukostträffar, kontaktpersoner med mera. Flera videobaserade presentationer är tillgängliga.²⁶

2.3.2 Norrbotten

I Norrbotten har regionen **brutit ner den nationella digitaliseringsstrategin till egna förhållanden** i en regional agenda som ska upp till beslut i januari 2019. Agendan kommer att integreras i en ny regional utvecklingsstrategi (RUS) vars process pågått parallellt. Digitalisering uppfattas som en central tillväxtfråga för att regionen ska klara av nuvarande och framtida utmaningar. "Vi är tvungna att samarbeta, inte minst för att vi är så glest befolkade".²⁷ Vidare bedöms digitalisering vara en förutsättning för att kunna erbjuda god samhällsservice:

"För att klara av att hålla nivån uppe på servicen måste man arbeta med digitala tjänster (...) Vi har så mycket gammalt skräp som finns kvar i organisationen, vi måste halt tiden försöka omvärdera och göra nytt."²⁸

Grunden för agendaarbetet är samarbete. Arbetsprocessen bygger på ett **omfattande samarbete med forskare från Luleå Tekniska Universitet (LTU)**. Andra samarbetspartners är exempelvis Studieförbundet vuxenskolan. Agendan präglas av ett

²⁴ Region Västerbotten (2018)

²⁵ Region Västerbotten (2018b)

²⁶ Region Västerbotten (2017b)

²⁷ Johanna Lindberg (2018-11-13)

²⁸ LifeScience Sweden (2017)

genus och mångfaldsperspektiv, vilket innebär att alla åtgärder som genomförs måste ha som mål att tekniken ska föras till människan, och inte tvärt om.

Tabell 2: En regional agenda 2017 – 2019 för Norrbotten

	Inriktning	Exempel på möjliga åtgärder
1	Kompetens	Ta fram en kompetensförsörjningsanalys inom ramen för Regional förnyelse
2	Trygghet	Utveckla kommunikationslösningar för personer med funktionsnedsättning.
3	Innovation	Luleå Tekniska Universitet skapar ett kompetenscenter kring stora datamängder.
4	Ledning	Öka kompetensen hos IT-upphandlare/beställare inom offentlig verksamhet för att kunna ställa krav på användardriven IT-utveckling. Se till jämställdhet och mångfald i utbildningarna.
5	Infrastruktur	Arbeta för full mobiltäckning i länet.

Digitaliseringsarbetet i Norrbotten bygger på en **etablerad samverkansinfrastruktur** tillsammans med kommunerna, akademin och näringslivet. Norrbottens kommuner prioriterar digitalisering och har en forskning och utveckling/innovation (**FoUI**) funktion som hjälper dem att dra nytta av forskning och beprövad erfarenhet och förbättra sin verksamhet.²⁹ Därtill samarbetar kommunerna i den så kallade **E-nämnden**.³⁰ **Universitetet har en stark roll i digitaliseringsarbetet.** Akademin i samarbete med näringslivet bidrar aktivt till regionens utveckling, rektorn förstår frågorna, är tillgänglig och intresserad av samverkan. Det generella **samverkansavtalet** med universitet underlättar särskilt eftersom enskilda tjänster inte behöver upphandlas. Ett exempel på ett pågående digitalt projekt är Smarta hållbara byar som syftar till att utveckla service på landsbygden. Andra digitaliseringsprojekt syftar till att stärka regionens transportsystem och infrastruktur.³¹

²⁹ Norrbottens kommuner

³⁰ Luleå kommun

³¹ Johanna Lindberg (2018-11-13)

3 Resultatredovisning

3.1 Nuläge och riktning

Samtliga tillfrågade kommuner arbetar med digitalisering på ett eller annat sätt. Engagemanget förefaller ha ökat bara under de senaste åren. Digitaliseringsarbetet är **ännu inte strukturerat** i Skånes kommuner men tycks ha kommit **längst inom omsorgsförvaltningen**, det vill säga i arbetet med stöd och vård till äldre personer och personer som behöver hemsjukvård, samt **inom skolområdet**. **Samhällsbyggnad** nämns som ett påbörjat område där digitala initiativ på kommunal nivå nu börjar tas. **Hälso- och sjukvården** är en stor beröringspunkt mellan regionen och kommunerna som direkt påverkar medborgarna. Digital transformation bedöms också kunna ge önskvärda positiva effekter på **kollektivtrafiken**.

Av de 18 tillfrågade kommunerna har:

- **Sex kommuner en explicit och kommunövergripande strategi för digital utveckling.**
- Två kommuner har integrerat digitaliseringsarbetet på förvaltningsnivå men enbart inom vissa verksamhetsområden.
- Åtta kommuner har inte någon digitaliseringsstrategi men arbetar för att ta fram en.
- En kommun har ingen digitaliseringsstrategi, utan använder sin bredbandsstrategi.
- En kommun har ingen digitaliseringsstrategi, men överväger att ta fram en.

Intressant att notera är att flera kommuner inte ser en beslutad digital strategi som en förutsättning för ett lyckat arbete:

"Det är svårt med policydokument om digitalisering, de blir snabbt för gamla. Kommunernas beslutssystem är för tröga för att arbeta med policydokument kring digitalisering. Det är bättre att bara göra".

Några kommuner ger uttryck för en strategitrotthet. De menar att huvudsaken är att beslut fattas och omvandlas till konkret handling och synbar nytta i verksamheten och för medborgarna. För andra ses framtagandet av ett strategidokument bidra till en ökad digital mognadsnivå:

"Det är inte fel att ta fram en digitaliseringsstrategi om det är en resa som ger kunskap och förståelse, då blir det ett hjälpmedel i en process för att analysera sina arbetsmetoder, en spark i baken".

De som driver digitaliseringsarbetet i kommunerna benämns **IT-strateg, digitaliseringsledare, utvecklingsstrateg, projektledare och förändringsledare**. Några arbetar på kommunledningskontoret, andra tillhör särskilda förvaltningar. Gemensamt för dessa individer är att de är eldsjälar som brinner för att utveckla sin verksamhet med stöd av ny digital teknik. I praktiken innebär det vanligtvis att ta fram en plan för hur kommunens tjänster ska bli enklare att använda, samt att skapa förutsättningar

för olika typer av samarbeten mellan IT- och verksamheten. Viktigt är att de får utrymme för sina förslag och själva är representerade i, eller har nära tillgång till, ett beslutsforum. De påtalar alla att **digitalisering inte primärt handlar om teknik, utan om beteenden och människor**. Ett ledord för en kommun vars arbete på området vunnits flera prestigefyllda pris är:

”När robotar sköter handläggningen ägnar sig kommunen åt medborgarna”.

Digitaliseringsarbetet har för dem medfört ett **nytt organisatoriskt fokus** med snabbare och mer tillgänglig service för medborgarna. Samtidigt har personalen frikopplats från monotona uppgifter, sparat tid och kan arbeta med mer kvalificerade arbetsuppgifter (se kap 3.2.2). Flera kommuner menar dock att deras digitaliseringsarbete är tämligen **introvert**, det vill säga handlar om att effektivisera interna administrativa system såsom exempelvis ekonomisystem. Effekten uppstår då längre ifrån medborgarna.

Finansieringen för digitaliseringsprojekt skiftar. För vissa finns ingen särskild finansiering. För några ska kommunstyrelsen besluta om särskilt avsatta medel som alla förvaltningar kan ansöka från. För en kommun finns en särskild utvecklingsfond där respektive förvaltning kan äska pengar utifrån en rad uppsatta kriterier.

Nästintill samtliga kommuner särskiljer digitalisering från IT. IT uppfattas som en driftsfråga och IT-enheten som en serviceenhet för personalen. Digitalisering, å andra sidan, beskrivs som en strategisk fråga som handlar om **verksamhetsutveckling**. Flera kommuner har så kallade digitaliseringsråd med syfte att prioritera, förverkliga och påskynda digitala insatser.

Kommunerna menar att ett lyckat digitaliseringsarbete behöver **inkludera flera verksamheter och nya typer av kompetenser**, även från de som tidigare inte haft digitalisering på sin dagordning (exempelvis HR och kommunikation). Vidare behöver politiken visa handlingskraft och mod i ledarskapet. Ett modigt ledarskap innebär att våga ta risker och våga göra fel, något som egentligen går emot byråkratins så kallade offentliga etos (demokrativärden), varför det för offentligt anställda är särskilt utmanande.

Redan idag finns ett antal exempel på **mellankommunalt samarbete i form av samverkan, samordning och samutveckling**: Några kommuner är involverade i nätverk av olika slag där syftet är att utbyta kunskap och erfarenhet. Andra har gemensamma systemtekniska lösningar och IT-driftssystem, exempelvis för hantering av löner, arkiv, ekonomi och telefoni. Ca 15–17 kommuner i Skåne plus två utanför regionen arbetar med en e-tjänsteplattform inom skolområdet. Samarbetet är här framförallt på handläggarnivå. De delar inga system. Tre kommuner har gått samman och skapat en gemensam IT-avdelning (i bolagsform). Sju kommuner har en gemensam GIS plattform och gemensam resurs och systemutvecklare kring GIS. Här finns vissa inslag av samutveckling, mycket eftersom de involverade personerna trivs med att arbeta tillsammans. Sju kommuner drifvar en HR-plattform. Fyra kommuner har en gemensam upphandling och tittar på gemensam systemförvaltning som en del av samverkan. Samarbetsformerna tycks vara av mer teknisk och systemmässig art, och ge mindre effekt på enskilda sakområden. Det finns ingen uttalad gemensam agenda för Skånes kommuner att samarbeta, samverka eller samutveckla på digitaliseringsområdet. Vad gäller framtida gemensamma lösningar

betonar kommunerna **medborgarnas behov**: Det är medborgarnas behov som ska driva utvecklingen, inte enskilda medarbetares personliga intresse eller leverantörers tekniska erbjudanden.

3.2 Nyttor och mervärden

Det finns stora förhoppningar om att hitta nya effektivare arbetssätt och smartare samhällstjänster med hjälp av digital transformation. De tillfrågade kommunerna har lyft fram följande typer av nyttor och mervärden:

Figur 2 Nyttor och mervärden med digitaliseringsarbetet



Flera kommuner lyfter också fram möjligheten att frigöra medarbetare från administrativa rutinuppgifter för att fokusera på mänskliga möten och arbetsuppgifter där människor verkligen gör skillnad.

En annan typ av nytta som brukar nämnas i dessa sammanhang är möjligheten att med fler informationsflöden och större datamängder genomföra **analyser** som ger ett evidensbaserat och datadrivet beslutsunderlag. Digitalisering kan på så sätt också stärka beslutsfattande funktioner och fungera som **beslutsstöd**.

3.2.1 Digitaliseringsprojekt i kommunerna

Skånes kommuner arbetar med digitaliseringsprojekt i syfte att öka framförallt tillgänglighet, service och säkerhet. Nedan följer några exempel:

Tillgänglighet och service

- Tillgång till bibliotek med lånekort efter stängning
- Tillträde till föreningslokaler med online-bokning
- Personalplanering via smart telefon och särskild app

Övervakning och säkerhet

- Drunkningslarm på badhus
- Mobil hemsjukvård
- Digitala nyckelgömmor

Nedan följer några exempelbeskrivningar på digitaliseringsprojekt i kommunerna.

3.2.2 Processautomatiserad handläggning

Mot bakgrund av bland annat demografiska utmaningar har en kommun börjat med processautomatisering (RPA) och användning av en **handlägggarrobot** inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen. Roboten är en programvara som arbetar i systemets användargränssnitt och på så sätt behövs inget integreras. Roboten fungerar som en digital medarbetare och utför uppgifter i kommunens befintliga system som rör **ekonomiskt bistånd, ansökan om serviceinsatser och trygghetslarm** samt vissa former av **avgiftshantering**. Den utför samma saker som en handläggare gör: loggar in i ett system, kopplar upp sig mot exempelvis Skatteverket och Arbetsförmedlingen, söker information, utför klick, flyttar över uppgifter, gör en beräkning, gör kontroller och jämför med föregående månads ansökan. När en beräkning är sparad och ett beslut är fattat skickas ett sms eller mail till den sökande som blir informerad om att handläggningen är gjord.³²

Den processautomatiserade handläggning har gett fördelar både för kommunens medborgare och anställda. För **medborgarna** har tillgängligheten ökat när registrering av ansökan kan göras när som helst på dygnet från vilken fysisk plats som helst. Den behöver varken förhålla sig till telefon- och öppettider hos kommunen, eller vänta 7 – 9 arbetsdagar på svar, utan får besked inom 24 timmar.

För **medarbetarna** effektiviseras handläggningsprocessen som med en robot tar en minut att göra. Istället för administrativt och återkommande monotona arbetsuppgifter kan personalen fokusera på kvalificerade och värdeskapande arbetsuppgifter där mänsklig kontakt nära medborgaren gör som störst nytta. Handläggningen har blivit mer effektiv, billigare och rättssäker. Enligt kommunen har det nya arbetssättet gett bättre arbetsmiljö, välbefinnande och en känsla av yrkesstolthet.³³

”Det är ju samma trelleborgare som själva registrerar sina egna inköp i mataffären. Så varför skulle inte vi kunna ha ett liknande system?”³⁴

Den digitala transformationen har medfört ett **organisatoriskt skifte: från socialtjänst och försörjningsstöd till arbetsmarknadspolitik och arbetsmarknadsåtgärder**. Kommunen har minskat antalet handläggare för försörjningsstöd och anställt fler som arbetar med arbetsmarknadspolitiska insatser. Förvaltningarnas gemensamma fokus är sysselsättning och självförsörjning. Den digitala transformationen har också medfört en attitydförändring gentemot

³² Trelleborgs kommun (2018a)

³³ Ibid.

³⁴ SKL. s 2.

den sökande. Istället för ett gammalt synsätt som misstänkliggjorde och kontrollerade de sökande görs nu enbart stickprovskontroller. Istället för kontroll är inställningen nu service. Att med programmering lära roboten att arbeta som en mänsklig handläggare tog två veckor.³⁵

Avgörande framgångsfaktorer i kommunens arbete med digitalisering sägs vara **politisk enighet** samt att arbetsledningen och personalen har haft vilja att **våga testa nytt** och **fullfölja** i utvecklingsarbetet:

"Ingenting är omöjligt så länge man har viljan och modet att förändra".³⁶

Att det tidigt i processen gick att uppvisa **positiva resultat** är en klart gynnsam faktor. Nästa steg bortom processautomatisering är att använda artificiell intelligens (AI). Då kan programvaran automatiskt uppdatera när nya riktlinjer kommer. AI har då också möjligheter att dra slutsatser utifrån ärenden den tidigare handlagt. På så sätt utvecklas en lärandekapacitet. Automatiserad handläggning tror kommunen kan bidra till en **smidigare samverkan med regionen vid exempelvis vårdplanering**: "Programvaran kanske automatiskt kan fatta förhandsbeslut om stöd sjukvården föreslår att personen får vid hemkomst".³⁷

3.2.3 Öppna data

En kommun är prisbelönt för sitt projekt med öppna data. Det innebär att data från kommunen, men också företag och organisationer, publiceras och görs fritt tillgängligt för alla invånare. Den stora mängden data rör alltifrån **trafikplanering till skolmåltider, biodiversitet, kulturarv, äldrevård, buller och turistinformation**. Mycket av den är idag offentlig men svårtillgänglig. Att data är öppen innebär att den är gratis, maskinläsbar och kan användas flera gånger utan begränsningar. Det kostar ingenting att få tillgång till den, och man behöver inte registrera sig för att få åtkomst. Öppna data används ofta tillsammans med kommersiellt tillgängliga data från andra parter för att skapa **nya tjänster** (exempelvis mobilappar), **analysera verksamheten** (exempelvis för journalister) eller av andra delar av organisationer som behöver data för sin verksamhet (exempelvis andra delar av den kommunala förvaltningen). Det finns flera anledningar till varför allt större mängder data tillgängliggörs: Kommunens mål är bland annat att **öka insynen** i hur verksamheten fungerar. De tror också att öppna och tillgängliga data leder till ökad **delaktighet, inflytande och effektivisering** av de kommunala arbetsprocesserna. Kommunens medborgare kan föreslå och rösta på vilken data som kommunen ska prioritera att publicera.³⁸

Kommunen arbetar med öppenhet också i andra avseenden: Det finns ett öppet **wifi** på flera platser som gör det enkelt att koppla upp sig och komma ut på internet, ett öppet och sökbart **diarium** där man med fritext, utan att behöva känna till något om kommunens processer och roller, kan hitta och ladda ner dokument från diariet. Vidare sänds **kommunfullmäktigesammanträden på Facebook** där ordförande också gör en enkel

³⁵ Ibid.

³⁶ Trelleborgs kommun (2018b)

³⁷ SKL (2017b)

³⁸ Helsingborg stad (2018c)

sammanfattning av vad som sagts. Även kommunens **intranät** är öppet och det finns en sammanhållen enkel väg in till kommunen i form av ett **Kontaktcenter**. Kommunens digitaliseringsarbete möjliggör vad de kallar en smart stad med ett mänskligt perspektiv:

"För oss är inte en smart stad betong, styrsystem och teknik. En smart stad är människor som är smarta ihop och samskapar sin stad. Det är människorna som är staden (...). Vi vill ta bort friktion i vardagen och skapa enkla vägar in till kommunen".³⁹

Som stöd för kommunens digitaliseringsarbete finns en **FoU-verksamhet** som skapar relationer mellan forskning och stadens förvaltningar.⁴⁰

3.2.4 Äldrevården

Tillsammans med Kommunförbundet Skåne har nio kommuner beviljats 23 miljoner kronor från Europeiska Socialfonden (ESF) digitalisering inom äldrevården. Det övergripande syftet med projektet, som kallas DigiLitt.com, är att höja deltagarnas digitala litteracitet, det vill säga **attityd, medvetenhet och förmåga** avseende ny digital teknik och nya arbetssätt. Tanken är att digitala verktyg och processer ska förbättra arbetet mellan personal och vård- och omsorgstagare. Rent praktiskt kan det exempelvis handla om **nya kanaler för kommunikation, dokumentation och beställning av varor och tjänster**.⁴¹

Utöver dessa projekt och exempel har utbildningar anordnats i syfte att öka den **digitala kunskapen hos näringslivet** samt att **minska det digitala utanförskapet för pensionärer**. Företagare har exempelvis fått lära sig hur de blir hittade online och vad det finns för digitala annonserings-strategier. Pensionärer, å andra sidan, fått lära sig att ringa ett videosamtal, skaffa en egen e-postadress och testa sociala medier. Ökad samverkan, samordning och samutveckling på området motiveras framförallt av skäl såsom kostnadseffektivitet.

³⁹ Helsingborg (2018a)

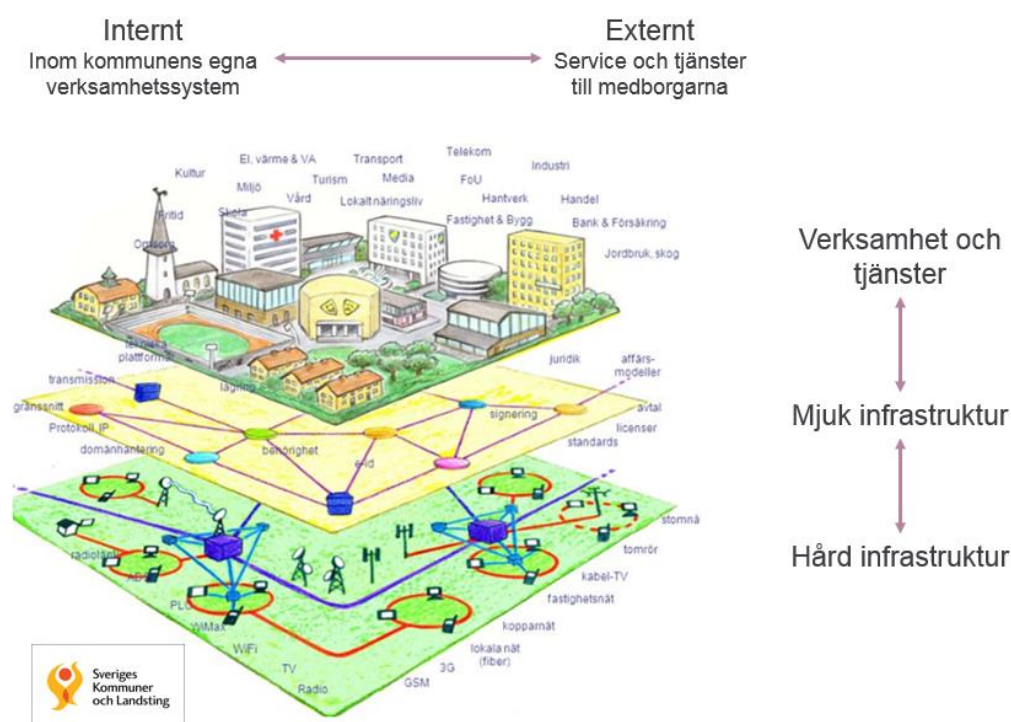
⁴⁰ Helsingborg (2018b)

⁴¹ Kommunförbundet Skåne (2018)

3.3 Utmaningar och behov

Det finns flera olika typer av behov som Region Skåne kan hjälpa kommunerna att hantera. Behoven gäller både tillgänglighet till hård infrastruktur såsom bredband, mjuk infrastruktur och interoperabilitet såsom standarder och tekniska plattformar, samt verksamheter och tjänster inom exempelvis omsorg, vård och samhällsbyggnad.

Figur 3 Systemmatris (SKL)



Digitalisering handlar om att lyfta utvecklingsarbetet "uppåt och utåt": från hård infrastruktur upp till verksamhetsutveckling, och från interna processer ut till mer direkt samhällsnytta för medborgarna. Men Skånes kommuner betonar att insatser behöver göras på samtliga nivåer samtidigt. Det gemensamma behovet är som störst gällande:

Figur 4 Särskilda behov för Skånes kommuner



Innebörden av behoven i dessa boxar förklaras nedan.

3.3.1 Omvärldsbevakning

Kunskapsstöd

Som ett stöd för beslutfattare och personer som arbetar med digitalisering kan Region Skåne erbjuda en strukturerad omvärldsbevakning som hjälper kommunerna att höja blicken och ge en samlad bild över initiativ, kunskap, erfarenhet samt framgångsrika exempel (best practice) inom EU, nationellt och regionalt. Nyttan är att kommunerna inte behöver göra detta tidskrävande arbete själva, utan får en översikt över vad som är på gång, vem som gör vad, vad de själva behöver planera för med mera. Information om lyckade och bra exempel bör särskilt uppmärksamma **hemtagning och implementering**, det vill säga anpassningar till den egna organisationen samt långsiktig hållbar förvaltning. Omvärldsbevakningen kan med fördel också redogöra för möjligheter till **gemensamma finansieringslösningar**, inte minst från de europeiska struktur- och investeringsfonderna (ESI-fonderna).⁴² Vidare är många intresserade av hur man arbetar med digital transformation på lokal nivå i Danmark och Norge. Kunskapshöjande framtidsföreläsningar är också ett förslag som förs fram.

3.3.2 Koordinator

Mäklare

Att identifiera och länka samman kommuner med liknande behov, och skapa förutsättningar för samverkan, samordning och samutveckling är tids- och resurskrävande. Dessutom riskerar ett sådant arbete att bli personbundet och indirekt utestänga potentiella samarbetspartners av den enkla anledningen att det kanske inte finns upparbetade personliga relationer. Regeringens beslut att stärka de regionalt utvecklingsansvariga aktörernas arbete med digitalisering, i form av att upprätthålla en funktion som regional digitaliseringskoordinator under perioden 2018–2020, är därför välkommen. Den regionala koordinatören ges också möjlighet att föra vidare information och kunskap från det sekretariat och nationella nätverk som Tillväxtverket ska tillhandahålla. Med en regional digitaliseringskoordinator blir det lättare att tala med en gemensam röst i nationella sammanhang – något som kommunerna efterfrågar, inte minst gentemot Inera och SKL. Region Skånes koordinator kan därmed fungera som länk och **mäklare mellan kommunerna och regionen, och mellan Region Skåne och nationell nivå**.

3.3.3 Testmiljö

Innovationsutveckling

En fråga som flera kommuner ställer sig är huruvida Region Skåne kan erbjuda testmiljöer och samordnade tester. I innovationssammanhang brukar man prata test- och demonstrationsmiljöer (testbäddar), det vill säga en fysisk eller virtuell miljö där företag, akademi och andra organisationer kan samverka vid utveckling, test och införande av nya produkter, tjänster, processer eller organisatoriska lösningar.⁴³ Det kan i praktiken vara ett

⁴² Europeiska kommissionen

⁴³ Vinnova (2018b)

laboratorium, konstruerad/simulerad användarmiljö eller en verklig användarmiljö. Något liknande efterfrågas där kommuner, Region Skåne, näringsliv och akademi tillsammans kan hitta nya relevanta digitala lösningar. Lösningarna behöver inte vara stora eller totalt banbrytande, tvärtom efterfråga kommunerna en **bred testmiljö men i mindre skala**. Region Skåne uppmanas att dra nytta av de kommuner som kommit långt, samt involvera och motivera de som inte kommit lika långt. Önskemålet är också att låta företag få möjlighet att komma med lösningar på identifierade offentligkommunala utmaningar. Finansiering finns att söka från flera olika nationella aktörer, däribland Vinnova och Tillväxtverket. Syftet kan exempelvis vara att testa, utvärdera och vidareutveckla nya pedagogiska arbetssätt med digitala stöd inom skolan. Fördelen med en gemensam testmiljö är att det blir **tryggare att öppna upp** och, så att säga, **”riskera” sin verksamhet** eftersom man **gör det tillsammans med andra** i en verklighetsnära miljö. Här finns också möjlighet att **dela utvecklingskostnader**. Den samarbets- och innovationskultur som växer fram med gemensamma tester har också ett värde i sig. Kommunernas önskemål om en gemensam skånsk testmiljö ligger här helt i linje med Vinnovas nya nationella satsningen på testmiljöer i offentlig verksamhet.⁴⁴

3.3.4 Upphandlingsstöd och beställarkompetens

Styrning och kompetensutveckling

Kommunerna skulle ha stor nytta av kompetenssatsningar, särskild sådana som utbildar dem att bli **bättre beställare** vid upphandlingar så att de kan säkerställa att de verkligen får vad de behöver och faktiskt beställer. Det är inte lätt att skapa en bra kravspecifikation, navigera bland olika leverantörer och förutse ett systemtekniskt landskap i ständig förändring. Vid konsult hjälp och konsultintervjuer är det särskilt viktigt att ställa de rätta frågorna och utvärdera konsultföretaget. Exempelvis kan mallar användas som hjälp vid bedömning och utvärdering.⁴⁵

Beställarkompetens till upphandlingar är för kommunerna ett led i att bättre kunna hantera upphandlingsdjungeln, minska administrationen, öka konkurrensen, förtydliga interna och externa roller och ansvar, och därmed bättre kunna styra mot samhällsnyttig service.

På nationell nivå finns några stora IT-projekt hos myndigheter som inte har nått sina mål och överskridet budgeten. Mot bakgrund av detta kan det vara klokt att utvidga utbildningen till att också inkludera den **praktiknära beställarkompetensen** som behövs efter avslutad upphandling och i det **dagliga utvecklings- och implementeringsarbete**. Syftet är då att hjälpa kommunerna att styra och kontrollera sitt digitala utvecklingsarbete, kommunicera verksamhetskrav, skapa en relevant riskhantering, göra rimliga resurskalkyler och minska konsultberoendet så att onödiga misstag inte upprepas. Förvaltnings- och styrmodeller, och kunskapen om hur de gör mest praktiskt nytta, är viktigt för att skapa ordning och reda i ett digitalt utvecklingsarbete.

⁴⁴ Vinnova (2018a)

⁴⁵ Tran och Karlberg (2018)

Kommunernas förhoppning är att stärkt beställarkompetens också ska hjälpa dem att **hålla ihop och integrera olika lösningar** eftersom det digitala landskapet är svårt att överblicka och lätt blir stuprör. Med olika lösningar och olika leverantörer kan stegen för kunden exempelvis bli för många när det krävs flera inloggningar i olika steg. Kommunerna vill minska dessa särartslösningar, vilket ligger helt i linje med den nationella svenska digitaliseringsstrategin.

3.3.5 Skånskt Center Of Excellence för automatisering

Kompetenscentrum

På workshopen med kommuner och Region Skåne höjdes en röst och flera instämde: Skåne bör skapa ett kompetenscenter, ett så kallad Center Of Excellence för automatisering, robotisering och det som kallas automatiserad ärendehantering. Ärendehantering är en omfattande uppgift för bland annat kommuner. Idag finns väl utvecklad teknik att låta hela, eller delar av de moment som ärendehantering omfattar, skötas automatiskt, det vill säga så att den sköts av sig själv. Hanteringen har blivit allt mer automatisk men potentialen till effektivisering har inte nyttjats fullt ut.

"Att automatisera ärendehantering kan betraktas som en lågt hängande frukt för att uppnå effektivisering genom digitalisering"⁴⁶.

Exempel på externt initierade ärenden som kan automatiseras är: anmälan om plats i förskola och skola, anmälan om frånvaro, utbetalning av kulturbidrag, bokning av idrottshall, begäran om att ta del av allmänna handlingar. Exempel på internt initierade ärenden som kan automatiseras är utbetalning av lön, ansökan om ledighet och betalning av faktura.⁴⁷ **Nyttorna är bland annat lägre kostnader, större arbetskapacitet samt färre felaktigheter.**⁴⁸ Som några skånska kommuner visat finns lokala erfarenheter av det förberedelse- och förändringsarbete som måste kopplas på automatiseringsprocessen för att den digitala transformationen ska bli framgångsrik. I andra delar av landet har nämligen liknande utvecklingsarbetet slutat med att anställda har sagt upp sig.⁴⁹

Idén om ett Center Of Excellence för RPA är särskilt lyckosamt eftersom forskning visar att det är precis vad som behövs för att långsiktigt nå framgång med mjukvarurobotar. Fem roller bör då upprättas: (1) Chief process officer, (2) utvecklare/testare, (3) drift/uppföljning, (4) controller, samt (5) verksamhetsansvarig.⁵⁰

⁴⁶ SKL (2018 s.4)

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Ibid

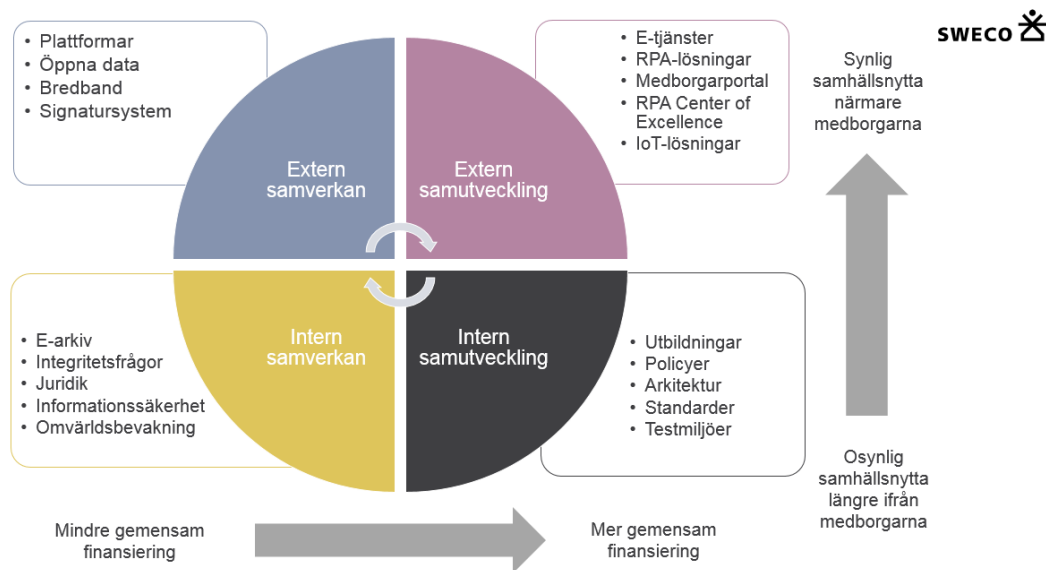
⁴⁹ Sveriges Radio (2018)

⁵⁰ Tran och Karlberg (2018)

3.3.6 Regional behovsmatris

Andra området där samverkan, samordning och samutveckling föreslås kunna ske gäller: bredbandsutbyggnad, standarder, arkitektur, plattformar, öppna data, signatursystem, e-arkiv, IoT-lösningar, utbildningar och kunskap kring juridik, integritetsfrågor/GDPR och informationssäkerhet. En offentlig Uber efterfrågas, med oklar innebörd. Skolskjuts och hälsodeklarationer skulle också kunna samordnas mellan kommunerna. Några föreslår att en digitaliseringspunkt förs in i beredningen av alla politiska ärenden. Kommunerna önskar ett permanent forum för att träffas.

Kommunernas syn på samarbetsbegreppen skiljer sig åt helt. Betydelsen framstår som tydlig, och kommunerna har inte någon samsyn. I intervjuerna och på workshopens används samverkan och samordning synonymt. En indelning i tre nivåer är därför inte relevant. Samverkan och samordning används synonymt i matrisen nedan. En skillnad görs enbart gentemot begreppet samutveckling. Begreppet betyder här en mer formaliserad typ av samverkan, också inriktad mot att nå ett gemensamt mål, men med hjälp av mer gemensam finansiering utöver personella resurser.



Gemensamma insatser bedöms som särskilt angeläget inom omsorgsområdet och skolan. Utifrån underlaget är det inte möjligt att rangordna behoven, eller fastslå om fokus bör ligga på samverkan eller samutveckling. För detta krävs en särskild och separat analys. Flera utmaningar, framförallt för samutveckling, lyfts fram: Kommunerna har kommit olika långt och har olika viljor, det finns bristande erfarenhet av samverkan och samutveckling både på detta och andra områden, framtiden är osäker, lagstiftning och regler på området är komplexa. En annan utmaning är att kommunerna, i jakten på att tidigt kunna uppvisa resultat, "springer för snabbt" framåt, och som en kommun uttryckte det, "kör ner i diket".

Att sortera och prioritera mellan olika typer av behov är centralt, inte minst för regionens gemensamma riktning framåt.

Vad gäller sakområde bör sysselsättning, kompetensförsörjning och arbetsmarknadens utmaningar och framtida funktion vara av stort gemensamt intresse. Den fortsatta och allt snabbare teknikutvecklingen ställer nämligen krav på arbetskraftens kompetens, och förändrar såväl sammansättningen av yrken som innehållet i olika yrken. Regionen och kommunerna, tillsammans med näringslivet, akademien och det civila samhället skulle ha stor nytta av att skapa en gemensam omställningskapacitet för morgondagens arbetsmarknad.⁵¹

⁵¹ Se Arbetsförmedlingen (2017).

4 Slutsatser och rekommendationer

4.1 Politiskt ledarskap och samverkan är centralt

Regeringens nationella digitaliseringsstrategi lyfter fram vikten av politiskt ledarskap och samverkanslösningar för att dra nytta av digitaliseringens transformerande kraft. Ny teknik är nödvändig för att ge en service som motsvarar människors behov och förväntningar, samt för att effektivisera offentlig verksamhet. Det politiska ledarskapet behöver skapa tydliga förutsättningar, mål, styra och inge mod i verksamheten att tänka nytt och våga pröva innovativa lösningar utan stuprör. Tillsammans i kommunal samverkan, och med stöttning av Region Skåne, kan effektivitetshöjande och serviceorienterade lösningar växa fram och stärka regionens utveckling. Samverkanslösningarna är nödvändiga för att hantera åtaganden, hushålla med resurser, dra fördelar av beprövade goda initiativ, utbyta information och stärka det samlade gemensamma engagemanget. Hjulet behöver då inte uppfinnas på nytt. Som den regionala utblicken från Västerbotten och Norrbotten visar bör digitaliseringsarbetet tydligt kopplas och integreras i det regionala utvecklingsarbetet och den regionala utvecklingsstrategin. För att nå framgång och snabba resultat gör man bäst i att samverka brett med näringslivet, akademi och civilsamhället. Slutsatserna av nuläges- och behovsanalysen sammanfattas vidare i sex budskap nedan:

1. Möt digitaliseringens transformerande kraft och **erbjud kommunerna det stöd** för samverkan och samutveckling som de behöver.
2. Kommunerna har flera olika typer av behov. Prioritera **omvärldsbevakning, upphandlingsstöd** och **beställarkompetens**.
3. **Kraftsamla** internt inom Region Skåne och stärk arbetet med digitalisering kopplat till regional utveckling.
4. Ta på er **ledartröjan** och ta fram en **färdplan**.
5. **Samarbeta** med kommunförbundet och agera gemensamt draglok.
6. Det är **öppet mål** – att ni agerar är viktigare än vad ni gör.

4.2 Besvara grundläggande frågeställningar

Samtliga kommuner uppskattar regionens vilja att stärka den digitala transformationen i Skåne. Framförallt ser man värdet av det historiska arbetet med bredbandsutbyggnad – en grundläggande digital infrastruktur för alla kommande digitala verksamheter och tjänster. För att främja transformationsprocessen anser kommunerna att det är ytterst viktigt att regionen besvarar följande grundläggande frågeställningar:

- Vad är Region Skånes uppdrag?
- Vad innebär det regionala utvecklingsansvaret?
- Hur kopplar det regionala utvecklingsansvaret till digitalisering?
- Varför vill regionen arbeta med digitalisering?

- Vad tjänar Skåne på digital transformation?

Kommunerna efterfrågar tydlighet från Region Skåne kopplat till det regionala utvecklingsansvaret. De ser också gärna en vision och en målbild:

"När man inte vet vad man vill blir det svårt"

Några kommuner hade svårigheter att uttrycka sina behov på workshopen med Region Skåne eftersom man inte visste inom vilka ramar diskussionen skulle föras:

"Ska vi prata om sjukvård också eller det här ska bara handla om regional utveckling?"

"Vad är egentligen regional utveckling?"

Region Skåne, å andra sidan, vill utgå från ett så kallat underifrånperspektiv där agendan sätts tillsammans med kommunerna utifrån ett gemensamt behov. Till mångas förvåning ses inte det kommunala självstyret som något särskilt hinder för att söka gemensamma lösningar. Däremot menar kommunerna att regionen behöver göra ett arbete på hemmaplan: stärka sin egen samverkan internt och motverka egna stuprör, inte minst mellan sjukvårdssidan av regionen och de som arbetar med regional utveckling.

4.3 Tydliggör rollerfördelning och förbättra samarbetet

Kommunerna ber om en tydlig rollbeskrivning och rollfördelning: Hur skiljer sig Region Skånes arbete med digital transformation från Kommunförbundet och Länsstyrelsen? Vilka beröringspunkter och skillnader finns vad gäller regional utveckling?

"Region Skåne måste ta tydlig ställning i vilka områden de faktiskt jobbar (...) Ibland är det svårt att förstå gränsdragningarna mellan KFSK och Region Skåne"

Vidare finns önskan om ett utökat och förbättrat samarbete mellan de tre aktörerna. Digitaliseringsarbetet behöver också på ett tydligt sätt kopplas till den regionala utvecklingsstrategin (RUS). Vidare uppmanas Region Skåne att stärka samarbetet internt. På workshopen frågade några kommuner efter Region Skånes egna digitaliseringsstrategier och representanter för IT-avdelningen. Kommunerna önskar sammanfattningsvis att:



SKÅNE

Bild: Manbot

Skånes kommuner vill att:

Regionen visar engagemang för digitaliseringsområdet och tar strategiskt viktiga initiativ!

Regionen och Kommunförbundets tydliggör sina separata roller och gemensamma intresse!

Regionen och Kommunförbundet samordnar sitt arbete på området så att Skånska kommuner har en kraftfull och tydlig röst gentemot SKL och Inera!

Att regionen arbetar mer inkluderande.

4.4 Swecos rekommendationer till Region Skåne

Efter genomförd nuläges- och behovsanalys rekommenderar Sweco följande:

- **Kraftsamla internt** inom Region Skåne för att **stärka arbetet med digitalisering kopplat till regional utveckling** och den regionala utvecklingsstrategin (**RUS**).
- Ta fram en **färdplan** som, utifrån regeringens nationella strategi, visar hur Skåne ska möta och dra nytta av digitaliseringens transformerande kraft.
- Utveckla former för **samverkan och samutveckling** tillsammans med skånska kommuner inom framförallt upphandling- och beställarkompetens samt omvärldsbevakning.
- Utveckla ett **samarbete med Kommunförbundet** och kom överens om strategisk och operativ draghjälp samt ansvarsfördelning.
- Utnyttja lokalt goda erfarenheter i Skånes kommuner och satsa på ett **Center Of Excellence för automatiserad ärendehantering**.
- Använd digitaliseringsarbetet för att skapa en **gemensam regional omställningskapacitet** som hjälper er med **kompetensförsörjning** och säkrar morgondagens arbetsmarknad i Skåne.

5 Referenslista

Arbetsförmedlingen (2017). *Digitalisering, kompetensförsörjning och arbetsmarknadspolitiska utmaningar*. Tillgänglig: <https://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-och-publikationer/Rapporter/Ovriga/2018-05-11-Digitalisering-kompetensforsorjning-och-arbetsmarknadspolitiska-utmaningar.html>

E-delegationen (2015). *Vägledning från E-delegationen. Version 4.1*. Tillgänglig: <http://www.esamverka.se/download/18.7e784787153f0f33aa51c876/1464274862194/V%C3%A4gledning%20digital%20samverkan%204.1.pdf>

European Commission. *Digital Single Market*. Tillgänglig: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/>

Europeiska kommissionen. *EU:s struktur- och investeringsfonder*. Tillgänglig: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_sv

Europeiska kommissionen – Pressmeddelande (6 juni 2018). *EU:s budget: Kommissionen vill investera 9,2 miljarder euro i det allra första digitala programmet*.

EU-publikationer (2017). *EU och den digitala inre marknaden*. Tillgänglig: <https://publications.europa.eu/sv/publication-detail/-/publication/8084b7f3-6777-11e7-b2f2-01aa75ed71a1>

Helsingborg (2018a). *Den smarta staden Helsingborg*. Tillgänglig: <https://digitalisering.helsingborg.se/den-smarta-staden-helsingborg/>

Helsingborg (2018b). *FoU Helsingborg. Digitalisering*. Tillgänglig: <https://fou.helsingborg.se/category/digitalisering/>

Helsingborg stad (2018c). *Öppna data*. Tillgänglig: <https://oppna.helsingborg.se/projekt-oppna-helsingborg/oppna-data/>

Johanna Lindberg, telefonsamtal (2018-11-13). Bredbandskoordinator, Region Norrbotten.

Kommunförbundet Skåne (2018). Tillgänglig: <https://kfsk.se/digilitt/2018/05/24/digilitt-kom-armanadens-eu-projekt/>

LifeScience Sweden (2017). *Norrbotten driver på digitaliseringen*. Tillgänglig: <https://www.lifesciencesweden.se/article/view/505675/norrbotten-driver-pa-digitaliseringen>

Luleå kommun. *E-nämnden*. Tillgänglig: <https://www.lulea.se/kommun--politik/kommunens-organisation/namnder/e-namnden.html>

Magnus Rudehäll (2018). *Digitala Västerbotten. Bredd, spets och samverkan*. PPT.

Magnus Rudehäll, Telefonsamtal (2018-11-10), Digital strateg Region Västerbotten.

Norrbottens kommuner. *Välkommen till FoUI*. Tillgänglig: <https://www.norrbottenskommuner.se/foui/>

Näringsdepartementet (2011). *IT i människans tjänst – en digital agenda för Sverige*. Tillgänglig: <http://bredbandskartan.pts.se/Documents/Bredbandsstrategier/It%20i%20m%C3%A4nniskans%20tj%C3%A4nst%20-%20en%20digital%20agenda%20f%C3%B6r%20Sverige.pdf>

Regeringen (2018a). *Stärkt nordiska samarbete inom AI och 5G*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/artiklar/2018/05/starkt-nordiskt-samarbete-inom-ai-och-5g/>

Regeringen (2018b). *Sverige skapar en internationell samverkansmiljö för AI*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2018/05/sverige-skapar-en-internationellt-ledande-samverkansmiljo-for-ai/>
 Regeringskansliet (2008). Handlingsplan för eFörvaltning. Tillgänglig: <https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2014-12/media2484.pdf>

Region Västerbotten (2015). *Västerbotten kan bli ett digitalt Gnosjö*. Tillgänglig: <https://regionvasterbotten.se/it/vasterbotten-kan-bli-ett-digitalt-gnosjo/>

Region Västerbotten (2016a). *Smarta Västerbotten*. Tillgänglig: <https://regionvasterbotten.se/it/smarta-vasterbotten/>

Region Västerbotten (2016b). *Västerbotten ska bli bäst på digitalisering*. Tillgänglig: <https://regionvasterbotten.se/it/digitala-vasterbotten/vasterbotten-ska-bli-bast-pa-digitalisering/>

Region Västerbotten (2017a). *Region Västerbotten - Projekt Ladds*. Tillgänglig: <https://regionvasterbotten.se/it/ladds/>

Region Västerbotten (2017b). *Tillsammans för en smartare välfärd genom digitalisering*. Tillgänglig: <https://regionvasterbotten.se/it/tillsammans-for-en-smartare-valfard-genom-digitalisering/>

Region Västerbotten (2018). *Digital transformation nödvändigt för att klara välfärdsutmaningarna*. Tillgänglig: <https://regionvasterbotten.se/it/digitala-vasterbotten/digital-transformation-nodvandigt-for-att-klara-valfardsutmaningarna/>

Region Västerbotten (2018). *Ledare i Västerbotten lär sig digitalt förändringsarbete*. Tillgänglig: <https://regionvasterbotten.se/it/digitala-vasterbotten/ledare-i-vasterbotten-lar-sig-digitalt-forandringarbete/>

SOU (2015:91). *Digitaliseringens transformerande kraft*. Näringsdepartementet. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2015/12/sou-201591/>

SOU (2014:13). *En digital agenda i människans tjänst – en ljusnande framtid kan bli vår*. Näringsdepartementet. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2014/03/sou-201413/>

SKL. *Beslut inom 24h!* Tillgänglig: <https://skl.se/download/18.3866560e15ce9b20f9b27fb4/1498719212169/trelleborgskommun-beslut24timmar.pdf>

SKL (2017a). *Artificiell intelligens. Möjligheter för välfärden*. Tillgänglig: <https://skl.se/download/18.1284479015a26d3e16d5373/1486739509125/Artificiell+intelligens.pdf>

SKL (2017b). *Mer tid till socialt arbete när datorn fattar enkla beslut*. Tillgänglig: <http://www.smartarevalfard.se/exempel/omsorg/mertidtillsocialtarbetenardatornfattarenklabeslut.2159.html>

SKL (2018). *Automatiserad ärendehantering. Att frigöra tid för värdeskapande arbete*. <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/5409.pdf?issuusi=ignore>

Sveriges Radio (2018). *Socialsekreterare säger upp sig när roboten tar över deras arbetsuppgifter*. Tillgänglig: <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6857596>

The Digital Economy and Society Index (DESI) (2018). Tillgänglig: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Tillväxtverket (2017a). *Analysera digitalisering i företag*. Rapport 0219. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer/publikationer-2017/2017-04-24-analysera-digitalisering-i-foretag.html>

Tillväxtverket (2017b). *Insatser för digitalisering av företag. Förstudie av offentliga insatser utifrån intervjuer och fall exempel*. Rapport 0217. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer/publikationer-2017/2017-04-19-insatser-for-digitalisering-av-foretag.html>

Tran och Karlberg (2018). *AI i praktiken - hur man bygger en automatiserad och datadriven organisation*. PPT. Handelshögskolan i Stockholm.

Trelleborgs kommun (2018a). *Digitalisering*. Tillgänglig: <https://www.trelleborg.se/sv/kommun-politik/sa-arbetar-vi-med/digitalisering/>

Trelleborgs kommun (2018b). *Medarbetare berättar*. Tillgänglig: <https://www.trelleborg.se/sv/kommun-politik/sa-arbetar-vi-med/digitalisering/medarbetare-berattar2/>

Vinnova (2018a). *Miljardsatsning på testmiljöer i offentlig verksamhet*. Tillgänglig: <https://www.vinnova.se/nyheter/2018/05/miljardsatsning-pa-testmiljoer-i-offentlig-verksamhet/>

Vinnova (2018b). *Testbädd Sverige*. Tillgänglig: <https://www.vinnova.se/m/testbadd-sverige/>

Bilaga 1: Intervjupersoner

	Kommun	Intervjupersoner
1	Burlöv	Charlotte Tapper, IT-strateg Bengt Guldstrand, Projektledare stadsnät Kristina Jeppsson, Kommunikatör stadsnät
2	Höör	Hans Magnusson, IT-strateg
3	Klippan	Carl-Gunnar Thosteman, Digitaliseringsstrateg
4	Landskrona	Stefan Johansson, IT-strateg
5	Malmö	Ulf Linderöth, IT-strateg
6	Perstorp	Frida Beijer, Projektledare digitalisering Mats Johansson, Projektledare digitalisering
7	Sjöbo	Napoleon Truedsson, Digitaliseringsledare IT-chef/bredbandssamordnare
8	Svalöv	Kristina Prah, Utvecklingsstrateg
9	Tomelilla	Monika Jingmond, Projektledare Fiber Mats Elfström, GIS
10	Ängelholm	Agneta Gardelin, Digitaliseringschef
11	Örkelljunga	Martin Wetterholm, IT-strateg Joakim Jarleman, Verksamhetsutvecklare, digitalisering
12	Helsingborg	Jukka Heino, IT-strateg
13	Åstorp	Elinor Franzén, Digitaliseringsstrateg Sarah Lundberg, Utvecklingschef
14	Trelleborg	Michel El-Dabh, Digitaliseringsstrateg Karin Ohlsson, Stadsnätschef
15	Kristianstad	Mats Wemmenborg, IT-strateg
16	Hässleholm	Maria Olsson, IT-strateg
17	Östra Göinge	Peter Gripner, Chef digital utveckling Lisa Holm, Kravanalytiker
18	Vellinge	Susanne Petersson, IT-chef Thomas Jarbo, Programansvarig

Bilaga 2: Intervjuguide

SKÅNSKT BREDBANDSFORUM

Frågor

Kommun: Klicka här för att ange text.

Datum: Klicka här för att ange text.

Intervjuad: Klicka här för att ange text.

Intervjuare: Klicka här för att ange text.

1. Har ni någon/några strategi/er explicit för digitalisering - övergripande i kommunen?
Klicka här för att ange text.
2. Har ni någon strategisk funktion som hanterar frågor kring digitalisering - övergripande i kommunen?
Klicka här för att ange text.
3. Finns motsvarande funktion i någon/några förvaltningar?
Klicka här för att ange text.
4. Varför är digitalisering viktigt för er? Ge några exempel!
Klicka här för att ange text.
5. Vilka utmaningar i det kommunala uppdraget har ni som ni kan hantera med hjälp av digitaliseringen?
Klicka här för att ange text.
6. Vilka projekt ser ni där en **samutveckling** borde ske mellan flera eller alla kommuner? Vad ser ni för fördelar till samutveckling? (kompetens etc.)
Klicka här för att ange text.
7. Vilka projekt ser ni som borde **samordnas** mellan alla kommuner. Vilka fördelar ser ni med en **samverkan**? (legala skäl, gränssnitt, informationsutbyte, volym etc.)
Klicka här för att ange text.
8. Hur ser ni på Regionens och KFSKs roll? Vad upplever ni ligger utanför kommunens ansvar/befogenhet/möjlighet att ta tag i p.g.a. att man från central/regional nivå måste definiera förutsättningar/standards/gränssnitt/kataloger?
Klicka här för att ange text.

Till dessa frågor borde vi även försöka fånga några exempel som man spontant vill omnämna för att få en jämförande bild över Skånes kommuner.

- Har ni några digitaliseringsprojekt, pågående eller genomförda, som ni vill beskriva?
[Klicka här för att ange text.](#)
- Vad har ni på gång just nu? Vad är det bakomliggande orsaker till detta?
[Klicka här för att ange text.](#)

Vilka av nedanstående 12 punkter tror Du skulle vinna på en samordning och samverkan mellan kommunerna? Bocka för de 6 som du tror mest på!

- ☐ Effektiv kommunikation genom gemensamma standards och gränssnitt
- ☐ Gemensam effektivitet i samverkan med en eller flera kommuner
- ☐ Större regional effektivitet
- ☐ Gemensamma verksamhetsprocesser, kan underlätta t ex personalrörlighet
- ☐ Informationseffektivitet
- ☐ Personalrörlighet, man känner igen sig vid t ex inbrott i annan kommun
- ☐ Beställarkompetens, ej uppfinna hjulet i alla kommuner
- ☐ Gemensamma upphandlingar, lägre kostnad, samma standards etc.
- ☐ Parallell utveckling, ger regional effektivitet
- ☐ Delad systemdrift, färre system, varför ska alla kommuner ha egna system?
- ☐ Snabbare införande, vi hjälper varandra
- ☐ Nyttänkande, nya processer i verksamheter, dela goda idéer och exempel

Kommentarer:

[Klicka här för att ange text.](#)

Bilaga 3: Workshopdeltagare

Deltagare	Kommun	E-post
Michel El-Dabh	Trelleborg	michel.el-dabh@trelleborg.se
Kristoffer Lindblad	Lund	kristoffer.lindblad@lund.se
Celine Berggren-Clausen	Malmö	celine.berggreen-clausen@malmo.se
Torben Ohlander	Malmö	torben.ohlander@malmo.se
Linda Börjesson Katz	Malmö/Lundregionen	linda.katz@malmolundregionen.se
Napoleon Truedsson	Sjöbo	Napoleon.Truedsson@sjobo.se
Madelene Johansson	Sydöstra Skånes samarbetskommitté	maelene.johansson@sydostskane.se
Lars Winter-Hansen	Skånskt Bredbandsforum	Lars.Winther-Hansen@skane.se
Karl Gemfeldt	Skånskt Bredbandsforum	karl.gemfeldt@skane.se
Ulf Wedberg	Ystad	ulf.wedberg@ystad.se
Monika Jingmond	Tomelilla	monika.jingmond@tomelilla.se
Amelie Engvall Hybbinette	Tomelilla	Amelie.Engvall.Hybbinette@tomelilla.se
Tommy Johansson	Östra Göinge	tommy.johansson@ostragoinge.se
Mats Wemmenborn	Kristianstad	mats.wemmenborn@kristianstad.se
Andreas Persson	Kristianstad	andreas.persson2@kristianstad.se
Peter Gripner	Östra Göinge	peter.gripner@ostragoinge.se
Malin Wildt-Persson	Skåne Nordost	malin.wildt-persson@kristianstad.se
Michael Lavesson	Lomma	Michael.Lavesson@lomma.se
Malin Nilsson	Sjöbo	Malin.Nilsson4@sjobo.se
Maria Karlberg	Svalöv	maria.karlberg@svalov.se
Niclas Bendroth Clausenborg	Kommunförbundet Skåne	niclas.b.clausenborg@kfsk.se
Helena Månsson	Eslöv	helenamansson@eslov.se
Eva Lena Nilsson	Eslöv	Eva-Lena.Nilsson@eslov.se

Bilaga 4: Bild

Workshop 9/10 2018 "Nu gör vi Skåne starkare"

Foto: Maria Karlberg

