



**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2020-09-03

Diarienummer 0437/20

**Handläggare**

Åsa Jahnsson och Ulrica Enderberg

Telefon: 031-368 01 38, 031-368 88 00

E-post: förnamn.efternamn@stadshuset.goteborg.se

## **Remittering av modell för styrning, finansiering och samordning avseende digital utveckling och förvaltning samt antagande av Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT**

### **Förslag till beslut**

I kommunstyrelsen:

Göteborgs Stads riktlinje för styrning-, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning, i enlighet med bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, remitteras till nämnden för Intraservice, nämnden för konsument- och medborgarservice, inköps- och upphandlingsnämnden, grundskolenämnden, förskolenämnden, utbildningsnämnden, SDN Östra Göteborg, SDN Centrum, byggnadsnämnden, miljö- och klimatnämnden, fastighetsnämnden, Göteborg Energi AB, Göteborgs Stads Leasing AB, Renova AB, Förvaltnings AB Framtiden och Liseberg AB med begäran om yttrande senast 2020-11-30.

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT, i enlighet med bilaga 2 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas.

### **Sammanfattning**

Kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen i 2020 års budget i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi för staden, att utreda lämplig organisation för att möta stadens framtida digitaliseringsbehov samt ta fram en ny styr-, finansierings- och samordningsmodell för verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering.

Stadsledningskontoret redovisade i mars 2020 inriktning och tidsplan för de fyra uppdragen. I juni 2020 redovisades förslag på Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT samt en struktur för uppföljning genom verktyget Dimios som mäter förutsättningar för digitalisering.

I detta ärende presenteras förslag på styr-, finansierings- och samordningsmodell. Modellen beskrivs i riktlinjen i ärendets bilaga 1. Riktlinjen föreslås remitteras till ett antal nämnder och bolagsstyrelser. En kortsiktig handlingsplan med hög detaljeringsgrad redovisas också i detta ärende, bilaga 2. Handlingsplanen innehåller aktiviteter som anses nödvändiga att lösa ut inför arbetet med en mer långsiktig plan. Ett sådant arbete initieras

av stadsledningskontoret under hösten 2020. Den kortsiktiga handlingsplanen, bilaga 2, bedöms vara väl förankrad i de förvaltningar som anges som huvudansvariga för de aktiviteter som anses vara viktiga möjliggörare för det vidare arbetet med digitalisering. Handlingsplanen föreslås därför att antas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige utan remittering.

Modellen förväntas bli ett centralt verktyg för omsättning av politisk vilja och inriktning till handling och genomförande. Modellen förväntas även bidra till en starkare styrning av kommunkoncernen, dvs samtliga nämnder och bolagsstyrelser, och ge möjlighet till prioriteringar utifrån de krav som ställs avseende nytta, angelägenhet, genomförbarhet och ekonomiska förutsättningar.

## **Bedömning ur ekonomisk dimension**

I kommunfullmäktiges beslutade budget för 2020 konstateras att mot bakgrund av problemen med stadens strukturella ekonomiska läge behöver drift, förvaltning och utvecklingsinitiativ per tjänsteområde kraftigt begränsas till vad som är nödvändigt för att vidmakthålla god och säker funktionalitet. Kostnaden för kommungemensamma interna tjänster samt verksamhetsspecifika system och tjänster för nämnderna uppgick 2019 till 1,6 mdr. Bolagens kostnader har uppskattats att vara 0,6 mdr. Stadsledningskontoret uppskattar att kostnaden för 2019 sammantaget uppgick till 2,2 mdr för hela kommunkoncernen.

Den föreslagna finansieringen för stadens digitaliseringsarbete ska hanteras inom det ordinarie budgetarbetet och bedöms ge en förbättrad styrning och kostnadseffektivitet samt ett större fokus på digitalisering. En styrning på strategisk kommunkoncernnivå som ska leda till samlad och tydlig prioritering och en förbättrad uppföljning av stadens digitaliseringsarbete.

Stadsledningskontoret bedömer att den modell som föreslås för styrning, finansiering och samordning inte kommer att påverka ekonomin för 2020. Ekonomiska konsekvenser kopplat till 2021 förväntas kunna hanteras genom justering inom befintlig modell för kommungemensamma interna tjänster.

Stadsledningskontoret bedömer att de aktiviteter som föreslås i handlingsplanen för digitalisering och IT 2020–2021 ryms inom befintlig budget, då de flesta aktiviteterna anses vara en del av berörda nämnders och bolags grunduppdrag.

Stadsledningskontoret bedömer att eventuella förändringar kan påverka budgeten för nämnder och styrelser tidigast år 2022. Det innebär att ekonomiska konsekvenser inför 2022 ska arbetas in i förutsättningar för budget 2022 – 2024 i maj 2021.

## **Bedömning ur ekologisk dimension**

Stadsledningskontoret har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

## **Bedömning ur social dimension**

Med en av världens mest digitala befolkningar och utmaningar inom vård, skola och omsorg blir det naturligt för kommuner och regioner att utveckla välfärden med stöd av digitalisering. Enligt undersökning under 2020 av Sveriges Kommuner och regioner framgår att Sveriges invånare blir alltmer positivt inställda till den ökade digitaliseringen

i samhället och till att kommuner och regioner erbjuder digital service. Det har också blivit viktigare för invånarna att det finns digital service. I tidigare undersökningar år 2016 och 2018 har det inte funnits några större skillnader i inställning mellan kvinnor och män. De skillnader som funnits har snarare varit mellan olika åldersgrupper. I denna mätning sticker framförallt kvinnor ut. Deras inställning till digitalisering är det som i många frågor driver upp det samlade positiva resultatet. Inte sällan är det tillsammans med gruppen 34–49 åringar. Personer i den åldern har generellt sett också blivit mer positiva jämfört med tidigare års undersökningar. Trots att frågorna om digitalisering berör olika områden finns en tydlig skiljelinje mellan olika undergrupper. Nästintill genomgående är högskoleutbildade, storstadsbor och föräldrar mer positivt inställda till digitaliseringen än övriga grupper.

## **Samverkan**

Ärendet har informerats i facklig referensgrupp för digitalisering 2020-06-04 samt planeras informeras i Central samverkansgrupp 2020-09-10 samt Koncernfackliga rådet 2020-09-23.

## **Bilagor**

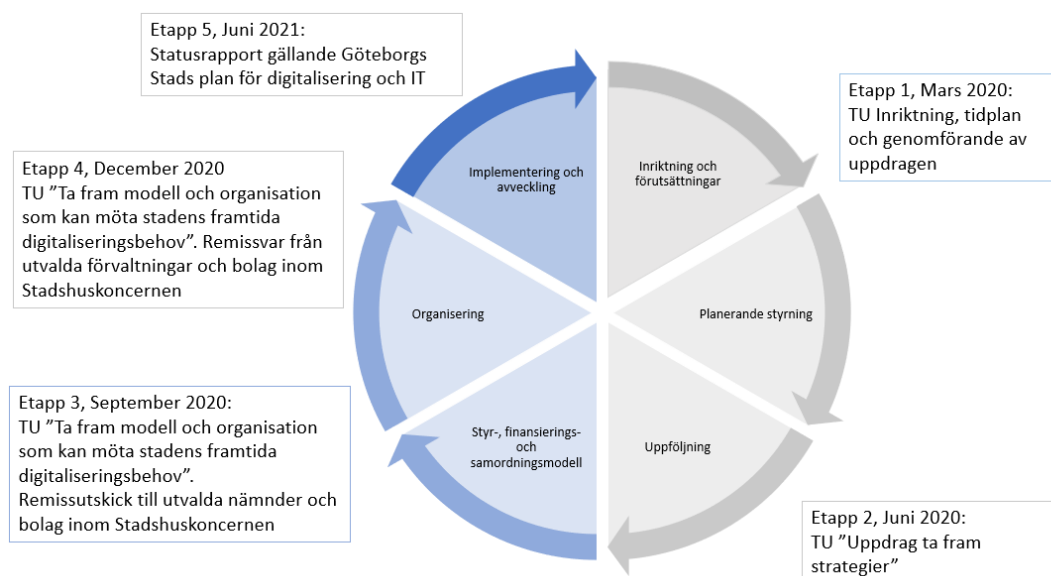
1. Göteborgs Stads riktlinje för styrning-, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning.
2. Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021.

## Ärendet

I detta ärende presenteras förslag på styr-, finansierings- och samordningsmodell avseende digital utveckling och förvaltning. En kortsiktig handlingsplan redovisas också i detta ärende.

## Beskrivning av ärendet

Genom kommunfullmäktiges budget för 2020 beslutades att ge kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi, ta fram en styr-, finansierings- och samordningsmodell samt utreda lämplig organisation för att möta stadens framtida digitaliseringsbehov. Uppdragen har nära kopplingar och beroenden till varandra. Genom budget 2020 beslutades även att ansvaret för att driva stadens digitaliseringsarbete förs över till kommunstyrelsen. Uppdragen återredovisas i flera etapper, se nedan.



I detta ärende presenteras förslag på styr-, finansierings- och samordningsmodell. Styrmodellen beskrivs i den riktlinje som föreslås i detta ärende, bilaga 1. Göteborgs Stads riktlinje för styrning-, samordning- och finansiering av digital förvaltning och utveckling föreslås remitteras till ett antal nämnder och bolagsstyrelser inom stadshuskoncernen. För ett framgångsrikt införande är det avgörande att modellen förankras med berörda förvaltningar och bolag och att dessa ges möjlighet att komma med synpunkter på modellen som helhet innan den formellt beslutas.

En kortsiktig handlingsplan med hög detaljeringsgrad redovisas som bilaga 2. Handlingsplanen innehåller aktiviteter som anses nödvändiga att lösa ut inför arbetet med en mer långsiktig plan. Arbetet med den långsiktiga planen initieras av stadsledningskontoret under hösten 2020. Den kortsiktiga handlingsplanen, bilaga 2, bedöms vara väl förankrad i de förvaltningar som anges som huvudansvariga för de aktiviteter som anses vara viktiga möjliggörare för det vidare arbetet med digitalisering. Arbetet med aktiviteterna som anges i handlingsplanen ska genomföras i nära samverkan med berörda förvaltningar och bolag. Handlingsplanen föreslås därför att antas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige utan remittering för att arbetet så snart som möjligt ska kunna påbörjas.

## Inledning

Den nya styrmodellen förväntas bidra till en starkare styrning av kommunkoncernen och ge möjlighet till samlade prioriteringar utifrån de krav som ställs avseende nytta, angelägenhet, genomförbarhet och ekonomiska förutsättningar. Med kommunkoncernen avses i detta sammanhang stadens alla nämnder och bolagsstyrelser.

Nämnder och bolagsstyrelser förväntas ta ett tydligare ansvar för sitt digitaliseringsarbete inklusive berörda verksamhetsspecifika system och tjänster. Detta kommer för vissa nämnder innebära ett större ansvar för verksamhetsspecifika system och tjänster.

Nämnden för Intraservice förväntas ta ett tydligare ansvar över stadens digitala infrastruktur. Detta innebär en förflyttning som medför behov av revidering av nämndens reglemente som styr nämndens grunduppdrag. Förflyttningen kommer även att kräva nya arbetssätt, säkerställande av kompetens och ett nära och tillitsfullt samarbete mellan berörda nämnder, bolagsstyrelser, leverantörer och kunder.

Föreslagen styrmodell och riktlinje har en större omfattning där Konsument och Medborgarservice, Inköp och upphandling och Intraservice definieras som leverantörer av gemensamma tjänster. De gemensamma tjänsterna föreslås i sin tur delas upp i obligatoriska bastjänster samt valbara tilläggs- och specialisttjänster. Den nya uppdelningen av gemensamma tjänster kommer kräva att nuvarande tjänsteutbud och dess hantering hos de tre leverantörerna behöver värderas, kategoriseras, ansvars- och prissättas. Den grundläggande principen är att stadens förvaltningar och bolag ska använda gemensamma tjänster.

En väsentlig skillnad mot nuvarande styrning är att föreslagen styrmodell byter perspektiv från att ha fokus på samordning och forum för olika tjänsteområden såsom ekonomi, HR, utbildning, vård och omsorg etcetera till att fokusera på att skapa förutsättningar för förvaltningar och bolag att på ett samlat sätt kunna uttrycka sina behov oavsett tjänsteområde. Det nya synsättet förväntas bidra till ett ökat fokus på de vi finns till för, en bättre helhetssyn för staden och kunden, som i detta fall är förvaltningar och bolag. Det ställs även tydligare krav på leverantörer av gemensamma tjänster att föra dialog med berörda förvaltningar och bolag och utifrån dessa göra en samlad analys och bedömning för vad som skapar bäst nytta för staden som helhet.

Stadens arbete med digitalisering och IT ska leda till att:

- Digital utveckling och förvaltning bedrivs resurseffektivt
- Rätt prioriteringar görs
- Tjänster erbjuds som utgår från användarnas och kundernas behov och livshändelser
- Nya kompetenser utvecklas
- Rätt information finns tillgänglig och kan utbytas på ett effektivt sätt

Nyttor som på sikt ska uppnås:

- Ökad realisering av kvalitativa och ekonomiska nyttor och effekter
- Bättre helhetssyn och beslutsunderlag som ger förutsättningar för prioritering
- Höjd kvalitet i och tillgänglighet till stadens digitala service
- Ökad förmåga till analys och kunskapsbildning
- Ökad möjlighet till dialog och delaktighet

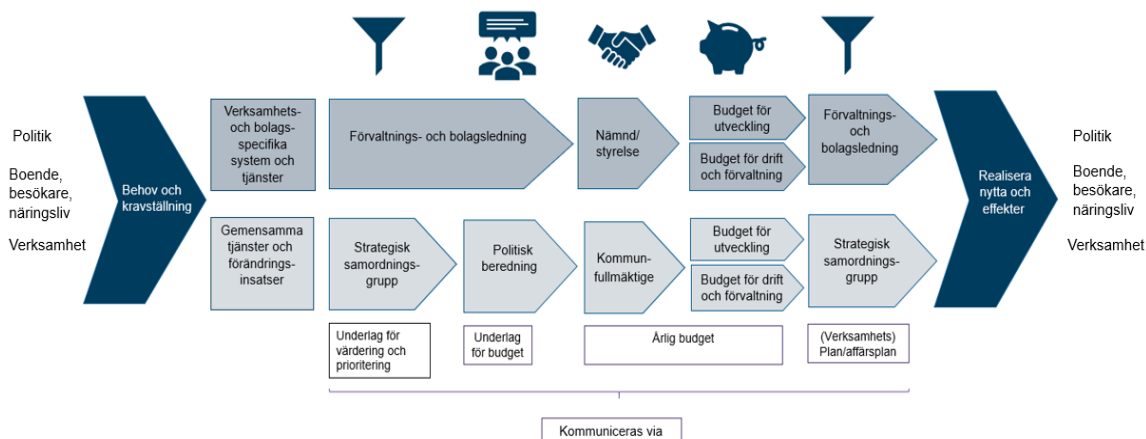
- Ökad kostnadskontroll och transparens
- Ökad jämförbarhet med andra tjänsteleverantörer
- Ökad möjlighet till värdering och prioritering av stadens behov av digital utveckling

I arbetet med att ta fram en styrmodell har ett antal begrepp börjat användas som kan skilja sig emot nuvarande modell för det som avser nu gällande kommungemensamma interna tjänster.

Begrepp	Notering
Digitalisering	Digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering eller innovation.
Nyttorealisering	Innebär ett aktivt och systematiskt arbete att säkerställa nyttan med de förändringar som avses genomföras.
Förändringsinsatser	Insatser i form av tid, resurser och kunskap i syfte att åstadkomma nyttor och realisering av beslutade mål. Omfattar de insatser som krävs fram till nyttan är realiserad.
Gemensamma bas-, tilläggs-, specialisttjänster	Ett arbete med att sortera, värdera och kategorisera tjänster som ska tillhandahållas genomförs under hösten 2020. Bastjänst ska vara obligatoriska. Tilläggs- och specialisttjänster är valbara.
Grunduppdrag	De uppdrag som kommunfullmäktige tilldelat nämnd/bolagsstyrelse och som dokumenteras i reglemente respektive bolagsordning och ägardirektiv.
Förvaltning	Ersätter begreppet vidmakthållande.
Utveckling	Ersätter begreppet vidareutveckling.
Tjänster	Tjänst är en aktivitet eller funktion som tillför värde för en mottagare eller utförs på dennas uppdrag. Uppdelningen mellan interna och externa tjänster upphör
Användarforum	Gemensamma frågor för samtliga kunder som nyttjar stadens gemensamma tjänster.
Strategisk samordningsgrupp	Ansvarar för att värdera och prioritera befintliga och nya förändringsinsatser och gemensamma tjänster. Leds och samordnas av stadsledningskontoret.
Kund	Förvaltningar och bolag.
Leverantör	Ersätter begreppet utförare. Gemensamma tjänster levereras av Inköp och upphandling, Konsument och Medborgarservice samt Intraservice.

## Modell för styrning, samordning och finansiering

Styrmodellen beskrivs närmare i Riktlinjen för styrning, finansiering och samordning av digital utveckling och förvaltning, bilaga 1. Nedan visas delar av processen med fokus på prioritering och beslut, vilket kommuniceras i underlag för budget, budget och i plan t ex verksamhets- eller affärsplan. Processen är en del av ordinarie planerings-, budget- och uppföljningsprocess.



Prioritering och beslut bygger på två spår:

- Verksamhets- och bolagsspecifika specifika system och tjänster där förvaltningar och bolag ansvarar för hela processen från att samla in behov och krav till att realisera effekterna utifrån de tillgängliga resurser som förvaltningen och bolaget vid varje given tidpunkt förfogar över.
- Gemensamma tjänster och förändringsinsatser där Intraservice, Konsument och medborgarservice samt Inköp och upphandling har ett särskilt ansvar för att samla in och analysera stadens behov och kravställning och att bidra till att effekter kan realiseras i berörda förvaltningar och bolag utifrån de tillgängliga resurser som förvaltningen och bolaget vid varje given tidpunkt förfogar över.

### Roller och ansvar

För att säkerställa att rätt investeringar görs och att rätt beslut fattas krävs tydlig ledning och styrning och att de faktiska behoven styr vilka förändringsinsatser och investeringar som ska göras. Vidare kan nya kompetenser och roller krävas utifrån att digitaliseringen ställer krav på nya sätt att arbeta och samverka.

Kommunfullmäktige beslutar om de övergripande målsättningarna med stadens digitaliseringsarbete och de yttersta ramarna utifrån årligt budgetbeslut.

Kommunstyrelsen har ett lednings- och samordningsansvar på strategisk nivå. Detta innebär att stadsledningskontoret leder, samordnar, utvecklar och följer upp de processer som omfattar digitalisering på en övergripande stadennivå. Som stöd i arbetet tillsätts en strategisk samordningsgrupp som värderar och prioriterar de gemensamma behov och krav som identifierats. Gruppen ska representeras av stadens förvaltningar och bolag på tjänstemannanivå. Att arbeta med digitalisering handlar till stor del om att ha en strukturerad metod och process för hur organisationen ska bedriva denna typ av

verksamhetsutveckling. Digitalisering som metod ska vara en integrerad del av verksamhetsutvecklingen och ska inte ses som isolerade projekt.

Digitaliseringsarbetet ska drivas med fokus på realisering av beslutade mål samt för att få ökad effektivitet. Förvaltningar och bolag ska ta ett aktivt ansvar samt systematiskt planera och följa upp sitt digitaliseringsarbete. Varje nämnd och bolagsstyrelse ansvarar för sig egen verksamhetsutveckling och för att ha systematiska arbetsätt så att den kan bedrivas på ett genomtänkt och kostnadseffektivt sätt.

Den grundläggande principen är att stadens förvaltningar och bolag ska använda gemensamma<sup>1</sup> bas-, tilläggs- och specialisttjänster samt tillämpa de styrande dokument som staden anger som krav för att få en fungerande och ändamålsenlig infrastruktur, arkitektur och informationssäkerhet, säkerhet etcetera. Inför eventuella avsteg gällande obligatoriska bastjänster ska ursprunglig bedömning av nytta och effektivitet omvärderas och den strategiska samordningsgruppen ska informeras. En ny bedömning kan innebära att tjänsten behöver anpassas för att fortsatt kunna vara en obligatorisk bastjänst alternativt omdefinieras som en tilläggstjänst. Alla avsteg ska efter dialog med ansvarig leverantör utförligt motiveras av förvaltningen/bolaget. Berörd nämnd/styrelse ska fatta beslut om avsteg. Avsteg rapporteras inom ramen för den ordinarie uppföljningsprocessen.

Att samla kommunkoncernen kring gemensam infrastruktur och gemensamma tjänster som ger nytta och effekt för staden som helhet är ett långsiktigt arbete som behöver genomföras i nära samverkan.

Varje förvaltning och bolag ska planera organisationens digitala förvaltning och utveckling så att nödvändiga förändringar och effektiviseringar kan genomföras så genomtänkt och kostnadseffektivt som möjligt.

Intraservice ska ta ett tydligare ansvar för stadens gemensamma digitala infrastruktur och ramverk för arkitektur. I nuvarande modell hanteras IT infrastruktur som ett område för kommungemensamma interna tjänster, men föreslås i den nya modellen hanteras inom ramen för Intraservice grunduppdrag. Ett fortsatt arbete kring detta kommer att ske under hösten 2020.

---

<sup>1</sup> Avser tjänster som definieras, kategoriseras och ansvarssätts enligt föreslagen ny styr-, finansierings- och samordningsmodell



## Samordning

För att uppnå effektivitet och ändamålsenlig styrning och samordning krävs ansvarstagande på flera nivåer. I bilden nedan presenteras en struktur för samordning som syftar till att främja och utveckla samarbetet, säkerställa att tjänster och förändringsinsatser levereras i enlighet med överenskommelser. Strukturen bygger på att förvaltningar och bolag ges, utifrån sina förutsättningar, möjlighet att på ett samlat sätt uttrycka sina behov.

### Leverantör - Användare

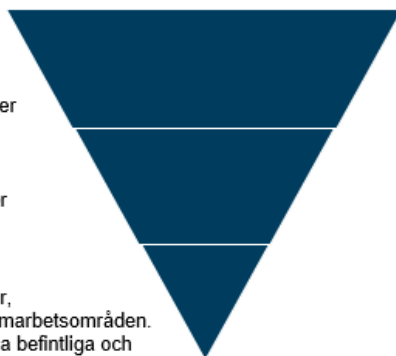
- Genomförande av överenskommelser/avtal, dagliga leveranser exempelvis servicenivåer och närstöd.

### Leverantör – Kund

- Säkerställa och följa upp leveranser enligt överenskommelse/avtal.

### Strategisk samordningsgrupp

- Strategiska diskussioner om tjänster, förändringsinsatser och framtida samarbetsområden.
- Värdera och prioritera gemensamma befintliga och nya förändringsinsatser och tjänster.



### Kund/Användarforum

- Gemensamma frågor för alla kunder/användare som nyttjar stadens gemensamma tjänster.
- Samordnas av leverantörer av gemensamma tjänster.

## Finansiering och kostnadsfördelning

Den nuvarande modellen för kommungemensamma interna tjänster finansieras genom kostnadsfördelning. Kostnader fördelas genom olika nyckeltal, till exempel antalet anställda och antalet datorer. I föreslagen handlingsplan 2020-2021 kommer ett arbete att genomföras för att tydliggöra de fördelningsprinciper som ska ligga till grund för budgetunderlag 2022.

Nuvarande modell har inneburit svårigheter för berörda förvaltningar och bolag att kunna använda medel innevarande år, då reglering av den slutliga kostnaden sker sent på året. Finansiering för stadens digitaliseringsarbete ska hanteras inom det ordinarie budget- och uppföljningsarbetet.

Gemensamma tjänster och förändringsinsatser föreslås hanteras på följande sätt:

- Kostnadsfördelning
- Faktura a´ pris
- Kommunbidrag

Idag finansieras kommungemensamma interna tjänster genom kostnadsfördelning. Det innebär att berörda förvaltningar och bolag faktureras av Intraservice. Det kommer att fortsatt vara fakturering genom kostnadsfördelning/ faktura a pris men inbegripa alla leverantörer av gemensamma tjänster (Intraservice, Inköp och upphandling samt Konsument och medborgarservice).

Nämnden för Intraservice har idag inget kommunbidrag för kommungemensamma interna tjänster. I den nya styrmodellen föreslås att vissa av de nuvarande kommungemensamma interna tjänsterna definieras som ett grunduppdrag för berörd leverantör (nämnd) och finansieras således med kommunbidrag. Finansiering gällande bolagen hanteras på samma sätt som tidigare, genom fakturering. Ett exempel är tjänster

inom tjänsteområdet IT Infrastruktur. Ett fördjupat arbete som tydliggör gränssnitt, konsekvenser och tidsplan för detta föreslås i handlingsplanen 2020–2021, bilaga 2.

Förändringsinsatser finansieras genom kommunbidrag eller faktura utifrån budgetbeslut.

Stadens regelverk ger möjlighet att fördela kostnader över tid genom leasing både vad gäller lös egendom såsom materiella och immateriella tillgångar. Leasing sker genom det kommunala leasingbolaget Göteborgs Stad leasing AB. För att kunna tillämpa leasing av immateriella tillgångar krävs en nyttokalkyl och att en effekthemtagning sker av den beräknade kostnaden. Ett exempel på investering genom leasing av immateriell tillgång kan vara utvecklingskostnader av system.

## Organisation

Dagens organisation och modell är till stor del uppbyggd utifrån behovet av att samordna arbetet med digital utveckling och IT för stadens nuvarande nämndsorganisation. Arbetet med att centralisera organisationen påbörjades för två år sedan med etablering av förskoleförvaltningen och grundskoleförvaltningen. Under 2020 genomförs den omorganisation som innebär att stadsdelsnämnderna och social resursnämnd avvecklas och organiseras i facknämnder.

Med undantag för förvaltningar inom utbildningsområdet ansvarar nuvarande fackförvaltningar och bolag för sina verksamhetsspecifika system och tjänster. I den nya modellen föreslås att ansvaret för system och tjänster inom välfärds- och utbildningsområdet förs över från Intraservice till nämnderna inom utbildningsområdet, liksom de nya nämnderna inom individ och familjeomsorg, äldreomsorg och hälsosjukvård samt funktionsstöd. Detta bedöms vara en naturlig utveckling då samordningsbehovet minskar och förutsättningarna för förvaltningarna stärkts till exempel vad gäller volym och samlad kompetens.

Inköp och upphandlingsnämnden ansvarar idag för gemensam inköpsprocess. I nuvarande modell för kommungemensamma interna tjänster finns detta som ett eget tjänsteområde på Intraservice. För att tydliggöra styrningen av tjänster inom området föreslås ansvaret för process och tjänster inom operativt inköp flyttas från Intraservice till Inköp och upphandling. Denna förflyttning kommer att medföra behov av revidering av nämndens reglemente samt ett fortsatt arbete med att tydliggöra gränssnitt etcetera.

Förslaget om att förvaltningar och bolag ska ta ett aktivt ansvar för sin digitala utveckling kräver tydliga gränssnitt mellan leverantör (Intraservice, Konsument- och Medborgarservice och Inköp och upphandling) och kund (i detta fall förvaltningar och bolag). Det finns flera sätt att se på hur gränssnittet ska se ut. Stadsledningskontoret bedömer därför att det krävs en fördjupad utredning av vilka konsekvenser respektive gränssnitt får för leverantör och kund. Ett exempel är hur gränssnittet ska se ut framledes mellan utbildningsförvaltningarna som delar vissa verksamhetsstöd liksom de nya förvaltningarna som träder i kraft 2021. Grundprincipen är att ansvaret för verksamhetsspecifika system ska flyttas över till berörda förvaltningar. Ett nytt gränssnitt innebär sannolikt att det behöver ske verksamhetsövergång för att säkerställa kompetens och arbetsgivaransvar. Se vidare om verksamhetsspecifika tjänster under rubriken *Tjänster*.

Intraservice uppdrogs i Budget 2018 att göra systematiska insatser för att konsolidera och rationalisera IT-hanteringen inom Göteborgs Stad och därigenom sänka sina utdebiterade kostnader. Arbetet med att tydliggöra gapet mellan nuläge och målsättning behöver omvärderas utifrån nya förutsättningar som detta ärende medför. Detta gäller både förvaltningar och bolag som idag inte nyttjar stadens gemensamma infrastruktur eller de gemensamma tjänster som kommer erbjudas i den nya modellen.

I nuvarande modell finns ett tjänsteområde för IT Infrastruktur. Ansvaret för stadens IT Infrastruktur bedöms vara ett område som ska ingå inom ramen för Intraservice grunduppdrag. I samband med att nuvarande tjänsteutbud för det som definieras som kommungemensamma interna tjänster behöver tjänsteområdet ses över för vad som fortsatt ska hanteras och kategoriseras som tjänst och vad som ska definieras som grunduppdrag.

Stadsledningskontoret har i arbetet med detta ärende sett att behov och nytta med gemensamma tjänster inom området Stadsutveckling behöver utredas. En sådan utredning bedöms ligga utanför detta ärende, varför berörda förvaltningar förväntas initiera en sådan utredning.

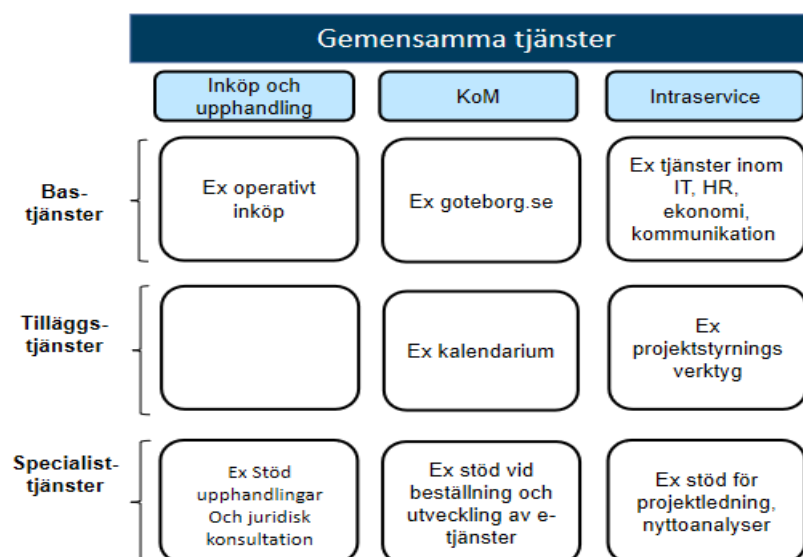
## **Tjänster**

Stadens digitala service ska vara så enkel, effektiv och efterfrågad att den är det naturliga förstahandsvalet. Genom att erbjuda enkla, effektiva och efterfrågade tjänster blir staden bättre på att möta behoven hos boende, besökare, näringsliv och verksamhet.

I den modell som föreslås kan tjänster vara gemensamma för flera förvaltningar och bolag eller verksamhetspecifika för en eller flera förvaltningar och bolag. Gemensamma tjänster - föreslås kategoriseras i obligatoriska bastjänster samt valbara tjänster i form av tilläggs- och specialisttjänster. Den grundläggande principen är att stadens förvaltningar och bolag ska använda gemensamma tjänster och att dessa ska upplevas som enkla, effektiva och efterfrågade. Att använda gemensamma tjänster är sedan tidigare en uttalad ambition i ”Stadshuskoncernens övergripande strategi gällande digitalisering och IT” från 2019-09-30. Detta med fokus på gemensam infrastruktur och relevanta stöd- och verksamhetsprocesser.

Den nya modellen kräver att gemensamma tjänster värderas, definieras, ansvars- och prissätts inför budget 2022. Enligt föreslagen handlingsplan 2020-2021 ska en värdering av tjänster, dess innehåll, ansvarig leverantör och prisättning ske för att tydliggöra vilka av dagens tjänster som ska vara obligatoriska, föreslås ingå som ett grunduppdrag eller flyttas över till annan nämnd som verksamhetspecifik tjänst.

Nedan anges en tabell med exempel på gemensamma tjänster:



I tabellen beskrivs exempel på ett framtida läge där tjänsteområde *Operativt inköp* flyttats från nämnden för Intraservice till nämnden för Inköp och upphandling. Andra överväganden som gjorts inom ramen för detta ärende är en eventuell flytt av specialisttjänsten *Stöd vid beställning av e-tjänster och digital service*. Denna specialisttjänst finns idag inom Konsument och medborgarservice och har bland annat i uppdrag att identifiera medborgarbehov, föreslå samt samordna och utveckla e-tjänster. Tjänsten *Stöd vid beställning av e-tjänster* bör finnas kvar på Konsument och medborgarservice, men föreslås finansieras som såld tjänst eftersom den utgör stöd vid framtagande av verksamhets- och bolagsspecifika tjänster.

I nuvarande modell för kommungemensamma interna tjänster finns ett antal system och tjänster inom områdena utbildning, kultur och fritid, vård och omsorg. Dessa föreslås överföras till berörda förvaltningar för att i högre grad skapa förutsättningar att kunna ta ett aktivt ansvar för sin verksamhetsutveckling. Därmed blir dessa tjänster verksamhetsspecifika i den nya styrmodellen. Det är svårt att överblicka vilka konsekvenser en överföring av dessa tjänster kommer att få. I dagsläget finns många spekulationer men få svar på vilka konsekvenser som behöver omhändertas. Stadsledningskontoret föreslår därför i handlingsplanen för digitalisering och IT 2020-2021, bilaga 2, att stadsledningskontoret i samarbete med Intraservice och berörda förvaltningar utreder konsekvenserna av en avveckling av tjänsteområden inom välfärds- och utbildningsområdet för kommungemensamma interna tjänster samt föreslå tidsplan för överföring till berörda nämnder.

Då stadsdelsnämnder och social resursnämnd omorganiseras i ny nämndorganisation 2021 bör tjänster inom utbildningsområdet prioriteras att omformas först. Detta med anledning av att de nya förvaltningarna behöver prioritera tid och resurser till etablering. Övriga förvaltningar och bolag inom staden ansvarar redan idag för sina verksamhetsspecifika system och tjänster.

## Styrande dokument och gemensamma principer

Göteborgs Stads styrande dokument skapar förutsättningar att göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder och bolagsstyrelser och förvaltningar och bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras.

I detta arbete har Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument tillämpats. Ett antal styrande dokument har eller ska tas fram, alternativt justeras, för att säkerställa den nya styrmiljön för digitalisering och IT. Syftet med arbetet är att renodla styrmiljön inom området. Därför kommer också ett antal styrande dokument föreslås att antas eller upphöra efter remiss i utvalda nämnder och bolagsstyrelser.

De planerande och reglerande styrande dokumenten i den nya styrmiljön beskriver styrning av skilda saker men har samma grundläggande syfte, att tydliggöra både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger dessutom till grund för att utkräva ansvar när inte arbetet sker i enlighet med vad som är beslutat. Dokument som anges nedan ingår i den övergripande styrmiljön för digitalisering och IT. Styrmiljön kommer att kompletteras och redovisas i sin helhet i etapp 4.

- **Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021** är kortsiktig och har en hög detaljeringsgrad. Aktiviteterna är valda mot bakgrund av att de anses utgöra möjliggörare för det vidare utvecklingsarbetet vad gäller digitalisering och IT.
- **Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT** Stadsledningskontoret redovisade i ärende dnr 0437/20 förslag på policy för digitalisering och IT. Policyn beskriver styrande principer för Göteborgs Stads arbete med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering och dess grundläggande möjliggörare, IT. Policyn ska bidra till att säkerställa stadens förmåga att realisera nyttorna av digitalisering och öka den digitala mognaden.
- **Göteborgs Stads riktlinjer för styrning, finansiering och samordning av digital utveckling och förvaltning** anger nämnders och bolagsstyrelserns roller och ansvar i det arbete som ska ske inom ramen för styrning, finansiering och samordning av stadens digitala utveckling och förvaltning. Modellen förväntas att bli ett verktyg för att förverkliga den politiska viljan och inriktningen.
- **Förvaltnings- och bolagsspecifika planer.** Varje nämnd och bolagsstyrelse ska planera organisationens digitala förvaltning och utveckling utifrån verksamhetens behov och utvecklingsområden och inkludera i budget, affärsplan eller verksamhetsplan, så att nödvändiga förändringar kan genomföras så genomtänkt och kostnadseffektivt som möjligt. Planen ska konkret ange vad som ska uppnås för en tidsatt period. Planen ska även ange vilka aktiviteter, insatser eller åtgärder som ska genomföras samt vilka metoder som ska användas.

Som stöd i arbetet med stadens arbete med digitalisering och IT planeras stödjande dokument och metodstöd att tas fram eller utvecklas inom flera områden. Dessa beskrivs i Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021, bilaga 2.

I kommunfullmäktiges beslutade budget 2020 konstateras att under de senaste åren har kostnaderna för kommungemensamma interna tjänster ökat medan de önskade effektiviseringarna uteblivit. Ett svar på detta är att stärka arbetet med nyttorealiserings genom att utveckla och implementera stödjande dokument för nyttorealiserings, vilket planeras redovisas i etapp 4.

Nyttorealiserings är ett aktivt och systematiskt arbete med att säkerställa att nyttan med de förändringar som ska genomföras uppnås samt ger stöd i arbetet med att styra investeringar och att säkerställa effekthemtagning. Det handlar om ett systematiskt tillvägagångssätt där man specificerar, kvantifierar och värderar de förväntade nyttorna för de inblandade intressenterna. Nyttorealiserings är relaterat till förändringsledning som handlar om att på ett strukturerat sätt leda människor genom en förändring i syfte att realisera de önskade nyttorna. För att en införd lösning ska användas som det är tänkt, och därmed ge förväntad nytta, behöver alltid arbetssätt förändras.

## **Stadsledningskontorets bedömning**

Under utredningsfasen av detta ärende har kontoret eftersträvat förankring och dialog. Detta för att skapa delaktighet och ökad förståelse för uppdragen samt för att få synpunkter. Detta har genomförts i forum med koppling till nuvarande styrmodell, nätverk, urval av tjänstepersoner och nyckelkompetenser samt chefsgrupperingar på strategisk nivå. Tidigare arbete med styrmodell och styrande dokument som nämnden för Intraservice och Konsument och medborgarservice ansvarade för har beaktats. I det fortsatta arbetet vad gäller styrning, finansiering och samordning av stadens digitaliseringsarbete behöver dialog och förankring fortsatt prioriteras. Detta för att skapa bra förutsättningar för att realisera de nyttor som på sikt förväntas uppnås med den nya styrmiljön.

I dokumentet från september 2019 ”Stadshuskoncernens övergripande strategi gällande digitalisering och IT” framgår att insatser inom infrastruktur har startats upp i särskild ordning, bland annat Konsolidering av kommungemensamma interna IT-tjänster.

Stadsledningskontorets bedömning är att arbete med konsolidering kan ge kvalitativa och ekonomiska nyttor och effekter för staden. Stadsledningskontorets bedömning är att det krävs ett fortsatt arbete för att säkra helheten, det vill säga hur, vilka och i vilken grad förvaltningar och bolag framöver ska nyttja stadens gemensamma infrastruktur och tjänster. Stadens möjligheter att följa upp förutsättningar för digitalisering blir en mycket viktig faktor i detta sammanhang, för att på så sätt få fram faktabaserad kunskap som sammanställs i underlag för politiska beslut. Det samordningsansvar för Stadshus AB som beskrivs i strategin anser stadsledningskontoret bör värderas i det fortsatta arbetet vad gäller roller och ansvar i den nya styr-, samordnings och finansieringsmodellen.

Stadsledningskontoret bedömer att det kommer krävas ett långsiktigt och systematiskt implementeringsarbete både vad gäller kultur och struktur. Den föreslagna styrningen, samordningen och finansieringen kommer påverka stadens nämnder och bolagsstyrelser i olika grad beroende på förutsättningar för respektive nämnd och bolagsstyrelse. För vissa kommer det att mer handla om att i högre grad nyttja gemensamma tjänster och infrastruktur och för andra få ett större ansvar för det som idag definieras som kommungemensamt men i den nya styrningen kan komma att definieras som verksamhetsspecifikt. Överföring för ansvaret av det som bedöms vara verksamhetsspecifikt kommer sannolikt att innebära att det behöver ske

verksamhetsövergång mellan berörda förvaltningar för att säkerställa kompetens och arbetsgivaransvar.

I intervjuer som genomförts i samband med detta ärende har det framkommit goda exempel på införande av verksamhetsspecifika system, där förvaltningar kravställt och upphandlat nya system. Behov av kravställning och upphandling har föregåtts av dialog med Intraservice, som av olika anledningar resulterat i att förvaltningarna själva har initierat förändringsinsatsen. Då lagstyrd verksamhet snabbt måste kunna agera vid ändringar i lagstiftning etcetera. Ett exempel på detta kan hämtas från grundskoleförvaltningen där staden fick kritik från Skolinspektionen bland annat avseende hur kränkingsärenden dokumenterades i syfte att uppfylla rektors skyldighet att informera huvudmannen. Tidigare hanterade respektive stadsdel detta med hjälp av enklare verktyg som till exempel Excel, ett arbetssätt som blev omöjligt i den nya förvaltningen med anledning av den stora volymen att hantera. En skyndsam hantering är nödvändig i fall som detta. Nuvarande modell upplever flera förvaltningar saknar den snabbheten då det från behov och kravställan från verksamheterna till ett utrullat och implementerat system kan ta flera år. Stadsledningskontorets bedömning är den nya modellen kommer att möjliggöra att förvaltningar och bolag att bättre styra och utveckla sin verksamhet utifrån behov och resurstillgång.

Nuvarande modell för kommungemensamma interna tjänster bygger på att behov och dialog förs i flertal forum beroende på tjänsteområde. Den nya styrningen och samordningen bygger på att förvaltningar och bolag ska kunna uttrycka sina samlade behov och inte utifrån separata tjänsteområden. Detta kommer kräva ett annat arbetssätt men också behov av att se över kompetens hos både kund och leverantör. Den strategiska samordningsgruppen med representation från förvaltningar och bolag bedöms centralt för att få en starkare styrning och ökad utvecklingstakt utifrån gemensam riktning för stadens fortsatta digitala utveckling.

Stadsledningskontoret bedömer att det är av stor vikt att stadens gemensamma digitala infrastruktur hanteras ändamålsenligt och ger förutsättningar för förvaltningar och bolag att bedriva ett effektivt digitaliseringsarbete. Intraservice föreslås ges ett tydligare ansvar över stadens gemensamma digitala infrastruktur genom att det definieras som en del av nämndens grunduppdrag.

Staden har tecknat ett samarbetsavtal med Göteborgs universitet, som bland annat innebär stöd i arbetet under hösten vad gäller att genomföra en basmätning och analysera stadens digitala mognad. Stadsledningskontorets bedömning är att det är av stor vikt att identifiera stadens digitala förmåga och arv för att i en långsiktig plan kunna föreslå relevanta förflyttningar vad gäller den digitala mognaden.

Under en övergångsfas till ny modell kommer stadsledningskontoret att ta en utökad aktiv roll vad gäller uppsikten för de nämnder och bolagsstyrelser som har en nyckelroll i nuvarande modell, i syfte att säkra framdrift och etablering av ny modell.

Jonas Kinnander

Direktör Ärende och utredning

Eva Hessman

Stadsdirektör