

Yrkande
2025-03-21



SLK-2025-00108

Yrkande angående Fördjupad uppföljning inom digitaliseringsområdet 2024

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

1. Kommunstyrelsen får i uppdrag att revidera Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023–2026, med tydligare mål och uppföljningsmetoder samt krav på att nämnder och bolag integrerar sina digitala strategier i den övergripande planen.
2. Kommunstyrelsen och nämnden för intraservice får i uppdrag att i samband med revideringen införa en gemensam metod för uppföljning och utvärdering av digitaliseringssatsningar.
3. Rapporten Fördjupad uppföljning inom digitaliseringsområdet 2024 i enlighet med bilagan till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande antecknas.

Yrkandet

Med anledning av den fördjupade uppföljningen konstateras att det finns brister i planering, styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet i Göteborgs Stad. För att säkerställa att digitaliseringsinsatser leder till avsedda effekter och att stadens digitala utveckling är i linje med övergripande mål krävs annorlunda arbetssätt i staden. Därmed är det nödvändigt revidera Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026 enligt rekommendationerna från tjänsteutlåtandet.



Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2025-02-23

Ärendenummer SLK-2025-00108

Handläggare

Nina Möller, Lina Tjernberg

Telefon: 031-386 01 88, 031-386 01 16

E-post: nina.moller@stadshuset.goteborg.se,

lina.tjernberg@stadshuset.goteborg.se

Fördjupad uppföljning inom digitaliseringsområdet 2024

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

Rapporten Fördjupad uppföljning inom digitaliseringsområdet 2024 i enlighet med bilagan till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande antecknas.

Sammanfattning

Stadsledningskontoret redogör för en fördjupad uppföljning inom digitaliseringsområdet 2024. Den fördjupade uppföljningen beskriver framdriften inom arbetet med digitalisering och nuläget för insatserna i Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026. Uppföljningen utgår ifrån ett urval av stadens förvaltningar och bolag och ger en övergripande bild som visar att det pågår mycket verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. De digitala förändringssinsatser som genomförts och som pågår syftar till att såväl höja kvaliteten som att effektivisera verksamheterna. Stadsledningskontoret bedömer att detta arbete kommer att ha en positiv påverkan på den fortsatta utvecklingen.

I rapporten framgår också att stadens verksamheter behöver stärka planering och uppföljning av den digitala utvecklingen för att de planerade nyttorna ska uppnås. Det måste säkerställas att utvecklingen styr mot stadens mål för digitalisering och det måste följas upp att nya förmågor i tjänster och system används som det är tänkt. Vidare behöver verksamheterna säkerställa att relevant kompetens finns att tillgå för att driva stadens digitalisering. I relation till uppföljningens iakttagelser och slutsatser finns det en hel del utvecklingsarbete som redan pågår och som stadsledningskontoret bedömer kommer att ha en positiv påverkan på den fortsatta utvecklingen.

Bedömning ur ekonomisk dimension

En av rapportens slutsatser är att det inom flera verksamheter saknas uppföljning av nyttor med digitala förändringsinsatser, vilket gör det svårt att veta om satsningarna ger förväntade effekter. Verksamheterna behöver ofta förändra arbetssätt och bemanning för att kunna hämta hem digitaliseringens nyttor och effekter, annars riskerar digitaliseringen att medföra ökade kostnader totalt sett.

Bedömning ur ekologisk dimension

Stadsledningskontoret inte har funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån den ekologiska dimensionen.

Bedömning ur social dimension

Det är av stor betydelse att Göteborgs Stad får fortsatt och ökad framdrift i arbetet med att digitalisera verksamheterna för att stå bättre rustad inför framtida utmaningar inom välfärd och kompetensförsörjning.

Bilaga

Rapport - Fördjupad uppföljning digitaliseringsområdet 2024

Ärendet

Som en del av stadens ordinarie uppföljningsprocess görs fördjupade uppföljningar. I ärendet redovisas en fördjupad uppföljning inom digitaliseringsområdet som genomförts under 2024. Uppföljningen innefattar dels en beskrivning av digitaliseringens framdrift i ett urval av nämnder och styrelser, dels en uppföljning av nuläget för insatserna i Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026. I rapporten presenteras slutsatser utifrån uppföljningens resultat.

Beskrivning av ärendet

I den fördjupade uppföljningen har framdriften av digitalisering i ett urval av stadens förvaltningar och bolag undersökts utifrån hur planering, prioritering, genomförande och uppföljning av digitala förändringsinsatser sker. Uppföljningen är avgränsad till det som har genomförts under de senaste fem åren samt det som pågick vid tiden för uppföljningens genomförande. Styrmiljön kring digitalisering har förändrats på flera sätt under de senaste åren, exempelvis genom beslut om ny policy för digitalisering. En övergripande bild av hur digitaliseringens framdrift tar sig uttryck i stadens verksamheter saknas, vilket är ursprunget till den fördjupade uppföljningen. Ytterligare ett syfte med uppföljningen är att följa upp insatserna i Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026.

Framdrift inom digitalisering

Nedan följer uppföljningens viktigaste iakttagelser och slutsatser kring nuläget gällande framdrift inom digitalisering och vilka förutsättningar som behöver förstärkas för att öka framdriften i digitaliseringen.

Det pågår mycket verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering

Det pågår mycket verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering inom Göteborgs Stad. I rapporten ges en beskrivning över pågående och genomförda förändringsinsatser i de nämnder och bolag som ingått i uppföljningen. De digitala förändringsinsatserna kan delas in i några övergripande kategorier: upphandlingar av verksamhetssystem, kvalitetshöjande förändringsinsatser, effektiviserande förändringsinsatser samt övrigt. Verksamheternas möjligheter att arbeta med digital utveckling utifrån de egna utvecklingsbehoven påverkas till stor del av faktorer som de själva inte styr över. Ett exempel är ny lagstiftning som kräver digital anpassning eller utveckling. En annan sådan faktor är stadenövergripande förändringar på det digitala området som kräver resurser från förvaltningar och bolag.

Styrning av digitalisering i staden

Uppföljningen visar att det varierar i vilken utsträckning stadens nämnder och styrelser planerar och styr det digitala utvecklingsarbetet. Därför är det svårt att få en överblick över digitala förändringsinsatser per verksamhet under aktuell femårsperiod. Det beror delvis på att det ofta saknas en samlad plan eller budget för digitala projekt och förändringsinsatser i verksamheterna. En orsak är också att en stor del av verksamhetsutvecklingen med stöd av digitalisering sker utifrån konceptet ständiga förbättringar. Det vill säga inom ramen för stadens ordinarie processer som en del av den löpande verksamhetsutvecklingen. Av den anledningen har stadsledningskontoret svårt att bedöma om nyttorna med förändringsinsatserna uppfyllts samt vilka effekter som digitala satsningar bidragit till i verksamheterna.

Uppföljningen visar vidare att ett fåtal av verksamheterna kopplar ihop egna styrdokument inom området med stadens digitaliseringsplans övergripande mål och målområden. Därför är det svårt att bedöma om verksamheternas digitalisering styr mot målen i stadens digitaliseringsplan. Verksamheterna behöver stärka planering och uppföljning av den digitala utvecklingen och säkerställa att den även styr mot stadens mål för digitaliseringen. Tydliga planer för digitala satsningar i nämnder och styrelser ökar också möjligheten att planera förändringsinsatser på stadennivå i gemensamma tjänster och digital infrastruktur.

Kontroll på kostnader och förändrade arbetssätt kan frigöra ekonomiskt utrymme för satsningar

Det har framkommit i uppföljningen att resurser för utveckling minskar i relation till att kostnader från IT-leverantörer ökar. I syfte att minska och effektivisera stadens IT-kostnader behöver leverantörer av gemensamma tjänster, främst nämnden för Intraservice, fortsätta effektivisera sin verksamhet samt arbeta stöttande gentemot verksamheterna. Avsaknaden av uppföljning av nyttor, som noterats i flera verksamheter, gör det svårt att veta om satsningar ger förväntade effekter. För att se att nyttor med digitaliseringssatsningar uppnås behöver verksamheterna följa upp att nya förmågor i tjänster och system används så som det är tänkt. För att kunna hämta hem nyttor och effekter behöver verksamheterna ofta förändra arbetssätt och bemanning.

Behov av kompetens och samordning

Det framkommer i uppföljningen att verksamheterna uppfattar tillgång till specialistkompetens gällande både digital utveckling och informationssäkerhet som viktiga möjliggörare för framdrift. Effektiv samordning mellan verksamheter i staden gällande nya behov av kompetens och juridiska överväganden beskrivs därför som en viktig faktor för framdrift i digitaliseringen. Verksamheterna behöver således säkerställa att relevant kompetens finns att tillgå för att klara välfärdsutmaningarna och för att driva stadens digitalisering i enlighet med målen. Det gäller allt från grundläggande digital kompetens till spetskompetenser och expertis.

Uppföljning av stadens plan för digitalisering 2023-2026

Uppföljningen av insatserna i stadens plan för digitalisering 2023-2026 visar att 12 av 17 insatser anses vara klara. För fyra insatser kvarstår arbete och för en insats anses det vara svårbedömd huruvida den kan anses vara genomförd eller ej. Gällande ett par insatser ifrågasätts om insatsen fortfarande är relevant. Ett exempel på det är införandet av ett nyttoregister i staden. För insatser i planen som inte är klara behöver relevansen utvärderas och därefter behöver genomförandet prioriteras.

Av planen framgår att den ska revideras vid behov utifrån genomförd uppföljning av planens mål och inriktning. Inom ramen för uppdraget att driva digitalisering har stadsledningskontoret, efter snart två år in i arbetet med planen, identifierat ett behov av att revidera planen. En anledning till det är att uppföljning av planen i hög grad byggts upp på verktyget Dimios¹ som stadsledningskontoret inte längre bedömer vara ändamålsenligt för att följa upp stadens digitala förflyttning. Stadsledningskontoret gör vidare bedömningen att planen behöver revideras för att tydliggöra stadens inriktning för digitaliseringen och vad verksamheterna ska bidra till i detta.

¹ Modell för att mäta digital mognad i offentlig sektor

Pågående arbete i relation till slutsatser

För att tydliggöra bilden av nuläget i relation till uppföljningens iakttagelser och slutsatser redogörs här för det arbete som redan är pågående i staden.

Styrning av stadens digitalisering

Stadsledningskontoret är i slutfasen av revidering av riktlinjen för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling. Arbetet med att ta fram ny digitaliseringsplan med tydligare målområden är också påbörjat. Stadsledningskontoret kommer vidare under första kvartalet 2025 att starta upp ett nätverk för digitaliseringsansvariga i staden. Syftet med nätverket är att kunna dela kunskap och ha en arena där frågor och styrning, exempelvis planering och uppföljning av digitaliseringsarbetet, diskuteras. Även utvecklingsbehov som finns i staden inom olika områden, exempelvis AI, nyttorealiserings, kompetensförsörjning, kommer behandlas i nätverket. Stadsledningskontoret avser att följa upp hur stadens verksamheter planerar sin digitalisering mer systematiskt inom ramen för ordinarie uppföljningsrapportering. Att stärka den strategiska uppföljningen inom digitaliseringsområdet ligger också i linje med vad stadsrevisionen rekommenderade kommunstyrelsen inom ramen för den revisionsrapport som presenterades hösten 2024².

Kontroll på kostnader och förändrade arbetssätt kan frigöra ekonomiskt utrymme för satsningar

Sedan införandet av ny styrmodell har stadsledningskontoret arbetat nära förvaltningen för Intraservice för att säkerställa att styrmodellens olika delar implementeras fullt ut. Ett exempel är transparens i tjänsterna, både kopplat till innehåll och kostnader. Intracservice behöver säkerställa att beslutad kalkylmodell tillgängliggörs för alla tjänster.

Strategisk samordningsgrupp ska enligt gällande styrdokument följa upp nyttor med förändringsinsatser i gemensamma tjänster ute i verksamheterna. Det är därför viktigt att leverantörerna tillsammans med verksamheterna ansvarar för att peka på möjliga nyttor och att verksamheterna ansvarar för uppföljning och realisering av nyttor kopplade till satsningar.

Behov av kompetensutveckling och samordning

Insatser för att höja kompetensen hos stadens anställda är en viktig faktor för framdriften inom digitaliseringen utifrån olika perspektiv. En insats som stadsledningskontoret genomfört, som riktats till anställda i hela staden, är microutbildningar inom informationssäkerhet. Då enbart en liten andel av stadens anställda har genomgått utbildningen fortsätter utbildningen att erbjudas även under 2025. Förvaltnings- och bolagsledning har alltså ett kontinuerligt ansvar att utbilda medarbetare och säkerställa att medarbetare prioriterar kompetenshöjande insatser. En aktivitet i stadens plan för kompetensförsörjning innebär att alla nämnder och styrelser ska identifiera behov av kompetenshöjande insatser avseende digital kompetens och därefter vidta ändamålsenliga åtgärder. Frågan kommer således att följas även inom det arbetet. Även Kompetenscenter för digitalisering på Intracservice samordnar och sprider kunskap för att öka takten i digitaliseringen, exempelvis genom AI-cirklar, föreläsningar, poddinspelningar.

Den nya dataskyddsfunktionen och juridiska avdelningen på stadsledningskontoret har tillsammans med dataskyddsombuden på Intracservice börjat titta på om det är möjligt att

² Styrning och samordning av digital utveckling och förvaltning, 2024-11-20

förtydliga personuppgiftsansvaret i staden. Konstellationen tittar också på om stadsledningskontoret tillsammans med leverantörerna av digitala tjänster kan samordna och underlätta för verksamheterna att ta sitt ansvar för riskanalyser och konsekvensbedömningar gällande informationssäkerhet och personuppgiftsansvar i gemensamma tjänster och digital infrastruktur. Den nya dataskyddsfunktionen kommer på sikt även ansvara för vissa stadengemensamma utbildningar inom dataskydd.

Stadsledningskontorets bedömning

Den fördjupade uppföljningen ger en samlad bild av framdriften av digitalisering i ett urval av stadens förvaltningar och bolag utifrån hur planering, prioritering, genomförande och uppföljning av digitala förändringsinsatser sker. Stadsledningskontoret konstaterar att angreppssättet med en samlad uppföljning har möjliggjort att gemensamma hinder och möjliggörare kunnat identifieras, även om det är ett begränsat urval av förvaltningar och bolag som innefattats i uppföljningen. Stadsledningskontoret bedömer att slutsatserna har relevans för kommunstyrelsens uppdrag att samordna, utveckla och följa upp de processer som rör digitalisering på strategisk nivå. Flera av uppföljningens slutsatser har sedan tidigare identifierats inom ramen för stadsledningskontorets uppdrag att driva digitalisering på strategisk nivå. Det har lett till att det redan pågår arbete för att utveckla och tydliggöra styrning och uppföljning. Samtidigt har nämnder och bolagsstyrelser en fortsatt mycket viktig roll i det. De måste styra verksamheterna mot uppsatta mål inom området och säkerställa att de förutsättningar för ökad framdrift som redovisas i uppföljningen finns på plats.

Magnus Andersson

Ekonomidirektör

Eva Hessman

Stadsdirektör



Fördjupad uppföljning inom digitaliseringsområdet 2024

[Underrubrik]

2025-02-27

Innehåll

1	Sammanfattning.....	4
1.1	Stadsledningskontorets sammanfattning avseende framdrift och styrning av digitaliseringsarbetet.....	4
1.2	Stadsledningskontorets sammanfattning avseende uppföljning av insatser i plan för digitalisering 2023-2026.....	5
1.3	Sammanfattning av slutsatser	6
2	Bakgrund.....	7
3	Syfte, mål och avgränsning	8
3.1	Syfte och mål	8
3.2	Avgränsning	8
3.3	Metod	9
4	Framdrift och styrning av digitaliseringsarbetet	10
4.1	Digital utveckling – en del av verksamhetsutvecklingen.....	10
4.2	Verksamheternas styrning av digitaliseringsarbetet.....	10
4.3	Digitala förändringsinsatser i förvaltningar och bolag.....	14
4.4	Uppföljning av digitala förändringsinsatser	23
4.5	Utmaningar och möjligheter.....	24
5	Uppföljning av insatser i plan för digitalisering 2023-2026	26
5.1	Målområde 1 - Uppnå balans mellan effektivitet och innovation 27	
5.2	Målområde 2 - Uppnå balans mellan interna och externa nyttor 30	
5.3	Målområde 3 - Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation	32
5.4	Målområde 4 - Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för att nyttja digitaliseringens möjligheter	34
6	Slutsatser	36
6.1	Övergripande slutsats	36
6.2	Styrning av stadens digitalisering	36
6.3	Kontroll på kostnader och förändrade arbetssätt kan frigöra utrymme för satsningar.....	37
6.4	Undanträngningseffekter	37
6.5	Effektiva arbetsprocesser kopplat till juridik och riskanalyser.....	38
6.5	Digital kompetens.....	38

6.6	Effektiv samordning.....	38
6.7	Uppföljning av stadens plan för digitalisering 2023-2026	39

1 Sammanfattning

Rapporten är en fördjupad uppföljning som beskriver framdriften av digitalisering i stadens förvaltningar och bolag utifrån hur planering, prioritering, genomförande och uppföljning av digitala förändringsinsatser sker. Styrmiljön kring digitalisering har förändrats på flera sätt under de senaste åren exempelvis genom beslut om ny policy för digitalisering. En övergripande bild av hur digitaliseringens framdrift tar sig uttryck i stadens verksamheter saknas, vilket är ursprunget till den fördjupade uppföljningen. Ytterligare ett syfte med rapporten är att följa upp insatser i Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026.

I föreliggande rapport läggs fokus framför allt på att presentera det som uppföljningen har visat som ett nuläge. I ärendets tjänsteutlåtande redovisas även det pågående arbete som redan är ingång och genomförs, som knyter an till de slutsatser som dragits i den fördjupade uppföljningen.

1.1 Stadsledningskontorets sammanfattning avseende framdrift och styrning av digitaliseringsarbetet

Uppföljningen har genomförts genom intervjuer med företrädare för ett urval av stadens verksamheter samt inläsning av befintlig dokumentation och uppgifter i Pios¹. De förvaltningar och bolag som innefattats i uppföljningen är äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, förvaltningen för funktionsstöd, utbildningsförvaltningen, idrotts- och föreningsförvaltningen, stadsfastighetsförvaltningen, Göteborg Energi AB, Familjebostäder AB samt Got Event AB.

Stadsledningskontorets uppföljning visar att det varierar huruvida förvaltningar och bolag styr och planerar sitt arbete med digitalisering i styrdokument och planer och de flesta som har någon form av styrdokument saknar koppling till stadens plan för digitalisering. Det varierar likaså om verksamheterna har arbetsprocesser och rutiner för värdering, prioritering och beslutsfattande gällande vilka förändringsinsatser som ska genomföras och när. Stadens verktyg Pios används inte av någon av de förvaltningar och bolag som intervjuats. Uppföljningen visar vidare att det är svårt att få en övergripande bild av hur mycket resurser som läggs på digitala förändringsinitiativ inom Göteborgs Stad, då resurser avsätts på många nivåer och sätt i verksamheterna. Dessutom är det olika huruvida man räknar med enbart externa kostnader när man beräknar kostnader, det vanligaste är att inte ta med den egna arbetstiden.

¹ Digitalt verktyg för portföljstyrning av projekt och digitala förändringsinsatser i offentlig sektor

Uppföljningen visar att det pågår mycket digital utveckling inom de intervjuade verksamheterna. Men det har också lyfts fram av att verksamheternas möjligheter att arbeta med digital utveckling utifrån verksamhetens egna behov påverkas av en rad förutsättningar som de inte kan styra över själva. Viktiga förutsättningar som nämns är stadens gemensamma förändringsinitiativ, förändrade lagkrav eller krav från andra externa parter. De digitala förändringsinsatserna som redovisas i uppföljningen har delats upp i några olika kategorier:

- upphandlingar av verksamhetssystem
- kvalitetshöjande digitala förändringsinsatser
- effektiviserande digitala förändringsinsatser
- övrigt

Det har framkommit att verksamheternas arbete med att systematiskt följa upp nyttorna med de digitala förändringsinsatserna varierar. Både mellan verksamheter, men också utifrån förändringsinsatsernas omfattning där stora projekt tenderar att följas upp i större utsträckning.

Uppföljningen visar att det finns några utmaningar som flera av de intervjuade menar är hämmande för digitaliseringsarbetet. Dels handlar det om att ökade kostnader för IT och infrastruktur får konsekvensen att utrymmet för digitala förändringsinsatser minskar. Vidare handlar det om arbetet med informationssäkerhet, där många menar att det finns en fara om utvecklingsarbeten stoppas snarare än att det arbetas minimerande med de risker som finns.

1.2 Stadsledningskontorets sammanfattning avseende uppföljning av insatser i plan för digitalisering 2023- 2026

Stadsledningskontorets uppföljning visar att insatserna inom planens första målområde, ”Uppnå balans mellan effektivitet och innovation”, till störst del inte är genomförda. Orsakerna till detta beror till viss del på att verktyget Pios inte används av stadens verksamheter så som det var tänkt vilket medför att uppföljningen försvåras.

Inom målområdet ”Uppnå balans mellan interna och externa nyttor” är fyra av fem insatser klara. Din kunskapsarena har varit ett viktigt verktyg för att bland annat sprida kunskap om metodstöd för verksamhetsutveckling samt som en mötesplats för att öka transparensen kring den gemensamma digitala utvecklingen som sker i stadens verksamheter.

Även inom det tredje målområdet, ”Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation”, bedöms i princip alla insatser som klara. Detta genom att ett nytt ramverk för IT- och verksamhetsarkitektur är på plats, genom att riktlinjen för informationssäkerhet har reviderats och tydliggjorts samt att det

finns förutsättningar för transparens och visualisering då det finns en integration mellan Pios och Din kunskapsarena.

Insatserna inom det fjärde målområdet, ”Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för att nyttja digitaliseringens möjligheter”, anses vara omhändertagna dels inom ramen för arbete inom Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning samt inom insatser som finns inom övriga målområden.

1.3 Sammanfattning av slutsatser

I rapportens avsnitt med slutsatser presenteras Stadsledningskontorets viktigaste insikter och slutsatser kring vad uppföljningen har fångat som påverkar digitaliseringens framdrift. Det pågår mycket verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering inom Göteborgs Stad. Samtidigt finns det en del hämmande faktorer som staden behöver arbeta vidare med, i syfte att få en kraftfullare framdrift i digitaliseringsarbetet. De samlade slutsatserna utifrån den fördjupade uppföljningen innebär i stort att såväl planerings som uppföljning av digitaliseringsarbetet behöver stärkas i stadens verksamheter. Vidare behövs ytterligare samordning och samverkan avseende juridiska bedömningar av risk- och konsekvensanalyser, för att säkerställa relevant kompetens på digitaliseringsområdet för att underlätta för nya satsningar och framdrift. Slutligen behöver stadens plan för digitalisering ses över för att säkerställa att den är relevant och aktuell i det fortsatta arbetet.

2 Bakgrund

Digitalisering lyfts fram som en viktig förutsättning för att klara framtida kompetensförsörjnings- och finansieringsutmaningar inom offentlig sektor. Verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering kan skapa möjligheter till ökad kvalitet för Göteborgs Stads boende, besökare och näringsliv. Under de senaste åren har styrmiljön kring digitalisering i staden förändrats, bland annat i och med att Kommunfullmäktige antagit Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT, Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026 samt en riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digitala utvecklingsinsatser, som gäller från och med 2023.

En förändring med den nya styrmiljön är att ansvaret för flera verksamhetsspecifika tjänster och verksamhetssystem, exempelvis inom skola samt vård och omsorg, har överförts från Intraservice till nämnder med ansvar för verksamhetsområdena. Ytterligare en förändring är att det i staden numera finns tre leverantörer av digitala tjänster; nämnden för Intraservice, inköps- och upphandlingsnämnden och nämnden för demokrati och medborgarservice.² Dessa tre leverantörer ansvarar för att leverera digitala gemensamma tjänster och digital infrastruktur till hela staden. Respektive nämnd och bolag ansvarar för verksamhetsspecifika system och tjänster och att driva den egna verksamhetsutvecklingen med stöd av digitalisering i enlighet med stadens policy och plan. Det pågår arbete i stadens förvaltningar och bolag med att implementera den nya styrmiljön. I stadens digitaliseringsplan finns en rad aktiviteter som Stadsledningskontoret ansvarar för som bland annat syftar till att bidra till denna implementering.

Det har nu gått två år sedan ny styrmodell infördes och inom ramen för implementeringsarbetet har det uppkommit behov av att förtydliga och revidera ovan nämnda riktlinje samt digitaliseringsplanen 2023-2026. En orsak är att det händer mycket inom detta område, och för att vi ska kunna förflytta stadens digitaliseringsarbete i rätt riktning behövs justeringar. De här båda förändringsarbetena pågår.

Parallellt med utvecklingen av styrmiljön har det sedan många år tillbaka pågått digitala satsningar i såväl stadens förvaltningar som bolag. Stadsledningskontoret kan konstatera att det idag saknas en samlad bild på övergripande nivå över större vilka satsningar som görs i stadens alla verksamheter. Det saknas också samlad kunskap om vilka nyttor som uppkommit i samband med de viktigaste satsningarna som gjorts hittills och hur nämnder och styrelser styr och prioriterar verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. För att framöver kunna fatta beslut på rätt grunder är det av vikt att få en bättre bild av pågående förändringsinsatser i stadens förvaltningar och bolag samt vilka effekter som digitala satsningar bidragit till i verksamheterna.

² Tidigare var det enbart nämnden för Intraservice som levererade digitala tjänster

Begreppet förändringsinsatser (ibland digitala förändringsinsatser) har fortsatt använts i rapporten, vilket här likställs med utvecklingsprojekt eller digitala satsningar.

I denna rapport presenteras ett nuläge gällande styrning och planering av digitala satsningar, samt identifierade pågående och genomförda förändringsinsatser i ett urval av verksamheter i staden. I rapportens sista avsnitt lyfter stadsledningskontoret fram slutsatser utifrån uppföljningen. Som tidigare nämnts pågår redan arbete med att uppdatera två av styrdokumentet inom området. Det pågår även fler insatser för att öka framdriften inom digitaliseringsområdet som knyter an till de slutsatser som presenteras i rapporten. Dessa beskrivs ytterligare i tjänsteutlåtandet.

3 Syfte, mål och avgränsning

3.1 Syfte och mål

Syftet med den fördjupade uppföljningen är att beskriva framdriften av digitalisering i stadens förvaltningar och bolag utifrån hur planering, genomförande, prioritering och uppföljning av digitala förändringsinsatser sker.

Uppföljningen syftar vidare till att följa upp insatser i Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026 och värdera huruvida pågående insatser bidrar till en förflyttning mot planens nylägen.

Utmaningar och möjligheter som förvaltningar och bolag upplever i genomförandet av digitalisering i deras verksamheter är ytterligare ett område som uppföljningen syftar till att beskriva.

3.2 Avgränsning

Den fördjupade uppföljningen avgränsar sig till förändringsinsatser som genomförts under de senaste fem åren. Uppföljningen har endast fokuserat på verksamhetsutveckling med stöd av digitala förändringsinsatser.

De förvaltningar och bolag som innefattats i uppföljningen är äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, förvaltningen för funktionsstöd, utbildningsförvaltningen, idrotts- och föreningsförvaltningen, stadsfastighetsförvaltningen, Göteborg Energi AB, Familjebostäder AB samt Got Event AB.

Mot bakgrund av att det skett omorganisationer i staden under de senaste fem åren har det varit svårt att exempelvis innefatta budgetar och verksamhetsnomineringar som rör påverkade nämnder.

3.3 Metod

Den fördjupade uppföljningen har utgått från intervjuer med ansvariga medarbetare i de utvalda förvaltningarna och bolagen samt relevant dokumentation. Dokument som ger information om planerade förändringsinsatser, målsättningar, planerade effekter och uppföljning har efterfrågats. Stadsledningskontoret har även gjort en genomgång av verksamheternas inrapporterade uppgifter i Pios.

4 Framdrift och styrning av digitaliseringsarbetet

Varje nämnd och bolagsstyrelse ska planera organisationens digitala utveckling och förvaltning utifrån verksamhetens behov, utvecklingsområden och inkludera i budget, affärsplan eller verksamhetsplan, så att nödvändiga förändringar kan genomföras på ett ändamålsenligt sätt. Nämnd och bolagsstyrelse har ansvar för riskhantering samt realisering av nyttor, effekthemtagning och utvärdering av genomförda förändringsinsatser och ska integrera detta i ordinarie styrnings- och uppföljningsarbete.³

Konkretisering av övergripande mål och målområden i Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026 behöver därför ske, utifrån rådande förutsättningar, inom respektive förvaltning och bolag.

4.1 Digital utveckling – en del av verksamhetsutvecklingen

I Göteborgs Stad ska digitalisering ses som en metod för verksamhetsutveckling. Utvecklingsinsatser pågår kontinuerligt i stadens verksamheter och genomförd uppföljning visar att de digitala förändringsinsatserna inte alltid samlas ihop i övergripande styrdokument kopplade till planering och uppföljning.

Några av verksamheterna, exempelvis Göteborg Energi AB, uttrycker att målet med utvecklingsarbetet är en gemensam utvecklingsstrategi där säkerhet, förvaltning, IT-utvecklingsinitiativ, kundgränssnitt, strategi och marknad, tjänsteutveckling och verksamhetsutveckling finns i en och samma utvecklingsavdelning. Det särskiljs således inte alltid vad som är digital utveckling ur verksamhetsutvecklingen. Det här försvårar möjligheten att beskriva framdriften i digitaliseringsarbetet, då det ofta ingår som en del i en större helhet.

4.2 Verksamheternas styrning av digitaliseringsarbetet

Stadens policy beskriver styrande principer för stadens arbete med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering och ska bidra till att säkerställa stadens förmåga att realisera nyttorna av digitalisering. Enligt stadens digitaliserings- och IT-policy ska verksamheterna systematiskt planera och följa upp digitaliseringsarbetet i syfte att få fram beslutsunderlag.

³ Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning

4.2.1 Planering och prioritering

Strategi/plan/styrdokument

Två verksamheter, äldre samt vård- och omsorgsnämnden och utbildningsnämnden har digitaliseringsplaner. Göteborg Energi AB, Got Event AB och nämnden för funktionsstöd hänvisar till budget/affärsplan alternativt ett strategidokument gällande planering för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering.

Äldre samt vård- och omsorgsnämndens digitaliseringsplan beskriver förvaltningens långsiktiga inriktning och syftar till att ge en tydlighet i vilka prioriterade insatser som ska utföras under året. Utgångspunkten i planen är välfärdsutmaningen – hur nämnden möter en befolkning med fler äldre och färre yngre och fokusområden kopplade till detta. I planen finns prioriterade mål för det långsiktiga digitaliseringsarbetet, exempelvis utveckla strategi för digitalt först och frigöra budgetutrymme. Planen kopplar inte an mot stadens digitaliseringsplan, men förvaltningen uppger att de ändå arbetar med hur de ska bidra till de målen.

Utbildningsförvaltningens digitaliseringsplan har sin utgångspunkt i Strategisk plan för digitalisering inom utbildningsområdet 2020 och stadens digitaliseringsplan.

Förvaltningen för funktionsstöds strategidokument beskriver till exempel vilka utgångspunkter som styr de övergripande mål som förvaltningen identifierat för sin digitalisering. Exempel på dessa utgångspunkter är Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026, Göteborgs Stads program för full delaktighet för personer med funktionssättning samt nämnden för funktionsstöds plan för kompetensförsörjning 2023-2026.

I Göteborg Energi AB:s utvecklingsstrategi innefattas digitalisering i flera utvecklingsmål. Det finns även en plan för hur digitalisering stödjer utvecklingsarbetet. Målen ligger i linje med inriktningen i stadens digitaliseringsplan.

Familjebostäder har under 2024 arbetat med att ta fram en digital strategi samt ett stöddokument, som bolagets ledningsgrupp antog i augusti 2024. I dessa styrdokument anges bolagets mål med digitalisering, vilka fokusområden bolaget har och arbetsmetoder tydliggörs. Emellertid saknas en uttalad koppling till stadens plan för digitalisering.

I GotEvent AB:s affärsplan finns ingen tydlig plan och inriktning för digitaliseringsarbetet. Den kopplar inte an till målen i stadens digitaliseringsplan och innefattar heller inte några tydliga mål för digitaliseringen.

Idrotts- och föreningsförvaltningen och stadsfastighetsförvaltningen har ingen plan motsvarande det som beskrivs i styrdokumentet i nuläget. Stadsfastigheter uppger att de planerar att under hösten börja arbeta fram en digitaliseringsplan tillsammans med de övriga stadsutvecklande förvaltningarna. Idrotts- och

föreningsförvaltningen planerar att påbörja framtagandet av en digitaliseringsplan under hösten 2024.

Prioritering och värdering

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, förvaltningen för funktionsstöd och utbildningsförvaltningen har gemensamma arbetsformer tillsammans med övriga nämnder inom utbildnings- respektive välfärdsklustret som bland annat reglerar styrformer och samverkan, process för förändringsinsatser och prioriteringar.

När det gäller äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, förvaltningen för funktionsstöd, utbildningsförvaltningen och Göteborg Energi AB:s egna digitaliseringsinitiativ finns en dokumenterad process för värdering och prioritering. Nämnden för funktionsstöd har till exempel beskrivit förändringsinsatser inför 2024 (ej i monetära termer) i sin budgethandling som är kopplade till de prioriteringsgrunder som finns i förvaltningens digitaliseringsstrategi.

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen kommer framöver att ha ett digitaliseringsråd där förvaltningsledningen ingår och är med och beslutar om prioriteringar. I detta ingår även att hantera var i verksamheten bedömd effekthemtagning av satsningen ska ske och var det utökade budgetutrymmet som är tänkt att tillskapas ska hamna.

Got Event AB har inte motsvarande dokumenterade process eller eget spår för värdering och prioritering av digitala behov. Det kan komma behov från verksamheten gällande att göra en satsning inom digitalisering och ibland är det så små kostnader så hantering sker inom ram. Beroende på dignitet och omfattning lyfts och förankras digitala förändringsinsatser i forum som generellt diskuterar verksamhetsutveckling. Det vill säga i forum som lika gärna kan handla om att bygga om omklädningsrum eller liknande.

Familjebostäder AB har identifierat ett behov av tydligare prioritering och ökat lärande i verksamheten, kopplat till hur bolaget i nuläget genomför förändringsinsatser, då det idag förekommer att insatser genomförs i delar av verksamheten som andra delar inte känner till. Framöver avser bolaget i stället arbeta aktivt för att styra och prioritera på ett nytt, sammanhållet sätt. Avseende aktuella initiativ för 2024 har dessa för första gången i år fångats in och sammanställts av verksamhetsutvecklare. Ambitionen framåt är att arbeta med portföljhantering där värdering och prioritering görs och planerade nyttor för olika förslag på insatser ställs mot varandra.

Stadsfastighetsförvaltningen har ett par projekt som förvaltningsdirektören har beslutat om, t.ex. nytt fastighetssystem och ett AI-projekt, men i nuläget finns ingen tydlig process för styrning eller prioritering i förvaltningen.

På utbildningsförvaltningen arbetas det med en anskaffningsprocess där IT-avdelningen värderar behov och tjänster som föreslagits och ser om det finns alternativ, bedömer säkerhet, etc. Mindre digitala förändringsinsatser hanteras lokalt och går inte in i anskaffningsprocessen som är en del av

utvecklingsprocessen, utan de initieras och drivs direkt på den enskilda skolan utifrån dess behov och förutsättningar.

Idrotts- och föreningsförvaltningen har ingen dokumenterad process för värdering och prioritering av digitala förändringsinsatser.

Stadsledningskontoret tillhandahåller sedan 2023 system- och metodstödet Pios som kan användas av verksamheterna för prioritering och värdering av digitala förändringsinsatser. Uppföljningen visar att ingen av verksamheterna har använt Pios i arbetet med att värdera och prioritera förändringsinsatser. Till exempel använder Göteborg Energi AB och äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen andra IT-system för portföljstyrning, prioritering och värdering.

4.2.2 Resurser/budget

Från budget 2021 till och med budget 2023 lämnade nämnder in verksamhetsnomineringar i budgetprocessen. Vid genomgång av dessa har vi inte funnit att de verksamheter som ingår i denna fördjupning (exklusive de som har omorganiserats under perioden)⁴ särskilt har nominerat digitala förändringsinsatser in i den kommuncentrala budgetprocessen⁵. I något fall har ökade projekt- och förvaltningskostnader lyfts kopplat till upphandling av nytt systemstöd, men inte specifikt som en verksamhetsnominering. I ytterligare något fall har digitalisering ingått i en beskrivning av behov av utvecklings- och utbildningssatsningar, men inte uttryckt som någon specifik förändringsinsats.

Kommunfullmäktiges budgetar 2020 till 2024 har inte heller innefattat ramförstärkningar direkt kopplade till digitala förändringsinsatser i några av de verksamheter som ingår i uppföljningen (exklusive de som omorganiserats under perioden).

I verksamheternas budgetar för 2024 har vi inte identifierat digitala förändringsinsatser i monetära termer i den nämndbeslutade budgethandlingen respektive affärsplanen.

Uppföljningen visar att digitala förändringsinsatser innefattas i bolags- eller förvaltningsövergripande budget för olika typer av investeringsprojekt (Göteborg Energi AB och stadsfastighetsnämnden). Digitala förändringsinsatser innefattas också i IT/digitaliserings/utvecklingsavdelningens budgetar (exempelvis Göteborg Energi AB, Familjebostäder AB, nämnden för funktionsstöd och stadsfastighetsnämnden).

Digitala satsningar innefattas i budgetar för olika verksamhetskluster, till exempel inom utbildningsområdet och välfärdsområdet, men varje nämnd har sin egen budget och ansvarar för sina ekonomiska prioriteringar.

Uppföljningen visar också, att avdelningar och enheter tar kostnader kopplade till digitala förändringsinsatser inom egen budget. Ett exempel är drift- och underhållsavdelningen på stadsfastighetsförvaltningen som utvecklat en Solbox inom ramen för löpande verksamhet. Ofta finns dessutom en pott för utveckling

⁴ Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, förvaltningen för funktionsstöd och stadsfastighetsförvaltningen

⁵ Utbildningsnämnden har inför budget 2021-2023 lyft överföringen av verksamhetsspecifika tjänster men inte gjort något äskande i monetära termer

i avdelningarnas och enheternas budgetar för IT-system där digitalisering är en del i den löpande verksamhetsutvecklingen (Got Event AB, stadsfastighetsnämnden).

Det har i intervjuerna framkommit att verksamheternas ökade IT-kostnader kopplat till interna och externa leverantörer medför minskat utrymme för utveckling i avdelningsbudgetar, där resurser för digitala förändringsinsatser ofta finns.

Det har också framkommit att det skiljer sig åt mellan verksamheterna vilka kostnader som inkluderas i projekten. I de flesta fall tas endast externa kostnader med men i vissa fall är personalkostnader (mantimmar, kostnader för vikarier m.m.) inkluderade.

I intervjuerna framkom även att en del mindre utvecklingsinsatser görs löpande inom ramen för systemförvaltning eller förändrade arbetssätt som inkluderar en ökad digitalisering, vilket gör resurserna svåra att beskriva samlat. Resultatet av dessa mindre insatser eller förändringar kan dock vara betydande för verksamheterna.

4.3 Digitala förändringsinsatser i förvaltningar och bolag

I intervjuerna ombads förvaltningarna och bolagen att berätta om de viktigaste utvecklingsinitiativen som de arbetat med under de senaste fem åren, samt de viktigaste initiativen som man arbetade med i dagsläget. Det samlade materialet är inte jämförbart mellan de olika förvaltningarna och bolagen eftersom det överlämnades till de intervjuade att definiera och bedöma vilka initiativ som de ansåg vara de ”viktigaste” i deras respektive verksamhet. Vid några tillfällen har intervjupersonerna därför lyft många projekt och på andra håll gjordes i stället ett urval som presenterades mer kortfattat. Den samlade bilden av underlaget är därav att betrakta som en palett av vad som har pågått och vad som pågår avseende digitala förändringsinsatser.

För att ändå kunna beskriva en helhet har förändringsinsatserna delats in i olika kategorier utifrån den information som givits avseende syfte och karaktär. Inom ramen för de olika kategorierna redovisas några exempel på förändringsinsatser för att ge en så konkret bild som möjligt om vad som sker i verksamheterna och vad dessa innebär i praktiken.

4.3.1 Förutsättningar/drivkrafter utifrån som påverkar

Förvaltningarnas och bolagens arbete med digitalisering påverkas i stor utsträckning av stadens gemensamma digitala förändringsinitiativ som pågår. De gemensamma förändringsinsatserna får ofta stora konsekvenser för verksamheterna och påverkar deras möjligheter att i övrigt jobba med digitalisering, då det inte är möjligt att genomföra för mycket utvecklingsarbete samtidigt. Upplevelsen är att de stadengemensamma processerna styrs utanför förvaltningarnas och bolagens egen påverkan och de blir snarast mottagare som behöver anpassa sig till förändringar som genomförs över hela staden och där

beslut fattas i forum där de kanske inte är representerade, eller inte har eget mandat att avgöra omfattning eller införande fullt ut. De initiativ som genomförts under senare tid och som har lyfts i intervjuerna är till exempel införandet av Ciceron och samordnad utskriftshantering.

Det förekommer också initiativ som verksamheterna behöver arbeta med för att leva upp till nya, eller gamla, lagkrav. Till exempel infördes digitala nationella prov på gymnasieskolan från och med år 2024. Detta har ställt krav på att utbildningsförvaltningen har rustat sig för att kunna vara redo för de nya förändrade arbetssätten. Ett annat exempel är att förvaltningarna behöver arbeta med digital arkivering, som i sig inte behöver vara initierat utifrån verksamhetens egna behov, utan det handlar framför allt om att de behöver göra det för att efterleva befintliga lagar och regler på området. Ytterligare ett exempel från Got Event AB är att UEFA ställer krav på bland annat nya ljudanläggningar, där det finns digitala komponenter som behöver investeras i, och bolaget har bara att ombesörja detta. Även omfattande arbete med informationssäkerhet och dataskydd i relation till gällande och kommande lagstiftning påverkar såväl förvaltningar som bolag stort.

Att förvaltningar och bolag behöver förhålla sig till central eller nationell styrning och att det får undanträngningseffekter gällande annan verksamhet är inte specifikt för området digitalisering. Men det är ändå nödvändigt att lyftas eftersom flera av personerna vi har intervjuat påpekar att det är en viktig aspekt att ha med sig när man tittar på vilken omfattning av digitalisering som pågår, exempelvis i relation till innovation och nyutveckling. Det som behöver hanteras ute i förvaltningar och bolag utifrån stadens styrning eller såväl befintlig som ny lagstiftning prioriterar så att säga sig självt, och verksamhetens egna 'inifrånkommande' utvecklingsbehov får hanteras i andra hand.

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen lyfte fram att de befinner sig i ett läge där de inte arbetar med så många införandeprojekt för tillfället, men att det pågår en rad olika förstudier och upphandlingsprojekt. Totalt är ca 20 projekt pågående. När dessa är klara kommer det att behövas ställningstaganden och prioriteringar kring vad som ska genomföras och när.

4.3.2 Upphandlingar av verksamhetssystem

Inom kategorin upphandlingar av verksamhetssystem ingår de systemstöd som förvaltningar och bolag har för att stödja sina kärnprocesser och grunduppdrag. Vi har i den fördjupade uppföljningen funnit att det oftast inte rör sig om att utveckla nya system utifrån helt nya behov, utan snarast rör det sig om att avtalen avseende de befintliga systemens drift, support och vidareutveckling löper ut och förvaltningar och bolag behöver ut och upphandla systemstöden på nytt. I samband med nyupphandling görs behovsbeskrivningar för att fånga vilka processer som systemet behöver stödja, vilken utdata som behöver levereras, etc. Ibland passar man då på att plocka in nya funktioner som man har behov av, men i regel handlar det inte om stora förändringar. Trots att det inte handlar om någon omfattande vidareutveckling genererar arbete med dessa upphandlingar oftast relativt stora kostnader om man inbegriper förberedelser,

inhämtande av behov, förankring, upphandling (eventuellt med överklagande), med mera. Därefter ska utrullning ske i verksamheten och inte sällan behöver förändrade arbetssätt implementeras. Ibland leder det till effektiviseringar, men ibland är det nya systemet 'bara' att systemen är något annorlunda till följd av att det blir en ny leverantör, vilket således kräver nyinläring i verksamheten. Detta tar oftast både mycket tid och pengar i anspråk vilket tränger undan kapacitet i organisationerna att arbeta med annan möjlig utveckling. De förvaltningar och bolag som intervjuats uppger att det inte alltid skapas några stora, nya nyttor i samband med dessa förändringar. Utan det har snarast blivit en nödvändighet i verksamheten med ett system för grundläggande styrning av verksamheten, dokumentation, planering, kontroll, etc.

Det genomförs emellanåt mindre justeringar i de befintliga verksamhetssystemen som i sig inte genererar stora tillkommande kostnader eller kräver något större implementeringsarbete, men som får stora effekter på både arbetssätt och nytta för kunder eller brukare. Detta är oftast del av ordinarie förvaltningsprocesser utan att det definieras som specifika förändringsinsatser.

Utbildningsförvaltningen har under de senaste åren lagt mycket tid och resurser på uppdateringar av sina verksamhetssystem. En överflyttning av ansvaret för de verksamhetsspecifika systemen från Intraservice till Utbildningsförvaltningen skedde parallellt med nyupphandlingar av de två största verksamhetssystemen för förvaltningen. Vklass⁶ är det system som utgör gymnasieskolans lärplattform och omhändertar exempelvis dokumentation av elevernas kunskapsutveckling, ämnesplanering och kommunikation med elever och hemmet. Till detta kommer systemet IST⁷ som omhändertar elevadministration, betygsregistrering, m.m. De intervjuade lyfter fram att det gällande IST inte förelåg ett reellt förändrat behov från verksamheten, utan upphandlingen genomfördes för att avtalet löpte ut. Beträffande Vklass fanns ett tydligt behov av att modernisera det gamla systemet för att bättre möta verksamhetens och användarnas krav. Stora delar av det som systemen ger är samma som tidigare, men det finns också tydliga förbättringar. Ett exempel är att det i Vklass finns bättre möjligheter att följa upp extra anpassningar och särskilt stöd till eleverna.

Stadsfastighetsförvaltningen har under året befunnit sig mitt i processen med upphandling och avtalstecknande för ett nytt fastighetssystem. Leverantören avvecklade det gamla systemet och ett stort antal organisationer var i behov av att upphandla nya system samtidigt. Dessa förutsättningar bidrog till att man inte har kunnat ställa de krav man önskat fullt ut, utan i viss utsträckning har de varit tvungna att anpassa sig till det som leverantörerna har erbjudit. Även idrotts- och föreningsförvaltningen har använt sig av systemet och de båda har samarbetat i upphandlingsarbetet, även om stadsfastighetsförvaltningen varit ytterst ansvarig. Under 2024-2025 pågår implementering av systemet och under 2026 går man in i förvaltning av systemet.

⁶ Systemet används även av grundskolan.

⁷ Systemet används även av förskolan och grundskolan.

Förvaltningen för funktionsstöd och äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen har under de senaste åren arbetat gemensamt med byte av ett verksamhetssystem som utgör ett planeringsverktyg i deras verksamheter, Epsilon. I stort sett uppger de intervjuade att det är ett system som ersätter ett liknande, men eftersom också innebär ett leverantörsbyte så ser det annorlunda ut och funktionerna skiljer sig till viss del, vilket innebär att arbetssätt behöver ses över. Projektet har varit omfattande i både tid och pengar och har gjorts inom ramen för deras gemensamma gruppering bestående av välfärdsnämnderna, och även finansierats med medel därifrån. Inom förvaltningen för funktionsstöd är systemet helt implementerat, medan det vid tiden för intervjun fortfarande pågick arbete med implementering inom äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen.

Familjebostäder uppgav att de har ett gammalt verksamhetssystem för sina fastigheter, i behov av uppdatering. Arbetet var ännu inte påbörjat, men skulle omhändertas inom koncernen Framtiden.

Göteborgs Energi AB har under flera år varit i en process av att uppdatera sitt affärssystem som ska kunna kombinera såväl produktion, distribution, mätning och fakturering. Arbetet har dragit ut på tiden och blivit mer omfattande än vad som varit planerat.

4.3.3 Kvalitetshöjande digitala förändringsinsatser

Genom intervjuerna framkommer att det i förvaltningarna och bolagen pågår många förändringsinsatser vars syfte är att höja kvaliteten inom verksamheten på olika sätt. Det kan handla om att förbättra möjligheterna till kontakt, synliggöra processer kring beslut eller ärenden för brukare/kunder eller att förbättra kvaliteten på uppgifter för att minska risken för fel. En del projekt har varit mer omfattande och tagit mycket tid och resurser, men det lyfts också fram att det oftast inte är inom den här kategorin som de stora resurserna satsas.

Som tidigare nämnts är det vanligast att de största kostnaderna för digitalisering och IT ligger inom kategorin verksamhetssystem (samt infrastruktur). Flera projekt inom ramen för den här kategorin bidrar inte bara till kvalitetshöjning i verksamheten utan innebär också en effektivisering. Många gånger finns det en dubbel nytta som innebär såväl förenklingar för brukare och kunder som för stadens medarbetare och därmed medför lägre kostnader.

Förvaltningen för funktionsstöd

Inom förvaltningen för funktionsstöd har nämnden en satsning på verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering och innovationsarbete i sin budget för år 2024. Inom ramen för denna satsning har förvaltningen arbetat med ett digitalt återhämtningshus, som ett komplement till befintliga aktivitetshus. Genom detta vill man möjliggöra för personer som inte kan ta sig till fysiska mötesplatser. Ytterligare en satsning kallas för ”Flytta hemifrån” och innebär en interaktiv webbsida för att presentera olika alternativ för att flytta hemifrån både inom ordinära bostäder och bostäder med särskild service. Där finns information om ansökningsprocessen och tydlig visuell kommunikation i

form av filmer där informationen är kvalitetssäkrad och ökar tillgängligheten för brukarna.

Vidare arbetar förvaltningen med att skapa ett Valfärdsteknikbibliotek med olika lösningar med appar, lugnande verktyg, klockor, eller andra hjälpmedel som förbättrar för brukarna på en rad olika sätt. Förvaltningen arbetar nu med att skala upp och skapa förutsättningar för hela förvaltningen att ta del av detta bibliotek. Det pågår också ett projekt tillsammans med ett par andra kommuner och RISE där syftet är att få fram ett AI-baserat kommunikationsstöd som möjliggör lättillgänglig och individanpassad myndighets- och samhällsinformation för gruppen personer med intellektuell funktionsnedsättning.

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen

Förvaltningen berättar att även de har arbetat med att förbättra e-tjänster för sina brukare, vilket innebär att ansökan och annan dokumentation blir tillgängliggjort för brukarna på ett bättre sätt. Vidare pågår ett arbete med att införa läkemedelsautomater, som innebär att vissa brukare får automater i sina hem för att enklare kunna få sina läkemedel på fasta tider utan att det behövs personal som delar ut läkemedlen.

Stadsfastighetsförvaltningen

Den viktigaste förändringen som förvaltningen genomfört under de senaste åren var att möjliggöra för kunderna att göra felanmälningar på webben. Syftet var att förenkla för kunderna och en bieffekt blev att telefonsamtal med felanmälningar snabbt har minskat i antal.

Utbildningsförvaltningen

Google-plattformen har använts under en längre tid och är väl etablerad i verksamheten. Under de senaste åren har dess användning utvecklats och fler moduler har tagits i bruk och används i större utsträckning som ett kommunikationsverktyg med eleverna. Införandet har gått stegvis i och med att man ser nytta av dem i verksamheten.

Idrotts- och föreningsförvaltningen

Förvaltningen har infört ett ärendehanterings- och bokningssystem, DF respons, som är tänkt att utgöra ”en väg in” för medborgare till förvaltningen. Här kan man exempelvis beställa nyckelbrickor och möjliggöra enklare bokning av förvaltningens anläggningar, allt för att öka effektiviteten och höja kvaliteten gentemot medborgarna. En annan aktuell fråga inom förvaltningens verksamhet som handlar om kvalitetshöjning för dess brukare/användare är möjlighet att få tillgång till streaming i förvaltningens anläggningar. Vid tiden för intervjun fanns inga beslut fattade kring detta, men behovet hade aktualiserats och det blir sannolikt en viktig fråga att ta ställning till i verksamheten framöver.

Familjebostäder AB

Familjebostäder AB har under de senaste åren arbetat med att förenkla och automatisera processerna kring uthyrning, vilket har fått genomslag både för kunderna och för de som internt arbetar administrativt med detta. Numer kan kunderna ladda upp dokument digitalt och följa sitt ärende kring exempelvis

andrahandsuthyrning på ett betydligt enklare sätt. Utöver detta har bolaget tagit fram en boendeapp som många av hyresgästerna har laddat ner. Där kan hyresgästerna få stöd med vad som behöver göras i samband med inflyttning. Nu ser man att det finns en efterfrågan även gällande stöd vid utflyttning, och det är något att arbeta vidare med framöver. På senare tid har det också skapats en intern omflyttningsplats för alla hyresgäster inom koncernen Framtiden utifrån boendetid, vilket ger dem större möjligheter att byta bostad än tidigare.

Got Event AB

I samband med pandemin firade Scandinavium 50-årsjubileum, vilket inte kunde firas rent fysiskt men i stället skapade man ett digitalt museum på bolagets webbplats som fortsatt ligger tillgängligt där. Det största projektet som bolaget har genomfört under de senaste åren är en stor förändring av den externa webben och därmed kommunikationen med kunderna. Fokus flyttades från att informera om bolaget till att handla mer om själva arenorna. Vidare har bolaget upphandlat ett nytt biljettsystem där man ställt krav på digitala biljetter samt möjligheter till att leverera statistik tillbaka till bolaget. Detta har höjt kvaliteten för kunderna och ger förutsättningar för bättre uppföljning.

För en tid sedan vann bolaget en tävling med idén att skapa en tillgänglighetsapp, och fick därmed ett bidrag som bekostade utvecklingen av appen. I appen ges tecken- och syntolkning av bolagets evenemang, vilket också har bidragit till att stora artister valt att förlägga sina evenemang på bolagets arenor utifrån ett socialt hållbarhetsperspektiv. I dagsläget är det få arrangörer som använder sig av appen, så det finns ett behov av att få ut information om funktionaliteten till både leverantörer och kunder.

Bolagets egna evenemang, Göteborg Horse Show, har fått en parallell digital plattform för att kunderna ska kunna se evenemanget både digitalt och på plats. Det har varit ett sätt att bredda evenemanget på plats, så att kunderna i pauser av ombyggnad kunnat titta på det digitala programmet och därmed fått en större upplevelse. Got Event AB har även deltagit, tillsammans med stadsbyggnadsförvaltningen, i projektet med att skapa en ”digital tvilling” för staden och för bolagets del utgör det ett underlag för att kunna sälja in evenemang till leverantörer. Vid tiden för intervjun pågick diskussioner om hur detta skulle kunna utvecklas mer.

Göteborg Energi AB

Även Göteborg Energi AB berättade att de haft ett stort arbete med att förändra den externa webben genom att minska på informationen om själva företaget och snarare fokusera på information om de tjänster och produkter som företaget säljer. Bolaget har också gått från fyra olika inloggningar till att samla det i en portal och i samband med detta gjort ett stort kvalitetssäkrande arbete gällande kundernas kontaktuppgifter. Under pandemin lanserade man en ny version av ”mina sidor”, och dessutom har bolaget lanserat en ny app för privatkunderna. Framöver är ett stort projekt att även införa ”mina sidor till företagskunderna, för att höja kvaliteten i kommunikationen med dem. Ett mycket stort projekt som är aktuellt är att byta ut alla elmätare, och genom detta möjliggörs att få mycket bättre mätningar av elförbrukningen. Det finns en digital komponent i mätarbytet, men projektet som helhet klassas inte som ett digitaliseringsprojekt.

4.3.4 Effektiviserande digitala förändringsinsatser

Inom kategorin att effektivisera verksamheten återfinns de flesta förändringsinsatser som förvaltningarna och bolagen berättar om. Som tidigare nämnts finns det ofta flera tänkta nyttor med förändringsinsatser med digitalisering som verktyg och just att effektivisera internt (och/eller externt) är mycket vanligt förekommande. Flera av verksamheterna vi träffat beskriver att i samband med digitalisering av vissa processer har moment och arbetsuppgifter helt försvunnit eller ändrat karaktär. Exempel på detta är att felanmälningar görs via en webbsida i stället för att kunderna ringer in, vilket gör att telefonsamtal med felanmälningar i princip har försvunnit.

Förvaltningen för funktionsstöd

En satsning kallas för Trygghetssystem och innebär att man inom ett pilotprojekt bland annat ska testa trygghetskamera för nattillsyn inom utvalda bostäder med särskild service. Syftet är att öka brukarnas självständighet, få färre störningar vid tillsynsbehov och därmed både förbättrad sömn och minskat behov av fysiskt personalstöd. Satsningen dockar an till såväl kvalitetshöjning för brukare som att möta svårigheter inom kompetensförsörjning. Vidare har man arbetat med att hitta ett systemstöd för säkra digitala möten inom boendestödet, då Teams inte uppfyller kraven. Även här är syftet att öka självständighet hos brukarna och minska personalbehovet då restiden minskar.

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen

Förvaltningen arbetar precis med att implementera en utvecklingsinsats där beslut om trygghetslarm automatiseras. Till följd av att alla som är 65 år eller äldre uppfyller villkoret för att få ett trygghetslarm, blir det en enkel automatisering att göra eftersom det bara handlar om gynnande beslut ifall åldern är uppnådd. Beslutet genereras efter en digital ansökan från brukaren, eller så kan brukaren få hjälp att registrera sin ansökan genom att ringa in till förvaltningen som genomför själva registreringen. Därefter fattas beslut via RPA-teknik (Robotic Process Automation). Förvaltningen deltar även i ett projekt som AI Sweden leder, där man testar en digital assistent för offentlig sektor. Medarbetare från hemtjänsten är med i projektet som syftar till att AI-assistenten ska kunna ge stöd till medarbetarna gällande exempelvis språk och att göra rätt i olika situationer.

Utbildningsförvaltningen

Även Utbildningsförvaltningen deltar i ovan nämnda AI-projekt, tillsammans med AI Sweden och äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, som syftar till att jobba med administrativa stödfunktioner och göra tidsvinster gällande skrivtid av mail, rutiner, riktlinjer och redovisningar. Vidare deltar förvaltningen i ett forskningsprojekt som undersöker lärares och rektorers användning av generativ AI för planering och undervisning, vilket skulle kunna bidra till effektivisering och innovation inom utbildningsområdet.

Idrotts- och föreningsförvaltningen

Förvaltningen berättar att man, tillsammans med stadsfastighetsförvaltningen, arbetat med ett verktyg för att kunna påverka energiförsörjningen genom att få bättre koll på energivärden och kostnader. Vidare har ett nytt systemstöd för

gemensam hantering av bidrag och bokningar i staden som ska stödja samverkan mellan vissa förvaltningar och effektivisera internt arbete nyligen sjuksatts. Idrotts- och föreningsförvaltningen ansvarar för systemet, men flera andra är med och bidrar till såväl utveckling som finansiering. Vidare arbetar förvaltningen också med ett verktyg för att kommunicera ändringar som sina verksamheter/anläggningar på en mastersida där kopplade webbsidor uppdateras automatiskt. Framöver ser förvaltningen även behov av att digitalisera en tjänst som är knuten till deras uppdrag att förmedla lokaler, för att detta ska kunna göras effektivare.

Stadsfastighetsförvaltningen

I takt med en generell övergång till digitala verktyg har arbetssätten förändrats för förvaltningens tekniker och nu jobbar de med rapporter och dokumentation i sina mobiler, i stället för på papper. Detta är knutet till förbättringar i verksamhetssystemen och gör att arbetet kan göras effektivare och med högre kvalitet.

Förvaltningen arbetar med ett pilotprojekt gällande drift och driftoptimering. Driftoptimeringen på Stadsfastigheter görs idag till allra största delen på distans via tekniskt nätverk i olika stödsystem. Vissa åtgärder och vissa fastigheter behöver dock justeras på plats. I båda fallen sköts arbetet manuellt av en tekniker, och nu ska man pröva om AI kan göra det effektivare. Ett stort arbete pågår också med att effektivisera övervakning och mätning av solcellsanläggningar på förvaltningens fastigheter. Det kallas solboxar och utvecklades utifrån ett behov av att komma ifrån manuella kontroller i samband med att antalet solcellsanläggningar ökade stort. Förvaltningen undersökte om det fanns produkter på marknaden som motsvarade behovet, men fann inga och utvecklade därför en unik produkt på egen hand som nu uppfyller de krav man ställde och ger information om såväl fel som annan uppföljning.

Familjebostäder

Som tidigare nämnts har Familjebostäder arbetat med att automatisera processer, där hyresgästerna utför mer av egenadministration, vilket minskar behovet av administration inom bolaget. Bolaget arbetar också vidare med boendeappen för att kunna ge svar på enkla frågor via en chattfunktion, i stället för att behöva ta direktkontakt med kundtjänst. Här ser man att yngre hyresgäster också efterfrågar den här typen av hjälp i stället för att ta en personlig kontakt, och man tänker sig ärendemängden som kräver personlig handläggning framöver kan komma att minska.

Got Event AB

Bolaget beskriver att det skett en enorm förändring av biljettförsäljningen under de senaste 10-15 åren. Från att ha haft egna biljettkontor med generösa öppettider har verksamheten helt ställts om till digital hantering, endast med en liten manuell reservfunktion via kassan på Valhallabadet. Under de senaste åren ha det skett ett utbyte av skyltarna på Scandinavium till att vara digitala skyltar, vilket medför att det är mycket lättare att byta ut informationen mellan olika evenemang. Även bokningar av vattengymnastik och för skolklasser till Valhallabadet görs nu digitalt, vilket effektiviserat de processerna och förbättrar samtidigt möjligheterna att få en kvalitetssäkrad uppföljning. För att

effektivisera den interna kommunikationen har bolaget arbetat fram en evenemangskalender där man kopplat ihop verksamheten med tekniken, genom Microsoftprodukter och stadens infrastruktur.

Göteborg Energi AB

Bolaget arbetar med att optimera och styra drift och underhåll. Mer görs med systemstöd utifrån mätpunkter i verksamheten med syfte att få ett jämnt flöde för att alla ska få ut tillräckligt med värme. Det har gjorts en större uppdatering av styr- och kontrollsystem på fjärrvärme- och elnätssidan. Vidare arbetar man också med intern effektivisering för att få ut mer av de anställdas arbetstid genom att se över sina processer och var den manuella tiden ligger och identifiera vad som kan automatiseras. Precis som inom stadsfastighetsförvaltningen har de som arbetar i fält digitaliserat arbetet genom appar för arbetsordrar som är direktkopplade till interna system för att förbättra kommunikationen.

4.3.5 Övrigt

Det finns också förändringsinsatser som inte går att kategorisera enligt indelningen ovan. Omfattningsmässigt är det ett fåtal utvecklingsinsatser av den karaktären.

Hantering av data, arkiv, visualisering

Flera av förvaltningarna och bolagen beskriver att de arbetar med olika insatser för att utveckla sina system för hantering av data, visualisering av densamma och uppföljning av sin verksamhet. Både utbildningsförvaltningen och äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen har olika lösningar med rapporter eller beslutsstöd som ska visa viktiga nyckeltal som verksamheterna behöver för att kunna följa upp och styra bättre. Inom stadsfastighetsförvaltningen finns ett pågående projekt där man ska omhänderta data från tidiga projektfaser för att kunna använda datan i senare skeden, där man tidigare var tvungen att samla in uppgifterna på nytt. Det handlar också om att ha en god hantering av digitala arkiv, där en av förvaltningarna beskriver att man har en gammal ”skuld” på området och behöver arbeta mer systematiskt med frågan för att säkerställa att lagar och regler efterlevs.

Kompetensutveckling

Inom både förvaltningen för funktionsstöd och äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen har man under de senaste åren arbetat med ett gemensamt projekt för att höja personalens digitala kompetens. Till exempel har man arbetat med att etablera IT-ambassadörer i organisationerna som ska vara bärare ute på arbetsplatserna och stötta i att öka förmågan att hantera digitala verktyg och hjälpmedel hos personalen. Projektet erbjuder även stöd till de fyra socialförvaltningarna.

4.4 Uppföljning av digitala förändringsinsatser

Uppföljningen visar att det varierar i vilken utsträckning som de digitala förändringsinsatserna följs upp, och oftast hänger det samman med omfattningen på insatsen. I de större projekten görs ofta en förstudie och ett projektdirektiv som styr inriktningen och visar på vilken budget projektet har, vilka effekter som förväntas samt vilka nyttor som planeras att hämtas hem. I dessa fall görs vanligen en slutrapport där det framgår om målen uppnåddes samt det ekonomiska utfallet.

Göteborgs Energi AB uppger att det i deras projektmodell finns ett krav på slutrapport samt att inom stora projekt skriva om erfarenhetsåtervinning, i syfte att dra lärdomar av varandra och inte begå samma misstag igen. Nyttokalkyler genomförs initialt för förändringsinsatser, och om det blir en projektstart genomförs uppföljning även löpande.

Utbildningsförvaltningen berättade om deras stora arbeten med sina verksamhetssystem IST och Vklass. Dessa utvecklingsinsatser drevs inledningsvis av Intraservice, men togs över av utbildningsförvaltningarna under arbetets gång. Det fanns gedigna förstudier och nyttobeskrivningar kring användarvänligheten. Ekonomiskt var den uppskattade kostnaden för projekten hög, men slutsumman blev betydligt lägre än förväntat. Projektet har delvis implementerats stegvis, vilket försvårar en samlad uppföljning av nyttor. Förvaltningen arbetar löpande med att samla in verksamhetens uppfattningar och följa upp kvarstående brister och uppnådda nyttor.

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen lyfter projektet med automatiserade beslut av trygghetslarm som ett exempel där det finns en effektkartläggning samt en tydlig nyttokalkyl på vilka mål och effekter man förväntar sig uppnå både på sex månaders sikt och efter ett år samt en plan för uppföljning. Emellertid menar förvaltningen att det också finns en hel del gamla projekt som startats utan nyttokalkyler. I samtliga förstudier som pågår nu finns i planeringen att genomföra nyttokalkyler. Effektmålen planeras att läggas in i Stratsys så att verksamheten ska kunna följa upp att effekterna verkligen uppnåtts när projektets leverans är i full drift.

Stadsfastighetsförvaltningen menar till exempel att när det gäller deras stora projekt att upphandla ett nytt fastighetssystem, så var det inte riktigt relevant med nyttokalkyl eftersom de var tvungna att genomföra upphandlingen ändå, det var aldrig ett alternativ att prioritera bort det. I arbetet fanns ett projektdirektiv med budget som sedan skulle följas upp, men man såg ingen vits i att formulera specifika nyttor i projektet.

I övrigt framkommer att det är vanligt förekommande att inkludera ett nyttoperspektiv inledningsvis, för att motivera varför en satsning över huvud taget ska genomföras. Dock visar uppföljningen att det saknas ett regelmässigt arbete med att ta fram specifika, dokumenterade nyttokalkyler i samband med digitala förändringsinsatser i de flesta av de förvaltningar och bolag som ingår i uppföljningen. Emellertid finns flera exempel när så sker, såsom beskrivits

ovan. Det genomförs oftast en budgetmässig uppföljning av projekt eller förändringsinsatser, samtidigt är det avhängigt av omfattningen på arbetet. Små insatser renderar inte samma uppföljning som stora insatser.

Ett av syftena med Pios när det infördes 2023 var att möjliggöra en stadenövergripande bild över vilka digitala förändringsinsatser som sker i staden. Stadens verksamheter har av den anledningen ombetts att lägga in digitala förändringsinsatser i Pios, även om verktyget inte använts i processen för prioritering och värdering. Stadsledningskontoret noterar i uppföljningen att få projekt är inlagda i Pios. Det har inte framkommit att verksamheterna som innefattas i denna uppföljning har tagit fram egna kriterier för när ett projekt ska läggas in i Pios. En förvaltning berättar att de har valt att enbart lägga in de största projekten, och något av de projekten som ligger inne på den aktuella förvaltningen drivs heller inte inom förvaltningen, utan av en extern aktör (Göteborgsregionens kommunalförbund). När det kommer till angivna resurser i termer av projektbudgetar, blir frågan om hur resurser räknas återigen aktuell. En del lägger in en budget som inkluderar de egna personella resurserna (mantimmar) samtidigt som merparten av de intervjuade uppger att de lägger in en budget som enbart avser externa kostnader.

4.5 Utmaningar och möjligheter

Några faktorer har lyfts av förvaltningar och bolag som i viss mån kan anses hämma digitaliseringen. Flera respondenter har lyft att resurser för förändringsinsatser är en liten del av IT-, digitaliserings- och utvecklingsbudgetar. Det förklaras av att fasta kostnader för IT och infrastruktur till leverantörer tar en allt större andel av budgetar. Dock sker digital utveckling även inom ramen för andra budgetar än de ovan nämnda, (som även nämnts under tidigare avsnitt). Gällande stadengemensamma tjänster lyfter några verksamheter också problemet med bristande transparens i vad de fasta kostnaderna egentligen består i, som gör det svårt att veta vad de ska göra för att påverka dem. Emellanåt får verksamheterna också sena prognoser avseende de slutliga kostnaderna, vilket får till följd att ett eventuellt överskott inte hinner användas på annat håll i stället.

Ytterligare en utmaning kopplat till digitaliseringens framdrift som lyfts är krav inom informationssäkerhetsområdet som upplevs skapa en räddhågsenhet som påverkar framdriften av digitaliseringen negativt. Upplevelsen är att specialister på området hellre säger nej till utveckling, än att arbeta riskminimerande och hitta möjliga lösningar framåt. En av förvaltningarna menar att det också är viktigt att belysa vad risken är med att inte utvecklas. Många verksamheter sitter och brottas med konsekvensbedömningar kopplade till liknande frågor som flera av de intervjuade menar borde kunna samordnas bättre. I detta sammanhang lyfts att det inte enbart är på stadennivå som vi borde samordna oss i dessa frågor utan även nationellt. Frågan om huruvida Google får användas i skolan är ett exempel som inte enbart rör staden utan hela kommunsverige. En annan fråga som lyfts som borde kunna samordnas bättre gäller ansvarsfördelning inom informationssäkerhetsområdet (inklusive dataskydd)

mellan interna leverantörer av gemensamma tjänster och förvaltningar och bolag.

En utmaning som lyfts av en av förvaltningarna inom integrerad digitalisering (ID)⁸ är att en förvaltnings behov är många, dels den egna förvaltningens, dels de gemensamma i gruppen av förvaltningar inom ID och dels inom de stadengemensamma tjänsterna. Hur kund- och leverantörssamverkan sker för att få en helhet i dessa behov är viktigt för framdriften av digitaliseringen.

I samband med att ansvar för verksamhetsspecifika system flyttades till verksamheterna skapades nya behov av samordning inom staden. Behov som exempelvis uppkommer i gruppen av förvaltningar inom ID skulle även fler verksamheter i staden kunna ha. I dessa fall finns otydligheter i om gruppen i detta fall driver frågan själv, tillsammans med eventuella andra verksamheter som har samma behov, eller om frågan ska drivas av leverantör av gemensamma tjänster.

En möjlighet till ökad framdrift i digitalisering som lyfts är att staden skulle se över avtalslängden och där det bedöms möjligt teckna längre avtal med leverantörer eftersom upphandlingar ofta är förknippade med höga kostnader. En annan möjlighet till framdrift är att staden skulle ha motsvarande en personalpool med bland annat digitaliseringsstrateger som gick in och stöttade verksamheter vid behov. De utbildningsmöjligheter som finns i staden, till exempel tjänstedesign, ses också som möjliggörare. Likaså lyfts möjligheten att ta del av föreläsningar/forum om vad som kommer att hända i staden inom närmsta tiden som värdefull. Ytterligare en faktor som innebär goda möjligheter för framdrift inom digitaliseringen är, enligt verksamheterna, att det finns ett fungerande samarbete i befintliga samverkansgrupper kring digitalisering, exempelvis i gruppen av utbildningsförvaltningar.

⁸ Innefattar socialförvaltningarna, förvaltningen för funktionsstöd och äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen

5 Uppföljning av insatser i plan för digitalisering 2023-2026

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026 syftar till att tydliggöra den inriktning som utpekats för att uppnå kommunkoncernens mål och nyttor med digitaliseringsarbetet. Stadsledningskontoret ansvarar för att leda och samordna genomförandet av insatserna i dialog med stadens förvaltningar och bolag. Strategisk samordningsgrupp, som beskrivs i Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning, utgör styrgrupp vilket innebär att prioritera insatserna i planen och följa upp framfart.

De insatser som finns i planen förväntas bidra till att skapa förutsättningar för det fortsatta arbetet med digitalisering i staden samt bidra till en förflyttning mot de nylägen som finns i planen för 2026. Planen ska vägleda arbetet med att driva stadens digitalisering på en strategisk nivå. Konkretisering behöver därför ske, utifrån rådande förutsättningar, i den plan som upprättas av respektive förvaltning och bolag, enligt ovan. Tanken är således att styrning ska ske på flera nivåer då den verksamhetsnära utvecklingen med stöd av digitalisering är ett ansvar för respektive förvaltning och bolag, enligt ovan.

Måluppfyllelse för mål som anges i planen är beroende av att hela kommunkoncernen etablerar ändamålsenliga arbetssätt, till exempel vad gäller balansering av pågående och nya förändringsinsatser inom området.

Planens övergripande mål är att Göteborgs Stads digitaliseringsarbete ska bidra till att boende, besökare, näringsliv samt medarbetare får en *ökad kvalitativ och likvärdig digital service som upplevs värdeskapande*. Vidare framgår av planen att genom att balansera innovation och effektivitet skapas förutsättningar för en ändamålsenlig digitalisering som värnar demokratin och ökar delaktigheten hos de vi är till för. Med öppna och tillgängliga data ska arbetet med digitalisering bidra till en effektiv användning av stadens resurser och ge förutsättningar för en innovativ och hållbar stad.

Planen består vidare av fyra strategiska målområden som är kopplade till det övergripande målet. Kopplat till målområdena finns 17 stycken insatser som ska bidra till måluppfyllelse för målområdet. Denna deluppföljning kommer dels redovisa status på genomförande av insatserna samt resonera kring huruvida insatserna fortsatt bedöms vara relevanta kopplat till målområden och planens övergripande mål.

Nedan beskrivs målområdena, de insatser som finns i planen för att bidra till måluppfyllelse samt status hösten 2024 för dessa insatser. Beskrivningen av målområdena har här i vissa fall sammanfattats för att minska omfattningen.

5.1 Målområde 1 - Uppnå balans mellan effektivitet och innovation

En ändamålsenlig digitalisering kräver, enligt forskningen, en balans och spridning av såväl stadens gemensamma utveckling som förvaltningar och bolags verksamhetsspecifika utveckling med utgångspunkt i det gemensamma målet för stadens digitaliseringsarbete samt beslutade mål så som anges i Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT. Det finns ingen motsättning mellan perspektiven, utan fokus ligger på att få en spridning och balans.

Nedan redovisas insatser som förväntas bidra till framflyttning inom målområdet och status på respektive insats.

5.1.1 Samlad analys av förvaltningar och bolags utvecklingsportföljer riktade mot effektivitet eller innovation ska genomföras (1 A).

När insatsen arbetades fram var utgångspunkten att alla förvaltningar och bolag skulle använda systemstödet Pios (portföljstyrning i offentlig sektor). Med hjälp av Pios skulle det vara möjligt att få en helhetsbild över stadens gemensamma utvecklingsportfölj (mer bakgrund om Pios under punkt 1 C nedan).

Stadsledningskontoret skulle då kunna bedöma om stadens balansering är ändamålsenlig eller om åtgärder behöver vidtas för att stimulera förändring.

Göteborgs universitet genomförde på uppdrag av Göteborgs Stad en genomlysning av stadens portfölj av utvecklingsinitiativ per den 2 oktober 2023. Genomlysningen visade bland annat att det frivilliga införandet av Pios i staden har medfört ett begränsat användande vilket påverkar analysen på stadennivå. Vidare visade genomlysningen en avsaknad av effektmål för projekten vilket påverkar riktningen på portföljen och således graden av säkerhet i portföljens värdering. Hösten 2024 visar stadsledningskontorets uppföljning att antalet projekt som finns i Pios fortfarande är begränsat. Se mer under punkt 1C. Sammantaget innebär det att för att kunna göra en analys av stadens portfölj som skapar underlag för att kunna bedöma om stadens digitaliseringsarbete går i rätt riktning i relation till nylägen i planen så behöver det finnas ett stabilare underlag i Pios. Alternativt behöver andra metoder utvecklas för att värdera om digitaliseringen går i rätt riktning.

Stadsledningskontoret beskriver under avsnitt 4 ovan iakttagelser kring Pios som framkommit. De behöver stadsledningskontoret ta med in i det fortsatta arbetet med insatsen.

Insatsen anses inte vara klar. Se mer under punkt 1C.

5.1.2 Ett fortsatt arbete med att utveckla arbetssätt för och införliva uppföljning och nyckeltal som driver ökad framdrift av digitaliseringsarbetet i ordinarie processer ska genomföras (1 B).

En aktivitet inom handlingsplan 2020-2021⁹ var att utreda kompletterande nyckeltal för uppföljning som driver ökad framdrift av digitalisering. I slutrapporten togs ett förslag på direktiv fram för fortsatt utredning. Under 2022 startade en arbetsgrupp den fortsatta utredningen, som dock avbröts då plan för digitalisering inte var beslutad och avsaknaden av mål gjorde det svårt att ta fram relevanta nyckeltal. Arbetet avslutades med följande rekommendation:

”Flera av de föreslagna nyckeltalen i slutrapport för aktivitet 16 skulle längre fram kunna lämpa sig för att driva ökad framdrift på olika nivåer i organisationen. En rekommendation är att i nuläget fokusera på den kunskap som inhämtas genom Dimios¹⁰ och Pios, och etablera former för hur stadsledningskontoret, leverantörerna samt förvaltningar och bolag kan analysera och använda denna kunskap för att hitta samverkanslösningar och öka framdriften.”

Stadsledningskontorets bedömning 2023, som godkändes av strategisk samordningsgrupp, var att följa slutrapportens rekommendation och avvakta med arbetet att ta fram nyckeltal till 2024. Stadsledningskontoret föreslår i denna uppföljning att avvakta ytterligare med insatsen och utreda den vidare under 2025. Anledningar till detta är att staden inte i nuläget bedöms vara mogen för arbetet samt att det finns en risk att framtagandet av nyckeltal skulle driva på mer administration utan att vara säkra på att värde skapas av arbetet i nuläget.

Insatsen anses inte vara klar, den är pausad.

5.1.3 För att stärka och kvalitetssäkra arbetet med behovs- och beslutsunderlag ska ett digitalt metodstöd införas för prioritering och värdering (1 C).

Under åren med arbetet att ta fram en ny styrmodell för digitalisering har en viktig princip varit att grunda modell och arbetssätt på befintlig evidens. Via samarbete med Göteborgs universitet har Göteborgs Stad tillsammans med andra kommuner testat metoder framtagna utifrån forskning för att säkerställa en ändamålsenlig utveckling med stöd av digitalisering. En av metoderna, Pios, innebär att säkerställa att digital utveckling sker utifrån en balans mellan effektivitet och innovation samt intern och extern nytta. Metoden prövades i en pilot med några förvaltningar och bolag under 2021 och inför 2022 fick Göteborgs Stad erbjudandet att vara med och ta fram ett digitalt metodstöd för Pios. Planen var att alla förvaltningar och bolag skulle vara inne i det digitala

⁹ Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020-2021

¹⁰ Modell för att mäta digital mognad i offentlig sektor

metodstödet för Pios vid halvårsskiftet 2023 och därmed kunna använda metoden Pios på ett effektivt sätt. Resursåtgång från förvaltningar och bolag att införa det digitala metodstödet för Pios bedömdes vid införandet ligga på ca 5 timmar. Stadsledningskontoret kan i efterhand konstatera att den uppskattade tidsåtgången kanske hade varit fallet om förvaltningar och bolag haft upparbetade processer för prioritering, effekthemtagning och arbetade med portföljstyrning, men här har ett system införts som bygger på en systematik som inte funnits på plats i alla verksamheter.

Metodstödet finns således tillgängligt att nyttja för staden.

Stadsledningskontoret följde upp hur många av stadens verksamheter som hade lagt in projekt i Pios våren 2023. Då var det 13 verksamheter som inte lagt in något projekt i Pios. Hösten 2024 är det 6 verksamheter som inte lagt in något projekt i Pios.

Att metodstödet nu finns tillgängligt för stadens verksamheter innebär inte per automatik att behovs- och beslutsunderlag förbättras. Av avsnitt 4 framgår att verksamheter i staden fortfarande har behov av att utveckla arbetet med behovs- och beslutsunderlag.

Insatsen att införa digitalt metodstöd anses vara klar dock behöver stadens verksamheter fortsatt utveckla arbetet med behovs- och beslutsunderlag.

5.1.4 För att åstadkomma de inriktningar och nyttor som anges i denna plan ska kommande investeringar inom digital utveckling och förvaltning fokusera på önskat nyläge gällande balans mellan effektivitet och innovation samt internt och externt (1 D).

Eftersom inriktningarna och nyttorna i stadens digitaliseringsplan gäller för alla förvaltningar och bolag kräver insatsen att samtliga förvaltningar och bolag i sina planer för digitalisering styr kommande prioriteringar mot nylägena. I avsnitt 4.2.1 framkommer att flera av de verksamheter som ingått i uppföljningen saknar plan eller strategi inom digitaliseringsområdet. Det är i stället verksamhetsprocesserna som står i fokus. Ett fåtal av verksamheterna kopplar ihop digitaliseringsarbetet med mål i planen.

Förvaltningarna Intraservice, demokrati- och medborgarservice samt inköp och upphandling föreslår i sina årliga analyser kommande prioriteringar i de gemensamma tjänsterna och den digitala infrastrukturen och även för förändringsinsatser avseende dessa ska det finnas en koppling till vägen mot nylägena.

Portföljstyrning och analys av samtliga utvecklingsportföljer inom kommunkoncernen, genom det införda digitala metodstödet Pios, har inte varit möjligt att genomföra praktiskt utifrån att metodstödet inte hittills har använts på ett sätt som medger prioritering, transparens, styrning och effekthemtagning i den omfattning som var tänkt. Ett förslag för vad som krävs för att det digitala metodstödet för portföljstyrning ska kunna bli ett underlag för analys av

samtliga utvecklingsportföljer och andra effekter av metodstödet är under framtagande. Förslaget ska presenteras för styrgrupp som underlag för beslut för fortsatt hantering av det införda digitala metodstödet. Då insatsen 1D i hög grad är beroende av att det digitala metodstödet för portföljstyrning används på avsett sätt så görs bedömningen att insatsen 1D avvaktar beslut av styrgrupp innan ytterligare aktiviteter planeras.

Insatsen anses inte vara klar.

5.2 Målområde 2 - Uppnå balans mellan interna och externa nyttor

En ändamålsenlig digitalisering kräver, enligt forskningen, en balans och spridning av såväl stadens gemensamma utveckling som förvaltningar och bolags verksamhetsspecifika utveckling med utgångspunkt i det gemensamma målet för stadens digitaliseringsarbete samt beslutade mål så som anges i Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT. Det finns ingen motsättning mellan perspektiven, utan fokus ligger på att få en spridning och balans.

Nedan redovisas insatser som förväntas bidra till framflyttning inom målområdet och status på respektive insats:

5.2.1 För att stärka och kvalitetssäkra arbetet med behovs- och beslutsunderlag ska ett digitalt metodstöd införas för prioritering och värdering (2 A).

Se svar 1 C ovan.

5.2.2 Det ska säkerställas att de metodstöd som redan finns framtagna tillgängliggörs och görs kända för berörda målgrupper. Exempelvis metodstöd för uppföljning av digital mognad, nyttorealisering med flera (2 B).

De metodstöd som krävs för att arbeta med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering enligt forskning och best practise har samlats och görs tillgängliga och kända via kunskapsarenan. Kompetenshöjande insatser genom seminarier, goda exempel på användning av metodstöd har genomförts inom ramen för kunskapsarenan. Under planperioden fortsätter stadsledningskontoret arbetet med att etablera referensgrupper och nätverk för att utveckla stadens förmåga i exempelvis effektmål och nyttorealisering.

Insatsen kan anses vara klar.

5.2.3 Stärka uppföljningen av digital mognad och stärka nyttorealisering (2 C).

Uppföljning av digital mognad har under fyra år skett genom Dimios-mätning. Dimios-mätningen bygger på att förvaltningar och bolag gör en självskattning. Efter att stadsledningskontoret har använt verktyget under denna period är uppfattningen att det är mycket svårt att veta orsaken till variationen i resultat mellan mätperioderna. Dels beror det på att man inte vet om det är samma personer i verksamheten som svarat, samma organisatoriska enhet etc. Flertalet förvaltningar och bolag har vidare uppgivit att de inte använder Dimios-resultatet på ett medvetet sätt för att driva sin digitala utveckling. När analysen av 2023 inte bedömdes skapa värde för styrning och uppföljning av digitaliseringen beslutade stadsledningskontoret att pausa denna mätning för 2024. Eftersom planen bygger på uppföljning av digital förmåga och digitalt arv behöver stadsledningskontoret under 2024 och 2025 ta fram ett alternativ till Dimios-mätningen som kan ge bättre styrinformation.

När det gäller att stärka nyttorealiseringen så har Göteborgs Stad haft en riktlinje för nyttorealisering som omfattat alla förvaltningar och bolag sedan 2017. Intraservice har sedan dess haft i uppdrag att tillhandahålla metodstöd och kompetens inom området. Göteborgs Stad visar i gjorda Dimios-mätningar att nyttokontroll och nyttorealisering är områden som behöver fortsatt utveckling. Från 2024 har stadsledningskontoret tagit över ansvaret från Intraservice att tillhandahålla metodstöd för nyttorealisering. Från 2024 är det Ineras metodstöd som staden rekommenderas att använda. Stadsledningskontoret ansvarar för att sprida information och kunskap om metodstödet (se 2B ovan).

Även kompetenshöjande insatser inom området har skett under 2023 och 2024 och kommer att ska under resterade planperiod via SKR:s företag Adda. Insatsen som avser att stärka nyttorealisering innefattade även att se över möjligheten att skapa ett stadenövergripande nyttoregister för förändringsinsatser som prioriteras av strategisk samordningsgrupp. Detta nyttoregister är ännu inte framtaget och nyttan med ett sådant har sedan insatsen prioriterades nu omvärderats.

Insatsen anses inte vara klar då det kvarstår att ta fram ett nytt sätt att följa upp digital mognad på.

5.2.4 För att möjliggöra utforskande av nya möjligheter avseende utveckling av verksamheten med stöd av digitalisering (innovation) ska finansiella modeller ses över, förankras och utvecklas (2 D).

Styrmodellen för digital utveckling och förvaltning som gäller från och med 2023 innehåller finansieringsmodeller som behöver fortsatt förankring och utveckling under kommande år. Under 2024, i samband med att riktlinjen för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning revideras, har även finansieringsmodellen setts över. Detta tillsammans med leverantörsnämnderna och andra verksamheter i staden.

Insatsen i planen anses vara klar.

5.2.5 Skapa förutsättningar för en ökad transparens och visualisering av den gemensamma digitala utvecklingen och progress som planeras och genomförs (2 E).

I februari 2023 lanserades Din kunskapsarena, en mötesplats på webben med information och interaktiva delar, som är öppen för alla som arbetar inom Göteborgs Stad. Delar av kunskapsarenan är öppen för alla på webben. Syftet med kunskapsarenan är bland annat att öka den digitala mognaden och kompetensen samt att främja ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete.

Via kunskapsarenan kommuniceras planerade och pågående digitala projekt- och förändringsinsatser inom staden samlat, och verktyg som exempelvis metodstöd för förändringsledning tillgängliggörs på en yta. Arenan kan även bidra till att skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling samt att forum, nätverk och temadialoger, utifrån behov, ska bli lättare att hitta för alla medarbetare. En ytterligare ambition med kunskapsarenan är att den också ska fungera som en mötesgrund och samlingsplats för aktiviteter och material relaterat till innovation.

Insatsen i planen kan anses vara klar.

5.3 Målområde 3 - Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation

Data kan ses som en grundsten i ett modernt kunskapssamhälle. Framgångsrik användning av stora datamängder för med sig potential att förändra hur verksamheter organiseras och bedrivs. I takt med att alltmer data samlas in växer behovet av att förstå hur den kan användas på bästa sätt, vilket ställer nya krav på kompetens. Datadriven innovation förväntas ge värdefulla bidrag till att lösa samhällsutmaningar. Tillgång till och användning av data förbättrar möjligheterna för exempelvis samhällsplanering och planering och dimensionering inom vård och omsorg / hälso- och sjukvård. Samtidigt accentueras utmaningar kring bland annat ägarskap av data, informations- och cybersäkerhet, integritet och tillgänglighet.

5.3.1 Säkerställa att ändamålsenliga arbetssätt, modeller och metoder för data som strategisk resurs införs för att skapa förutsättningar för ökad tillgång och vidareutnyttjande av data (3 A).

Genom Göteborgs Stads ramverk för IT- och verksamhetsarkitektur finns nu arbetssätt, modeller och metoder för att arbeta med data. Detta tillsammans med riktlinje för informationssäkerhet gör att det staden har en bra utgångspunkt för

arbetet med data som strategisk resurs. Det är dock mycket arbete kvar innan ramverket har omsatts till praktiskt arbete i hela Göteborgs Stad.

Insatsen i planen kan anses vara klar.

5.3.2 Säkerställa att definitioner och ägarskap av data tydliggörs (3 B).

Ägarskapet av information och system har gjorts tydligare i den reviderade riktlinjen för informationssäkerhet. Ansvarig nämnd/bolagsstyrelse är ägare av den information som skapas och hanteras inom respektive verksamhet.

Ägarskapet följer med ordinarie verksamhetsansvar. Ett nytt systemstöd för informationsklassning och koppling till IT-system är upphandlat och ska implementeras efter årsskiftet 2024-2025.

Insatsen att säkerställa att definitioner och ägarskap av data tydliggörs kan anses vara klar.

5.3.3 Genomföra en översyn av riktlinjen för informationssäkerhet och de styrande dokument som angränsar till denna för att säkerställa ändamålsenlig styrning och tillämpning (3 C).

Se svar 3 B ovan.

5.3.4 Tydliggöra relevant digital kompetens och förmåga för att säkerställa att data hanteras på ett rättssäkert sätt. Anges även som åtgärd i målet om att säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning (3 D).

Utvecklingen inom digitalisering utvecklas snabbt, även juridiken inom området. Det kommer därför att ständigt krävas kontinuerlig utveckling av kompetensen. Under året har en utbildning inom informationssäkerhet genomförts för alla medarbetare vilket var ett viktigt steg i att säkerställa att data hanteras rättssäkert.

Vad som är relevant kompetens och förmåga förändras ständigt och därmed är det svårt att säga när insatsen är klar.

5.3.5 Skapa förutsättningar för en ökad transparens och visualisering av den gemensamma digitala utvecklingen och progress som planeras och genomförs. Anges även som åtgärd i målet om att uppnå balans mellan interna och externa nyttor (3 E).

Insatsen ska skapa förutsättningar för en ökad transparens och visualisering av den gemensamma digitala utvecklingen och progress som planeras och genomförs. Genom att det finns en integration mellan det digitala metodstödet Pios och Din kunskapsarena kan stadens pågående förändringsinsatser som läggs in i det digitala metodstödet Pios visualiseras externt på Din kunskapsarena.

Den data som finns i det digitala metodstödet för Pios syns bara för ett fåtal användare, på detta sätt blir viss information om förändringsinsatserna som exempelvis deras effektmål och balansering synliga för alla i staden och även externa intressenter. Förvaltningar och bolag kan själva välja vilka projekt som ska exporteras till Din kunskapsarena. Antalet exporterade projekt ligger sedan lansering av integrationen på i snitt 55 stycken, med en viss omsättning.

Insatsen i planen kan anses vara klar.

5.4 Målområde 4 - Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för att nyttja digitaliseringens möjligheter

Digitaliseringen förändrar förutsättningarna för hur service bedrivs, och kommer att bedrivas. Olika perspektiv kommer att behöva mötas, med olika kompetens från olika områden. Komplexa utmaningar kommer att ställa nya krav på nya kompetenser. Genom att aktivt verka för kompetensutveckling skapas en god grund inför nuvarande och framtida utmaningar. Digital kompetens inkluderar individens förmåga att använda digitala lösningar för problemlösning och kunskapsgenerering, så som grundläggande användning av olika programvaror, förmågan att hitta och använda digital information etcetera. För att kunna bedriva verksamhet i ett allt mer digitalt samhälle behöver organisationen säkerställa hela spektrumet av digital kompetens, från basala färdigheter till spetsförmågor. Kompetensutveckling krävs genom såväl nyrekrytering som vidareutbildning.

5.4.1 Säkerställa att relevant digital kompetens, förmåga och kompetensförsörjning tydliggörs genom kompetens- och resursinventering (4 A).

Digitaliseringen kräver att digital kompetens och förmåga stärks hos chefer och medarbetare dels för att kunna använda digitaliseringens möjligheter och dels för att klara framtidens behov av kompetensförsörjning. Insatsen anses vara omhändertagen i stadens kompetensförsörjningsplan.

5.4.2 Säkerställa kompetensutvecklande insatser för informationshantering med en tydlig styrning som kopplar ihop dataskydd och informationssäkerhet med digitalisering (4 B).

Se svar 3 B ovan.

5.4.3 För att stärka ett sammanhållet, digitalt och innovativt Göteborg ska en gemensam kunskapsarena etableras i syfte att skapa förutsättningar för ett gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte. Anges även som åtgärd i målet om att uppnå balans mellan interna och externa nyttor (4 C).

Se svar 3 E ovan.

6 Slutsatser

I uppföljningen har det undersökts hur framdriften av digitalisering ser ut i ett urval av stadens nämnder och bolag. Genom att analysera styrning, prioriteringar och genomförda digitala satsningar i verksamheterna ger rapporten en bild av nuläget. Dessutom redovisas hur arbetet går med insatserna i stadens plan för digitalisering 2023-2026. Detta avslutade kapitel sammanfattar de viktigaste insikterna och presenterar slutsatser kring vilka förutsättningar som utifrån uppföljningen påverkar framdriften av digitaliseringen. I ärendets tjänsteutlåtande redovisas även det pågående arbete som redan är ingång och genomförs, som knyter an till de slutsatser som dragits i den fördjupade uppföljningen.

6.1 Övergripande slutsats

Den fördjupade uppföljningen visar på att det händer mycket i stadens förvaltningar och bolag när det gäller verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Flera konkreta exempel på förändringsinsatser och förekomst av ändamålsenlig styrning och prioritering avseende arbetet med att utveckla verksamheterna med hjälp av digitalisering har identifierats och lyfts fram. Det ser olika ut avseende hur verksamheterna planerar och följer upp sitt digitala arbete och hur detta bidrar till att nå stadens övergripande mål inom digitaliseringsområdet.

6.2 Styrning av stadens digitalisering

Uppföljningen visar att det är svårt att få en överblick över digitala förändringsinsatser per verksamhet under aktuell femårsperiod. Det här beror delvis på att det ofta inte finns en samlad plan eller budget för digitala projekt och förändringsinsatser i verksamheterna. En stor del av den verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering som bedrivs sker utifrån konceptet ständiga förbättringar och sker inom ramen för stadens ordinarie processer, alltså som en del av den löpande verksamhetsutvecklingen. Det här är en av anledningarna till att uppföljningen visar att det enbart finns ett fåtal nyttokalkyler för enskilda förändringsinsatser. Av den anledningen har stadsledningskontoret svårt att bedöma om nyttorna med förändringsinsatserna uppfyllts samt vilka effekter som digitala satsningar bidragit till i verksamheterna.

De digitala förändringsinsatser som identifierats i uppföljningen innefattar vidare olika saker. Ibland inkluderas enbart externa kostnader och ibland inkluderas interna kostnader, såsom personalkostnader. Av den anledningen är det svårt att jämföra storleken på förändringsinsatser över tid samt vilka monetära satsningar som görs aggregerat på stadennivå.

Uppföljningen visar vidare att ett fåtal av verksamheterna kopplar ihop egna styrdokument inom området med stadens digitaliseringsplans övergripande mål

och målområden. Av den anledningen är det svårt att bedöma om verksamheternas digitalisering bidrar till de förflyttningar som krävs för att komma till identifierade nylägen i planen.

Slutsats: Stadens nämnder och bolagsstyrelser behöver stärka planering och uppföljning av den digitala utvecklingen och säkerställa att den även styr mot stadens mål för digitaliseringen.

6.3 Kontroll på kostnader och förändrade arbetssätt kan frigöra utrymme för satsningar

Uppföljningen visar att resurser för förändringsinsatser är en liten del av IT-, digitaliserings- och utvecklingsbudgetar. Det förklaras av att fasta kostnader för IT och infrastruktur till leverantörer tar en allt större andel av budgetar. Bristande transparens i vad de fasta kostnaderna egentligen består av, gällande stadengemensamma tjänster, gör det svårt att veta vad verksamheterna har möjlighet att göra för att påverka dem. Avsaknaden av uppföljning av nyttor, som noterats i flera verksamheter, gör det svårt att veta om satsningar ger förväntade effekter. Stadens verksamheter behöver följa upp att nya förmågor i tjänster och system används så som det är tänkt, för att säkerställa att nyttor med satsningar uppnås. Verksamheterna behöver ofta förändra arbetssätt och bemanning för att kunna hämta hem digitaliseringens nyttor och effekter.

Slutsats: Leverantörer av gemensamma tjänster, främst nämnden för Intraservice, behöver fortsätta effektivisera sin verksamhet för att säkerställa att vi får ut mer IT och digitalisering från de resurser som satsas samt arbeta stöttande gentemot stadens verksamheter i syfte att minska och effektivisera deras IT-kostnader.

Slutsats: Stadens verksamheter behöver följa upp att nya förmågor i tjänster och system används så som det är tänkt, för att säkerställa att nyttor med satsningar uppnås.

6.4 Undanträngningseffekter

Uppföljningen visar att förvaltningarnas och bolagens möjligheter att arbeta med förändringsinsatser i stor utsträckning påverkas av andra processer som de själva inte styr över, såsom stadenövergripande förändringar i processer som ska implementeras eller lagstiftning som kräver att förvaltningarna och bolagen gör anpassningar. Att upphandla verksamhetssystem är också något som påverkar förvaltningars och bolags möjlighet att arbeta utvecklingsinriktat.

Slutsats: Tydliga planer för digitala satsningar i nämnder och bolagsstyrelser ökar möjligheten att planera förändringsinsatser på stadennivå i gemensamma tjänster och digital infrastruktur vilket skulle kunna minska risken för undanträngningseffekter.

6.5 Effektiva arbetsprocesser kopplat till juridik och riskanalyser

Krav inom informationssäkerhet och dataskydd upplevs skapa en räddhågsenhet i verksamheterna som påverkar framdriften av digitaliseringen negativt.

Upplevelsen är att specialister på området hellre säger nej till utveckling, än att arbeta riskminimerande och hitta möjliga lösningar framåt.

Ansvarsfördelningen inom området upplevs också otydlig mellan leverantörer av gemensamma tjänster och förvaltningar och bolag.

Slutsats: För att främja digitala satsningar behöver utgångspunkten för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering vara vad vi kan göra inom de ramar som juridiken förser verksamheterna med.

Slutsats: Det krävs effektiva arbetsprocesser vid riskbedömningar och konsekvensanalyser av digitala satsningar, där ökad samordning, när så är möjligt, i staden är en möjliggörare.

6.5 Digital kompetens

I vissa verksamheter är den digitala kompetensen en utmaning och behov av stadengemensamma specialister, exempelvis digitaliseringsstrateger och experter inom informationssäkerhet, har här lyfts fram som exempel på möjliggörare för digitalisering.

Slutsats: Verksamheterna behöver säkerställa att relevant kompetens finns att tillgå för att driva stadens digitalisering i enlighet med mål och för att klara välfärdsutmaningarna. Det gäller allt från grundläggande digital kompetens till spetskompetenser och expertis.

Slutsats: Verksamheterna behöver tydliggöra behov av specialistkompetenser och expertis kopplat till digitalisering till leverantörer av digitala tjänster så att stadens behov av eventuella specialisttjänster kan utredas.

6.6 Effektiv samordning

Ungefär samtidigt som den nya styrmodellen infördes har det genomförts en omorganisation från stadsdelsförvaltningar till fackförvaltningar. Detta kan också ha medfört nya utmaningar och möjligheter som inte fanns när staden i hög grad bestod av stadsdelsförvaltningar. Sedan 2022/2023 har utbildnings- och välfärdsnämnderna då dessutom övertagit ansvaret för verksamhetsspecifika system och tjänster. Det har medfört ökade krav på samverkan mellan nämnderna kring gemensamma behov och system. I uppföljningen lyfts att det kan finnas fler verksamheter som har samma behov än de som samverkar normalt sett, och det är inte tydligt i stadens styrmodell hur denna samverkan ska ske.

Slutsats: Frågan om samverkan för att öka framdrift i digitaliseringen bör tydliggöras i stadens styrmodell.

6.7 Uppföljning av stadens plan för digitalisering 2023-2026

Uppföljningen av planens insatser visar att 12 av 17 insatser anses vara klara. För fyra insatser kvarstår arbete och en insats anses vara svårbedömd. För ett par insatser ifrågasätts om insatsen fortfarande är relevant. Ett exempel på det är införandet av ett nyttoregister i staden.

Av planen framgår att den ska revideras vid behov utifrån genomförd uppföljning av planens mål och inriktning. Stadsledningskontoret har, efter snart två år in i arbetet med planen, identifierat ett behov av att revidera planen. En anledning till detta är att uppföljning av planen i hög grad byggts upp på ett verktyg, Dimios, som stadsledningskontoret inte längre bedömer vara ändamålsenligt att använda för att följa upp stadens digitala förflyttning. Stadsledningskontoret gör också bedömningen att målområdena behöver tydliggöras.

Pios är en möjliggörare för en samlad analys av förvaltningars och bolags förändringsinsatser, under förutsättning att verktyget används av förvaltningar och bolag samt att användningen är likvärdig. Stadsledningskontoret behöver arbeta vidare med hur Pios kan nyttjas i arbetet med att styra stadens strategiska digitalisering.

Slutsats: För insatser i planen som inte är klara behöver relevansen utvärderas och därefter behöver genomförandet prioriteras.

Slutsats: Planen behöver revideras för att tydliggöra stadens inriktning för digitaliseringen och vad verksamheterna ska bidra till i detta.