



Handling 2022 nr 241

Redovisning av kommunfullmäktiges uppdrag gällande utredning om införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning

Till Göteborgs kommunfullmäktige

Kommunstyrelsens förslag

Kommunstyrelsen tillstyrker stadsledningskontorets förslag i tjänsteutlåtande den 14 oktober 2022 och föreslår att kommunfullmäktige beslutar:

Redovisning av uppdraget till kommunstyrelsen från kommunfullmäktiges budget 2022 om att utreda införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning, exempelvis ökad automatisering, antecknas och förklaras fullgjort.

Göteborg den 30 november 2022

Göteborgs kommunstyrelse

Axel Josefson

Mathias Sköld

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2022-10-14

Diarienummer 0129/22

Handläggare

Britta Timan, Karin Wallquist

Telefon: 031-368 04 56, 031-368 02 92

E-post: britta.timan@stadshuset.goteborg.se,karin.wallquist@stadshuset.goteborg.se

Redovisning av kommunfullmäktiges uppdrag gällande utredning om införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

Redovisning av uppdraget till kommunstyrelsen från kommunfullmäktiges budget 2022 om att utreda införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning, exempelvis ökad automatisering, antecknas och förklaras fullgjort.

Sammanfattning

Stadsledningskontoret redovisar i ärendet uppdrag i budget 2022 om att utreda införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning, exempelvis ökad automatisering.

Stadsledningskontoret har i dialog med de förvaltningar i staden som ansvarar för myndighetsutövning diskuterat pågående och kommande behov av utvecklingsinsatser för en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning. Flera områden där det finns behov av fortsatt utveckling har identifierats och ett par av processerna kan ha potential att automatiseras.

Den fortsatta utvecklingen för en digital transformation och innovation kräver att vissa förutsättningar för medarbetare och chefer finns på plats. I dialogerna framkommer behov av ökad kunskap och kompetens inte minst vad avser de rättsliga förutsättningarna för digital verksamhetsutveckling. Även kompetens inom digital arkitektur och infrastruktur- och plattformstjänster, säkerhet och automation lyfts fram som viktiga delar för den fortsatta utvecklingen. För att utvecklingen ska ta ytterligare kliv framåt krävs bland annat en tydlig ledning med fokus på utvecklingsarbetet, ökad samverkan och ökad digital mognad och förmåga samt att rätt och tillräcklig kompetens inom området finns tillgänglig.

Stadsledningskontoret bedömer att behoven av fortsatt utveckling, i enlighet med stadens nya styrmodell som träder ikraft vid årsskiftet, behöver införlivas i respektive nämnds egen plan för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Behoven och den möjliga utvecklingen behöver utredas, prioriteras och värderas såväl lokalt i respektive berörd nämnd som i strategisk samordningsgrupp beroende på utvecklingsinitiativets karaktär. Rapporten, bilaga 1, ger en bas och underlag för prioritering av fortsatt arbete.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Myndigheter ska hela tiden sträva efter att vara effektiva. Av förvaltningslagen (2017:900), FL, framgår att ett ärende ska handläggas så enkelt, snabbt och kostnadseffektivt som möjligt utan att rättssäkerheten eftersätts. Effektivitet handlar om att hushålla med kommunens medel, men även om att handlägga ärenden snabbt, enkelt och med tillräcklig kvalitet. Kostnadseffektivitet handlar om att med så få resurser som möjligt uppnå ett visst mål.

I Göteborgs Stad beräknas rekryteringsbehoven de närmsta 10 åren uppgå till cirka 36 900 personer. Förväntningar på fortsatt höjd kvalitet i välfärden kommer inte att vara möjliga att infria enbart genom att öka antal anställda. Det kommer i stället att behöva ske med hjälp av nya lösningar, samarbeten, arbetssätt och ny teknik. Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT framhåller att utveckling med hjälp av digitalisering kan bidra till en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till. Digitaliseringen ska ses som en metod för verksamhetsutveckling och ska drivas med fokus på realisering av beslutade mål.

Det är svårt att bedöma den samlade ekonomiska potentialen av digitaliseringen. Dels för att det saknas kvalitativa data som beskriver produktion och kostnader, dels för att det inte går att veta hur en digitaliserad verksamhet faktiskt kommer att arbeta. Det är inte tekniken i sig som sätter gränserna för utvecklingen, utan det handlar till stor del om värderingarna, förvaltningen, regelverken och den organisatoriska trögheten. Erfarenheten av att implementera nya tekniska system visar att det dröjer länge innan tekniken ger avkastning i termer av ökad produktivitet eller minskade kostnader. Ofta handlar utmaningen om att digitalisering som förbättrar en verksamhet också kräver att verksamheten i sig förändras.¹

I enlighet med Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning ska finansieringen för stadens digitaliseringsarbete hanteras inom det ordinarie budget- och uppföljningsarbetet. Varje nämnd och bolagsstyrelse ansvarar för sin egen verksamhetsutveckling och för att ha systematiska arbetssätt så att den kan bedrivas på ett genomtänkt och kostnadseffektivt sätt. Eftersom nämnderna och styrelserna själva äger ambitionsnivån över sin verksamhetsnära utveckling, som ska dokumenteras i en plan, kan stadsledningskontoret inte bedöma dessa kostnader. Detta hanteras inom ramen för det ordinarie budgetarbetet utifrån förutsättningar för respektive nämnd och bolagsstyrelse.

Bedömning ur ekologisk dimension

Digitaliseringen av samhället kan ha såväl negativa som positiva miljökonsekvenser. Rätt utnyttjat kan ny teknik spara både tid, pengar, resurser och påskynda omställningen mot ett hållbart och klimatsmart samhälle. Införande av digitala tjänster för kommunikation inom myndighetsutövningen, som Mina meddelanden och e-faktura, kan bidra till minskat behov av skrivare, papper, kuvert och transporter. Tjänsten tillsammans med andra initiativ inom digital kommunikation kan bidra till minskade resor. Resor med tåg, bil och flyg innebär en miljöpåverkan. Dessa digitala tjänster kan således också bidra till minskad miljöpåverkan.

¹ Starkare kommuner – med kapacitet att klara välfärdsuppdraget, SOU 2020:8

Digitaliseringens utveckling och den ökade användningen av data kan dock inte ske utan användning av naturresurser som till exempel energi eller olika material. För digitala applikationer samt för överföring och hantering av data behövs fysiska anordningar och energi. Vilken typ av energi som används och hur tillverkningen av hårdvara och annan nödvändig utrustning gått till påverkar bedömningen av om en digital utveckling bidragit till positiva miljökonsekvenser. Digitaliseringen påverkar alla sektorer i samhället och det är svårt att få en helhetsbild och en uppfattning om miljökonsekvenserna på systemnivå.

Bedömning ur social dimension

Av Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT framgår att stadens digitala service ska erbjuda tjänster som utgår från användarnas behov och livshändelser. Vidare uttrycks i policyn att användarna ska involveras i förändringsarbetet. Genom att tekniken används smart kan invånare få en mer tillgänglig välfärd av högre kvalitet.

Den ökade digitaliseringen av samhället gör att de som aldrig eller sällan använder internet riskerar att hamna i ett digitalt utanförskap. Särskilt eftersom de digitala tjänsterna återfinns i centrala offentliga verksamheter inom till exempel omsorgen, vården och skolan. I digitaliseringen inom myndighetsutövningen behöver de krav som finns på tillgänglighet beaktas. Till exempel kan e-tjänster med automatiserade svar öka tillgänglighet vad gäller öppettider och underlätta för många att ansöka om insatser. För att nå de som inte har tillgång till bankid och digitala verktyg eller kunskap kan analoga verktyg och metoder till viss del behöva kvarstå.

Gemensamt för många av dem som sällan eller aldrig använder internet, är att de är pensionärer och lever i hushåll med låg inkomst. Av dem som förvärvsarbetar är en högre andel personer som inte har gått på gymnasiet, och de bor oftare på landsbygden, än de som använder internet varje dag. Dessutom lever de som aldrig eller sällan är på nätet i högre grad ensamma än befolkningen i stort. Det finns inga större skillnader mellan könen. Bland dem som använder internet sällan eller inte alls är andelen med funktionsvariation dubbelt så stor som bland befolkningen i stort. Störst behov av digital hjälp har de som är äldst. Digitala tjänster behöver utformas så att alla kan använda dem och det behöver säkerställas att alla kan få stöd och utveckla sin digitala kompetens och vara delaktiga i samhället oavsett om man har en funktionsnedsättning eller är en mindre van användare.²

I enlighet med Göteborgs Stads handlingsplan för åldersvänliga Göteborg 2021–2024 ska äldre samt vård och omsorgsnämnden i samverkan med kulturnämnden och nämnden för demokrati och medborgarservice genomföra kompetenshöjande insatser för att minska det digitala utanförskapet hos seniorer med särskilt fokus på grupper som riskerar att exkluderas.

Samverkan

Information om ärendet i central samverkansgrupp (CSG) 2022-06-16 samt 2022-11-03.

Bilaga

Rapport om införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning. Verksamhetsutveckling genom digitalisering och automatisering

² [Digitalt utanförskap 2020 Q1 | Delrapport | Svenskarna och internet](#)

Ärendet

Stadsledningskontoret redovisar i ärendet uppdraget som gavs till kommunstyrelsen från kommunfullmäktiges budget 2022 om att utreda införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning, exempelvis ökad automatisering.

Beskrivning av ärendet

Uppdrag samt angränsande uppdrag

Kommunstyrelsen fick i kommunfullmäktiges budget 2022 i uppdrag att utreda införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning, exempelvis ökad automatisering. Resultatet av utredningsarbetet redovisas i sin helhet i Rapport om införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning- Verksamhetsutveckling genom digitalisering och automatisering.

I budgeten gavs kommunstyrelsen flera uppdrag som har koppling till varandra:

- Kommunstyrelsen får i uppdrag att minska administrationen inom flertalet verksamheter, exempelvis kommunikation. (Diarienummer 0128/22, planeras att redovisas till kommunstyrelsen 2022-11-30)
- Kommunstyrelsen får i uppdrag att inventera stadens projekt i syfte att utvärdera och minska antalet projekt. (Diarienummer 0126/22, redovisas till kommunstyrelsen 2022-11-23)
- Kommunstyrelsen får i uppdrag att föreslå åtgärder för att samordna och stärka samverkan inom staden för att motverka välfärdsbrott som exempelvis assistansfusk, fusk vid utbetalningar av ekonomiskt bistånd, nödbistånd och andra sociala bidrag. (Diarienummer 0123/22, planeras att redovisas till kommunstyrelsen 2022-12-14)
- Nämnden för Intraservice får i uppdrag att fortsätta arbeta med kompetenscenter för digitalisering och robotisering i syfte att underlätta snabbare och enklare handläggning av ärenden via digitala tjänster.
- Nämnder och styrelser får i uppdrag att genomföra ett långsiktigt strategiskt effektiviseringsarbete för att frigöra resurser inom staden.

Resultaten från dessa uppdrag kan utgöra underlag för stadens fortsatta arbete med effektiviseringar.

Metod, arbetssätt och avgränsningar

Initialt har begrepp som nämns i uppdraget, samt ytterligare angränsande begrepp, identifierats och definierats. En kartläggning har sedan genomförts för att beskriva utvecklingen av stadens befintliga myndighetsutövning. Dialoger har genomförts med representanter för berörda förvaltningar och frågeställningar om vilka utvecklingsarbeten som pågår eller planeras kring myndighetsprocesserna, med koppling till kostnadseffektivitet, digitalisering och automatisering har diskuterats. Dialoger genomfördes med representanter från följande förvaltningar:

- Arbetsmarknad och vuxenutbildning
- Demokrati och medborgarservice
- Fastighetskontoret
- Förskoleförvaltningen
- Förvaltningen för funktionsstöd
- Grundskoleförvaltningen

- Intraservice
- Kretslopp och vatten
- Kulturförvaltningen
- Miljöförvaltningen
- Socialnämnderna Hisingen, Sydväst, Centrum, Nordost
- Stadsbyggnadskontoret
- Trafikkontoret
- Utbildningsförvaltningen
- Äldre samt vård och omsorgsförvaltningen

Göteborgs Stads arbete med välfärdsteknik och beslut inom hälso- och sjukvård har inte omfattats i arbetet med aktuellt uppdrag då detta inte omfattar myndighetsutövning. Inte heller administrativa processer som inte innehåller myndighetsutövning såsom ekonomi och HR-processer har ingått i arbetet.

Bakgrund

Kompetensutmaningen inom välfärdssektorn

Välfärdens kompetensförsörjning anses av Sveriges kommuner och regioner (SKR) vara en av de kommande årens viktigaste frågor. Den demografiska utvecklingen med en åldrande befolkning ger ökade behov av välfärdstjänster. Samtidigt blir bristen på arbetskraft i många branscher alltmer påtaglig. Situationen kräver förändringar på flera områden, bland annat diskuteras att fler behöver arbeta längre innan de går i pension, fler behöver arbeta heltid samt att ny teknik kan effektivisera arbetet. För att möta dessa utmaningar krävs bland annat utveckling av medarbetarnas kompetens, kunskap och färdigheter. SKR har tagit fram nio strategier för att möta kompetensutmaningen, där en är ”Utnyttja tekniken smart”. Genom att använda tekniken smart kan invånare få en mer tillgänglig välfärd samtidigt som det kan bidra till minskade rekryteringsbehov.³

Styrning och roller - nationellt och lokalt

Regeringens digitaliseringsstrategi anger inriktningen för digitaliseringspolitiken. Det övergripande målet är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) ska samordna och stödja den förvaltningsgemensamma digitaliseringen i syfte att göra den offentliga förvaltningen mer effektiv och ändamålsenlig. SKR stödjer kommuner och regioner i att skapa en mer effektiv och innovativ välfärd med hjälp av digitaliseringens möjligheter.

I Göteborgs Stad finns policy för digitalisering och IT som beskriver styrande principer för stadens arbete med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Policyn ska bidra till att säkerställa stadens förmåga att realisera nyttorna av digitalisering och öka den digitala mognaden. Utveckling med hjälp av digitalisering kan bidra till en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till, så att boende, besökare och näringsliv upplever sin kontakt med staden som tillgänglig, enkel och effektiv. Digitaliseringen ska ses som en metod för verksamhetsutveckling och ska drivas med fokus på realisering av beslutade mål.

³ Digitalisering i välfärden. Medarbetarnas attityder och erfarenheter. Sveriges kommuner och regioner, 2022

I Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning⁴ definieras ansvarsfördelningen i staden. Kommunfullmäktige beslutar om de övergripande målsättningarna med stadens digitaliseringsarbete och ramarna beslutas utifrån årligt budgetbeslut. Kommunstyrelsen har ansvar för att driva stadens digitalisering på strategisk nivå, det innebär bland annat att ha en strategisk samordningsgrupp som ska värdera och prioritera befintliga och nya stadengemensamma förändringsinsatser och tjänster. Nämnden för Intraservice, nämnden för Konsument och medborgarservice samt Inköp och upphandlingsnämnden har ett särskilt ansvar som leverantör av gemensamma tjänster och samordning av nationella digitala tjänster och standarder.

I de fall förändringsinitiativ berör gemensamma tjänster i staden är det respektive ansvarig leverantör som utifrån kunddialog och omvärldsbevakning identifierar och kategoriserar initiativ som ska gå vidare till analys. Leverantör genomför kostnads- och nyttoanalys samt säkerställer om befintliga lösningar inom staden kan återanvändas. Strategiska samordningsgruppens värdering och prioritering ligger sedan till grund för underlag till budget.

I de fall utvecklingsinitiativ berör verksamhets specifika system eller tjänster ansvarar berörd förvaltning eller bolag för arbetet. Förvaltningar och bolag samlar in behov utifrån sitt uppdrag och sina målgrupper och genomför kostnads- och nyttoanalys samt säkerställer om befintliga lösningar inom staden kan återanvändas. Av riktlinjen framgår att nyttorealiserings ska tillämpas och innebär ett aktivt och systematiskt arbete att säkerställa nyttan med de förändringar som avses genomföras. Finansiering för stadens digitaliseringsarbete ska hanteras inom det ordinarie budget- och uppföljningsarbetet.

Pågående utvecklingsarbete samt behov av fortsatt utveckling

I de dialoger som förts med representanter från respektive berörd förvaltning beskrivs pågående utvecklingsarbete samt behov av fortsatt utveckling. Det finns en stor mängd och variation av processer med myndighetsutövning inom stadens olika nämnder. Nedan redovisas exempel av pågående utveckling samt behov av utveckling, så väl stadenövergripande som förvaltningsspecifikt. Utvecklingsarbetet redovisas i sin helhet i avsnitt 3 i bilaga 1.

Stadenövergripande utveckling

Stadenövergripande utveckling, det vill säga initiativ som går att nyttja för många olika typer av myndighetsprocesser och av flera förvaltningar, är bland annat Mina sidor och Mina meddelanden. Den sammanhållna tjänsten för Mina meddelanden är utvecklad av Intraservice i samarbete med Digitaliseringsmyndigheten och Strålfors/Postnord. Ytterligare behov finns av att utveckla Mina sidor företag för att förbättra och utveckla ett koncept för att ytterligare digitalisera kommunikationen med företagare i Göteborg.

Intraservice arbetar bland annat med att ta fram en gemensam infrastruktur för staden för att ansluta sig till den nationella infrastrukturen för säker digital kommunikation inom offentlig sektor, SDK. I dialogerna framkommer också ett behov hos flera förvaltningar

⁴ Stadsledningskontoret har tagit fram ett förslag till revidering av Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning i samband med ärendet om förslag på Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023–2026, se kommunstyrelsens sammanträde 2022-10-19 § 7

att utveckla lösningar för elektroniska underskrifter. Behov av kommunikation på flera språk via digital tolk beskrivs också.

Från flera förvaltningar, liksom i Göteborgs Stads tjänsteplan för kommundemensamma interna tjänster 2022 – 2024 framkommer att det behövs investeringar och vidareutveckling av stadens e-tjänster och e-tjänsteplattformen. På samma sätt framkom även behov av att utveckla avgiftshanteringen och utskicken av fakturor inom hela socialtjänstområdet. Bland annat socialförvaltningarna och stadsbyggnadskontoret, beskriver behov av e-arkiv som en viktig del för att automatisering av ärendeprocesser kan genomföras fullt ut.

I arbetet har även förvaltningsspecifika processer identifierats. Dessa sammanfattas här genom några exempel från olika områden.

Processer inom stadsutvecklingsområdet

Inom bygglovsprocessen går det att ansöka via en e-tjänst samt följa sitt ärende via Mina sidor, som har vissa automatiska funktioner såsom utskick av mejl. Boverket har uppdraget att göra en förstudie om nationella lösningar för en digital enhetlig lov- och byggprocess. Den nya organisationen inom stadsutvecklingsområdet bedöms kunna påverka utvecklingen positivt. Stadsbyggnadskontoret ser också behov av utveckling av tillsyn av obligatorisk ventilationskontroll (OVK) och hissar och andra motordrivna anordningar. Boverket har fått i uppdrag att göra en förstudie om hur OVK kan rapporteras in nationellt samt hur kontrollsystemet bättre kan dra nytta av modern sensorteknik. Trafikkontoret ser potential i att kunna automatisera delar av processen gällande ansökan om färdtjänstillstånd men utvecklingen har hittills fått stå tillbaka till förmån för annan utveckling.

Processer som berör förvaltningarna inom socialtjänstområdet

De fyra socialförvaltningarna och intraservice arbetar tillsammans med automatisering av försörjningsstöd. I den första etappen har ett breddinförande av e-tjänst för återansökan genomförts. I den andra etappen, hösten 2022, ska roboten Görel även kontrollera brukarens inkomster, göra en normberäkning, ta fram förslag till beslut och kommunicera beslutet till sökanden, samt efter att handläggaren godkänt betala ut försörjningsstödet till den enskilde. Ytterligare en process som skulle kunna vara lämpad för automatisering är processen för ansökan och beslut om trygghetslarm, eftersom den är regelstyrd och behandlar enkel samt strukturerad data. Handläggningen av ansökan om trygghetslarm görs inom äldre samt vård och omsorgsförvaltningen samt förvaltningen för funktionsstöd. Göteborgs Stads egna HVB-hem har utvecklat en app som används i syfte att tillsammans med socialsekreteraren göra ungdomarna mer delaktiga i sin genomförandeplan för behandlingsinsatsen. Appen har en öppen källkod för att fler utvecklare ska kunna använda den.

Processer som berör miljöförvaltningen

Miljöförvaltningen bedriver ett arbete med nyutveckling och vidareutveckling av e-tjänster inom livsmedelsområdet. Tillsammans med demokrati och medborgarservice utvecklas e-tjänsten ”FörRätt” vars syfte är att förenkla för företag när de ska registrera verksamhet. Inom alkohol- och tobaksområdet pågår ett arbete kring ny- och vidareutveckling av e-tjänster tillsammans med demokrati och medborgarservice. Det berör ansökan av tillstånd för alkoholserving, ändringar av befintliga tillstånd för

alkoholservering samt anmälan av förändringar av serveringsansvarig personal i verksamheter med serveringstillstånd.

Processer som berör förvaltningarna inom utbildningsområdet

Ansökan till förskola görs via en digital ansökningsblankett men fördelningen av platser görs manuellt. Beslutet om avgift för förskoleplats är till viss del digitaliserat. För uppsägning av förskoleplats finns en e-tjänst där vårdnadshavaren kan säga upp platsen och fakturorna slutar då att skickas ut.

Ansökan till grundskola och fritidshem sker digitalt och ett arbete pågår även kring digitalisering för antagning till anpassad grundskola. För placeringar i grundskolan använder grundskoleförvaltningen Optiplan, ett automatiserat IT-system. Beslut om placering fattas dock av handläggare.

Grundskolenämnden ansvarar för beslut om ersättningar till fristående grundskolor. Processen bedrivs i stor utsträckning manuellt. Det finns en ny e-tjänst för ansökan om tilläggsbelopp som effektiviserat handläggningen. Förskolenämnden fattar beslut om tillstånd för att starta och driva fristående pedagogisk omsorg och fristående förskola. Nämnden fattar också beslut om bidrag och ersättningar samt bedriver tillsyn av dessa verksamheter. Enligt förskoleförvaltningen finns ett behov av ett sammanhållet handläggningssystem för hela processen gällande fristående verksamheter, där ansökningar, ersättningar, statsbidrag och så vidare kan hanteras.

Förutsättningar för utveckling

Vissa förutsättningar för fortsatt utveckling har också diskuterats i dialogerna med förvaltningarna. Dessa handlar bland annat om att effektivisera genom att arbeta med att kartlägga de processer som finns för myndighetsutövning. Kartlagda processer ses som en förutsättning för att standardisera och digitalisera processerna. Att arbeta med verksamhetsutveckling genom digitalisering förutsätter också en viss digital mognad inom förvaltningarna. En ökad förståelse för digitaliseringens möjligheter hos varje medarbetare bidrar också till en delaktighet i utvecklingen. För att staden ska kunna dra nytta av den utvecklingspotential som finns behöver också rätt kompetens finnas att tillgå. Kompetens inom bland annat infrastruktur- och plattformstjänster, säkerhet och automation nämns som efterfrågade.

Ytterligare förutsättningar är flexibla verksamhetssystem och applikationer, för att möjliggöra att data hämtas från olika system samt att utveckla automatisering. Flera förvaltningar efterfrågar en nationell infrastruktur och lagring för data. Regeringen har uppdragit åt DIGG att främja offentliga aktörers förmåga att dela och nyttiggöra data. DIGG har även inom sitt uppdrag att ta fram vägledningar och stödmaterial till offentlig förvaltning i bland annat rättsliga frågor. Det behöver även finnas förutsättningar till initiala kostnader för att bedriva utveckling genom digitalisering och automatisering, även om utvecklingen kan vara kostnadseffektiv i längden.

Stadsledningskontorets bedömning

Sammanfattningsvis kan konstateras att arbete pågår i många förvaltningar för att effektivisera processerna inom myndighetsutövningen, både med syfte att sänka kostnader men även för att öka kvaliteten samt för att klara kompetensförsörjningen. För att möta Göteborgs Stads utmaningar inom kompetensförsörjningen bedömer stadsledningskontoret att stadens nämnder över lång tid behöver ha en hög takt i

utvecklingen. För att arbetet ska ta ytterligare kliv framåt krävs bland annat en tydlig ledning med fokus på utvecklingsarbetet, ökad samverkan, ökad digital mognad och förmåga samt att rätt och tillräcklig kompetens inom området finns tillgänglig. Medarbetarnas engagemang är avgörande för en framgångsrik digitaliseringsprocess.

Stadsledningskontoret har i rapporten lyft fram ett antal processer som ur olika synvinklar bedöms vara särskilt intressanta för fortsatt utveckling. Mina sidor företag, e-signering, säker digital kommunikation är alla initiativ som har potential att bidra med effektivisering i många av de processer som innehåller myndighetsutövning. En viss fortsatt utveckling av tjänsterna behöver ske samtidigt som användningen av tillgängliga tjänster generellt behöver öka. E-arkiv är en funktion för långtidsbevarande och hållbar hantering av digital information. E-arkiv gör det möjligt att effektivt och säkert lagra handlingar elektroniskt, handlingarna behöver inte skrivas ut och arkiveras analogt och lagringsutrymme och manuella insatser i arkivet kan effektiviseras.

Utvecklingen av en obruten digital samhällsbyggnadsprocess, där bygglovsprocessen ingår tillsammans med lantmäteriprocessen, behöver ha fortsatt hög prioritet. Processerna är del av ett större sammanhang nationellt och arbetet har påverkan på stora samhällsekonomiska värden men kan också innebära effektiviseringsvinster för staden.

Såväl grundskoleförvaltningen som förskoleförvaltningen framhåller att det finns behov av att utveckla handläggningsstödet för ärenden avseende fristående verksamheter. Det skulle ge större effektivitet, större rättssäkerhet och en bättre service till de fristående verksamheterna.

Avgiftshantering och utskick av fakturor inom hela socialtjänstområdet har av flera förvaltningar beskrivits som en process som har potential att effektiviseras. En del av arbetet sker manuellt och är tidskrävande samtidigt som hanteringen omfattar en stor mängd avgifter och fakturor. Behovet av en förbättrad process är därför stort. Inom socialtjänsten har också behov av en digital tolk lyfts fram. Tolkbehovet inom hela socialtjänsten är stort och det råder brist på tolkar inom flera språkområden.

I dialogerna har handläggningen av ansökan om trygghetslarm, handläggning av ansökan om färdtjänst samt till viss del obligatorisk ventilationskontroll diskuterats ur ett perspektiv av möjlig automatisering. För att automatisera behöver processen vara rutinmässig, ha tydligt flöde och vara enkelt replikerbar. För att skapa nytta behöver processen också hantera ett stort antal beslut eller vara en process som är tar mycket tid i anspråk i verksamheten.

Dessa initiativ behöver, i enlighet med stadens nya styrmodell som träder ikraft vid årsskiftet, införlivas i respektive nämnds egen plan för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Behoven och den möjliga utvecklingen behöver utredas, prioriteras och värderas såväl lokalt i respektive berörd nämnd som i strategisk samordningsgrupp beroende på utvecklingsinitiativets karaktär.

Jonas Kinnander

Eva Hessman

Direktör Ärende och utredning

Stadsdirektör



Rapport om införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning

- Verksamhetsutveckling genom digitalisering
och automatisering

2022-10-31

Innehållsförteckning

1	Inledning	4
1.1	Uppdrag	4
1.1.1	Angränsande uppdrag	4
1.2	Arbetsätt, metoder och avgränsningar	4
1.2.1	Arbetsätt och metod	4
1.2.2	Avgränsningar	5
1.3	Centrala begrepp	6
1.3.1	Myndighetsutövning	6
1.3.2	Kostnadseffektivitet	7
1.3.3	Digitalisering och digital information	7
1.3.4	Automatisering och robotisering	8
1.3.5	Artificiell intelligens	8
1.3.6	Välfärdsteknik	8
1.3.7	E-tjänster	9
1.4	Läsanvisning	9
2	Bakgrund	10
2.1	Kompetensutmaningen inom välfärdssektorn	10
2.2	Kommunens ansvar för att använda offentliga medel effektivt	11
2.3	Nationell styrning och samverkan inom digitaliseringsområdet	11
2.4	Övergripande styrning av digitaliseringsarbetet i Göteborgs Stad	12
2.4.1	Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT	12
2.4.2	Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning	13
2.4.3	Göteborgs Stads tjänsteplan för kommungemensamma interna tjänster 2022 – 2024	16
2.4.4	Kompetenscenter för digitalisering och automatisering	16
2.4.5	Ny organisation för stadsutveckling 2023	17
2.5	Omvärldsbevakning	17
2.5.1	Sundsvalls kommun – bygglov	18
2.5.2	Lunds kommun - automatiserade beslut om trygghetslarm	18
2.5.3	Hammarö kommun - ökad kompetens hos äldre	19
2.5.4	Uddevalla kommun - finansieringen	19
2.5.1	Helsingborg - digital tolk	19

2.5.2	Västerås stad - nyttan med e-arkiv	20
3	Pågående utvecklingsarbete samt behov av fortsatt utveckling	21
3.1	Stadenövergripande utveckling.....	21
3.1.1	Mina sidor.....	21
3.1.2	Mina meddelanden.....	22
3.1.3	Tjänst för elektronisk signering	23
3.1.4	Enkel och säker digital kommunikation mellan myndigheter	24
3.1.5	Behov av säker kommunikation med enskilda	25
3.1.6	Utveckling av e-tjänster	25
3.1.7	Behov av utveckling av avgiftshanteringen, utformning och utskick av fakturor.....	27
3.1.8	Digitala arkiv	27
3.2	Förvaltningsspecifik utveckling	28
3.2.1	Processer som berör förvaltningarna inom stadsutvecklingsområdet	28
3.2.2	Processer som berör förvaltningarna inom socialtjänstområdet.....	33
3.2.3	Processer som berör Miljöförvaltningen.....	37
3.2.4	Processer som berör förvaltningarna inom utbildningsområdet	39
3.3	Förutsättningar för fortsatt utveckling.....	41
3.3.1	Kartläggning av processer	42
3.3.2	Digital mognad och förmåga.....	42
3.3.3	Brist på kompetens inom digitaliseringsområdet.....	43
3.3.4	Flexibla system och applikationer	44
3.3.5	Hantering av data	44
3.3.6	Finansiering av utvecklingsarbetet.....	45
3.3.7	Rättsligt stöd.....	46
4	Sammanfattande slutsatser	48
4.1	Att lära av och med varandra.....	48
4.2	Behov av fortsatt utveckling samt möjlig automatisering	49
4.2.1	Behov av fortsatt utveckling	49
4.2.2	Potentiell automatisering	51
4.3	Fortsatt hantering av identifierade behov	52
	Referenser.....	55

1 Inledning

1.1 Uppdrag

I denna rapport redovisas uppdraget till kommunstyrelsen från kommunfullmäktiges budget 2022 om att utreda införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning, exempelvis ökad automatisering.

Syftet med rapporten är att skapa ett underlag som beskriver den utveckling som sker för kostnadseffektivisering, med fokus på digitalisering och automatisering, inom myndighetsprocesserna. Rapporten kan utgöra underlag till framtida initiativ.

1.1.1 Angränsande uppdrag

I budget 2022 gav kommunfullmäktige flera uppdrag som har koppling till varandra. Resultaten från dessa uppdrag kan utgöra underlag för stadens fortsatta arbete med effektiviseringar.

- Kommunstyrelsen får i uppdrag att minska administrationen inom flertalet verksamheter, exempelvis kommunikation.
- Kommunstyrelsen får i uppdrag att inventera stadens projekt i syfte att utvärdera och minska antalet projekt.
- Kommunstyrelsen får i uppdrag att föreslå åtgärder för att samordna och stärka samverkan inom staden för att motverka välfärdsbrott som exempelvis assistansfusk, fusk vid utbetalningar av ekonomiskt bistånd, nödbistånd och andra sociala bidrag.
- Nämnden för intraservice får i uppdrag att fortsätta arbeta med kompetenscenter för digitalisering och robotisering i syfte att underlätta snabbare och enklare handläggning av ärenden via digitala tjänster.
- Nämnder och styrelser får i uppdrag att genomföra ett långsiktigt strategiskt effektiviseringsarbete för att frigöra resurser inom staden.

1.2 Arbetsätt, metoder och avgränsningar

1.2.1 Arbetsätt och metod

För att utreda införandet av en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning som exempelvis ökad automatisering har olika angreppssätt använts. Initialt har begrepp som nämns i uppdraget, samt ytterligare angränsande begrepp, identifierats och definierats.

En kartläggning av pågående utvecklingsarbeten och behov av utveckling i de processer som innehåller myndighetsutövning har sedan genomförts. Som ett första steg har verksamheten i stadens förvaltningar och bolag gått igenom för att identifiera de processer som innehåller myndighetsutövning, det är framför allt i stadens förvaltningar som myndighetsutövningen utförs. Dialoger med

representanter från berörda förvaltningar har därefter genomförts. Deltagare har i huvudsak utgjorts av förvaltningscontrollers, utvecklingsledare, verksamhetschefer, avdelningschefer och enhetschefer för myndighetsutövning, verksamhetsutvecklare/strateger för it och digitalisering, enhetschef juridik, styrning och ledning samt avdelningschef för planering och utveckling. Dialoger med representanter från följande förvaltningar har genomförts:

- Intraservice
- Demokrati och medborgarservice
- Arbetsmarknad och vuxenutbildningsförvaltningen
- Fastighetskontoret
- Förskoleförvaltningen
- Förvaltningen för funktionsstöd
- Grundskoleförvaltningen
- Kretslopp och vatten
- Kulturförvaltningen
- Miljöförvaltningen
- Socialförvaltningarna Hisingen, Sydväst, Centrum, Nordost
- Stadsbyggnadskontoret
- Trafikkontoret
- Utbildningsförvaltningen
- Äldre samt vård och omsorgsförvaltningen

I intervjuerna har följande frågor ställts:

- Vilka processer finns inom förvaltningen som innehåller myndighetsutövning?
- I vilken omfattning sker dessa?
- Vilka utvecklingsarbeten pågår eller planeras kring dem, med koppling till kostnadseffektivitet, digitalisering och automatisering?
- Vilka ytterligare behov av utveckling ser ni idag?
- Vad är hinder och framgångsfaktorer för utvecklingen?
- Annat utvecklingsarbete som kan vara intressant i sammanhanget?

Resultatet av dialogerna beskrivs under rubriken Pågående utvecklingsarbete samt behov av fortsatt utveckling. Detta har sedan tillsammans med kommunens ansvar i myndighetsutövning, styrningen kring digitalisering och material från en omvärldsbevakning utgjort underlag för de sammanfattande slutsatserna. Stadens styrande dokument inom området tillsammans med Tjänsteplan för kommungemensamma interna tjänster 2022 – 2024, rapporter från statliga myndigheter och SKR har också utgjort underlag för rapporten.

1.2.2 Avgränsningar

I dialogerna har fler områden och processer diskuterats än vad som redovisas i rapporten. I rapporten beskrivs det utvecklingsarbete som omfattar processer med ett stort antal beslut eller processer som av annan anledning ansetts vara av större intresse. Processer som utlämnats är till exempel kulturförvaltningens

process gällande beslut om tillträdesförbud till badanläggningar, kulturhus och bibliotek, beslut om tillträdesförbud till badanläggningar, kulturhus och bibliotek samt de beslut som fattas av rektorer inom utbildningsområdet.

Göteborgs Stads arbete med välfärdsteknik och beslut inom hälso- och sjukvård har inte omfattats i arbetet med aktuellt uppdrag då detta inte omfattar myndighetsutövning. Flera förvaltningar såsom förvaltningen för funktionsstöd och äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen har fokuserat sitt utvecklingsarbete mot området välfärdsteknik. Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen har till exempel infört trygghetskameror som en tjänst för tillsyn och förvaltningen för funktionsstöd stödjer brukare att använda appar för ökad självständighet i vardagliga situationer. Arbetet inom välfärdsteknik utgår från Göteborgs Stads program för attraktiv hemtjänst. I programmet finns en målsättning om att fram till 2022 införa tio olika välfärdstekniska tjänster, varav trygghetslarm och trygghetskamera är några. Programmet utvärderas under sista genomförandeåret.

Inte heller administrativa processer som inte innehåller myndighetsutövning såsom ekonomi och HR-processer har ingått i arbetet. Utvecklingsarbeten pågår även inom dessa områden, till exempel pågår arbete med att automatisera handläggningen av tjänstgöringsintyg.

Flera andra intressanta utvecklingsarbeten såsom till exempel kulturförvaltningens arbete med digitalisering av museum¹ och stadsbyggnadskontorets arbete med digital tvilling-Virtuella Göteborg² har berörts i dialogerna. Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen beskriver också ett antal utvecklingsarbeten till exempel införande av ett nytt planeringsstöd för vård och omsorg (Plugo), Godigit som är en satsning tillsammans med förvaltningen för funktionsstöd för att höja kompetensen hos medarbetarna, arbetet med systemstöd för hälso- och sjukvården samt stöd för boendeförmedling för vård och omsorgsboenden. Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen har tillsammans med Demokrati- och medborgarservice utvecklat chatboten ”Glenn” som svarar på frågor kring ansökningar och annat inom förvaltningens verksamhetsområde. Dessa utvecklingsarbeten innefattar dock inte myndighetsutövning varför de inte beskrivs ytterligare i rapporten.

1.3 Centrala begrepp

1.3.1 Myndighetsutövning

Myndighetsutövning kan beskrivas som beslut och andra åtgärder som en myndighet vidtar gentemot en enskild. Det ska ske med stöd av en befogenhet som myndigheten har getts genom en offentligrättslig författning, eller genom ett konkret beslut av regeringen eller riksdagen. Beslutet eller åtgärden är ytterst

¹ Se till exempel [Digiseum – en guide till museets digitala resurser – Göteborgs konstmuseum \(goteborgskonstmuseum.se\)](https://www.goteborgskonstmuseum.se)

² Se [Digital tvilling – Stadsutveckling Göteborg – Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](https://www.goteborg.se)

ett uttryck för samhällets makt över medborgarna. Det gäller oberoende av om den aktuella åtgärden uttrycker en skyldighet för någon enskild eller innebär att någon enskild gynnas i det enskilda fallet.

Karaktäristiskt för myndighetsutövning är också att den enskilda befinner sig i en beroendeställning i förhållande till det allmänna och att detta inte har sin grund i ett frivilligt åtagande. Det innebär att myndigheten i dessa fall – till skillnad från i till exempel ett avtalsförhållande – ensidigt ska besluta i saken.³

Typiska ärenden som avser myndighetsutövning är till exempel handläggning av ärenden gällande försörjningsstöd eller ansökan om bygglov. Till myndighetsutövning räknas även beslut som endast har indirekta rättsverkningar gentemot den enskilde men som grundar sig på offentligrättsliga regler där den enskilde befinner sig i ett beroendeförhållande till det allmänna. Exempel på sådana beslut är ackrediteringar, beslut om utfärdande av olika legitimationer, beslut i samband med obligatorisk kontrollverksamhet.

1.3.2 Kostnadseffektivitet

Effektivitet handlar ofta om att öka vinsten givet de resurser som finns tillgängliga. Socialstyrelsen beskriver att i offentlig verksamhet mäts inte effektivitet i pengar utan i nytta för medborgarna. Då handlar effektivitet om att utveckla verksamheten och använda de tillgängliga resurserna så att de ger så mycket nytta som möjligt. Det kräver att resurserna används till rätt saker, på rätt sätt och i tid.

Vidare handlar kostnadseffektivitet om att med så få resurser som möjligt uppnå ett visst mål. Kostnadseffektivitet svarar på vilken behandling eller insats som bör användas för att till lägsta kostnad uppnå målet. Kostnadseffektivitet studeras genom att jämföra olika behandlingars eller insatsers effekter och kostnader.

Effektivitetsanalyser kan baseras på indikatorer, och ofta påverkar tillgången till underlag vilket angreppssätt som är möjliga att använda. Effektmål kan vara svåra att mäta, men då kan produktionsmål användas som en indikator.⁴

1.3.3 Digitalisering och digital information

Digitalisering avser ursprungligen och i tekniska sammanhang omvandling från analog till digital representation av information med nollor och ettor. Digitalisering har börjat användas i överförd betydelse inom samhällsvetenskap, politik och informatik om digital transformation, det vill säga genomgripande verksamhetsomvandling i samband med ökad användning av modern informationsteknologi. Syftet kan vara att ersätta pappersblanketter, att automatisera manuella rutiner, att rationalisera bort administrativa arbetsuppgifter, distributionsled, resor och yrken samt att kunna erbjuda förbättrad informationsförsörjning och tillgänglighet oavsett tid och plats.

³ Prop. 2016/17:180 s. 47 ff.

⁴ Handbok för utveckling av effektivitetsindikatorer, Socialstyrelsen, 2016

Denna verksamhets- eller processdigitalisering innefattar ändrade arbetsmetoder, organisationsprocesser, affärsmodeller, samhällsstrukturer och kompetenskrav. Digital transformation kan innebära IT-strategi för utveckling och införande av nya webb- och appbaserade e-tjänster och informationssystem.⁵

Av Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT framgår att digitalisering ska ses som en metod för verksamhetsutveckling och ska drivas med fokus på realisering av beslutade mål.

Digitaliseringsbegreppet används ganska brett och kan innebära alltifrån så kallade ”dumma” pdf: er – till exempel inskannade formulär som inte går att bearbeta på ett automatiserat sätt i någon högre utsträckning – till information i databaser som kan bearbetas och återanvändas i flera sammanhang utan att informationen behöver ”matas in” igen. I tryckfrihetsförordningen omnämns de digitala handlingarna som ”en upptagning som endast med tekniska hjälpmedel kan läsas eller avlyssnas eller uppfattas på annat sätt”.

1.3.4 Automatisering och robotisering

Automatisering innebär att en process fångas upp och tas över av ett datorprogram som utför den på exakt samma sätt varje gång. Genom att programmera en mjukvara att utföra arbetet går det snabbare, det blir färre fel och den som tidigare utfört arbetsuppgiften kan lägga sin tid på annat. Automatisering kräver att en människa övervakar maskinens styrsystem. I Göteborgs Stad används automatisering till exempel när maskiner tar över delar av det administrativa arbetet.⁶

1.3.5 Artificiell intelligens

Artificiell intelligens (AI) är förmågan hos programvara att efterlikna människors intelligens och inom vissa områden överträffa den. AI kan till exempel se mönster i datamängder, lära sig av erfarenheter, anpassa sig efter sin omgivning, förutse vad som kan hända samt ge förslag på förbättringar.

AI kan bland annat tolka innehåll i ljud, text och bild, men även fungera som verktyg för att skapa artiklar, musik och konst. Du hittar AI i exempelvis chatbotar, självkörande bilar och vid analys av röntgenbilder.⁷

1.3.6 Välfärdsteknik

Välfärdsteknik är digital teknik som syftar till att bibehålla eller öka trygghet, aktivitet, delaktighet eller självständighet för en person som har eller löper förhöjd risk att få en funktionsnedsättning. Digitala trygghetslarm, nattillsyn via kamera, verktyg för kommunikation, medicinpåminnare, gps-larm, är några exempel på välfärdsteknik. Dessa kan förbättra livskvaliteten för äldre personer

⁵ [Digitalisering – Wikipedia](#)

⁶ [Presentationsmaterial och ordlista - Intraservices tjänster - Göteborgs Stads intranät \(goteborg.se\)](#)

⁷ [Presentationsmaterial och ordlista - Intraservices tjänster - Göteborgs Stads intranät \(goteborg.se\)](#)

och personer med funktionsnedsättning genom att de underlättar delaktighet och självständighet i samhället utifrån den enskildes förutsättningar.⁸

1.3.7 E-tjänster

E-tjänster är en service som kan användas för att den enskilde ska kunna uträtta olika ärenden via webben eller andra elektroniska kanaler som mobiltelefon eller läsplatta. Ibland kallas det självservice. E-tjänster medför ofta en viss grad av digitalisering eller automatisering.

1.4 Läsanvisning

I rapporten redovisas utredningens iakttagelser och vägen framåt. I rapportens första kapitel beskrivs uppdraget tillsammans med angränsade uppdrag inom området. Avgränsningar som gjorts i arbetet och centrala begrepp redovisas också i avsnittet.

I rapportens andra kapitel *Bakgrund* beskrivs den kompetensutmaning som finns inom främst välfärdssektorn, kommunernas ansvar för att använda offentliga medel på ett effektivt sätt samt den nationella och stadens nya styrmodell inom området. I kapitlet beskrivs också kortfattat den pågående omorganisationen i staden inom stadsutvecklingsområdet.

I rapportens tredje kapitel finns en redogörelse av pågående utvecklingsarbeten, identifierade kommande behov av fortsatt utveckling samt hinder och framgångsfaktorer för digitalisering och automatisering. Redogörelsen bygger på genomförd kartläggning och de fördjupade dialoger som genomförts med berörda förvaltningar.

Rapporten avslutas med ett kapitel med sammanfattande slutsatser.

⁸ [Välfärdsteknik - Socialstyrelsen](#)

2 Bakgrund

2.1 Kompetensutmaningen inom vårdssektorn

Vårdssektorns kompetensförsörjning anses av Sveriges kommuner och regioner (SKR) vara en av de kommande årens viktigaste frågor. SKR har prognostiserat rekryteringsbehoven inom vårdssektorn 2019 – 2029. Under perioden beräknas antalet anställda inom sektorer som skola, vård och omsorg behöva öka med cirka 132 000 personer, motsvarande 13 200 personer per år, förutsatt att inte arbetssätten förändras. Nästan hälften av ökningen återfinns inom vård och omsorg i kommunerna, främst i äldreomsorgen. Det beror på att den stora gruppen 40-talister fyller 80 år de kommande tio åren.⁹ I Göteborgs Stad beräknas rekryteringsbehoven de närmsta 10 åren uppgå till cirka 36 900 personer. Förväntningar på fortsatt höjd kvalitet i vården kommer inte att vara möjliga att infria enbart genom att öka antal anställda. Det kommer i stället att behöva ske med hjälp av nya lösningar; samarbeten, arbetssätt och ny teknik.

De strategier som SKR tagit fram för kompetensförsörjning handlar bland annat om att vara en attraktiv arbetsgivare, hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv. En viktig strategi för att kommuner och regioner ska kunna möta kompetensutmaningen är också att utnyttja teknologin på ett smart sätt, varför det också kommer det behövas mer teknisk specialkompetens för att bland annat utveckla ny teknik i vården.¹⁰

Hösten 2021 genomförde SKR en enkät till tusen personer anställda som lärare, läkare, sjuksköterskor, undersköterskor och socionomer om deras inställning till digitalisering och hur situationen har upplevts under pandemin. Resultaten från enkäten 2021 visar att: > 7 av 10 är positiva till den ökade digitaliseringen på arbetsplatsen. Socionomer är mest positiva där samtliga i den yngsta åldersgruppen (20–35 år) är positiva medan 70 procent i den äldsta åldersgruppen (50–65 år) är positiva. Samtliga yrkesgrupper anser att teknisk support, kollegialt lärande, superanvändare och utbildning är viktiga stöd för att de digitala verktygen/arbetssätten ska fungera bra. Genom att använda tekniken smart kan invånare få en mer tillgänglig vård av högre kvalitet. Samtidigt kan det bidra till minskade rekryteringsbehov.¹¹

I en rapport 2018 hänvisar SKR till en amerikansk studie (A future that works: Automation, Employment and productivity, McKinsey 2017.) där sammanlagt 800 yrken har studerats och dessa har delats in i totalt 2000 olika aktiviteter. Slutsatsen är att få jobb, färre än 5 procent, kan automatiseras helt. Däremot innehåller de flesta jobb en betydande andel aktiviteter som kan automatiseras. I

⁹ Möt kompetensutmaningen. Rekryteringsrapport 2020. SKR

¹⁰ Möt kompetensutmaningen. Rekryteringsrapport 2020. SKR

¹¹ Digitalisering i vården. Medarbetarnas attityder och erfarenheter. Sveriges kommuner och regioner, 2022

cirka 60 procent av alla jobb kan minst 30 procent av arbetsinnehållet automatiseras.¹²

2.2 Kommunens ansvar för att använda offentliga medel effektivt

Av förvaltningslagen (2017:900), FL, framgår att ett ärende ska handläggas så enkelt, snabbt och kostnadseffektivt som möjligt utan att rättssäkerheten eftersätts.¹³ Effektivitet handlar om att hushålla med kommunens medel, men även om att handlägga ärenden snabbt, enkelt och med tillräcklig kvalitet. Myndigheternas strävan att vara effektiva måste vägas mot att en offentliganställd samtidigt ska uppfylla andra lagkrav. Effektiviteten får till exempel inte medföra att reglerna om opartiskhet, utredning eller kommunikation åsidosätts.

Enligt stadens riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll ska varje nämnd och bolagsstyrelse bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till. Till detta hör att aktivt följa och agera på förändring och utveckling kopplat till ansvarsområdet, i syfte att förbättra verksamhet och arbetsformer.¹⁴

2.3 Nationell styrning och samverkan inom digitaliseringsområdet

Regeringens digitaliseringsstrategi anger inriktningen för digitaliseringspolitiken. Det övergripande målet är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. För att nå det övergripande målet innehåller strategin fem delmål: digital kompetens, digital trygghet, digital innovation, digital ledning och digital infrastruktur.¹⁵

Myndigheten för digital förvaltning, DIGG, ska samordna och stödja den förvaltningsgemensamma digitaliseringen i syfte att göra den offentliga förvaltningen mer effektiv och ändamålsenlig. DIGG:s huvudsakliga uppgifter är att:

- Samordna och stödja den förvaltningsgemensamma digitaliseringen.
- Ansvara för den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen.
- Bistå regeringen med underlag för den offentliga förvaltningen och av samhällets digitalisering. I detta ingår att följa upp, analysera och beskriva den utvecklingen.¹⁶

SKR stödjer kommuner och regioner i att skapa en mer effektiv och innovativ välfärd med hjälp av digitaliseringens möjligheter. SKR bidrar till

¹² Automatisering av arbete. Möjligheter och utmaningar för kommuner, landsting och regioner. Sveriges kommuner och regioner, 2018

¹³ Förvaltningslagen (2017:900) 9 §

¹⁴ [Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll \(goteborg.se\)](https://www.goteborg.se/om-goteborg/plan-och-strategi/riktlinje-for-styrning-uppfoljning-och-kontroll)

¹⁵ [Digitaliseringsstrategin - Regeringen.se](https://www.regeringen.se/491313/publications/491313)

¹⁶ Förordning (2018:1486) med instruktion för Myndigheten för digital förvaltning

medlemmarnas förändringsarbete inom respektive verksamhetsområde med fakta och jämförelser, metoder, kompetenshöjande insatser och nätverk/plattformar för erfarenhetsutbyte. SKR bedriver också ett påverkansarbete för att bland annat snabba på processen att riva rättsliga hinder för digitalisering.

Inera och Adda¹⁷ samordnar, tillhandahåller och utvecklar sektorsspecifik samverkansarkitektur, infrastruktur, tjänster och lösningar till kommuner och regioner. Inera erbjuder kompetens inom arkitektur, interoperabilitet, standarder, informationssäkerhet och juridik, som skapar förutsättningar för digital samverkan och stödjer verksamhetsutveckling i regioner och kommuner. Adda genomför gemensam kravfångst och tillhandahåller avtal för verksamhets- och användarnära tjänster och produkter samt ger stöd och råd i kommuner och regioners anskaffningsprocesser. Upphandling används som ett strategiskt verktyg för ökad standardisering och växla upp lokala innovationer nationellt.

2.4 Övergripande styrning av digitaliseringsarbetet i Göteborgs Stad

Under 2020–2022 har en ny styrmiljö inom området digitalisering tagits fram. En gemensam policy för digitalisering och IT, en riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning har fastställts samt en långsiktig plan för digitalisering 2023–2026 har överlämnats till kommunfullmäktige för beslut. En struktur för uppföljning av digitala mognad har etablerats, där staden årligen genomför mätningar inom hela kommunkoncernen. Under 2022 är implementeringsarbetet i fokus. Den nya styrningen träder i kraft 1 januari 2023.

2.4.1 Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT

Policyn gäller för samtliga nämnder och styrelser i Göteborgs Stad och beskriver styrande principer för stadens arbete med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Policyn ska bidra till att säkerställa stadens förmåga att realisera nyttorna av digitalisering och öka den digitala mognaden.

Utveckling med hjälp av digitalisering kan bidra till en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för dem verksamheten riktar sig till, så att boende, besökare och näringsliv upplever sin kontakt med staden som tillgänglig, enkel och effektiv. Digitaliseringen ska ses som en metod för verksamhetsutveckling och ska drivas med fokus på realisering av beslutade mål. Digitalisering är aldrig ett mål i sig. Digitalisering kräver balansering mellan innovation och effektivitet för att säkerställa såväl kortsiktiga som långsiktiga målsättningar och nyttor. Digitalisering medför nya möjligheter för

¹⁷ Inera är ett aktiebolag som ägs av regioner, kommuner och SKR Företag. Adda AB ägs av SKR samt en majoritet av Sveriges kommuner

individer, verksamheter och system att inhämta, utbyta och analysera information.

Staden ska ha ändamålsenlig styrning av digitalisering och IT som leder till att rätt prioriteringar görs, säkerheten upprätthålls, nya kompetenser utvecklas och att användarna involveras i förändringsarbetet. Det stärker förnyelsekraften och säkerställer att nyttan realiserar och effekthemtagning görs.

Stadens digitala service ska baseras på samverkande processer och gemensamma lösningar. Detta innebär att staden erbjuder tjänster som utgår från användarnas behov och livshändelser.

Det är av stor vikt att säkerställa att rätt information finns tillgänglig och kan utbytas på ett effektivt och säkert sätt. För att kunna ta tillvara digitaliseringens möjligheter behövs en effektiv drift och förvaltning av stadens digitala miljö såsom infrastruktur, tjänster och funktioner.

Vid utveckling och förvaltning av digitala tjänster ska gemensamma ramverk för arkitektur och systematiskt arbetssätt för informationssäkerhet användas. Det skapar en gemensam grund och stärker samverkansförmågan vid planering, utveckling och förvaltning av sammanhållen digital service.

2.4.2 Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning (gäller från 2023-01-01)

2.4.2.1 Kommunfullmäktiges roll och ansvar för digitalisering

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

2.4.2.2 Kommunstyrelsens roll och ansvar för digitalisering

Kommunstyrelsen har ansvar för att driva stadens digitalisering på strategisk nivå. Det innebär att leda, samordna samt utveckla och följa upp de processer som omfattar styrning, samordning och finansiering av digitalisering på en övergripande stadennivå.

Kommunstyrelsen ska ha en strategisk samordningsgrupp som ska värdera och prioritera befintliga och nya förändringsinsatser och gemensamma tjänster. Den strategiska samordningsgruppen ska ledas av stadsledningskontoret och representeras av utsedda deltagare från förvaltningar och bolag.

2.4.2.3 Nämnder med särskilt ansvar för gemensamma tjänster

Nämnden för Intraservice, nämnden för Konsument och medborgarservice samt Inköp och upphandlingsnämnden har ett särskilt ansvar som leverantör av gemensamma tjänster och samordning av nationella digitala tjänster och standarder. Nämnderna i rollen som leverantörer (nedan benämnda som leverantörer) ansvarar för att förvalta och utveckla tjänster inom främst styr-

och stödprocesser och ska upprätta tjänstekatalog där pris, tjänstens omfattning, servicenivå, målgrupp och informationssäkerhetsnivå liksom krav på kunden för att kunna ansluta sig till tjänsten, tydligt ska framgå. Tjänsterna ska levereras inom tidsplan och enligt överenskommen kvalitet och servicenivå. Bas- och tilläggstjänster ska minst uppfylla stadens grundsäkerhetsnivå. Leverantörens ansvar omfattar hela tjänstens livscykel.

Nämnden för Intraservice ansvarar också för att det finns ramverk/regler för stadens arkitektur och infrastruktur för nämnder och bolagsstyrelse att tillämpa för gemensamma såväl som för verksamhetsspecifika system och tjänster.

2.4.2.4 Nämndernas ansvar för digitalisering

Varje nämnd och bolagsstyrelse ansvarar för sig egen verksamhetsutveckling och för att ha systematiska arbetssätt så att den kan bedrivas på ett genomtänkt och kostnadseffektivt sätt. Nämnd och bolagsstyrelse ska använda stadens gemensamma bastjänster och följa de ramverk för arkitektur och infrastruktur som staden anger som krav för att få en fungerande och ändamålsenlig digitalisering. Detta för att säkerställa övergripande nytta för hela kommunkoncernen. Nämnd och bolagsstyrelse kan använda stadens gemensamma tillägg- och specialisttjänster utifrån behov och överenskommelse med leverantör.

För verksamhetsspecifika system och tjänster ansvarar respektive nämnd och bolagsstyrelse för att säkerställa en effektiv förvaltning, liksom utveckling som stödjer beslutade mål. Varje nämnd och bolagsstyrelse ska planera organisationens digitala utveckling och förvaltning utifrån verksamhetens behov och utvecklingsområden och inkludera i budget, affärsplan eller verksamhetsplan, så att nödvändiga förändringar kan genomföras så ändamålsenligt som möjligt. 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. Av riktlinjen framgår att nyttorealiserings ska tillämpas och innebär ett aktivt och systematiskt arbete att säkerställa nyttan med de förändringar som avses genomföras.

2.4.2.5 Styrning och samordning

Styrmodellen innehåller tre huvudaktiviteter: Behov och kravställning, Prioritering och beslut samt Realisera nytta och effekter. Ansvaret för utvecklingen är avhängigt om arbetet omfattar verksamhetsspecifika system, tjänster och förändringsinitiativ eller om gemensamma tjänster och förändringsinitiativ berörs.

I de fall utvecklingsinitiativ berör verksamhetsspecifika system eller tjänster ansvarar berörd förvaltning eller bolag för arbetet. Förvaltningar och bolag samlar in behov utifrån sitt uppdrag och sina målgrupper och genomför kostnads- och nyttoanalys samt säkerställer om befintliga lösningar inom staden kan återanvändas. Underlag sammanställs utifrån beslutade kriterier, typ av finansiering, hantering av säkerhetsrisker samt förslag på långsiktig plan för

digitalisering inför värdering och prioritering i förvaltnings- och bolagsledning. Respektive nämnd och bolagsstyrelse ansvarar för att utifrån verksamhetens behov ta fram underlag för förvaltning och utveckling av verksamhetsförändring med stöd av digitalisering.

I de fall förändringsinitiativ berör gemensamma tjänster i staden är det respektive ansvarig leverantör som utifrån kunddialog och omvärldsbevakning identifierar och kategoriserar initiativ som ska gå vidare till analys. Leverantör genomför kostnads- och nyttoanalys i samarbete med berörda kunder och expertis samt säkerställer om befintliga lösningar inom staden kan återanvändas. Leverantören sammanfattar behov utifrån gemensamma prioriterings- och värderingskriterier (nytta, effektivitet, innovation, risk och säkerhet). I underlaget ska nyttor och effekter samt uppfyllande av lag- och säkerhetskrav framgå. Beredningsansvarig sammanställer inkomna underlag utifrån beslutade kriterier, typ av finansiering samt förslag på långsiktig plan för digitalisering för ytterligare värdering och prioritering i den strategiska samordningsgruppen. Den strategiska samordningsgruppen värderar och prioriterar underlaget av gemensamma tjänster och förändringsinsatser samt typ av finansiering som ska tillämpas. Strategiska samordningsgruppens värdering och prioritering ligger sedan till grund för underlag till budget. Respektive leverantör genomför efter beslut implementering av lösning till berörda kunder. Det är berörda nämnder och bolag som ansvarar för att implementera verksamhetsförändringen som till exempel nya arbetsätt. Leverantören ansvarar för att följa upp förändringsinsatsen. Det är berörd nämnd eller bolag som ansvarar för att realisera nyttor och säkra effekthemtagning. Prioriterade nyttor ska följas upp utifrån fastställd nyttorealiseringsplan och kontrollera om hemtagning av framtagna nyttor och effekter sker. Genomförd förändringsinsats ska utvärderas och dokumenteras utifrån fastställd nyttorealiseringsplan. Utifrån slutsatser från uppföljningen ansvarar nämnd eller bolagsstyrelse för att fatta beslut om åtgärder för att komma till rätta med orsaker till allvarliga avvikelser och brister i kvalitet. Stadsledningskontoret ansvarar för att följa och utvärdera förändringsinsatser som bedöms ha en hög angelägenhetsgrad och nytta för staden som helhet. Den strategiska samordningsgruppen beslutar vilka förändringsinsatser som särskilt ska följas.

2.4.2.6 Finansiering

Finansiering för stadens digitaliseringsarbete ska hanteras inom det ordinarie budget- och uppföljningsarbetet. Det finns tre sätt att hantera gemensamma tjänster och förändringsinsatser; kostnadsfördelning, faktura a´ pris och kommunbidrag. Stadens regelverk ger också möjlighet att fördela kostnader över tid genom att lös egendom ska leasas både vad gäller materiella och immateriella tillgångar.

2.4.3 Göteborgs Stads tjänsteplan för kommungemensamma interna tjänster 2022 – 2024

En tjänsteplan har, inom nuvarande styrmodell fastställs årligen per tjänsteområde. Det är ett färdriktningsdokument som omfattar planerad utveckling, drift och förvaltning för kommande treårsperiod. I tjänsteplanen kopplas mål, resurser och budget samman för att tydliggöra beslutsunderlaget och för att skapa underlag för dialog med berörda beslutsfattare. Tjänsteplanen speglar den gemensamma bilden för aktörerna över vad som ska åstadkommas under budgetåret och de kommande två åren.

Tjänsteplanerna gäller för främst för nämnden för Intraservice och anger hur de kommungemensamma interna tjänster ska förändras kommande år. Planen gäller även de förvaltningar och bolag som nyttjar eller kommer att nyttja de kommungemensamma interna tjänsterna.

Tjänsteplaner tas fram enligt riktlinjer för styrning av kommungemensamma interna tjänster som beslutades av kommunfullmäktige 2014-06-05 § 25. De tjänster som ska finnas regleras av regler för kommungemensamma interna tjänster. Förändringarna i tjänsterna ska bidra till att uppfylla mål i budget, program och planer.

Nuvarande tjänsteplaner beskriver utvecklingsinitiativ även åren efter att den nya styrmodellen införts. Planen i form av styrdokument kommer att sluta gälla vid årsskiftet 2022/2023 då den nya styrmodellen införts. Innehållet i planen kommer dock fortsatt användas samtidigt som interna utvecklingsinitiativ kartläggs och kommer att prioriteras succesivt utifrån den nya styrmodellen.

2.4.4 Kompetenscenter för digitalisering och automatisering

Inför budget 2021 föreslog nämnden för Intraservice i sin verksamhetsnominering att ett kompetenscenter för digitalisering och robotisering skulle inrättas. Nämnden för Intraservice gavs i Göteborgs Stads budget i uppdrag att arbeta med kompetenscenter för digitalisering och robotisering i syfte att underlätta snabbare och enklare handläggning av ärenden via digitala tjänster. Motsvarande uppdrag återfinns i Göteborgs Stads budget 2022.

Nämnden för Intraservice genomför uppdraget i två steg.

I första steget fokuserades på införandet av RPA-plattform (Robot Process Automation) med tillhörande kunskaps- och processtöd som möjliggör automatisering av handlägningsprocesser. Pilotprojekt genomfördes under 2021 och avsåg utvalda processer i Intraservice ordinarie tjänsteleveranser. Dessa tjänster fortsätter att vidareutvecklas så att stadens förvaltningar och bolag kan nyttja tjänsten för att effektivisera sina verksamheter.

Den andra delen avser etablerandet av kompetenscenter för digitalisering, som arbetar framtidsinriktat och utforskande med digitaliseringens möjligheter för att staden snabbare ska kunna tillgodogöra sig nyttor med ny digital teknik som

gör handläggning av ärenden via digitala tjänster effektivare. Kompetenscenter ska bestå av en mindre resursgrupp som ska arbeta i nära samarbete med befintliga digitaliseringskompetenser inom staden och Intraservice verksamhetsområden liksom arkitektur, digital infrastruktur och IT-säkerhet för att stärka förvaltningen och staden.

2.4.5 Ny organisation för stadsutveckling 2023

Ny organisation för stadsutvecklingsområdet träder ikraft vid årsskiftet 2022/23. Förändringen grundar sig i ett beslut i kommunfullmäktige 26 november 2021 om att genomföra en förändring av Göteborgs Stads organisation inom stadsutvecklingsområdet, för att uppnå en mer sammanhållen stadsutvecklingsprocess samt en ökad effektivitet och transparens i förhållande till boende, besökare och näringsliv. I ordet stadsutveckling ingår i detta sammanhang såväl planering och genomförande som förvaltning av staden.

Byggnadsnämnden, Fastighetsnämnden, Lokalnämnden, Park- och naturnämnden samt Trafiknämnden upphör samtidigt som fyra nya nämnder inrättas. Nämnder som ska inrättas (med namnen som används i beslutsunderlaget om ny organisation för stadsutveckling inom parentes):

- Stadsbyggnadsnämnd (nämnd med ansvar för fysisk planering)
- Exploateringsnämnd (nämnd med ansvar för exploatering)
- Stadsmiljönämnd (nämnd med ansvar för genomförande och förvaltning kopplat till mark)
- Stadsfastighetsnämnd (nämnd med ansvar för genomförande och förvaltning kopplat till byggnader)

Uppbyggnaden av de nya nämnderna ska utgå från en förändrad organisationslogik med en tydligare indelning efter skeden inom stadsutvecklingsarbetet. Nuvarande nämnders ansvar är i större utsträckning indelade efter sakområde. Med den nya organisationslogiken följer en förändrad fördelning av verksamhetsansvar, men också förändringar när det gäller fördelningen av mandat, roller och gränssnitt inom stadsutvecklingens olika processer.

2.5 Omvärldsbevakning

I kommuner runt om i landet sker en hel del utveckling med stöd av digitalisering. Goda exempel sprids på olika sätt för att främja digitaliseringen och underlätta utvecklingen. Utmärkelsen Sveriges IT-kommun instiftades 2001 och delas ut vartannat år på Kvalitetsmässan. 2017 bytte utmärkelsen namn till Sveriges Digitaliserings Kommun. Sundsvalls kommun fick ta emot pris på Kvalitetsmässan i Göteborg 2022. Tidigare vinnare har bland annat varit Lidingö stad, Stockholms stad och Helsingborg stad. Den vinnande kommunen får en plats i DIGG:s rådgivande organ, vars syfte är att bistå med råd i strategiska frågor.

Inom mer avgränsade verksamhetsområden, som äldreomsorgen, har SKR 2020 utsett tio kommuner som ska fungera som modell för äldreomsorgens digitalisering¹⁸. De ska tillsammans med SKR stötta andra kommuner med kunskap om digitala tjänster och välfärdsteknik. Bland dessa finns bland annat Hammarö kommun, Lunds kommun och Uddevalla kommun. Nedan följer några exempel på utveckling genom digitalisering och automatisering inom myndighetsprocesser och relaterade områden.

2.5.1 Sundsvalls kommun – bygglov

I Sundsvall kommun uppskattades att cirka 50 procent av alla ärenden behövde kompletteras i någon grad, vilket bland annat medför att tid ägnades åt att kontrollera och komplettera istället för att handlägga. För att komma åt problemet har kommunen utvecklat en digital bygglovsguide¹⁹ som svarar på olika frågor, och ger besökaren skraddarsydd information om vad som gäller kring sitt ärende. Därefter kan besökaren direkt gå vidare till en digital ansökan för ärendet. Detta leder till en förenkling för medborgaren och en enklare, snabbare och effektivare hantering för kommunen.

2.5.2 Lunds kommun - automatiserade beslut om trygghetslarm

I kontakt med Lunds kommun uppger de att vård och omsorgsförvaltningen, som omfattar målgrupperna äldre samt personer med funktionsnedsättning, har ett nära samarbete med kommunens digitaliseringsavdelning. Tillsammans med verksamheten kartläggs administrativa processer som därefter, under 2020, automatiseras med hjälp av RPA. Ett exempel är att hela processen för ansökan och beslut om trygghetslarm är automatiserat. Nämnden har dessutom fattat beslut om att automatisera själva beslutsfattandet. Orsaken till införandet var dels att ge ökad och en mer tillgänglig service för medborgarna, dels att avlasta för handläggarna.

De brukare som beviljas trygghetslarm via e-tjänsten kontaktas via telefon för uppföljning inom två veckor från att beslut fattats.

I deltidsuppföljningen av införandet av automatiserade beslut om trygghetslarm framgår att samtliga som besvarat enkäten, varav 76 procent vad brukare, anser att de var enkelt att ansöka via e-tjänsten. Under mätperioden 2022 inkom totalt 112 ansökningar i e-tjänsten, varav 31 externt från medborgare och 81 internt av handläggare. På grund av driftsstörningar i e-tjänsten fick 29 ärenden handläggas manuellt. Vid första mättillfället 2020 var proportionerna det omvända, det vill säga 29 ansökningar i e-tjänsten och 83 manuella.

Lunds kommun har fokuserat på att få digitalisering att bli en del av verksamhetsutvecklingen, inte ett projekt vid sidan av. Arbetet har innefattat flera delar såsom att ta fram en modell för hur kommunen arbetar med digitalisering och att satsa mycket på förändringsledning. Kommun har bland

¹⁸ [Modellkommuner för äldreomsorgens digitalisering | SKR](#)

¹⁹ [Bygglovguiden - Sundsvalls kommun](#)

annat infört dgiutvecklare och teknikcoacher som på olika sätt arbetar med digitalisering direkt i verksamheterna. Arbete utgår ifrån de behov som finns hos både brukare, anhöriga och medarbetare för att därefter hitta lämpliga lösningar.²⁰

2.5.3 Hammarö kommun - ökad kompetens hos äldre

Hammarö, med cirka 17 000 invånare, är en kommun som arbetat med digitalisering inom socialtjänsten. Socialförvaltningen arbetar med problemet att äldre behövde mer stöd än vad som fanns att tillgå för att bli digitalt inkluderade. De äldre behövde bland annat hjälp till självhjälp och inspiration om utbudet av digitala tjänster. Där erbjuds en fixartjänst för att ge stöd att nyttja digitaliseringens möjligheter och minska de äldres digitala utanförskap. Digital inkludering är en förutsättning för att kommunen ska kunna erbjuda fler digitala tjänster, exempelvis e-tjänster i medborgarplattformen.²¹

2.5.4 Uddevalla kommun - finansieringen

För att kunna fortsätta med lyckade projekt som leder till kostnadseffektiviseringar på sikt har finansiering av breddinförande redan vid start funnits med i det långsiktiga budgetarbetet i Uddevalla. En samverkan mellan en förvaltningsledning, verksamheterna och kontrollern har lett till gemensamma mål. Finansiering av breddinförandet behöver inte avvakta den framtida tidsbesparingen. Satsning på digitalisering och välfärdsteknik är en del av utvecklingen på samma sätt som till exempel fortbildning.²²

Ytterligare framgångsfaktorer är att satsa på rätt saker som lett till goda resultat i andra kommuner samt att först breddinföra ny teknik som har en snabb ”återbetalning” som till exempel digital nattillsyn, läkemedelsrobotar och automatiseringar av processer. Uddevalla kommun tillhandahåller också ett flertal e-tjänster²³. Som en positiv följd effekt har tråkiga arbetsuppgifter avskaffats och arbetsgivaren blir mer attraktiv när ny modern teknik finns tillgänglig.

2.5.1 Helsingborg - digital tolk

Helsingborg har utvecklat och testat att använda en digital tolk i mötet med brukare. Appen har testats inom Socialförvaltningen i Helsingborg. Utvecklingen sker tillsammans mellan Arbetsmarknadsförvaltningen, Socialförvaltningen, Stadsledningsförvaltningen.

Behovet uppstod utifrån att det ibland är svårt att få tag på tolk till alla samtal där det behövs. Även med tolk finns ingen garanti för att termer översätts korrekt och begripligt. En tolkningsapp har testats tillsammans med medarbetare som talar arabiska, turkiska och holländska. Appen lär sig att

²⁰ [Lund | SKR](#)

²¹ [Digital Fixare - Hammarö kommun \(hammaro.se\)](#)

²² [Pengar - hinder eller möjlighet för utvecklingen av välfärdsteknik | SKR](#)

²³ [Tjänster - Uddevalla kommun](#)

känna igen ord och begrepp ju mer den används. Målet är att minska behovet av tolktjänster i staden med 40 procent, att öka tryggheten hos klienterna i samband med användande av tolk i samtal med stadens personal samt ökad tillgänglighet av tolkar.²⁴

2.5.2 Västerås stad - nyttan med e-arkiv

Västerås stad gjorde inför införandet av e-arkiv en nyttoanalys. Den visade att den maximala nytta som skulle kunna uppstå uppgår till 70 miljoner kronor per år. En förutsättning för att maximal nytta med e-arkiv ska kunna uppnås är att organisationen förmår ändra sina beteenden på ett sätt som utnyttjar e-arkivets potential fullt ut. För att nå nyttan med e-arkiv måste bland annat analog hantering av information gå över till att bli digital och gamla system behöver tömmas på information och stängas ner.²⁵

²⁴ [Digital tolk - Innovation i Helsingborg](#)

²⁵ Automatiserad ärendehantering. Att frigöra tid för värdeskapande arbete. SKR 2018.

3 Pågående utvecklingsarbete samt behov av fortsatt utveckling

I följande kapitel beskrivs de iakttagelser som gjorts under utredningen. Inom respektive avsnitt beskrivs den utveckling som pågår alternativt behövs så som den beskrivits i de dialoger som förts med respektive berörd förvaltning. Nedan beskrivs de processer där ett större arbete genomförts, pågår eller behöver starta. I första hand beskrivs processer som omfattar ett stort antal beslut eller är administrativt omfattande.

3.1 Stadenövergripande utveckling

3.1.1 Mina sidor

På Mina sidor kan invånare i staden se pågående ärenden i Göteborgs Stad. På Mina sidor måste man logga in med e-legitimation, exempelvis BankID. På Mina sidor kan den enskilde ta del av vilka typer av ärende den enskilde har, ärendenummer och hur länge ärendena pågått. Där kan man bland annat se pågående abonnemang, läsa av din vattenmätare eller ändra avfallsabonnemang. Den som har ansökt om ekonomiskt bistånd har också möjlighet att se sitt socialtjänstärende via Mina sidor. Det är möjligt att se de olika dokument som rör ärendet så som arbetsplan, kallelser och beslutsmeddelanden. Om det har skett en utbetalning från ett beslut så framgår datum, belopp, betalsätt (registrerat konto, förladdat kort med mera).

"Mina uppgifter" är en tjänst för externa användares kontaktuppgifter som finns i Mina sidor. Det innebär att externa användare nu själva kan fylla i och ändra sin mejladress och telefonnummer under Mina sidor på goteborg.se. De kan också ange på vilket sätt de föredrar att bli kontaktade. Stadens olika verksamhetssystem på förvaltningar och bolag kan sedan prenumerera på uppgifterna för att säkerställa att de har korrekta och uppdaterade kontaktuppgifter. Funktionaliteten ingår i det befintliga tjänsteerbjudandet "E-tjänster och Mina sidor".

Mina sidor företag är en förändringsinsats varit en del av tjänsteplan 2021 men som flyttats till 2023 och syftar till att förbättra och utveckla ett koncept för att ytterligare digitalisera kommunikationen med företagare i Göteborg. Förändringsinitiativet inleds med en förstudiefas för behovs- och kravanalys för att sedan gå in i genomförandefas. Initiativet har hög angelägenhet då det anses vara en viktig del i stadens digitalisering av dialogen med företag, samt att skapa tydliga kanaler som avsändare av information. Specifika krav behöver kartläggas för varje enskild verksamhet som ska ansluta sig till mina sidor för företag.

3.1.2 Mina meddelanden

Mina Meddelanden är en tjänst som gör det möjligt att skicka brev digitalt. Breven skickas i första hand till mottagarens digitala brevlåda, i andra hand till folkbokföringsadressen. Användaren väljer digital brevlåda. I dag är Kivra och den statliga brevlådan Min myndighetspost vanligast.

Behovet är drivet från verksamheterna som sett möjligheter att effektivisera sin posthantering och sänka kostnader. Den sammanhållna tjänsten som är utvecklad av Intraservice i samarbete med Digitaliseringsmyndigheten och Strålfors/Postnord ersätter skrivare, kuvert och porto. Det kan medföra stora besparingar och effektiviseringar för stadens verksamheter. Tjänsten som är en växelfunktion gör uppslag mot nationella register för att se vilka medborgare som har valt digital brevlåda. Växeln hanterar hela flödet och verksamheten behöver inte veta vilka som har digital brevlåda eller inte. Det som blir ”över” skickas vidare till den integrerade post- och printtjänsten som tar emot meddelandet som printas och skickas på papper.

Tjänsten hanterar både stora utskick och så kallade handläggareärenden. Handläggaren kan utifrån sitt verksamhetssystem skicka ett beslut till en medborgare via tjänsten. Har medborgaren valt att ta emot via digital brevlåda är det där på någon minut, annars skickas det vidare till post- och printtjänsten. Handläggaren behöver därför inte lägga tid på att skriva ut och kuvertera posten.



Bild: Intraservice

Den ökade digitaliseringen har bidragit till att många medborgare vill få viktig post till en digital brevlåda. Det digitala covidbeviset i Kivra har lett till att många medborgare har laddat ner Kivra appen. Med Kivra finns möjlighet att totalt nå 5,3 miljoner medborgare varav 70 procent i arbetsför ålder (18–67 år).

Fördelarna med att ta emot myndighetspost digitalt istället för på papper är många. Först och främst är det säkert och tryggt. Till skillnad mot e-post är det krypterat och passar därför bra även för känslig information. Posten skickas säkert och kan öppnas var som helst och när som helst av den som är behörig,

med e-legitimation. Meddelandena är samlade på ett ställe, i den valda digitala brevlådan. Det gör att ingen annan kan komma åt den eller läsa den utan tillstånd.

Tjänsten bidrar till betydande besparingar för Göteborgs Stad bara i portokostnader. Andra besparingar är minskad administration, minskat behov av skrivare, papper och kuvert. Men även minskad miljöpåverkan. Tjänsten ger en öka rättssäkerhet, minskad administration, kortare handläggningstider, underlättar vid distansarbete och underlättar för personer med skyddad identitet. Arbete som tidigare tagit veckor görs automatiskt i tjänsten. En brukare med skyddad identitet får sitt brev på två minuter istället för två veckor när brevet skulle gå omvägen via Skatteverket.

Tjänsten används bland annat av socialförvaltningarna, överförmyndaren, utbildningsförvaltningen, grundskoleförvaltningen, fastighetskontoret, trafikkontoret och parkeringsbolaget.

3.1.3 Tjänst för elektronisk signering

En elektronisk underskrift eller e-underskrift (ibland digital signering e-signering) är uppgifter i digital form som används för att kontrollera att innehållet kommer från den som undertecknat handlingen. I takt med att användandet av digitala tjänster ökar behövs elektronisk ersättning för våra namnteckningar. Digitalisering av underskrifter underlättar för medborgare, kunder och invånare samtidigt som det sparar tid i verksamhetens olika arbetsflöden och processer. Det kan handla om att skriva under protokoll, ansökningar, avtal eller andra handlingar digitalt istället för på papper.

I dialogerna framkommer ett stort behov hos flera förvaltningar att utveckla lösningar för elektroniska underskrifter. Bland annat inom socialtjänsten framkommer behov av att kunna skriva under till exempel vårdplaner och samtyckesblanketter. Idag finns ett par lösningar för elektroniska underskrifter på plats inom olika tjänster, men det behövs gemensamma och sammanhållna lösningar. Vissa verksamheter som till exempel Familjerätten använder redan idag funktionalitet som finns via Kivra för att kommunicera underlag som behöver godkännas av enskilda. Den enskilde loggar då in i Kivra och godkänner avtal genom att signera med mobilt-id.

Intraservice har ett pågående arbete med att utveckla fler funktioner så att signeringen omfattar alla typer av handlingar samtidigt som det är enkelt och smidigt för den som ska signera. Olika digitala e-tjänster har varierande digitalt innehåll och förvaltningarna beskriver att det finns behov av en effektiv e-signeringsprocess som är anpassad efter verksamheternas många olika system. För att uppnå detta behövs ett stadengemensamt gränssnitt som hanterar uppladdning av dokument, notifiering till mottagare, signering och listning av dokument via e-tjänstplattformen. Medborgare ska kunna se sina handlingar digitalt på Mina sidor. Medborgaren får en avisering och kan därefter logga in med mobilt bank-id och signera. Kopior lagras i ett e-arkiv enligt gällande dokumentplan och flyttas med automatik vidare till Regionarkivet. Arbetet pågår under 2022 och planerad lansering är någon gång under 2023. Digital

signering och e-arkiv bidrar till digitaliseringen och ökar servicen till medborgarna. Tjänsten minskar behovet av att skriva ut, skicka papperspost, snabba upp servicen och bedöms kunna frigöra tid för kärnverksamhet.

3.1.4 Enkel och säker digital kommunikation mellan myndigheter

Faxen används fortfarande i stora delar av offentlig sektor och särskilt inom hälso- och sjukvården, skolan samt socialtjänstens verksamheter. Utbyte av känsliga och sekretessbelagda uppgifter sker inte bara via fax, utan också via brev och andra kanaler. Det saknas i dag en digital infrastruktur för säker kommunikation inom offentlig sektor som kan ersätta utbyte av ostrukturerad information som i nuläget skickas via de nämnda kanalerna. I stort sett samtliga förvaltningar beskriver behov av att på ett enkelt och säkert sätt kunna kommunicera även personuppgifter och sekretessbelagda uppgifter mellan myndigheter. Kommunikationen som idag sker via fax, rekommenderade brev och vanliga brev, telefon eller krypterad e-post kräver i stor utsträckning en manuell hantering. Det tar tid och det finns en osäkerhet över om informationen hanteras på ett korrekt och säkert sätt.

Statliga myndigheter har delvis kunnat ersätta fax genom strukturerade elektroniska informationsutbyten, men använder många gånger fax för att kommunicera med kommuner, regioner och privata utförare av offentligt finansierad verksamhet. Exempelvis gjorde polisen nästan 51 000 orosanmälningar till landets socialtjänster under 2020 varav över 85 procent gjordes via fax eller brev. DIGG beräknar att kommuner och regioner kan frigöra åtminstone en halv miljon timmar per år i sina verksamheter om meddelandehantering kan gå från fax till elektronisk hantering.²⁶

Regeringen gav i slutet av 2021 DIGG i uppdrag att tillhandahålla infrastruktur för säker digital kommunikation för offentlig sektor. Infrastrukturen ska kunna användas för att på ett säkert sätt skicka ostrukturerad information. Den ska utformas för att lösa generella aktörsbehov och även kunna anpassas till att möta olika aktörers specifika behov utifrån deras verksamheter och system. Under 2022 ska myndigheten aktivt stödja införandet och anslutningen till den infrastruktur som byggts upp inom ramen för det pågående samarbetsprojektet med deltagare från kommuner, regioner och myndigheter samt SKR och Inera AB. Vidare ska DIGG förbereda för att senast den 29 september 2023 ansvara för tillhandahållandet av infrastruktur för säker digital kommunikation (SDK).²⁷

Avsikten med SDK är att offentliga organisationer ska kunna utbyta digital information med andra offentliga och offentligt finansierade aktörer på ett enhetligt och säkert sätt. SDK är inte ett enskilt program utan ett nätverk av anslutna organisationer som det krävs arbete och finansiering för att ansluta sig. Inom nätverket finns gemensamma regler inom teknik och

²⁶ Regeringsuppdrag I2021/03317, Uppdrag att tillhandahålla infrastruktur för säker digital kommunikation i offentlig sektor

²⁷ Regeringsuppdrag I2021/03317, Uppdrag att tillhandahålla infrastruktur för säker digital kommunikation i offentlig sektor

informationssäkerhet. Varje organisation väljer själva vilka IT-lösningar de vill använda för att skicka meddelande till andra organisationer via SDK. Inera tillhandahåller tjänsten SDK och förvaltar federationen. DIGG ansvarar för den teknik som möjliggör tjänsten, i form av grundläggande infrastruktur.

Intraservice arbetar med att ta fram en gemensam infrastruktur för staden för att ansluta sig till den nationella infrastrukturen för SDK. Ett systematiskt informationssäkerhetsarbete krävs också för att leva upp till de krav som ställs inom ramen för SDK.

I de piloter som genomförts av SDK runt om i landet har man identifierat ett antal nyttor som verksamheterna i anslutande organisationer kan uppnå med hjälp av SDK. Tjänsten ger snabbare service för invånare och snabbare handläggning och hantering av brådskande ärenden. SDK ger en säker digital hantering av sekretessuppgifter, minskat personberoende och det är enkelt att hitta rätt mottagare. SDK är också ett stöd för digitala arbetssätt.

3.1.5 Behov av säker kommunikation med enskilda

I dialogen med socialförvaltningarna framhålls att det finns behov av säker digital kommunikation med brukare utifrån flera aspekter. Det finns behov av att kunna ha digitala möten där sekretessbelagd information kan utbytas till exempel vid möten med familjehemsplacerade barn som är placerade i andra delar av Sverige.

Dessutom finns behov av att kunna kommunicera på flera språk via en digital tolk. Tolkbehovet för hela socialtjänsten är stort och det råder brist på tolkar inom flera språkområden.

3.1.6 Utveckling av e-tjänster

E-tjänster är en service som invånare i staden kan använda för att uträtta olika ärenden via webben eller andra elektroniska kanaler som mobiltelefon eller läsplatta. E-tjänsterna ska fungera när som helst på dygnet och är oberoende av kontorstider och telefontider. Den enklaste typen är ett elektroniskt formulär som invånaren kan fylla i och skicka in direkt. Exempel på e-tjänster är att anmäla barn till förskola eller kulturskola, beställa parkeringstillstånd, boka tid för vigsel eller få information om byggplaner i Göteborg.

Beroende på vilken typ av information en e-tjänst hanterar kan den enskilde behöva logga in via Mina sidor innan ärendet startas. Detta görs dels av säkerhetsskäl och dels för att göra det enklare att fylla i formulären, skicka det och följa upp hur ärendet behandlas. För att logga in på en e-tjänst i Göteborgs Stad behövs e-legitimation eller Bank-ID.

Hur e-tjänst och ärendehanteringssystemen är sammankopplade varierar. Vissa e-tjänster hänger inte ihop alls, dvs. är inte integrerade med något ärendehanteringssystem, medan andra är väl integrerade och ger möjlighet till ett automatiserat informationsflöde mellan de två funktionerna. Flera av förvaltningarna framhåller i dialogerna att vissa av de e-tjänster som finns

behöver utvecklas. Det kan till exempel handla om att uppgifterna i e-tjänsten inte direktöverförs in i aktuellt verksamhetssystem och kräver att uppgifter matas in manuellt i systemet eller att e-tjänster helt saknas eller behöver uppdateras med ytterligare funktionalitet.

Syftet med e-tjänster är ofta att öka effektiviteten i handläggningen samt att öka tillgängligheten för medborgarna. Det är viktigt att ha med sig syftet och drivkraften till varför man utvecklar en e-tjänst när man sätter upp designen och utformar sina e-tjänster.

Stadens e-tjänstplattform möjliggör framtagning av e-tjänster av typ ansöka och anmäla tillsammans med grundläggande funktionalitet såsom att visa status för ärenden för medborgare i en ärendeöversikt, e-arkiv för bifogade dokument mm. Tjänsten är uppbyggd av processer och olika systemlösningar som tillsammans med ett antal grundläggande IT infrastruktur tjänster levererar det stöd och den funktionalitet som verksamheten efterfrågar för att uppnå önskat resultat. E-tjänstplattformens syfte är att verksamheter inom Göteborgs Stad snabbt och enkelt ska nå ut med e-tjänster till medborgarna. Förutom förvaltning av den tekniska plattformen erbjuder e-tjänstplattform stöd för stadens verksamheter att utveckla nya e-tjänster. Tjänsten har utökats med Mina meddelandeväxeln. Det innebär att stadens verksamheter kan skicka säkra digital post till medborgare med komplement av en post & printtjänst.

I Göteborgs Stads tjänsteplan för kommungemensamma interna tjänster 2022 – 2024 framkommer att digitaliseringen som sker i staden har ställt nya och högre krav på plattformen. Plattformen är en central komponent i att digitalisera verksamheters tjänster. För att möta stadens behov och den ökande takten av digitalisering i stadens verksamheter framhålls i planen att det behövs investeringar och vidareutveckling av plattformen. Till exempel har kraven ökat och blivit mer komplexa, vilket medför att ramverk, arkitektur, integrationer och datalagringsmetod behöver ses över för att kunna möta kommande behov från stadens verksamheter. Akuta behov från stadens verksamheter medfört att utveckling av funktionalitet i plattformen har skett på bekostnad av plattformens förvaltningsbarhet och robusthet. Utveckling behöver ske kring ramverk, arkitektur, integrationer, datalagringsmetod mm. Utöver detta behöver utveckling av plattformen ske, dels för att följa den tekniska utvecklingen, dels för att möta kommande digitaliseringsbehov från staden.

Utvecklingen i enlighet med förslaget i tjänsteplanen kan även komma att innefatta utveckling som stöttar i att skapa enkla smarta formulär. Det finns ett generellt behov av stöd för att hantera enklare formulär och tillhörande enkla processmotorer till exempel för att skapa olika typer av anmälningsformulär, formulär för felanmälningar, eller för att stödja olika små processer i verksamheterna. Tillämpningarna varierar men behovet är generellt i staden och resultatet av initiativet är en effektivisering av det interna arbetet. Detta initiativ är en förutsättning för utveckling inom många tjänste- och verksamhetsområden och har därav hög prioritet och angelägenhetsgrad.²⁸

²⁸ Göteborgs Stads tjänsteplan för kommungemensamma interna tjänster 2022 – 2024

3.1.7 Behov av utveckling av avgiftshanteringen, utformning och utskick av fakturor

I dialogerna såväl som i Göteborgs Stads tjänsteplan för kommungemensamma interna tjänster 2022 – 2024 framkommer behov av att utveckla avgiftshanteringen och utskicken av fakturor inom hela socialtjänstområdet. Här sker mycket manuellt och tidskrävande arbete och hanteringen omfattar en stor mängd avgifter och fakturor. Avgift/fakturahanteringen är ett område där stora effektiviseringsvinster finns för verksamheten vilka man anser bör prioriteras.

Inom äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen och förvaltningen för funktionsstöd framhålls att behovet av effektivisering är stort. Fakturorna som går ut innehåller för lite information om vad som faktureras vilket medför många frågor. Ett digitalt samarbete med andra myndigheter i samband med att det årligen inhämtas inkomststoppgifter från bland annat Pensionsmyndigheten och Skatteverket skulle också förenkla arbetet för både för den enskilde och handläggaren.

3.1.8 Digitala arkiv

Alla kommuner och regioner har ansvar att spara sin information, oavsett om den är digital eller i pappersform. E-arkiv är en funktion för långtidsbevarande och hållbar hantering av digital information. Flera förvaltningar bland annat socialförvaltningarna och stadsbyggnadskontoret beskriver behov av e-arkiv. Handlingar som finns elektroniskt i verksamhetssystemet skrivs ut för långtidsbevarande i pappersform. Hanteringen tar tid och lokaler för arkiv innebär en kostnad.

E-arkiv är en funktion för långtidsbevarande och hållbar hantering av digital information. fördelarna med e-arkiv är många. E-arkiv gör det möjligt att effektivt och säkert lagra handlingar elektroniskt, handlingarna behöver inte skrivas ut och arkiveras analogt och lagringsutrymme och manuella insatser i arkivet kan effektiviseras. E-arkiv är en viktig del för att automatisering av ärendeprocesser kan genomföras fullt ut. Dessutom kan medborgare och medarbetare effektivt söka bland sparade handlingar och krav på öppenhet i organisationen kan mötas.²⁹

Det blir också enklare och billigare att byta verksamhetssystem. Utan e-arkiv behöver ofta gamla system sparas för att informationen i dem inte ska gå förlorad. Det innebär ofta dubbla licenskostnader och onödiga förvaltningskostnader för verksamheten. Att enbart bevara all information i verksamhetssystem kan leda till förlust av information för alltid.

Verksamhetssystemen har en begränsad livslängd och är inte anpassade för att kunna hantera information över mycket lång tid. Det behövs ett e-arkiv för att kunna bevara organisationens digitala information för all evighet.³⁰

²⁹ Automatiserad ärendehantering. Att frigöra tid för värdeskapande arbete. SKR 2018.

³⁰ [E-arkiv | SKR](#)

3.2 Förvaltningsspecifik utveckling

3.2.1 Processer som berör förvaltningarna inom stadsutvecklingsområdet

3.2.1.1 Utveckling av en obruten digital samhällsbyggnadsprocess

Samhällsbyggnadsprocessen omfattar flera delar så som arbetet med översiktsplaner och detaljplaner men också byggande och förvaltning av städer, bebyggelse, infrastruktur, byggnader, anläggningar samt kultur och naturmiljö. Handläggning av ansökan om bygglov är den del av den sammanhållna samhällsbyggnadsprocessen som innehåller ren myndighetsutövning. Övriga delar ger dock förutsättningar och underlag för handläggningen av bygglov. En obruten digital samhällsbyggnadsprocess innebär att informationshanteringen sker digitalt genom hela processen där översiktsplaner, detaljplaner och bygglov ingår. Detta innebär bland annat att:

- informationen, i form av till exempel planbestämmelser, ska lagras så att den blir återanvändbar och digitalt tillgänglig
- det ska gå att maskinellt överföra informationen mellan organisationers olika verksamhets- och ärendehanteringssystem
- det ska vara möjligt att använda informationen i olika former av e-tjänster
- informationen i första hand ska utbytas digitalt mellan myndigheter och andra som medverkar i processen.

Det ställer helt nya krav på gemensamma nationella principer och riktlinjer för till exempel informationshantering, standarder, affärsmodeller och juridik.

I plan- och byggförordningen, PBF, regleras att detaljplaner och planbeskrivningar ska utformas så att uppgifterna i dem kan tillgängliggöras och behandlas digitalt. Detta gäller alla detaljplaner och planbeskrivningar som har påbörjats efter 31 december 2021. Boverket har fått bemyndigande av regeringen att skriva föreskrifter om standarder för utformning av detaljplaner och planbeskrivningar till fjärde kapitlet plan- och bygglagen, PBL. Föreskrifterna är obligatoriska att följa för planer som påbörjats från och med 1 januari 2022. Syftet med reglerna är att skapa en enhetlig struktur och ett innehåll där informationen kan utbytas maskinellt. Ambitionen är också att detaljplaneinformationen ska tillgängliggöras digitalt.

Bygglovsprocess kan utifrån kommunens perspektiv sammanfattas i fyra arbetsmoment: Ankomstregistrering och framtagande av dokument och material för handläggning; Prövning – att jämföra bygglovsansökan med detaljplaner och utvärdera/analysera utefter lagstiftning och praxis; Kommunikering med såväl sökande som övriga kommunala enheter och berörda parter samt Beslut. Ett utvecklingsarbete har genomförts i staden och den nya organisationen inom stadsutvecklingsområdet bedöms kunna påverka utvecklingen positivt. I bygglovsprocessen handläggs cirka 4 500 ärenden per år. I dag går det att ansöka via en e-tjänst samt följa sitt ärende via Mina sidor, som har vissa

automatiska funktioner såsom utskick av mejl. Av totalt ca 500 ansökningar i maj 2022 gjordes ca 350 av dessa via e-tjänsten Arbetsättet har lett till besparingar både genom tidseffektivisering och minskade portokostnader.

Boverket har uppdraget att göra en förstudie om nationella lösningar för en digital enhetlig lov- och byggprocess. Denna förstudie ska syfta till att undersöka hur ärendehantering i lov- och byggprocessen kan skötas utan fysiska handlingar och vilka nationella lösningar som behöver finnas för att detta ska vara möjligt. Boverket utreder också vilka möjligheter som finns för en nationellt harmoniserad rapportering av obligatorisk ventilationskontroll och kontrollplaner.

Många komplicerade ställningstaganden för såväl medborgare som kommun i kombination med en stor mängd skiftande variabler och data gör en fullständig digitalisering av bygglovsprocessen svår. Stadsbyggnadskontoret framhåller i dialogen att vissa delar av processen behöver göras manuellt. Till exempel har man undersökt möjligheten att införa automatiska beslut men då det i dagsläget inte är möjligt att automatisera avläsningar av ritningar då det saknas data i filerna för denna funktionalitet, har detta inte varit möjligt.

Stadsbyggnadskontoret beskriver också att det utifrån kundperspektiv delvis är tveeggat att digitalisera. Digitalisering har ibland förlängt processerna, men samtidigt förväntar sig kunderna att kunna lämna in digitala underlag. Samtidigt efterfrågar de större bygherrarna också mer personliga möten i stället för en mer digitaliserad process. Kunder har svårt att se att det är flera förvaltningar som samverkar i ett ärende, för dem är alla olika delar en och samma stad. I detta perspektiv finns vinster att göra utifrån den nya organisationen inom stadsutvecklingsområdet. Viss utvecklingspotential finns vad avser samarbetet mellan handläggarna genom exempelvis visuell styrning så att samtliga parter i ärendet kan se hur långt ett ärende kommit och vem som gör vad genom att ärendet förflyttas när respektive moment är slutfört.

3.2.1.2 Utveckling av lantmäteriprocessen

De kommunala lantmäterimyndigheterna ansvarar för lantmäteriförrättningar och bildande av samfällighetsföreningar inom den egna kommunen. Detta innebär att de kommunala lantmäterimyndigheterna handlägger ärenden om till exempel fastighetsbildning, fastighetsbestämning, särskild gränsutmärkning och fastighetsregistrering. Det finns kommunala lantmäterimyndigheter (KLM) i 39 av Sveriges kommuner. För de kommuner som inte är en egen lantmäterimyndighet är det statliga Lantmäteriet som handlägger dessa ärenden.

I dagsläget levererar Lantmäteriet programvara (Trossen) till samtliga KLM för att handlägga förrättningar. Lantmäteriet planerar dock att bygga ett nytt system och det statliga lantmäteriet önskar att de kommunala systemen ska docka an till det statliga. Staden har varit aktiv i arbetet med den nationella lösningen och är positiv till förändringen. Grundarbetet med att kartlägga processen är genomfört och stadens process liknar i stor utsträckning den statliga processen. Effekten av ett gemensamt handläggningsstöd för KLM är bland annat:

- att göra fastighetsbildningsprocessen så effektiv som möjligt med kopplingar till övriga delar av samhällsbyggnadsprocessen.
- att utgöra stöd för en automatiserad fastighetsbildningsprocess i så stor utsträckning som möjligt.
- att det är möjligt att digitalt integrera i den övriga samhällsbyggnadsprocessen.

En gemensam avsiktsförklaring har tagits fram som bland annat reglerar områden för samverkan men det finns vissa oklarheter främst kopplat till hur kostnaderna för kommunerna för att ansluta sig till det statliga systemet ska hanteras. Vilken aktör ska stå för den större kostnaden, dvs hur stor kostnad ska staten respektive kommunerna stå för. Den nya organisationen inom stadsutvecklingsområdet bedöms kunna stödja arbetet framåt. Samverkan med övriga nämnder inom samhällsbyggnad är nödvändig för att nå längre i digitaliseringsarbetet.

3.2.1.3 Tillsyn av obligatorisk ventilationskontroll och hissar och andra motordrivna anordningar

Obligatorisk ventilationskontroll, OVK, ska göras regelbundet. Syftet är att visa att inomhusklimatet är bra och att ventilationssystemen fungerar. Det är byggnadens ägare, till exempel bostadsrättsföreningen, som ska se till att OVK utförs. Kontrollen ska göras av en certifierad kontrollant. Vid varje besiktning ska kontrollanten skriva ett protokoll som redovisar resultatet. Kontrollanten ska underteckna protokollet och lämna ett exemplar till byggnadens ägare och skicka ett exemplar till stadsbyggnadskontoret. Om byggnadens ägare inte genomför OVK kan en byggnadsnämnd förelägga ägaren att genomföra den. Om det framgår av ett protokoll att kraven om funktionskontroll inte uppfylls, kan byggnadsnämnden förelägga ägaren att åtgärda bristerna. Hanteringen ger en administrativ belastning och risker i manuell hantering.

Boverket fått i uppdrag att göra en förstudie om hur OVK kan rapporteras in nationellt samt hur kontrollsystemet bättre kan dra nytta av modern sensorteknik.

I plan- och bygglagstiftningen finns det tekniska krav för hissar och andra motordrivna anordningar i byggnadsverk. Kontrollen sker genom besiktningar av fristående besiktningsorgan, det vill säga ett företag som har rätt att besiktiga motordrivna anordningar. Besiktningsorganet ska utfärda ett protokoll över besiktningen och lämna ett exemplar av protokollet till den som äger eller annars ansvarar för anordningen. Om anordningen har brister som har omedelbar betydelse för säkerhet och hälsa ska besiktningsorganet även skicka ett exemplar av besiktningsprotokollet till byggnadsnämnden. Byggnadsnämnden har tillsynen över att kraven på kontroll av hissar och andra motordrivna anordningar i byggnadsverk följs.

Stadsbyggnadskontoret framhåller att det finns behov av utveckling avseende dessa processer då de är administrativt tunga. Införande av e-tjänster och till automatisering av delar av processen skulle eventuellt vara möjlig till exempel vad avser automatiska meddelanden till de som inte blivit godkända eller att

ärenden som är godkända avslutas per automatik. Stöd genom att automatisera skulle kunna medföra ökat fokus på tillsynsprocessen.

3.2.1.4 Utveckling av processen för anslutning till vatten och avlopp

Kretslopp och vattennämndens kärnverksamhet och huvudprocesser berör bland annat att fatta beslut om anslutning till vatten, avlopp och dagvatten.

Kommunen har ansvar för att ordna med vatten och avlopp (VA) för de boende i ett område om det behövs för att skydda människors hälsa eller miljön.

Förvaltningen har bland annat kartlagt processen som avser behov av dricksvatten och avledning av spill och dagvatten. Processen är en del av bygglovsprocessen, men kretslopp och vattennämnden fattar beslut om VA.

Arbetsmomenten handläggs på olika avdelningar och i delvis olika system som inte är sammankopplade med varandra vilket medför att handpåläggning krävs av handläggarna och data måste föras in i systemen flera gången. Förvaltningen har ett pågående effektiviseringsarbete utifrån genomförd processkartläggning. Digitalisering införs på olika sätt och en e-tjänst infördes under september månad. Tekniken har bromsat utvecklingen men ett nytt kundsystem tas i bruk till våren och utvecklingen av arbetssätten kommer att kunna fortsätta utifrån nya förutsättningar i detta system.

3.2.1.5 Handläggning av ansökan om starttillstånd

För att få gräva i kommunens gata eller nära ett spårområde på kommunens mark krävs tillstånd, ett starttillstånd. Det är noga reglerat hur grävning får ske och arbetet regleras i teknisk handbok. Trafikkontoret handlägger cirka 7500 starttillstånd om året. Starttillståndprocessen omfattar myndighetsutövning i sex och, ibland sju olika steg i tre olika processer men kan i praktiken handla om ett och samma ärende för den sökande. Processen hanteras av olika enheter inom trafikkontoret, som var och en använder ett fristående ärendehanteringssystem för varje steg. Utifrån ett processperspektiv är systemmiljön för den totala handläggningen av processen komplicerad. Att de olika systemen för starttillståndprocessen inte är sammankopplade gör det besvärligare att följa och se status för ett ärende.³¹

Idag är det tre olika ytor utåt mot den som ansöker vilket inte är optimalt för den enskilde. Det har till viss del varit svårt att skapa en helhetssyn på utvecklingsbehovet på kontoret, där varje avdelning löser det operativa i vardagen och utifrån det bevakar sin egen process. Trafikkontoret framhåller att det finns behov av ett gemensamt IT-stöd som synkar de tre olika processerna och stöttar myndighetsutövningen.

³¹ Rapport Kartläggning av trafikkontorets olika ärendehanteringssystem Beskrivning och analys. Trafikkontoret 2022-01-12, dnr 03336/21

3.2.1.6 *Handläggning av parkeringstillstånd*

Handläggning av parkeringstillstånd rör de tre delarna ansökan om boendeparkeringstillstånd, ansökan om parkeringstillstånd för rörelsehindrade samt ansökan om nyttoparkering. Nyttoparkeringstillstånd kan utfärdas för företagare som har en serviceutrustad bil och behöver parkera nära tillfälliga arbetsplatser. Det gäller även de som transporterar gods i samband med service av olika slag.

E-tjänst finns för boendeparkering och viss nyttoparkering, i övrigt används webblankett. Blanketten med eventuellt läkarintyg skickas via brev till trafikkontoret. Ärendet registreras och utreds. Beslut fattas och skickas ut tillsammans med eventuellt parkeringstillstånd.

Processerna är till viss del redan förenklade och automatiserade. En e-tjänst finns för ansökan om boendeparkering och systemet gör automatiska kontroller mot folkbokföringsregistret. Processerna behöver dock kartläggas i detalj för att eventuellt ytterligare automatiseras. Ett utvecklingsarbete pågår och ett nytt systemstöd ska upphandlas.

3.2.1.7 *Handläggning av färdtjänstillstånd*

Färdtjänst är en anpassad typ av kollektivtrafik som finns till för individer som har svårigheter att förflytta sig på egen hand eller att resa med allmänna kommunikationer. Färdtjänst kan vara aktuellt för alla, oavsett ålder. För att åka färdtjänst måste man ha ett färdtjänstillstånd som beslutas enligt lag (1997:736) om färdtjänst. För att kunna få färdtjänst i Göteborgs Stad krävs:

- att den enskilde har stora svårigheter att förflytta dig på egen hand eller att resa med allmänna kommunikationer.
- att den enskilde har en funktionsnedsättning som varar minst tre månader (enligt en läkares bedömning).
- att den enskilde är folkbokförd i Göteborgs kommun.

På trafikkontoret finns cirka 18 000 ärenden gällande färdtjänstillstånd (avser såväl färdtjänst som riksfärdtjänst). Ansökan görs via en digital blankett på webben (ej e-tjänst) som sedan scannas in i verksamhetssystemet där ärendet sedan handläggs. Trafikkontoret har under 2020 utrett förutsättningarna för digitalisering på enheten för färdtjänstillstånd, avdelning Serviceresor inom förvaltningen Trafikkontoret.³² Trafikkontoret ser potential i att kunna automatisera delar av processen men utvecklingen har dock fått stå tillbaka till förmån för annan utveckling.

3.2.1.8 *Handläggning av bostadsanpassnings-, reparations- och återställningsbidrag*

Personer med en bestående eller långvarig funktionsnedsättning kan ansöka om bidrag för att anpassa sin bostad så att den blir funktionell för den enskilde. Totalt inkommer cirka 4000–4500 ansökningar per året till fastighetskontoret,

³² Trafikkontoret 2020-02-05, Rapport digitalisering. Serviceresor, enheten för färdtjänstillstånd

cirka 3000 av dessa utgörs av bostadsanpassningsbidrag, cirka 1500 är reparationsbidrag och återställningsbidrag cirka 70–80 per år.

Fastighetskontoret följer Boverkets process och använder ett egenutvecklat verksamhetssystem som även säljs till andra kommuner. Programmet är uppbyggt utifrån stadens process och ägs av staden vilket gör att det går relativt snabbt att utveckla och förändra. Systemet har kopplingar till andra system såsom till exempel Västfolket, vilket underlättar handläggningen. Fastighetskontoret ser över arkiveringen och lagringen för att i en förlängning kunna ta bort pappershanteringen.

Det finns en e-tjänst för ansökan, men den är i behov av utveckling. Det finns ofta behov av att komplettera ansökan med ytterligare handlingar. Handlingarna scannas in i systemet och sedan sker handläggningen i systemet.

Verksamhetssystemet är uppkopplat mot tjänsten Mina meddelanden.

Målgruppen för bostadsanpassningsbidraget är i stor utsträckning person över 75 år och användningen av Kivra och e-tjänster är ganska liten.

Det är svårt att hitta leverantörer av olika verksamhetssystem då processen inte omfattar så stora volymer i Sverige. Det finns dock en leverantör som har börjat försöka utveckla ett mer automatiserat program med en robot, vilket testas av en kommun. Det är dock i dagsläget oklart kring hur väl programmet fungerar.

3.2.2 Processer som berör förvaltningarna inom socialtjänstområdet

3.2.2.1 Automatisering av försörjningsstöd

Kommunfullmäktige har beslutat handläggningen av försörjningsstöd så långt som det är möjligt ska automatiseras. Syftet är att socialsekreterarna ska kunna fokusera på det sociala arbetet, medan den digitala medarbetaren Görel tar hand om delar av det administrativa arbetet. Den digitala medarbetaren är den programvara som läggs ovanpå IT-systemet. De fyra socialförvaltningarna och intraservice arbetar tillsammans i projektet Automatisering av försörjningsstöd. Projektet pågår under 2021–2023 och arbetet är uppdelat i två etapper.

I den första etappen har ett breddinförande av e-tjänst för återansökan genomförts och den digitala medarbetaren (roboten) som kontrollerar de ansökningar som kommer in via e-tjänsten har tagits i drift.

Ansökan har förenklats för den enskilde medborgaren. Inloggning sker via Mina Sidor och information fylls till viss del i automatiskt. Underlag krävs inte längre vid varje ansökningstillfälle. Roboten väljer ut vilka ansökningar som ska kontrolleras utifrån premisser som finns i den fastställda kontrollplanen. Handläggaren behöver inte välja ut ansökningar för kontroll manuellt och samtliga e-ansökningar hanteras på samma premisser i hela Göteborgs Stad.

I den andra etappen utvecklas den digitala medarbetaren, så att den även kan kontrollera brukarens inkomster, göra en normberäkning, ta fram förslag till

beslut och kommunicera beslutet till sökanden, efter att handläggaren godkänt samt betala ut försörjningsstödet till den enskilde.

Tidsstudier pågår för att mäta i vilken utsträckning automatiseringen frigjort tid för handläggarna och resultatet följs inom införandeprojektet. Den initiala återkopplingen från verksamheterna är dock att införandet lett till att viss tid frigjorts. Under september 2022 utgjorde ärenden som inkommit via e-ansökan cirka 30 procent av det totala antalet ärenden gällande försörjningsstöd. Målet är, att dessa vid årsskiftet 2023/2024 ska utgöra 70 procent av det totala antalet ärenden gällande försörjningsstöd.

3.2.2.2 *Digital föräldraskapsbekräftelse*

Mer än hälften av alla barn som föds i Sverige har ogifta föräldrar. När en ogift kvinna föder ett barn ska det fastställas vem som är den andra föräldern. För majoriteten av alla nyfödda barn behövs därför ett föräldraskap fastställas genom bekräftelse eller dom. Bekräftelsen är viktig för att det bekräftade föräldraskapet gör att barnet juridiskt knyts till föräldern som inte fött barnet.

För att bekräfta föräldraskap för den förälder som inte fött barnet, har den enda vägen tidigare varit ett besök hos familjerättsenheten i den kommun där barnet är folkbokfört. I Göteborgs Stad ansvarar Familjerättsbyrån i socialnämnd Centrum för familjerättsverksamheten. Nya bestämmelser trädde ikraft den 1 januari 2022³³ som gjorde det möjligt att låta nyblivna föräldrar göra bekräftelsen via en enkel e-tjänst på Skatteverkets hemsida. Detta sparar tid och resurser för såväl föräldrarna som kommunerna, och ger tryggheten av att ha två juridiska föräldrar.

Vid en digital bekräftelse fyller den som inte fött barnet i en e-tjänst på Skatteverkets hemsida och signerar den med e-legitimation. Därefter godkänner den som fött barnet bekräftelsen genom att signera e-tjänsten med e-legitimation. Finns det tveksamheter kring de uppgifter som ska lämnas i e-tjänsten ska en digital bekräftelse inte göras. Parterna ska då istället vända sig till socialnämnden för utredning och bekräftelse av föräldraskapet.

Familjerätten beskriver att det som tidigare skickades analogt mellan Skattemyndigheten och Familjerätten medförde en omfattande administration kring utskrift posthantering, hantering av inkommande handlingar och moment i dokumentation hos båda berörda myndigheter. Den digitala överföringen mellan systemen har medfört minskat behov av administration motsvarande två tjänster. Dessa resurser har kunnat styras om till ett nytt lagreglerat uppdrag inom samma område, vilket annars hade krävt utökning.

3.2.2.3 *Projekt utveckla Treserva*

Treserva är det handläggningssystem som används inom socialtjänsten. Sedan införandet av Treserva har det varit känt att systemet saknar möjlighet att på ett säkert sätt följa ekonomiskt utfall av köpta insatser. Som en tillfällig lösning skapades excelfiler som ett komplement till uppföljning. Excelfilerna används

³³ Förordning (2021:1046) om digital bekräftelse av föräldraskap

som underlag för statistik, uppbokningar av kostnader där faktura inte inkommit samt som underlag för prognos av köpta insatser.

För att undersöka om en utveckling av möjligheterna att följa det ekonomiska utfallet i Treserva samt avveckla excelfilerna var möjlig startade ett pilotprojekt 2018. Syftet var också att undersöka möjligheten att minska dubbel- och trippelarbete då det ofta är samma uppgifter som behöver registreras i Excelfiler och Treserva. I piloten blev det tydligt att indata som registreras i Treserva ofta är inkorrekt eller att det fattas data.

Genom piloten vanns en mängd god kunskap som först måste omhändertas innan det är möjligt att åter se över möjligheterna att avveckla excelfilerna. Projektet identifierade komplicerade flöden som kan förenklas och förbättras vilket också skulle påverka möjligheterna för socialsekreterare att göra rätt i handläggningen i systemet. Treservas byggnation behöver ses över och förenklas för att säkerställa rättssäkerhet och korrekt hantering. Arbetet har fortsatt där uppbyggnaden av Treserva inom övrigt bistånd ses över för att undersöka alternativa konstruktioner av systemet som kan underlätta korrekt registrering av data.

Inom ramen för projektet utveckla Treserva fortsätter arbetet inom individ- och familjeomsorgen och syftet är att kartlägga och klarlägga hur Treserva är uppbyggt avseende övrigt bistånd och att med detta som grund lämna förslag om förändringar som kan förenkla och förbättra registrering i systemet.

3.2.2.4 Digital beroendevård

Som ett komplement till traditionell behandling och provtagning finns det nya verktyg på marknaden med flera fördelar både avseende effektivisering för verksamheten och även stärkande för den enskilde. Socialförvaltning Centrum prövar sedan förra året ett digitalt stöd som består av en app i brukarens mobil, en trådlös alkoholmätare i fickformat och en behandlingsplattform. Brukaren blåser i en alkoholmätare som kopplar upp sig mot mobilen och som skickar resultatet till sin socialsekreterare. Med hjälp av AI analyseras resultaten som används för att förutse återfall och ge stöd i appen som hjälper att bryta negativa beteendemönster och skapa positiva vanor. Faller piloten väl ut kan brett införande inom stadens övriga biståndsverksamhet bli aktuell.

3.2.2.5 Interaktiv genomförandeplan

Genomförandeplaner ska upprättas för dem som har insatser enligt lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade eller vid vissa insatser enligt socialtjänstlagen (2001:453). Alla ungdomar som placeras i ett HVB eller stödboende ska till exempel ha en genomförandeplan som skapas av ungdomen och ansvarig socialarbetare tillsammans. Ofta är den ganska svepande och innehåller stora mål som exempelvis att klara sig själv, gå färdigt gymnasiet, lära sig att sköta ett eget boende, bli självständig och så vidare. Genomförandeplanerna riskerar ibland att bli för abstrakta och en hyllvärmare istället för en hjälp. Ett av stadens egna HVB-hem har egenutvecklat en app där

den centrala utgångspunkten har varit att göra ungdomarna mer aktivt delaktiga i behandlingsinsatsen.

I appen bryts stora mål ner till mindre konkreta uppdrag som ungdomarna ska ta sig igenom. Inspirationen är hämtad från spelvärlden som ofta arbetar med progression, en viktig spelmekanism, som triggar motivation. Delmål sätts upp för att den unga så småningom ska vara redo att flytta till eget boende och klara av att leva själv. Genom att digitalisera denna genomförandeplan hoppas man nu på en snabbare och tydligare process för den unga i sin boendekarriär. Inlogg i appen sker via bank-ID och i appen finns bland annat de uppdrag som ungdomarna får, en chatt där kommunikationen sker, månadskoll med utvärdering varje månad.

Appen har en öppen källkod för att fler utvecklare ska kunna använda den utan att behöva betala eller börja om från början. Det innebär att fler kan använda plattformen, dela på kostnader och tillsammans utveckla användbara digitala lösningar för invånarna i Göteborgs stad.

3.2.2.6 Tillsyn av redovisningar från god man och förvaltare

En god man eller förvaltare företräder en person som av hälso- eller andra skäl behöver hjälp med att bevaka sina juridiska, ekonomiska och personliga intressen. Överförmyndarverksamheten utövar bland annat tillsyn av redovisningar från gode män och förvaltare. Arbetet med att granska årsräkningar och sluträkningar tar mycket tid i anspråk och omfattar också stora volymer. Varje år handläggs cirka 3600 årsräkningar samt cirka 700 slutredovisningar. Flyktingströmmen 2015, då cirka 2000 gode män till ensamkommande barn skulle utses, har bidragit till ett högt tryck i verksamheten. Digitaliseringen har därför varit nödvändig.

Sedan 2019 finns tre e-tjänster där man kan lämna in sin års- eller sluträkning, årsberättelse samt lämna förteckning över tillgångar och skulder direkt på webben. Alla handlingar granskas av handläggare. Cirka 20 procent av årsredovisningarna lämnas via e-tjänsten som har integration med verksamhetssystemet. Överförmyndaren använder Mina meddelanden och har genom detta minskat portokostnaderna. Som en ram runt e-tjänsterna används ”Mina sidor”, som innehåller uppgifter om pågående uppdrag.

År 2019 gjordes verksamhetens dokumenthanteringsplan om vilket bidragit till att överförmyndaren kunnat införa ett digitalt arkiv. Verksamheter står inför en upphandling av nytt handläggningssystem. Det är viktigt att utvecklingen framöver möjliggör att information från andra myndigheter kan inhämtas automatiskt, något som idag sker manuellt och tar tid.

Överförmyndarverksamheten framhåller att de har ett stort behov av stöd med kompetens kring digitalisering och automatisering från intraservice då överförmyndarförvaltningen är liten och dessutom använder ett verksamhetsspecifikt handläggningssystem.

3.2.2.7 Trygghetslarm i ordinärt boende

Trygghetslarm är en form av välfärdsteknik som är till för att skapa trygghet för den enskilde. Larmet kan till exempel användas om den enskilde blivit hastigt sjuk, har fallit omkull och behöver ha hjälp. Beslut fattas inom både äldre samt vård- och omsorgsnämnden samt nämnden för funktionsstöd. Processen för ansökan och beslut om trygghetslarm skulle kunna vara lämpad för automatisering. Flera mindre kommuner, däribland Lund, har automatiserat processen som är regelstyrd och behandlar enkel, strukturerad data.

Genom en processkartläggning av arbetssätten och riktlinjer för en automatiserad handläggning skulle invånaren vid en automatiserad handläggning logga in på en e-tjänst på kommunens hemsida med bank-ID för att verifiera sin identitet. I ett formulär ställs sedan ett antal standardiserade frågor där invånaren får uppges information om hälsotillstånd, varför man önskar ett trygghetslarm samt information kring sin situation i hemmet. Ärendet hanteras automatiskt av en programvara i handläggarnas verksamhetssystem, där utredning och beslut dokumenteras. Ett uppdrag skickas sedan till relevant verksamhet som tar kontakt med invånaren för inkoppling av trygghetslarmet.

En frigjord tid skulle till exempel kunna återinvesteras i verksamheten genom att samtliga ärenden som handläggs automatiskt följas upp av en handläggare inom en viss tid. En sådan uppföljningen skulle kunna öka kvalitén i det förebyggande arbetet.

3.2.3 Processer som berör Miljöförvaltningen

3.2.3.1 Bedriva myndighetsutövning inom livsmedelsområdet

Inom området pågår ett digitaliseringsarbete tillsammans med livsmedelsverket. Miljöförvaltningen bedriver ett arbete med nyutveckling och vidareutveckling av avancerade e-tjänster pågår för att förvaltningen inom processen ska kunna utnyttja stadens e-tjänstplattform och infrastruktur. Detta berör omklassning av livsmedelsverksamhet enligt nya regler i livsmedelslagen. Detta är ett nationellt samverkansprojekt som drivs av Livsmedelsverket i samverkan med alla Sveriges kommuner samt alla leverantörer inom området. Dessutom vidareutvecklas nya registreringstjänster inom livsmedelsområdet till följd av nya regler för företagare.

Tillsammans med demokrati- och medborgarservice utvecklas e-tjänsten ”FörRätt” var syfte är att förenkla för företag när de ska registrera verksamhet. FörRätt är en e-tjänst för riskklassning och registrering av livsmedelsverksamheter anpassad för den nya riskklassningen som träder i kraft 2024. Tjänsten blir tillgänglig under 2023. Drygt 600 verksamheter registrerar sig under ett år och kan potentiellt använda tjänsten. Därutöver är den avsedd för omklassning av befintliga verksamheter. I dagsläget finns ca 4 800 livsmedelsverksamheter i Göteborg som behöver klassas om innan 2024. Ett arbete med att utveckla integrationer mot stadens infrastukturtjänster som mina meddelanden, digital signering av myndighetsbeslut pågår också.

Det finns behov att framöver utveckla digitala lösningar i verksamhetssystemet för att utföra kontroller i fält. De verktyg som används i dagsläget pratar inte med verksamhetssystemet. En överföring mellan dessa skulle kunna leda till en viss ökad effektivitet.

3.2.3.2 Handläggning av ärenden inom miljö- och hälsoskyddsområdet

Miljöförvaltningen hanterar anmälningar och ansökningar om tillstånd för verksamhet inom miljö- och hälsoskyddsområdet. Cirka 1000 ansökningar och anmälningar handläggs årligen inom ramen för denna process. Här genomförs även planerad samt händelsestyrd tillsyn. Inför 2023 planeras cirka 2900 inspektioner.

Inom området samarbetar flera statliga myndigheter vilket utgör en utmaning även i samarbetet med leverantörerna. Det finns bland annat ett avfallsregister som tillhandahålls av Naturvårdsverket, registret överensstämmer dock inte med förvaltningens verksamhetssystem vilket gör det svårt att använda det.

Miljöförvaltningen utvecklar och implementerar bättre handläggarverktyg genom att ta fram och implementera nya informationstjänster. Genom att tillhandahålla uppdaterad information kan genomförandet av myndighetsprocesserna ske med bättre beslutsunderlag, högre precision, och generellt sett effektivare prioritering och planering. En ny intern karttjänst ska tas i bruk vilken ger stöd för planering och uppföljning av myndighetsutövningen inom miljöövervakningen.

Planerad tillsyn är en av de större processerna utifrån omfattning och där sker processkartläggning både i syfte att öka kvalitet och att öka effektiviteten. Inom tillsynsområdet finns effektiviseringsmöjligheter. Förvaltningen anser att det inom tillsynen finns delar som skulle kunna vara intressanta att undersöka utifrån en möjlig automatisering.

3.2.3.3 Handläggning av ärenden inom alkohol- och tobaksområdet

Miljöförvaltningen handlägger cirka 700 ansökningar/anmälningar om serveringstillstånd varje år. Förvaltningen ser behov av att effektivisera arbetet kring alkoholområdet. När det gäller serveringstillstånd krävs mycket underlag i form av olika dokument, det medför att det ofta finns behov av kompletteringar och dialog med de som ansöker. Idag är det mycket pappershantering inom ramen för processen. Många företag ringer också in med frågor vilket tar mycket tid från handläggarna. En ökad digitalisering kräver också en omställning vad avser arbetssätten.

Inom ramen för processen pågår ett arbete kring ny- och vidareutveckling av e-tjänster tillsammans med demokrati och medborgarservice. Det berör ansökan av tillstånd för alkoholservering, ändringar av befintliga tillstånd för alkoholservering samt anmälan av förändringar av serveringsansvarig personal i verksamheter med serveringstillstånd. Dessutom utvecklas ett nytt publikt register över verksamheter med serveringstillstånd där nyttan i huvudsak uppstår hos andra myndigheter såsom till exempel polisen. Dessutom pågår

utveckling av ett system för mina ärenden, där kunden ska kunna följa sitt ärende.

3.2.4 Processer som berör förvaltningarna inom utbildningsområdet

3.2.4.1 Handläggning av ansökan och uppsägning av förskoleplats

Förskoleförvaltningen genomför cirka 6000 nyplacering per år. Därutöver tillkommer även omplaceringar som görs under året. Cirka 25–30 handläggare arbetar heltid med placeringar, hantering av avgifter, uppsägningar med mera.

Det finns en digital ansökningsblankett men fördelningen av platser görs manuellt. Diskussioner har pågått kring att använda samma automatiserade handläggningssystem som grundskoleförvaltningen använder vid placering i grundskolan. En placering sker utifrån ett antal fastställda parametrar, men placeringen i förskola sker i första hand utifrån vårdnadshavarens önskemål. Förskoleförvaltningen gör bedömningen att det i nuläget inte direkt går att översätta arbetssättet till ett automatiserat flöde, men en framtida utveckling skulle eventuellt kunna vara möjlig men behöver utredas mer.

Beslutet om avgift för förskoleplats är till viss del digitaliserat. Handläggningen sker i IST, och själva fakturahanteringen är inbyggd i systemet. Det finns dock undantag och vissa avgifter måste hanteras manuellt av handläggare.

Vad avser uppsägning av förskoleplats finns en e-tjänst som låter vårdnadshavaren säga upp platsen digitalt och fakturorna slutar då att skickas ut. Vissa delar av processen sker automatiskt och andra kräver manuell hantering.

3.2.4.2 Ansökan och antagning till grundskola, anpassad grundskola och fritidshem

Ansökan till grundskola och fritidshem sker digitalt och ett arbete pågår även kring digitalisering för antagning till anpassad grundskola. Skolplaceringar är ett stort och många gånger tidskrävande handläggning som kan automatiseras med hjälp av matematiska algoritmer. För placeringar i grundskolan använder grundskoleförvaltningen Optiplan, ett automatiserat IT-system. Vårdnadshavare ansöker via en e-tjänst om önskemål om skola eller skolbyte och eleverna rangordnas i systemet utifrån fastställda urvalskriterier på respektive skola. Handläggaren har stöd i systemet för handläggningsmomenten fram till beslut om placering.

För löpande skolplacering finns dock ingen e-tjänst och dessa ärenden hanteras fortfarande manuellt.

Grundskoleförvaltningen framhåller att det automatiserade arbetssättet lett till en effektivisering jämfört med tidigare manuell handläggning. Varje år fattas cirka 15 000–20 000 beslut kring skolval och byten av skola.

Grundskoleförvaltningen beskriver att det pågår ett generellt arbete tillsammans med systemleverantörer kring optimering av de system som används. Digitaliseringen behöver fullföljas för att kunna ta ytterligare delar mot automatisering. Utvecklingen genom digitalisering och automatisering ska ge en ökad service till medborgarna samtidigt som den också leder till effektiviseringar vad gäller administration. Genom att minska administrationen önskar förvaltningen satsa på till exempel fler specialpedagoger.

3.2.4.3 Handläggning av ärenden avseende fristående verksamheter inom förskolan och grundskolan

Grundskolenämnden ansvarar för beslut om ersättningar till fristående grundskolor. Processen bedrivs i stor utsträckning manuellt. Grundskoleförvaltningen har vid en genomgång av sina processer konstaterat att denna process bör utredas ytterligare då det bedöms finnas möjliga effektivitetsvinster att hämta hem vid en digitalisering. I dialogen med grundskoleförvaltningen framkommer att en ny e-tjänst finns för ansökan om tilläggsbelopp som gör att det tar mindre tid i denna del av handläggningen, något som lett till vissa förbättringar.

Förskolenämnden fattar beslut om tillstånd för att starta och driva fristående pedagogisk omsorg och fristående förskola. Nämnden fattar också beslut om bidrag och ersättningar samt bedriver tillsyn av dessa verksamheter. Arbetet kan vara svårt att automatiseras då flera bedömningar görs genom processen, däremot finns flera effektiviseringar att göra. Förskoleförvaltningen beskriver att ett visst utvecklingsarbete har påbörjats i denna process. Processen är i stort sett helt manuell, till exempel sker den månatliga fakturahanteringen manuellt. Ett arbete för att utveckla en e-tjänst pågår men, har varit svår att realisera utifrån vissa tekniska svårigheter. Förhoppningar finns att tjänsten kan byggas så att det finns en integration med handläggningen i kommande Ciceron som införs 2024. Dessutom pågår ett arbete för att utveckla en e-tjänst som gör det möjligt för att anmäla förändring om ägare och ledningskretsen vid fristående förskolor.

Enligt förskoleförvaltningen finns ett behov av ett sammanhållet handläggningssystem för hela processen gällande fristående verksamheter, där ansökningar, ersättningar, statsbidrag och så vidare kan hanteras. Det skulle ge större effektivitet, större rättssäkerhet och en bättre service till de fristående verksamheterna. I dialogen framkommer att möjligheter att samordna med grundskoleförvaltningens arbete med ersättningar till fristående skolor borde undersökas i ett liknande utvecklingsarbete.

3.2.4.4 Antagning till gymnasieskolan

I över 20 år har kommunerna i Göteborgsregionen samarbetat kring gymnasieskolan. Genom den regionala samverkan kan elever söka gymnasieutbildning i hela Göteborgsregionen, vilket ger dem fler valmöjligheter. Samverkan gör också att regionen kan erbjuda samtliga nationella program och ett brett urval av inriktningar. Dessutom ges

kommunerna möjlighet att planera gymnasieutbildningarna så att de svarar mot behoven på arbetsmarknaden samt samordnas så att kommunernas resurser används optimalt. GR har fått i uppdrag att vara myndighet på området och svarar för antagningen enligt skollagen och gymnasieförordningen. Elever ansöker till gymnasieskolan på webbplatsen för gymnasievalet. Det är därefter kommunerna som fattar själva beslutet om antagning. Kommunikationen med den sökande sker digitalt i systemet. Den digitaliserade processen hanterar cirka 11 000 ärenden varje år.

De ansökningar som berör elever som inte är behöriga eller söker till utbildningar med särskilt antagningsförfarande så som till exempel introduktionsprogrammet för enskild och anpassad gymnasieskola tas emot av utbildningsförvaltningen och hanteras manuellt. Det gäller cirka 700–800 elever per år.

Även i de fall elever söker gymnasieutbildning utanför GR kräver ansökningsprocessen manuell hantering, handlingar såsom yttranden och regleringar skrivs ut för att skrivas under och sedan skickas handlingarna via pappersposten. Utbildningsförvaltningen framhåller att det borde finnas ett nationellt system för hela antagningsprocessen som skulle kunna möjliggöra en likartad hantering över hela landet.

3.2.4.5 Antagningen till vuxenutbildning och svenska för invandrare

Kommunal vuxenutbildning (Komvux) är i första hand till för vuxna som behöver läsa in grundskolan eller gymnasiet. Man kan också läsa på Komvux om man behöver komplettera betyg för att bli behörig till en eftergymnasial utbildning, högskoleutbildning eller yrkeshögskoleutbildning. På Komvux erbjuds både fristående kurser och hela utbildningar.

Ansökan till Komvux görs genom en webbansökan. Ansökan registreras i verksamhetssystemet Alvis. Det görs dock en del ”manuell handpåläggning”. Underlagen behöver ofta kompletteras, och varje ansökan behöver gås genom av en handläggare. Utskick görs via e-post till den sökande, inga fysiska brev skickas. Sökande har ett konto i Alvis och all kommunikation sker i systemet.

Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen framhåller att det finns behov av att digitalisera antagningarna till svenska för invandrare (SFI). De som söker för första gången kan för närvarande inte söka digitalt, däremot görs ansökningarna till fortsatta SFI-studier direkt via webben in i verksamhetssystemet. Utveckling pågår för att möjliggöra att även förstagångssökarna ska kunna söka via webben. Genom att fler söker digitalt kan en effektivisering av processen uppnås, vilket möjliggör att förvaltningen kan förbättra stödet till de personer som har ett större stödbehov.

3.3 Förutsättningar för fortsatt utveckling

För att lyckas med accelererad digitalisering krävs att offentlig sektor arbetar målmedvetet med att säkerställa att de nödvändiga förutsättningarna finns på plats. Inom ramen för dialogerna har ett antal olika förutsättningar lyfts som

nödvändiga för den fortsatta utvecklingen vilka beskrivs nedan. Dessa ska dock inte ses som en uttömmande lista men utgör väsentliga beståndsdelar för den fortsatta utvecklingen.

3.3.1 Kartläggning av processer

I dialogerna beskriver flera förvaltningar ett pågående arbete för att optimera processerna genom arbete med processkartläggning. En process är en kedja med återkommande aktiviteter som i sin tur skapar ett arbetsflöde och i slutändan någon form av värde för en mottagare. Processkartläggning är en grundläggande aktivitet i utvecklandet av de egna processerna. Processkartläggning kan visa hur en eller flera avdelningar relaterar till varandra och kan även synliggöra flaskhalsar, risker och problemområden.

Förvaltningen för funktionsstöd, äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, de fyra socialförvaltningarna, förskoleförvaltningen och grundskoleförvaltningen har samlat sitt processarbete inom ramen för välfärdens processer som publiceras på stadens intranät.³⁴ I välfärdens processer finns beskrivningar av hur staden möter medborgarnas behov av utbildning, vård och omsorg samt en rik och meningsfull fritid. Flera andra förvaltningar såsom till exempel trafikkontoret, kretslopp och vatten, stadsbyggnadskontoret, miljöförvaltningen, arbetsmarknad- och vuxenutbildningsförvaltningen beskriver ett pågående arbete kopplat till sina respektive myndighetprocesser. Genom att analysera, utvärdera och sedan utveckla de interna processerna kan verksamheten bli bättre på att skapa nytta, antingen genom att de skapar högre kvalitet, service eller genom att processerna utförs på ett mer effektivt sätt. Kartlagda processer ses också som en förutsättning för att standardisera och digitalisera processerna.

3.3.2 Digital mognad och förmåga

I flera av dialogerna framhålls att förvaltningarnas digitala mognad behöver utvecklas för att initiativ ska få önskad effekt. Digital mognad beskrivs som organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering, det vill säga en kommuns förmåga att tillgodogöra sig nytta och effekt ur digitaliseringen. Om staden saknar förmågan att förstå de möjligheter som finns i digitaliseringen kan staden som organisation inte heller tillgodogöra sig nyttorna. En ökad förståelse för digitaliseringens möjligheter hos varje medarbetare bidrar också till en delaktighet i utvecklingen, digitaliseringen påverkar oss alla och då måste alla också ha en förståelse om den. Att löpande öka stadens samlade digitala förmåga är därför av stor vikt.

En ny struktur för uppföljning av digital mognad och förmåga etablerades under 2020. Avsikten är att genomföra årliga mätningar av kommunkoncernens självskattade digitala mognad. Göteborgs Stad använder modellen DiMiOS, ett evidensbaserat verktyg som mäter förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering. Modellen bygger på två delar, dels digitalt arv och dels digital förmåga. Dimensionen "Digital förmåga" mäter organisationens förmåga att

³⁴ [Välfärdens processer startside - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](https://www.goteborg.se/verksamhet/verksamhetsutveckling/digitalisering-och-automatisering/valfardens-processer)

förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter. Dimensionen "Digitalt arv" mäter om existerande infrastruktur stärker eller hindrar digital handlingskraft.

Det digitala arvet definieras som "summan av tidigare digitala initiativ inverkan på organisationens förmåga att manövrera i en tilltagande digital värld". Det innebär att det digitala arvet är resultatet av alla hittills genomförda IT-initiativ och val av IT-lösningar. Ett digitalt arv kan vara möjliggörande, att det bidrar till en förmåga att snabbt kunna utveckla digitala tjänster och löpande förändra användningen efter behov. Men det kan också vara hindrande, att det tar lång tid att utveckla digitala tjänster och svårt samt tidskrävande att förändra vid behov.

Den digitala förmågan definieras som "förmågan att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter". En hög digital förmåga innebär att man som verksamhet har en stor förståelse till digitaliseringen och kan löpande nyttja de möjligheter som det innebär för att utvecklas och förändras. En låg digital förmåga innebär att man som verksamhet inte riktigt förstår de möjligheter det digitala ger, eller känner en rädsla för det, och då inte heller vågar utveckla sin verksamhet med stöd av digitalisering.

Om en organisation ska lyckas med en långsiktigt hållbar utveckling måste man både ha ett digitalt arv som möjliggör en snabb och löpande utveckling av digitala tjänster samt en förmåga att kunna dra nytta av de möjligheterna i utvecklingen av vår verksamhet. Om man har ett möjliggörande digitalt arv men inte förmågan att nyttja den, eller en hög digital förmåga i verksamheten, men inte ett digitalt arv som ger förutsättningar för att förändra; då kommer organisationen inte att kunna utvecklas hållbart över tid. DiMiOS är ett verktyg som ger en ändamålsenlig styrning av digitaliseringen, med fokus på att möjliggöra för organisationen att bättre kunna tillgodogöra oss nyttorna ur digitaliseringen

Modellen för digital mognad och förmåga har också en annan dimension, den ger förutsättningar att balansera och styra utveckling utefter perspektiven effektivitet och innovation. Innovation är en strategiskt viktig förmåga, för om vi ska ställa om både för att klara dagens utmaningar men även vara redo för morgondagens så kan man inte enbart jobba snabbare och mer effektivt utan vi måste också förändra arbetssätt. Genom mätningarna kan staden få en överblick över vart utvecklingen är på väg medvetet styra mot det ena eller det andra hållet i utvecklingen. Förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026 bygger till viss del på de analyser som gjorts utifrån dessa mätningar.

3.3.3 Brist på kompetens inom digitaliseringsområdet

Efterfrågan på kompetens inom digitaliseringsområdet är stor och det råder en brist på medarbetare med IT- eller digitalt relaterad kompetens. Den sedan tidigare starka digitaliseringstrenden accelererades ytterligare när videomöten och andra distanslösningar gick från undantag till regel i och med coronapandemins utbrott under våren 2020. Samhällets digitalisering och techsektorns utveckling begränsas av den kompetensbrist på tiotusentals

personer med IT- eller digitalt relaterad kompetens som råder inom branschen idag.³⁵

I flera av de dialoger som genomförts inom ramen för uppdraget beskriver förvaltningarna att de saknar den kompetens som kan behövas för att öka takten eller komma vidare i sin digitala utveckling. Kompetens inom bland annat infrastruktur- och plattformstjänster, säkerhet och automation nämns som efterfrågade. För att staden ska kunna dra nytta av den utvecklingspotential som finns behöver också rätt kompetens finnas att tillgå i staden.

3.3.4 Flexibla system och applikationer

I några av dialogerna framkommer svårigheter att utveckla e-tjänster och problem att exportera data ur systemet för analys och uppföljning. Det är en utmaning för många organisationer att verksamhetssystem ibland har utformats på ett sätt som gör att den information som finns i dem endast kan användas i det specifika systemet. Dessa inlåsnings effekter kan begränsa möjligheten att automatisera processer som ibland kräver uppgifter från olika system. För att lösa detta krävs att medarbetare arbetar manuellt med att klippa och klistra information från ett system till ett annat för att en process ska fungera. Det förekommer också att en och samma kommun, landsting eller region betalar flera gånger för samma information som köps in externt till olika system. Att vid upphandling av verksamhetssystem ställa krav på flexibilitet bidrar till större möjligheter till automation.

Dessutom krävs flexibilitet för att kunna verksamheternas förändrade behov över tid. De applikationer och system som upphandlas behöver vara flexibla. Dessa lösningar kan ibland vara dyrare på kort sikt men kan bli mer kostnadseffektiva på lång sikt när de kan ändras i takt med att verksamhetens krav och behov förändras.

3.3.5 Hantering av data

Mängder av ny data skapas varje dag inom offentliga verksamheter, det kan vara data som rör människors hälsa, var närmaste bibliotek ligger eller hur en kommuns ekonomi ser ut. Tillgång till mer data och information skapar nya möjligheter för kunskapsinhämtning på en rad olika sätt. Förutom att enkelt kunna hitta information som skapar ny kunskap om samhället och offentliga verksamheter möjliggörs också nya förmågor inom till exempel dataanalys, datavisualisering, datahantering, källkritik, men också förmågan att samverka och samskapa innovativt. Flera verksamheter beskriver att det finns behov av att kunna exportera data och information ur verksamhetssystem på ett sätt som öppnar för analyser inom nya områden. Genom att äga sin data kan man själv skapa rapporter och publicera rapporterna där man vill, istället för att vara låst till färdiga grafer och analyser. I vissa fall ägs dock datan av systemleverantören vilket försvårar både eget analysarbete och försvårar för möjligheten återvinna data i flera system.

³⁵ IT-kompetensbristen. En rapport från IT & telekomföretagen. 2020

Flera förvaltningar efterfrågar förutsättningar för en nationell infrastruktur och lagring för data. En sådan lösning skulle till exempel innebära att olika verksamhetssystem i olika kommuner, externa system och program, forskningsapplikationer, olika mätutrustningar och digitala tjänster till skillnad från idag arbetar mot och med samma data.

Regeringen har uppdragit åt DIGG att främja offentliga aktörers förmåga att dela och nyttiggöra data. I uppdraget ingår att etablera en digital arena för att möjliggöra samverkan kring data och innovation baserad på data. Stadens öppna data publiceras på goteborg.se³⁶. Göteborgs Stads öppna data är fritt att använda, utan avgifter eller licenser. Öppna data används till exempel för att ge praktisk information gällande kollektivtrafik, var närmsta utegym ligger eller vilken skolmat barnen ska serveras under kommande vecka. Göteborgs stad samarbetar med hela Västra Götalandsregionen via Dataportal Väst. Dataportal Väst är resultatet av ett regionalt samarbete för att tillgängliggöra och återanvända öppna data på ett enkelt och effektivt sätt, från regionala och kommunala verksamheter i Västra Götaland. Totalt omfattas 49 kommuner och Västra Götalandsregionens samtliga förvaltningar. På nationell nivå samarbetar staden med Dataverkstaden som är den största satsningen hittills i Sverige för att stödja och driva arbetet med att tillgängliggöra och använda öppna och delade data från regional och kommunal sektor. På EU-nivå publiceras stadens öppna data via European Data portal. DIGG medverkar och stödjer dessa samarbeten kring öppna data.

DIGG framhåller att öppen strukturerad data skapar nya möjligheter till effektiviseringar inom offentlig förvaltning, till exempel möjliggörs nya former av samverkan och innovativ utveckling mellan offentliga förvaltningar, samt att tillgången till mer information kan utveckla formerna för medborgardialoger. Att öppna upp data och gränssnitt ger möjligheter för verksamheten att skapa nya sätt att möta kunden och att leverera välfärd.

3.3.6 Finansiering av utvecklingsarbetet

Flera förvaltningar har i dialogerna beskrivit utmaningar med finansieringen av de utvecklingsbehov som identifieras. Initiala kostnader kan uppstå även om utvecklingen kan vara kostnadseffektivt i längden.

I en rapport från 2018³⁷ som beskrivs i kommunutredningen från 2020 uppmärksammas att kostnaderna framför allt ligger i att kommunerna måste driva hela verksamheten som vanligt samtidigt som de ska finansiera, utveckla och experimentera med det nya. Det är svårt att uppskatta dessa kommande kostnader och att göra om system och verksamhetslogik är avsevärt dyrare än att enbart drifta befintliga system. Kommuner och andra myndigheter är driftsorganisationer utan större buffertar. Under en period om kanske tio år behöver dessa organisationer både bedriva dagens drift och ha resurser för digitalisering och innovation. Endast staten bedöms i rapporten ha den finansiella kapaciteten att ta detta ansvar. En grov uppskattning kan vara att det

³⁶ [Sök öppna data - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](http://Sök%20%C3%B6ppna%20data%20-%20G%C3%B6teborgs%20Stad%20(goteborg.se))

³⁷ Förbjuden framtid? Den digitala kommunen. Institutet för Framtidsstudier 2018

kostar fyra gånger mer än vad kommunerna lägger på IT idag, det vill säga tio till femton procent av omsättningen. Vidare framgår i rapporten att det är svårt att skatta den ekonomiska potentialen av digitaliseringen av framför allt två skäl. Dels för att det saknas bra data som beskriver produktion och kostnader samtidigt för stora delar av den kommunala verksamheten, dels för att det inte går att veta hur en digitaliserad kommun faktiskt kommer att arbeta. Det är inte tekniken i sig som sätter gränserna för utvecklingen, utan värderingarna, förvaltningsmodellen, regelverken, lagstiftningen och den organisatoriska trögheten.

Enligt finansieringsmodellen för stadens digitaliseringsarbete ska kostnader i samband med utvecklingen hanteras inom det ordinarie budget- och uppföljningsarbetet. Det finns tre sätt att hantera gemensamma tjänster och förändringsinsatser; kostnadsfördelning, faktura a´ pris och kommunbidrag. Stadens regelverk ger också möjlighet att fördela kostnader över tid genom att lös egendom ska leasas både vad gäller materiella och immateriella tillgångar.

3.3.7 Rättsligt stöd

I flera av dialogerna beskriver förvaltningarna att det ibland finns vissa rättsliga hinder och oklarheter kring hur digitaliseringen, automatisering och delning av data kan ske. Bland områden där hindrande eller hämmande lagstiftning uppmärksammas kan nämnas digital kommunikation med enskilda, frågor om elektroniska underskrifter och annan koppling till enskilda personer, frågor om informationsförsörjning och informationsutbyten, myndighetssamverkan, upphandling, utkontraktering och avtal.

Tidigare har kommuner inte haft möjligheten att kunna fatta automatiserade beslut vilket omöjliggjort helautomatiserade processer. Den 1 juli 2022 infördes dock bestämmelser i kommunallagen som möjliggör att kommuner kan delegera vissa³⁸ beslut till en automatiserad beslutsfunktion. Genom automatiserat beslutsfattande får kommunen möjlighet att effektivisera arbetssätt med stöd av digitala verktyg. Generellt kan det vara en rimlig utgångspunkt att ett automatiserat beslutsfattande är lämpligt för beslut där det finns tydliga regler för när ett tillstånd eller en ansökan ska beviljas, och där beslutet grundas uteslutande på uppgifter som den enskilde själv lämnat. Ansvaret för automatiserat beslutsfattande vilar på den ansvariga nämnden. Det är därför nämnden som måste säkerställa att ett automatiserat beslutsfattande kan ske i överrensstämmelse med gällande rätt innan delegation kan ske. I säkerställandet behöver nämnden ta ställning till om de rättsliga förutsättningarna som gäller för en viss ärendetyp medger automatiserat beslutsfattande, och bedöma de risker som finns för verksamheten med att beslut av en viss typ fattas automatiserat. Nämnden har också ett ansvar för uppföljning och kontroll av att systemet för automatiserat beslutsfattande fungerar.

³⁸ En nämnds möjlighet att fatta automatiserade beslut är begränsat till beslut som kan handläggas enligt förvaltningslagen och överklagas förvaltningsrättsligt. Vissa beslut är enligt 6 kap. 38 § 2 st undantagna från möjligheten till automatiserat beslutsfattande.

Rättsligt stöd är en kärnuppgift som kommer genomsyra samtliga delar av DIGGs verksamhet. Den centrala delen av det rättsliga stödet är att ta fram vägledningar och stödmaterial till offentlig förvaltning i digitaliseringsfrågor, samt att sprida kunskapen till offentlig förvaltning. DIGG utvecklar just nu en digital tjänst på myndighetens webbplats för att på ett användarvänligt och tillgängligt sätt ge offentliga aktörer rättsligt stöd.

4 Sammanfattande slutsatser

Stadsledningskontoret har i dialog med de förvaltningar i staden som ansvarar för myndighetsutövning diskuterat pågående och kommande behov av utvecklingsinsatser för en mer kostnadseffektiv myndighetsutövning. Det kan konstateras att det är en stor bredd i stadens myndighetsutövning och processerna omfattar allt från ett relativt litet antal beslut till processer med ett mycket stort antal beslut. Arbetssätten i processerna skiljer sig åt. Vissa av processerna har flera moment automatiserade medan andra processer sker analogt med stöd av till exempel excelfiler nedsparade i lokala mappstrukturer. En ny riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning är beslutad och börjar gälla från och med årsskiftet 2022/2023.

En omställning från det analoga till det digitala kommer att behöva göras utifrån utmaningar inom såväl personalförsörjningen som ekonomin. Görs detta klokt kan tid för värdeskapande arbete frigöras. Digitalisering har inget egenvärde, det är inget mål i sig, digitalisering är ett verktyg för att skapa nytta både inom och utom organisationen.

4.1 Att lära av och med varandra

DIGG rekommenderar myndigheterna att lära mer av varandra och nyttja de möjligheter som finns till en utveckling mot gemensam nytta och där nytta tillfaller medborgarna och samhället i stort. Detta innebär bland annat att i större utsträckning än idag tillgängliggöra digital information för vidareutnyttjande och att använda de möjligheter till återanvändning och informationsdelning som finns, och själva dela med sig av lösningar, modeller och mönster till andra.

Flera förvaltningar beskriver deltagande i myndighetsgemensam nationell utveckling tillsammans med andra kommuner via SKR. Utvecklingen inom bygglovsprocessen, lantmäteriprocessen och säker digital kommunikation mellan offentliga myndigheter är exempel på områden där staden är en aktiv part i nationell utveckling. Staten, kommunerna och regionerna behöver samverka för att verksamheten ska kunna bedrivas på ett effektivt sätt men också för att kunna möta brukares, medborgares och företags behov. Offentliga organisationer behöver prioritera de samverkansinsatser som ger störst nytta utifrån ett helhetsperspektiv. Dagens utmaningar kräver att staden har förmåga att samverka i utveckling och förvaltning av digitala tjänster.

I dialogerna framgår också att samverkan på olika sätt sker mellan förvaltningar. Arbetet utgår från stadens nya styrmodell för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning. Inom projekt STADIG har de sex socialförvaltningarna tillsammans påbörjat arbetet med att ta fram en planering för digitaliseringsarbetet med utgångspunkt från den befintliga tjänsteplanen. Förvaltningarna inom utbildningsområdet arbetar utifrån en gemensam strategi utifrån vilken respektive förvaltning (förskoleförvaltningen, grundskoleförvaltningen, utbildningsförvaltningen och arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen) tar fram egna

handlingsplaner. Dessa planer ger en överblick över både planerade och pågående aktiviteter med bäring på målen i strategin. Handlingsplanerna visar också, där det är möjligt, vilket ansvar som ligger på olika roller inom förvaltningen. Förutom dessa samarbeten inom socialtjänstens och utbildningsområdet sker även gemensamt arbete inom ny nämndorganisation för stadsutveckling, NOS. Till dessa olika samarbete kopplas också förvaltningarna inköp och upphandling, demokrati och medborgarservice samt intraservice.

Stadsledningskontoret möjliggör genom skapandet av en gemensam kunskapsarena ett ökat kunskapsdelande mellan stadens förvaltningar och bolag. Förändringsinitiativ synliggörs och ger ökade förutsättningar för att söka samverkan med andra med likartade behov. Som en del i stadens kunskapsarena ingår Göteborgs Stads kompetenscenter för digitalisering och automatisering. Kompetenscenter har som ambition att driva samverkan för att höja stadens kompetens och mognad kring möjligheter, utmaningar och förutsättningar som krävs med nya teknologier för att underlätta snabbare och enklare handläggning av ärenden via digitala tjänster. Kompetenscenter ska också, i nära samarbete med befintliga digitaliseringskompetenser inom staden och intraservice verksamhetsområden liksom arkitektur, digital infrastruktur och IT-säkerhet arbeta för att stärka innovation, utforskandet av ny teknik, interna- och externa samarbeten med akademi, näringsliv och samverkansparter för att tidigt fånga nya tekniker som skapar nytta för staden. Det är viktigt att kompetenscenter kopplar samman stadens verksamheter när behov finns för att nyttja de möjligheter som finns till kostnadseffektiviseringar och en utveckling mot en gemensam nytta. Förvaltningsinterna initiativ såsom till exempel digitala och interaktiva genomförandeplaner (se avsnitt 3.2.2.5) skulle eventuellt kunna spridas till fler förvaltningar och verksamheter.

4.2 Behov av fortsatt utveckling samt möjlig automatisering

4.2.1 Behov av fortsatt utveckling

Förvaltningarna beskriver i dialogerna både pågående utvecklingsarbeten och behov av fortsatt utveckling i ett stort antal processer. Mycket av utvecklingen styrs mot digitalisering. Digitalisering är inte enbart en IT-fråga utan en bred utvecklingsfråga för att stärka verksamheterna och effektivisera processerna. I dialogerna har ett antal områden där behov av fortsatt utveckling identifierats. Stadsledningskontoret vill i sammanhanget lyfta fram några av dessa processer som kan anses vara särskilt intressanta inom ramen för uppdraget.

Mina sidor företag, e-signering, säker digital kommunikation är alla initiativ som har potential att bidra med effektivisering i många av de processer som innehåller myndighetsutövning. En viss fortsatt utveckling av tjänsterna behöver ske samtidigt som användningen av tillgängliga tjänster generellt behöver öka. Utvecklingen handlar inte enbart om att uppfinna ny teknik utan

även om att använda den teknik som redan finns på ett klokt sätt. Användningen av stadens e-tjänster behöver till exempel nyttjas i större utsträckning än vad som görs idag både av förvaltningar och brukare och insatser behöver genomföras för att förmå invånare och företagare att i första hand använda de e-tjänster som finns. Införandet av e-tjänster kan annars leda till att servicen visserligen ökar men utan att den fulla potentialen av effektiviseringen kan hämtas hem. I dialogerna framkommer att arbete pågår för att öka andelen e-ansökningar gällande försörjningsstöd men behov finns till exempel även vad avser ansökan om bostadsanpassningsbidrag, bygglov, anslutning till vatten och avlopp, inlämning av räkenskaper och årsberättelse för gode män och förvaltare samt ansökningar inom alkohol- och tobaksområdet.

E-arkiv är en funktion för långtidsbevarande och hållbar hantering av digital information. E-arkiv gör det möjligt att effektivt och säkert lagra handlingar elektroniskt, handlingarna behöver inte skrivas ut och arkiveras analogt och lagringsutrymme och manuella insatser i arkivet kan effektiviseras. Effektiviseringarna bedöms kunna generera kostnadsbesparingar. Västerås stad beräknade att nyttan av ett införande av e-arkiv maximalt skulle kunna uppgå till 70 miljoner kronor per år i kommunen. E-arkiv är också en viktig del för att automatisering av ärendeprocesser kan genomföras fullt ut. Dessutom kan medborgare och medarbetare effektivt söka bland sparade handlingar och krav på öppenhet i organisationen kan mötas. Flera av förvaltningarna har i dialogerna framhållit att användningen av e-arkiv skulle kunna effektivisera arbetet i processerna.

Utvecklingen av en obruten digital samhällsbyggnadsprocess tillsammans med lantmäteriprocessen behöver ha fortsatt hög prioritet. Processerna är del av ett större sammanhang nationellt och arbetet har påverkan på stora samhällsekonomiska värden men kan också innebära effektiviseringsvinster för staden. Boverket framhåller att investeringarna inom bygg- och anläggningssektorn är cirka 700 miljarder kronor per år i Sverige. Varav bygginvesteringar står för cirka 540 miljarder (ungefär 10 procent av BNP). Till detta kan också läggas det antal arbetstillfällen (cirka 600 000 enbart inom sektorn) som samhällsbyggandet skapar. Det är denna sektorssektor som ska försörjas med strukturerad, digital information via processen. Att utveckla en obruten digital samhällsbyggnadsprocess innebär en stor investering, men de investeringar samhället gör bedöms generera stora offentliga besparingar, skatteinkomster, arbetstillfällen och ett ökat och mer hållbart bostadsbyggande.³⁹

Såväl grundskoleförvaltningen som förskoleförvaltningen framhåller att det finns behov av att utveckla handläggningsstödet för ärenden avseende fristående verksamheter. Enligt förskoleförvaltningen finns ett behov av ett sammanhållet handläggningssystem för hela processen där ansökningar, ersättningar, statsbidrag och så vidare kan hanteras. Det skulle ge större effektivitet, större rättssäkerhet och en bättre service till de fristående verksamheterna. Möjligheter

³⁹ RAPPORT 2021:15 Vart är vi på väg? Boverkets målbild om en digital samhällsbyggnadsprocess

att samordna med grundskoleförvaltningens arbete med ersättningar till fristående skolor borde undersökas i ett liknande utvecklingsarbete.

Avgiftshantering och utskick av fakturor inom hela socialtjänstområdet har av flera förvaltningar beskrivits som en process som har potential att effektiviseras. En del av arbetet sker manuellt och är tidskrävande samtidigt som hanteringen omfattar en stor mängd avgifter och fakturor. Behovet av en förbättrad process är därför stort.

Inom socialtjänsten har också behov av en digital tolk lyfts fram. Tolkbehovet inom hela socialtjänsten är stort och det råder brist på tolkar inom flera språkområden. Behov av tolk finns i stort sett hela kommunens verksamheter varför användningsområdet för en liknande tjänst skulle vara stort.

4.2.2 Potentiell automatisering

I dialogerna har också diskussioner kring automatisering förts. För att automatisera en process behöver processen vara standardiserad det vill säga ha ett tydligt flöde, regler som beskriver arbetsflödet och inga subjektiva bedömningar ska göras. Processen måste också vara rutinmässig, ha tydligt definierade avvikelser och vara enkelt replikerbar. För att skapa nytta behöver processen också hantera ett stort antal beslut eller vara en process som är tar mycket tid i anspråk i verksamheten. Handläggning av ärenden som innehåller myndighetsutövning mot enskilda individer är många gånger komplexa, det kan till exempel krävas tolkning av ostrukturerad text, tolkning av regler, bedömningar och avvägningar. I komplexa processer går det inte att i förhand bestämma hur alla steg ska hanteras och än så länge är sådana processer inte möjliga att automatisera fullt ut. Ett exempel på en komplex process är ansökan om bygglov eller handläggning av ärenden inom den sociala barn- och ungdomsvården. Några steg i en komplex process kan dock vara av en sådan art att de kan automatiseras. Processen kan i dessa fall automatiseras till viss del.

Motiven för att automatisera kan variera. Ett motiv kan vara att underlätta och höja kvaliteten och rättssäkerheten för privatpersoner och företagare. Ett annat motiv kan vara att förbättra arbetsmiljön och underlätta för medarbetarna. Andra motiv kan vara höjd effektivitet genom att komma till rätta med långa handläggningstider eller krånglig och felaktig hantering. Syftet och drivkrafterna kan också vara olika på olika nivåer i organisationen. Gjort på rätt sätt skapar en automatiserad process oftast nytta för både medborgare och medarbetare samtidigt som det leder till verksamhetsmässig effektivitet.⁴⁰ En automatisering, rätt utförd, bedöms också bidra till ökad likabehandling och rättssäkerhet för den enskilde.

I dialogerna har handläggningen av ansökan om trygghetslarm, handläggning av ansökan om färdtjänst samt till viss del obligatorisk ventilationskontroll diskuterats ur ett perspektiv av möjlig automatisering. Dessa processer har viss potential för automatisering utifrån ovanstående kriterier men det krävs att varje berörd förvaltning fortsätter analysen utifrån lokala behov och tar fram

⁴⁰ Automatiserad ärendehantering. Att frigöra tid för värdeskapande arbete. SKR 2018.

tillräckligt underlag för prioritering och beslut. Analyser över vilken nytta en eventuell automatisering kan leda till behöver genomföras för att rätt prioriteringar ska kunna göras då det inte är självklart att en automatisering leder till minskade kostnader.

Intraservice genomför under 2022 en förstudie för att utreda behoven och kraven för automation inom olika tekniker och områden så som RPA (Robotic process automation) och/eller BPMS (Business process management system). Det finns i många verksamheter behov av att digitalisera och automatisera processflöden och arbetsmoment. Utifrån förstudien kan Intraservice besluta om att gå vidare med förändringsinsatser; att bygga en förmåga att ta emot och etablera gemensamma, robusta och skalbara tekniska lösningar samt bygga kompetens för att leverera tjänster inom detta område.⁴¹ Erfarenheterna från förstudien behöver integreras i förvaltningarnas fortsatta arbete inom området automation. Den kompetens som Intraservice bygger upp inom området behöver vara lätt tillgänglig och ge aktivt stöd till förvaltningarna.

4.3 Fortsatt hantering av identifierade behov

Göteborgs Stads kommande plan för digitalisering 2023–2026 ska vägleda arbetet med att driva stadens digitalisering på en strategisk nivå. Konkretisering behöver ske, utifrån rådande förutsättningar, i den plan som ska upprättas av respektive förvaltning och bolag. Det innebär att styrning kommer att ske på flera nivåer då den verksamhetsnära utvecklingen med stöd av digitalisering är ett ansvar för respektive förvaltning och bolag.

I stadens riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning anges att respektive förvaltning och bolag ska ha en egen plan för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering med insatser och effekter som förvaltningen/bolaget ska genomföra och uppnå utifrån beslutade mål. I dialogerna framkommer en bild av att förvaltningarna kommit olika långt med sin planering av digitaliseringen inom sin respektive verksamhet. De sex socialnämnderna tar fram färdplaner genom att inventera behov inom förvaltningarna och aggregera till förvaltningsplaner. Miljö- och klimatnämnden har en plan för digitalisering och IT 2022–2024 om omfattar nämndens initiativ och ansvar. Som nämnts ovan har förvaltningarna inom utbildningsområdet en gemensam strategi utifrån vilken respektive förvaltning gör egna handlingsplaner. Förutom dessa samarbeten inom socialtjänstens och utbildningsområdet sker även gemensamt arbete inom ny nämndorganisation för stadsutveckling, NOS. Till dessa olika samarbete kopplas också förvaltningarna inköp och upphandling, demokrati och medborgarservice samt Intraservice.

I de fall utvecklingsinitiativ berör verksamhetsspecifika system eller tjänster ansvarar enligt beslutad riktlinje berörd nämnd för arbetet med att utreda behov, prioritera och hämta hem nytta. I det fall nödvändiga satsningar inte bedöms

⁴¹ [Utvecklingsprojekt inom IT - Intraservices tjänster - Göteborgs Stads intranät \(goteborg.se\)](#)

rymmas inom nämndernas kommunbidragsramar får detta hanteras i ordinarie budgetberedning. Om en utvecklingsinsats berör gemensamma tjänster och förändringsinsatser, har den strategiska samordningsgruppen det övergripande ansvaret för att värdera och prioritera tjänster och behov. Beroende på vilket förändringsinitiativ som är aktuellt ska nämnden för Intraservice, nämnden för demokrati och medborgarservice respektive Inköp och upphandlingsnämnden (leverantörsnämnderna) genomföra kostnads- och nyttoanalys i samarbete med berörda verksamheter. Leverantörsnämnderna ska också sammanfatta behoven utifrån gemensamma prioriterings- och värderingskriterier (nytta, effektivitet, innovation, risk och säkerhet). Leverantörsnämnderna ska sedan inkomma med underlag, en så kallad årlig analys till den strategiska samordningsgruppen. I underlaget ska det bland annat framgå hur inkomna behov och krav från nämnder/styrelser gällande lagar och säkerhetsnivåer ser ut och kommer att uppfyllas samt därmed vilken informationssäkerhetsnivå som ska gälla för respektive gemensam tjänst. Den strategiska samordningsgruppen värderar och prioriterar underlaget av gemensamma tjänster och förändringsinsatser samt typ av finansiering som ska tillämpas. Strategiska samordningsgruppens värdering och prioritering ligger sedan till grund för underlag till budget.

De i rapporten beskrivna behoven av fortsatt utveckling behöver därför i enlighet med stadens nya styrmodell som träder ikraft vid årsskiftet, införlivas i respektive nämnds egen plan för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Behoven och den möjliga utvecklingen behöver utredas, prioriteras och värderas såväl lokalt i respektive berörd nämnd som i strategisk samordningsgrupp beroende på utvecklingsinitiativets karaktär.

Varje berörd nämnd ansvarar enligt riktlinjen för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning för att realisera nyttor och säkra effekthemtagning. Genomförd förändringsinsats ska utvärderas och dokumenteras utifrån fastställd nyttorealiseringsplan. Prioriterade nyttor ska följas upp. Utifrån slutsatser från uppföljningen ansvarar nämnden för att fatta beslut om eventuella åtgärder för att komma till rätta med allvarliga avvikelser och brister i kvalitet. Stadsledningskontoret ansvarar för att följa och utvärdera förändringsinsatser som bedöms ha en hög angelägenhetsgrad och nytta för staden som helhet. Den strategiska samordningsgruppen beslutar vilka förändringsinsatser som särskilt ska följas.

Ny organisation för stadsutvecklingsområdet träder ikraft vid årsskiftet 2022/23. Förändringen syftar till att uppnå en mer sammanhållen stadsutvecklingsprocess samt en ökad effektivitet och transparens i förhållande till boende, besökare och näringsliv. Genom bättre förutsättningar att göra gemensamma prioriteringar minskar risken för suboptimeringar och därmed ökar möjligheterna till framdrift i de utvecklingsarbeten som prioriteras. I de genomförda dialogerna beskrivs ett omfattande arbete med att samla processer och hitta gemensamma verktyg för mer effektiva och kvalitetssäkrade arbetssätt. Ett betydande arbete krävs för att etablera de nya nämnderna och ett fokus på utveckling av de gemensamma processerna innefattas i arbetet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att arbete pågår i många förvaltningar för att effektivisera processerna inom myndighetsutövningen, både med syfte att

sänka kostnader men även för att öka kvaliteten samt för att klara kompetensförsörjningen. Samtidigt framgår av dialogen med förvaltningarna att det finns vissa hinder för en ökad digitaliseringstakt. I dialogerna framkommer behov av ökad kunskap och kompetens inte minst vad avser de rättsliga förutsättningarna för digital verksamhetsutveckling. Även kompetens inom digital arkitektur och infrastruktur- och plattformstjänster, säkerhet och automation lyfts fram som viktiga delar för den fortsatta utvecklingen. Den fortsatta utvecklingen för en digital transformation och innovation kräver förutsättningar för medarbetare och chefer. För att utvecklingen ska ta ytterligare kliv framåt krävs bland annat en tydlig ledning med fokus på utvecklingsarbetet, ökad samverkan och ökad digital mognad och förmåga samt att rätt och tillräcklig kompetens inom området finns tillgänglig. Medarbetarnas delaktighet och engagemang är avgörande för en framgångsrik digitaliseringsprocess. Förvaltningarna ska utifrån den nya styrmodellen ta ett aktivt ägandeskap och identifiera de myndighetsprocesser som går att effektivisera med stöd av digitalisering utifrån användarnas behov.

Referenser

Boverket. *Vart är vi på väg? Boverkets målbild om en digital samhällsbyggnadsprocess*. Rapport 2021:15.

Näringsdepartementet. *För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi*. 2017.

Institutet för Framtidsstudier. *Förbjuden framtid? Den digitala kommunen*. 2018.

IT & telekomföretagen. *IT-kompetensbristen*. 2020.

Proposition 2016/17:180. *En modern och rättssäker förvaltning – ny förvaltningslag*. Stockholm 2017.

Rapport digitalisering. Trafikkontoret, Serviceresor, enheten för färdtjänstillstånd, 2020-02-05.

Regeringsuppdrag I2021/03317. *Uppdrag att tillhandahålla infrastruktur för säker digital kommunikation i offentlig sektor*.

Sveriges kommuner och regioner *Automatiserad ärendehantering. Att frigöra tid för värdeskapande arbete*. 2018.

Sveriges kommuner och regioner. *Automatisering av arbete. Möjligheter och utmaningar för kommuner, landsting och regioner*. 2018.

Sveriges kommuner och regioner. *Digitalisering i välfärden. Medarbetarnas attityder och erfarenheter 2022*.

Sveriges kommuner och regioner. *Möt kompetensutmaningen. Rekryteringsrapport 2020*. Stockholm 2020. ISBN: 978-91-7585-901-9.

Socialstyrelsen. *Handbok för utveckling av effektivitetsindikatorer*. Stockholm 2016.

SOU 2020:8 *Starkare kommuner – med kapacitet att klara välfärdsuppdraget*.

Trafikkontoret. *Rapport Kartläggning av trafikkontorets olika ärendehanteringssystem Beskrivning och analys*. 2022-01-12, dnr 03336/21.

Trafikkontoret. *Rapport digitalisering. Serviceresor, enheten för färdtjänstillstånd*. 2020-02-05.

Lagstiftning och styrande dokument

Förordning (2018:1486) med instruktion för Myndigheten för digital förvaltning

Förvaltningslagen (2017:900)

Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT

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

Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll

Göteborgs Stads tjänsteplan för kommungemensamma interna tjänster 2022 – 2024

Webbsidor

[Bygglovguiden - Sundsvalls kommun](#)

[Digiseum – en guide till museets digitala resurser – Göteborgs konstmuseum \(goteborgskonstmuseum.se\)](#)

[Digitalisering – Wikipedia](#)

[Digital Fixare - Hammarö kommun \(hammaro.se\)](#)

[Digital tolk - Innovation i Helsingborg](#)

[Digital tvilling – Stadsutveckling Göteborg – Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#)

[Digitaliseringsstrategin - Regeringen.se](#)

[Lund | SKR](#)

[Modellkommuner för äldreomsorgens digitalisering | SKR](#)

[Pengar - hinder eller möjlighet för utvecklingen av välfärdsteknik | SKR](#)

[Presentationsmaterial och ordlista - Intraservices tjänster - Göteborgs Stads intranät \(goteborg.se\)](#)

[Sök öppna data - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#)

[Tjänster - Uddevalla kommun](#)

[Utvecklingsprojekt inom IT - Intraservices tjänster - Göteborgs Stads intranät \(goteborg.se\)](#)

[Välfärdens processer startsida - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#)

[Välfärdsteknik - Socialstyrelsen](#)