Göteborgs Stad

Tjänsteutlåtande
Utfärdat 2022-02-22
Diarienummer 0617/21

Handläggare
Åsa Jahnsson och Ulrica Enderberg
Telefon: 031-368 01 38, 031-368 88 00
E-post: fornamn.efternamn@stadshuset.goteborg.se

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

1. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025, i enlighet med bilaga 3 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas.
2. Kommunfullmäktiges uppdrag i budget 2020 till kommunstyrelsen att ta fram en IT-strategi och en digitaliseringsstrategi, förklaras fullgjort.

Sammanfattning

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

Stadsledningskontoret redovisade i mars 2020 inriktning och tidsplan för de fyra uppdragen. I juni 2020 redovisades förslag på Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT samt en struktur för uppföljning genom verktyget DiMiOS som mäter organisationens digitala mognad och digitala arv, det vill säga förutsättningar för digitalisering.

I september 2020 redovisade stadsledningskontoret ett förslag på styr-, finansierings- och samordningsmodell i form av en riktlinje. Kommunstyrelsen beslutade remittera riktlinjen till ett antal nämnder och bolagsstyrelser. En kortsiktig handlingsplan redovisades i samma ärende och beslutades av kommunfullmäktige 2020-10-15.

Kommunstyrelsen beslutade 2021-03-03 §157 att till stadsledningskontoret återremittera förslag på Göteborgs Stads riktlinje för styrning, finansiering och samordning av digital utveckling och förvaltning för att komplettera riktlinjen med tydligare beskrivning av vilka tjänster som ingår i Bastjänster. Riktlinjen kompletterades och beslutades av kommunfullmäktige 2021-11-25 §227.

Kommunstyrelsen beslutade 2021-09-15 §662 att remittera Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 till ett antal nämnder och bolagsstyrelser.

I detta ärende redovisas remissinstansernas svar och ett justerat förslag på plan för digitalisering. Samtliga nämnder och bolagsstyrelser tillstyrker planen.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Planen ska ses som en viktig del i att hantera de kommande utmaningarna med resurs- och kompetensbrist samt välfärdens finansiering där färre ska försörja fler. Digitalisering som en metod för verksamhetsutveckling innebär att arbetet syftar både till att effektivisera verksamheten och att utforska nya möjligheter.

Stadsledningskontoret, utifrån kommunfullmäktiges uppdrag att driva stadens digitaliseringsarbete på övergripande nivå, hanterar genomförandet av planen inom ramen för ordinarie budget. Under 2022 kommer viss finansiering av det som handlar om kompetenshöjande insatser att ske med stöd av kompetensförsörjningsanslaget.

Förvaltningar och bolag kommer bjudas in att vara delaktiga i arbetet utifrån sina respektive uppdrag och ansvar som definieras i Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning.

Eftersom nämnder och styrelser 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

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

Bedömning ur social dimension

Välfärdskommissionen har 2020–2021 haft regeringens uppdrag att identifiera och analysera konkreta åtgärder som kan stärka kommunsektorns förmåga att tillhandahålla välfärdstjänster av god kvalitet i framtiden. Digitalisering lyfts upp som en viktig möjliggörare då den har potential att bidra till såväl effektiviseringar som ökad delaktighet, kvalitet, innovation och säkerhet. För att digitalisera välfärden krävs ett helhetsperspektiv, där infrastruktur, välfärdstekniska lösningar, digitala tjänster, digital kompetens och informationssäkerhet behöver samspela med varandra. Digitalisering kräver styrning och uppföljning så att önskvärda effekter uppnås. Därigenom kan resurser frigöras och återinvesteras. Det är också av vikt att sprida erfarenheter från goda resultat. Digitaliseringens effekter på jämställdhet, jämlikhet och mångfald behöver beaktas i arbetet. Digitaliseringen har också god potential att bidra till minskad administration.

Regeringen har under 2021 beslutat om en nationell datastrategi i syfte att stärka välfärden, konkurrenskraften och ett hållbart samhälle. God tillgång till data är en allt viktigare förutsättning för innovation, hållbar tillväxt och minskad resursåtgång. Utvecklingen mot allt större dataflöden har skett gradvis genom ökad digitalisering av processer, nya digitala tjänster och spridning av mobila enheter och sensorer som alla genererar ett kontinuerligt flöde av data. Detta har successivt ökat tillgången av data och efter en gradvis ökning håller ett paradigmskifte på att ske. Detta innebär att data går från att vara en del av stödverksamheten, till att inta en central roll i kärnverksamheten. Data kan också nyttjas för en mångfald av tjänster som spänner över organisationsgränser och sektorer.

SKR genomförde 2020 en undersökning om medborgarnas inställning och förväntan på kommuners och regioners digitala service. Resultatet visade att knappt tre av tio (27%)

menar att kommuner och regioner ”i stor utsträckning” lever upp till deras förväntningar på digital service. SKR konstaterar en positiv trend då resultatet är högre än vid tidigare mätningar. Vidare tycker SKR att det är positivt att fler anser att deras förväntningar infrias, men att det fortfarande finns mycket kvar att göra för att möta invånarna i deras tankar om hur kommuner och regioners digitala service borde vara.

Samverkan

Information sker på Central samverkansgrupp 2022-02-24. Information till koncernfackliga rådet planeras 2022-03-16.

Bilagor

1. Kommunstyrelsens protokollsutdrag 2021-09-15 §662
2. Remissvar från nämnder och bolagsstyrelser
3. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

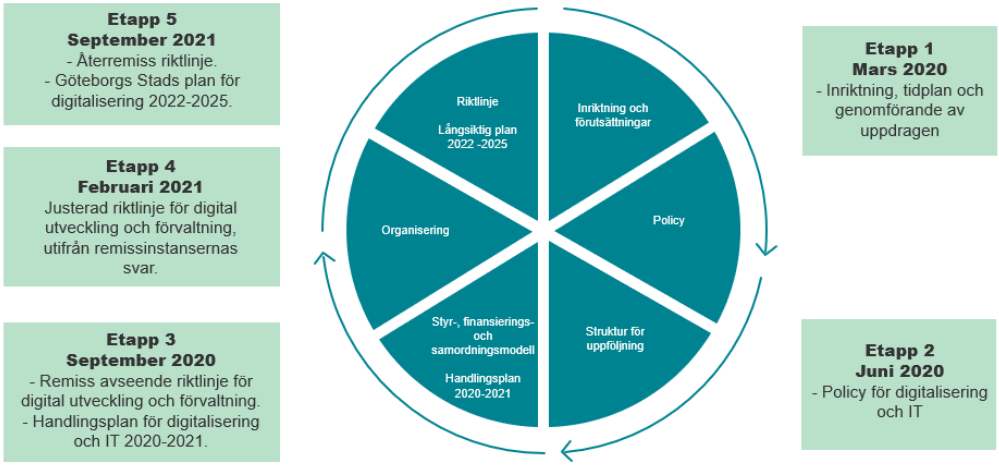
Ärendet

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 har remitterats till 14 nämnder och bolagsstyrelser och samtliga har behandlat ärendet.

Ärendet svarar mot uppdragen i kommunfullmäktiges budget 2020 för kommunstyrelsen att ta fram en IT-strategi och en digitaliseringsstrategi och har en direkt koppling till ärende med dnr 0437/20.

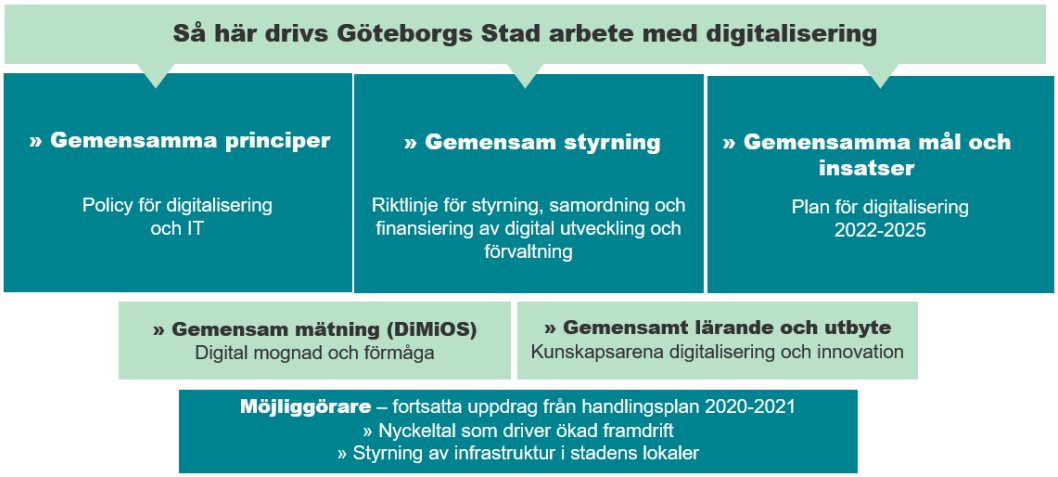
Beskrivning av ärendet

Kommunstyrelsens uppdrag i budget 2020 har hanterats i fem etapper, detta ärende är det sista inom ramen för dessa uppdrag.



Kommunfullmäktige antog i oktober 2020 en handlingsplan som genomförts under 2020- 2021. Handlingsplanen innehöll ett tjugotal aktiviteter som ansågs vara nödvändiga möjliggörare för arbetet med denna långsiktiga plan. Resultatet från flera av dessa aktiviteter har bäring på riktningen för föreslagen plan 2022-2025.

Planen har tydliga kopplingar till flera befintliga planerande och reglerande styrande dokument inom områden som berör sakfrågan. Nedan tydliggörs styrmiljön och hur stadens gemensamma arbete med digitalisering drivs framåt.



I arbetet med att ta fram denna plan har fyra öppna temadialoger genomförts där representanter från stadens förvaltningar och bolag bjudits in för att bidra i arbetet. Inbjudan har skett till berörda intressenter via nätverk och nyckelpersoner och mellan 50-80 personer har deltagit vid varje tillfälle. Dialog har också skett i styrgruppen för Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering 2020–2021, där de tre leverantörernas direktörer och ytterligare nio av stadens förvaltningsdirektörer/verkställande direktörer funnits representerade. Styrgruppen har haft stort engagemang vad gäller de aktiviteter som genomförts inom ramen för handlingsplanen, men också i arbetet med att ta fram de mål som redovisas i planen.

Stadsledningskontoret bjöd tidigt in samtliga remittenter till en presentation av planen och det gavs möjlighet att ställa frågor om innehåll etcetera, deltagandet var lägre än väntat.

Remissinstansernas synpunkter i korthet

Remissinstansernas synpunkter redovisas i sin helhet i bilaga 2. I remissutskicket fanns en bilaga med tio frågeställningar som remittenterna hade möjlighet att använda.

Följande nämnder och bolagsstyrelser har svarat på remissen:

Nämnden för Intraservice, trafiknämnden, utbildningsnämnden, nämnden för funktionsstöd, kretslopp och vattennämnden, Business Region Göteborg AB, miljö- och klimatnämnden, Göteborgs hamn AB, Göteborg Energi AB, grundskolenämnden, nämnden för demokrati och medborgaservice, äldre, vård och omsorgsnämnden, nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning, nämnden för inköp och upphandling.

Samtliga nämnder och bolagsstyrelser tillstyrker planen.

Generella synpunkter och stadsledningskontorets svar på dessa

I tabellen nedan följer ett urval av remissinstansernas generella synpunkter på planen och stadsledningskontorets svar på dessa. I remissvaret från Göteborg Energi AB har stadsledningskontoret inte fångat upp några särskilda synpunkter utan styrelsen ställer sig positiv till planens innehåll.

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
Miljö- och klimat-nämnden	Planen bör innehålla mer konkreta och precisa mål (s.4 i nämndens svar).	Riktlinjens krav på att respektive förvaltning och bolag ska ha en plan för sitt digitaliseringsarbete kommer att följas upp av stadsledningskontoret. De mål och insatser som anges i planen förväntas bidra till att skapa förutsättningar för det fortsatta arbetet med digitalisering i staden. Planen ska vägleda arbetet med att driva stadens digitalisering på en strategisk nivå, konkretisering behöver därför ske i respektive förvaltning och bolag.

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
		I Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning anges att respektive förvaltning och bolag ska ha en egen plan för digitalisering. I denna bör målen konkretiseras för att kunna sätta in rätt insatser då arbetet med digitalisering kommit olika långt i stadens verksamheter.
	Planens mål saknar koppling till struktur och innehåll i övriga styrande dokument (s.1 i nämndens svar).	I kommande implementeringsarbete ska kopplingar till stadens beslutade styrande dokument synliggöras än tydligare. Den styrmiljö som nu finns på plats för stadens arbete med digitalisering innehåller de delar som omfattas av planen (se illustration av förändrad styrmiljö på sidan 4). Göteborgs Stads policy för IT och digitalisering innehåller starka kopplingar till målen om transparens (öppna data) och kompetensförsörjning. Så som anges i planen inledningsvis finns naturliga kopplingar till andra styrande dokument som till exempel Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare, Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program och Göteborgs Stads innovationsprogram. Vad som avses med struktur i detta sammanhang är oklart av remissvaret.
	DiMiOS som uppföljningsmetod bör kompletteras med uppföljning av vissa nyckeltal eller frågor om förvaltningars och bolags digitalisering i den normala verksamhetsuppföljningen (s.5 i nämndens svar).	I det vidare arbetet, som också beskrivs som en insats i denna plan, ska fler förvaltningar och bolag engageras och kunna påverka det slutgiltiga förslaget. Beslut om vilka nyckeltal som ska användas fattas av den strategiska samordningsgruppen. Det kommer att ske ett fortsatt arbete som handlar om nyckeltal för ökad framdrift. DiMiOS utgör endast en del av uppföljningen som anses viktig för att

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
		staden ska kunna jämföra resultatet med andra kommuner och myndigheter.
	Det är svårt att förstå eller avgöra vad som menas med att ”driva data som strategisk resurs”. Detta bör konkretiseras eller formuleras om (s.6 i nämndens svar).	Begreppet definieras i en tillagd bilaga med begreppsförklaringar som planen kompletterats med. Data som strategisk resurs beskrivs som en insats i planen. Nämndens synpunkt tas med i det fortsatta arbetet.
Trafik-nämnden	Det är önskvärt att förtydliga de övergripande målen, de fyra specifika målen ytterligare. Överlag behöver insatserna förtydligas och kompletteras med hur dessa ska samordnas, hur och av vem de ska genomföras samt vad det kommer att finnas för stöd för förvaltningar och bolag vid eventuella kompetenshöjande insatser eller organisations-förändringar (s.5 i nämndens svar).	Text i plan förtydligas. Ett förberedande arbete kommer att ske för att säkerställa förvaltningarnas och bolagens delaktighet.
	Trafikkontoret anser att det är bra med ett kontinuerligt insamlings- och uppföljningsverktyg men anser att det är tveksamt om DiMiOS ger det underlag som behövs för att kunna styra och skapa mål på stadennivå och på förvaltningsnivå (s.7 i nämndens svar).	Insatser som syftar till utveckling av uppföljning beskrivs som en insats i denna plan. Det kommer att ske ett fortsatt arbete som handlar om nyckeltal för ökad framdrift. DiMiOS utgör endast en del av uppföljningen som anses viktig för att staden ska kunna jämföra resultatet med andra kommuner och myndigheter. Uppföljning av digital utveckling och förvaltning är i stort behov av utveckling. Det finns därför behov av att bygga upp uppföljningsprocessen succesivt under denna planperiod.
	Trafikkontoret anser att det finns behov av ett stadengemensamt arbetssätt och metodstöd för uppföljning av nyttor och	I det vidare implementeringsarbetet ska spridning av metodstödet säkerställas, och kommuniceras bland stadens förvaltningar och bolag.

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	effekter (s.2 i nämndens svar).	Detta är ett uppdrag som Intraservice har sedan några år tillbaka.
	Kopplingen mellan nyläge, insatser och kompetenshöjande insatser samt kompetensförsörjning behöver förtydligas i planen (s.2 i nämndens svar).	En avgörande faktor för arbetet med digitalisering handlar om kompetens. I en kartläggning som tidigare genomförts om kompetenshöjande satsningar med avseende på digitalisering konstateras följande slutsats: *För att staden ska kunna leverera verksamhet trots de demografiska utmaningarna, ställer detta krav på en ökad kunskap om och ökad förståelse för den digitala kompetensens betydelse för organisationen, då det i vardagen pågår en ständig förändring och utveckling. För att nå uppsatta mål behöver organisationen arbeta mer proaktivt för att bättre utnyttja de digitala möjligheter och den potential som finns.* Kartläggningen visade att endast 25 procent av förvaltningarna och bolagen hade en plan/strategi för kompetenshöjande satsningar kopplat till digitalisering. Förvaltningar och bolag har ett stort egenansvar för kompetensfrågan och planen syftar till att skapa förutsättningar för detta.
	För att få möjlighet och resurser att arbeta med innovation kan insatserna behöva kompletteras med arbetssätt och stöd för att avveckla gamla systemstöd (s.5 i nämndens svar).	Genom mätningar med DiMiOS vet vi att staden har ett digitalt arv som kan hindra utveckling och de nyttor som ska uppnås. I en aktivitet från föregående handlingsplan om Värdering och prioritering för arbete med behovs- och beslutsunderlag antog styrgruppen ett antal rekommendationer. I en av dessa uppmanades Intraservice att värdera och överväga att införa ett verktyg för infrastruktur (DIOS). Verktyget ger möjlighet att analysera infrastruktur och specifika system. Intraservice förväntas

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
		återkoppla sin analys till den strategiska samordningsgruppen under våren 2022.
Utbildnings-nämnden	Av de konkreta insatser som föreslås är behovet av ett centralt nyttoregister tveksamt. Ett sådant övergripande register riskerar snarare att försvåra utveckling och framdrift med tanke på stadens oerhört skiftande verksamhetsområden (s.5 i nämndens svar).	Det nyttoregister som beskrivs i planen avser i första hand gemensamma förändringsinsatser för hela staden.
Nämnden för funktions-stöd	Vad gäller målet Uppnå balans mellan effektivitet och innovation ser förvaltningen positivt på att kommunkoncernen som det beskrivs under rubrik Nyläge—Framtids-scenario… …Dock skulle planen tydligare visa på gränsdragningen och effekterna av att välja den ena eller den andra inriktningen (s.5 i nämnden svar).	Text i plan förtydligas. En ändamålsenlig digitalisering, enligt forskningen, kräver en balans och spridning av stadens gemensamma utveckling såväl som förvaltningar och bolags verksamhetsspecifika utveckling med utgångspunkt i det gemensamma målet för stadens digitaliseringsarbete. Det finns ingen motsättning mellan perspektiven utan fokus ligger på att få en spridning och balans.
	Målgruppsperspektivet behöver stärkas i planen när det gäller personer med funktionsnedsättning som utgör mellan 10 och 30 procent av befolkningen. Kompetens vad gäller olika målgruppers behov och förutsättningar behöver stärkas för digitaliserings-arbetet ska minska och inte öka den digitala klyftan. Principen om universell utformning bör vara vägledande i alla verksamheters utveckling då digitalisering skapar nya	I planen används begreppet boende, besökare och näringsliv i syfte att omfamna hela kommunkoncernens olika målgrupper. Begreppet tas med i en tillagd bilaga med begreppsförklaringar.

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	möjligheter men också kan bygga nya hinder (s.5 i nämndens svar).	
Nämnden för Demokrati och medborgar-service	Förvaltningens sammanfattande bedömning är att planen är för övergripande. Den saknar de uppgifter som en plan ska innehålla utifrån vad som anges i Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument. Till exempel saknas uppgifter om vem som ska utföra föreslagna insatser, när under planperioden dessa ska utföras samt till vem resultatet av insatserna ska levereras (s.3 i nämndens svar).	Text i plan förtydligas. Ett förberedande arbete kommer att ske för att säkerställa förvaltningarnas och bolagens delaktighet i planens insatser framledes. Stadsledningskontoret delar inte nämndens bedömning om bristande följsamhet gentemot stadens riktlinje för styrande dokument. Dock kan text i plan behöva förtydligas.
	En önskad insats i planen bör vara att utforska bättre indikatorer och mått för att mäta effekten av stadens digitalisering (s.3 i nämndens svar).	Det kommer att ske ett fortsatt arbete som handlar om nyckeltal för ökad framdrift. Detta beskrivs som en insats i planen.
	Förvaltningen ser också behov av att finna en bättre balans i planen mellan effektivitet och innovation. Dessa två behöver inte nödvändigtvis stå i motsatsförhållande. Dock pekar mycket av indikatorer och mått i planen mot perspektivet effektivitet. Det är därför osäkert om planen kommer skapa den balans och förflyttning som krävs då aktiviteterna har övervikt mot effektivitet (s.3 i nämndens svar).	Nämndens synpunkter tas med i det fortsatta arbetet genom den insats som beskrivs i planen.
	I insatserna behöver det bli tydligare hur nytto-realisering utgör en del i ett	I Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 har ett flertal aktiviteter genomförts med

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	beslutsunderlag samt hur och vem som har ansvar för uppföljningen av insatserna. Det måste också fram ett effektivare metodstöd som tydliggör kompetensen som krävs för att både genomföra nyttorealisering samt följa upp effekthemtagningen (s.5 i nämndens svar).	påverkan på processer, arbetssätt och nyttorealisering. Nämndens synpunkt tas med i kommande implementerings-arbete.
	Förvaltningen ser bland annat behov av en funktion i varje förvaltning och bolag med ansvar för digitalisering för att vi på en stadenövergripande nivå ska kunna säkra den önskade förflyttningen (s.7 i nämndens svar).	Stadens förvaltningar och bolag styr sin organisation utifrån det egna behovet av en specifik funktion, det kan inte ett styrande dokument reglera. Stadsledningskontoret ser positivt på idén om att det kan upprättas en funktion med ansvar för digitalisering i de förvaltningar och bolag som har behov av detta.
	Under målet om kompetensförsörjning saknar förvaltningen även en insats rörande behovet av ändrad kultur där det finns en vilja att digitalisera.	I stadsledningskontorets tidigare tjänsteutlåtande avseende Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digitalutveckling och förvaltning har det poängterats att en viktig del i implementerings- och förändringsarbetet är också att arbeta med kulturen och hur förvaltningar och bolag samarbetar utifrån stadens bästa i den nya modellen. Detta gäller förstås även i arbetet med planen.
Äldre samt vård- och omsorgs-nämnden	Formuleringen av de övergripande målen och planen som helhet är bristfällig. Resonemangen kan endast förstås med ett relativt stort mått av förkunskap. Dessa begrepp kräver tydligare och enklare formuleringar för att bli begripliga. Till exempel framgår det inte att balansering innebär att ett aktivt val måste göras,	Det övergripande målet har arbetats fram i dialog med representanter från stadens förvaltningar och bolag. Begrepp kommer ses över och definieras i en tillagd bilaga med begreppsförklaringar som planen kompletteras med. Nämndens synpunkter tas med i kommande implementeringsarbete. En ändamålsenlig digitalisering kräver, enligt forskningen, en balans och spridning av stadens gemensamma

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	det vill säga att man inte kan uppnå både innovation och effektivitet i samma strategi. Det fattas även en uttalad koppling till en strategisk plan för IT, eftersom det där finns ett starkt beroendeförhållande (s.4 i nämndens svar).	utveckling såväl som förvaltningar och bolags verksamhetsspecifika utveckling med utgångspunkt i det gemensamma målet för stadens digitaliseringsarbete. Det finns ingen motsättning mellan perspektiven, utan fokus ligger på att få en spridning och balans. Av nämndens svar framgår ej vad för beroendeförhållande som åsyftas. Stadsledningskontoret ser att det finns en stark koppling till nämnden för Intraservice ansvar för digital infrastruktur. Viktiga möjliggörare för en ändamålsenlig digitalisering behöver fortsatt belysas för att skapa förutsättningar för verksamhetsnära utveckling med stöd av digitalisering.
	Avseende målbeskrivning: **Uppnå balans mellan effektivitet och innovation** Förvaltningens bedömning är att ambitionsnivån och viktningen i formuleringarna inte upplevs som tillräckliga för en förflyttning utifrån rådande nuläge. Planen innehåller inte på ett konkret och tydligt sätt gränsdragningen och effekterna av att välja den ena eller den andra inriktningen (s.4 i nämndens svar).	Stadsledningskontoret genomför just nu en pilot i syfte att pröva och utveckla metodstöd för värdering av portföljer för digital utveckling och förvaltning. Detta görs i samarbete med Göteborgs universitet. Stadsledningskontorets bedömning är att ambitionsnivån är rimlig utifrån nuvarande förståelse för de förändringsinsatser som genomlysts hittills. Visar det sig att den bedömningen är felaktig efter genomförd utvärdering 2023, finns möjlighet till revidering.
Nämnden för arbets-marknad och vuxen-utbildning	Frågan är om nuläget verkligen speglar hela staden. En frågeställning är vilket underlag som finns för att beskriva nuläget. Exempel på det kan vara att det kan pågå processer inom staden där Intraservice inte är uppdaterade. Nyläget och de insatser som är kopplade till nyläget är	Nuläget grundar sig på flertal olika intervjuer, tidigare gjorda nulägesanalyser, aktuell forskning samt ett nationellt perspektiv för offentlig sektor. Nulägesbilden kan uppfattas som generellt hållen men syftar till att spegla staden som helhet.

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	bra och försöker ta höjd för framtiden. Men en synpunkt är att ett framtidsscenario borde ta ytterligare höjd, med de svårigheter som då finns i att beskriva skeenden om 20–30 år (s.1 i nämndens svar bilaga 2).	Nämndens synpunkter avseende det framtida läget tas med i det fortsatta arbetet för värdering.
	Förvaltningen ser ett behov av gemensamma utbildningar och insatser i staden för de medarbetare som arbetar med digitalisering (s.2 i nämndens svar bilaga 2).	En av de insatser som föreslås i planen lyder: ”Tydliggöra och säkerställa relevant digital kompetens och förmåga genom kompetens- och resursinventering och kompetensutvecklande insatser och agera på dessa.” Det innebär att kompetenshöjande åtgärder kommer identifieras och initieras, dock behöver insatser samordnas både på en staden-övergripande nivå såväl som en lokal nivå.
Nämnden för Inköp och upphandling	Förvaltningen är positiv till de insatser som föreslås för att säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation. För förvaltningen är det av största vikt att det finns ett tydligt ägarskap och hantering av data inom kommunkoncernen och att definitioner av grunddata/masterdata i kommunkoncernen är gemensam. Detta öppnar upp för och möjliggör effektivare mål- och nyckeltalsstyrning. En kommunkoncern gemensam definition av data är grunden för att staden kan dela data effektivt mellan förvaltningar och bolag. Detta bör inkluderas i	Stadsledningskontoret delar nämndens synpunkt om vikten av ägarskap och hantering av data. Nämndens synpunkter tas med i det fortsatta arbetet. Text justeras i planen.

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	insatsen ”Införa arbetssätt, modeller och metoder för data som strategisk resurs”. Inom inköp och ekonomiområdet saknas idag tydliga definitioner och ägarskap av gemensamma grunddata.	
	Förvaltningen är positiv till att DIMIOS används som koncernövergripande mätmetod, då den ger möjlighet att jämföra digital mognad med andra organisationer inom offentlig sektor. Övriga mått/indikatorer bör övervägas noga och tydligt definieras på en central nivå. Förvaltningen ser en risk med att fokus kan komma att ligga på uppföljning och utredning på bekostnad av utveckling, därför är det av största vikt att det finns en effektivitet i mätning och processer.	Arbetet med Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 visade att uppföljning av digitalisering som genomförs i dagsläget är väldigt begränsad. Uppföljningen är dels ett sätt för varje nivå att analysera och lära av sin verksamhets resultat, dels ett underlag att rapportera till nästa nivå. Nämndens synpunkter tas med i det vidare arbetet.
Kretslopp och vatten-nämnden	Struktur och uppbyggnad på planen är bra. Nuläge kontra nyläge sätter fokus på att vi behöver göra en förflyttning, tänka mer innovation, ha ett större externt fokus och kompetensutveckla oss. Planen innehåller dock få konkreta förslag på hur förflyttningen från effektivitet till det önskade nyläget, som i större utsträckning fokuserar på innovation. En i planen tydligare tyngdpunkt på HUR som till exempel gemensamma modeller och	I planen finns en insats som handlar om att tillgängliggöra och implementera ändamålsenliga metodstöd för nyttorealisering, användardriven innovation/utveckling samt stöd för uppföljning av digital mognad. Ett fortsatt arbete med att utveckla metodstöd för prioritering och värdering inför skarpt läge då modellen träder i kraft kommer att ske under våren 2022 i samarbete med Göteborgs universitet. Intentionen är att stadens samtliga förvaltningar och bolag ska använda detta metodstöd för att kunna värdera och prioritera insatser och med det skapa förflyttning mot önskvärd riktning. På så sätt skapar vi goda förutsättningar att

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	arbetssätt, hade gett förvaltningar och bolag bättre förutsättningar till förflyttning mot högre grad av innovation (s.5 i nämndens svar).	bidra till förflyttningar på förvaltnings- och bolagsnivå såväl som för det gemensamma förändringsarbetet framåt. Ett förberedande arbete kommer att ske för att säkerställa förvaltningarnas och bolagens delaktighet.
	I mycket av det som behandlas i planen och i vissa insatser som föreslås är det otydligt vem som ska genomföra dessa insatser. Hade det i planen tydligare framgått vem som ansvarar för insatserna inom organisationen skulle förutsättningarna för måluppfyllelse varit bättre (s.5 i nämndens svar).	Text förtydligas i planen. I planen anges att kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för att driva och samordna genomförandet av planen och dess insatser. Detta ska ske i samskapande med berörda förvaltningar och bolag. Dialog och ytterligare konkretisering av genomförandet kommer ske i den strategiska samordningsgruppen.
	När det gäller finansiering för att driva digitaliseringen och framförallt innovationen finns det idag en stelbenthet då dagens tjänsteplaner formuleras över många år. Möjligheterna är därmed små när det kommer till förmågan för nuvarande tjänsteforum att göra plats för nya eller andra initiativ till innovation eller utveckling. Önskvärt hade varit mer konkreta förslag hur finansiering hade kunnat ske (s.5 i nämndens svar).	Ingen åtgärd vidtas i planen. I planen finns en insats som kommer belysa nämndens synpunkt. Insatsen handlar om att utforska och utveckla finansiella modeller som möjliggör innovation. I övrigt beskrivs finansieringsmodellen i Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning. Stadsledningskontoret tar med nämndens synpunkter i det vidare arbetet.
Göteborgs Hamn AB	Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 i allmänhet och DiMiOS i synnerhet ser vi som ett komplement utifrån det kommungemensamma perspektivet. Resultatet från DiMiOS påvisar att vi kan lära oss av varandra med ett gemensamt	Som kommunkoncern finns många möjligheter och gemensamma nämnare att omhänderta. Exempelvis frågor som rör kompetensförsörjning och data som strategisk resurs. Styrelsens reflektion om gemensamma nämnare kommer tas med i det fortsatta arbetet.

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	arbetssätt i en koncern med så mångfacetterade uppdrag och ansvar ställer krav på en tydligt definierad minsta gemensamma nämnare. Vad är gemensamt för samtliga förvaltningar och bolag? Hur uppnår vi en konstruktiv balans mellan egen styrning/uppföljning kontra central styrning/uppföljning?... (s.5 i styrelsens svar).	
Business Region Göteborg	Verksamheterna i den kommungemensamma koncernen är inte homogena, vilket gör det svårt att skapa en gemensam nuläges-/nylägesbild. Generellt verkar nuläget beskriva förvaltningarna och deras behov – och inte lika tydligt beskriva bolagen, som i många fall har en högre digital mognad. Fokus är på det interna perspektivet, och BRG menar att man borde anlägga ett utifrån och in perspektiv i stället (s.1 i styrelsens svar).	I arbetet med att ta fram nuläges- och nylägesbild har detta gjorts i dialog med förvaltningar och bolag. Stadsledningskontoret instämmer dock i att det är svårt att skapa en gemensam nuläges- och nylägesbild för hela kommunkoncernen som alla kan känna igen sig i fullt ut. Stadsledningskontoret valde denna strategi med viljan att kunna påvisa gemensam färdriktning för kommunkoncernen.
	Målgruppen företagare ingår i den övergripande målbilden, men uttalas inte specifikt i vare sig insatser eller uppföljning, med ett undantag kopplat till målet att uppnå balans mellan externa och interna nyttor. Utifrån rollen som stadens näringslivskontor, anser BRG att nyttorna för målgruppen företagare/näringslivet bör	I Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning anges att respektive förvaltning och bolag ska ha en egen plan för digitalisering. I denna bör målen konkretiseras för att sätta in rätt insatser då arbetet med digitalisering kommit olika långt i stadens verksamheter. Denna plan och dess mål ska vägleda arbetet med att driva stadens digitalisering på en strategisk nivå, konkretisering behöver därför ske i

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	förtydligas både i insatser och uppföljning. Vi anser att man bör anamma en utifrån och in perspektiv för att uppnå högre grad av fokus på målgruppens behov (s.2 i styrelsens svar).	respektive förvaltning och bolag utifrån sina berörda målgrupper. Insatserna i denna plan bygger på ett helhetsperspektiv. Därav anges inte specifika målgrupper. Planen kompletteras med text som beskriver kravet på en plan för respektive nämnd och bolagsstyrelse.
	Med tanke på hur fort den digitala utvecklingen går, vill vi uttrycka en viss oro för om stadens digitaliseringsarbete kommer att hålla adekvat tempo (s.3 i styrelsens svar).	Etableringsåret 2022 kommer att bli ett viktigt avstamp in i nya arbetssätt, där ny styrmodell måste provas och justeras allteftersom nya erfarenheter och upptäckter av styrkor och svagheter uppenbarar sig. Arbetet kräver en aktiv samverkan inom och mellan kommun-koncernens samtliga förvaltningar och bolag. Under den tiden som stadsledningskontoret haft uppdraget att driva stadens arbete med digitalisering har det samlat på sig skäl till att dela den oro som BRG ger uttryck för. Det ställs mycket stora krav på nya arbetssätt för de tre leverantörerna, i synnerhet Intraservice. Det ställer också stora krav på stadens förvaltningar och bolag. Det är en balansakt att gå från det gamla in i det nya.
Nämnden för Intra-service	Avseende nulägesbeskrivningar: Nuläget skulle utförligare kunna beskriva var vi befinner utifrån DiMiOS-mätningen (s.6 och 7 i nämndens svar).	Planen uppdateras med skrivningar kring resultat från DiMiOS 2021. Staden har genomfört ytterligare en mätning sedan ärendet skickades på remiss i september 2021.
	Förvaltningen bedömer att ett tydligt utpekat ägarskap på central nivå och i förvaltningar och bolag när så är fallet, är avgörande för	I kommande implementeringsarbete ska förankring av hela styrmiljön för digitalisering säkerställas och kommuniceras bland stadens bolag och förvaltningar.

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	att framgångsrikt driva stadens digitalisering. Flera insatser kräver finansiering vilket bör säkerställas för att de ska kunna genomföras. Planen innehåller många aktiviteter och förvaltningen anser att en prioritering av dem bör ingå i planen utifrån nuläge, genom-förbarhet och nyttan de skapar. Det måste beskrivas var och hur kommande prioriteringar ska ske (s.8 i nämndens svar).	Av nämndens svar framgår inte vilka insatser som bedöms kräva finansiering. Flera av insatserna ingår som del av grunduppdrag. Eventuellt behov av finansiering utöver det säkras i underlag för budgetförutsättningar. De insatser som föreslås i denna plan har noga värderats och prioriterats. Ett arbete som Intraservice varit delaktiga i kopplat till handlingsplanen 2020–2021. Synpunkten avseende hur och var kommande prioriteringar ska ske behöver omhändertas i de nya forum på strategisk nivå som håller på att etableras i samband med implementering av ny styrmodell.
	Alla mätmetoderna riktar sig internt och till stadens medarbetare. Vi behöver ha en balans mellan internt och externt och utgå från dem vi är till för. Intraservice anser att det behöver tillföras metoder som mäter nyttan direkt hos boende, besökare och näringsliv (s.9 i nämndens svar).	I Göteborgs stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 har en aktivitet genomförts som handlar om att säkerställa former för att mäta nöjdhet hos boende, besökare och näringsliv kopplat till stadens digitala service. Denna aktivitet har drivits av Demokrati och medborgarservice och arbetsgruppen har lämnat flera rekommendationer som handlingsplanens styrgrupp ställt sig bakom. Stadsledningskontoret ansvarar för att omhänderta rekommendationerna.
	För att lyckas behöver staden göra en kulturresa inom många områden, till exempel att testa, utforska, förändra, leda, våga misslyckas med mera. Planen berör och hanterar inte den viktiga förändringen och behöver förtydligas.	I stadsledningskontorets tidigare tjänsteutlåtande avseende Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digitalutveckling och förvaltning har det poängterats att en viktig del i implementerings- och förändringsarbetet är också att arbeta med kulturen och hur förvaltningar och bolag samarbetar utifrån stadens bästa i den nya modellen. Detta gäller förstås

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	Flera av de beskrivna områdena handlar om innovation som beskrivs på många ställen i planen. Intraservice anser att begreppet måste för-tydligas och hanteras som ett viktigt område staden behöver utveckla och arbetas med inom Göteborgs Stads innovationsprogram 2018–2023 *(s.11 i nämndens svar).*	även i arbetet med planen. Genomförandet av planen i sig väntas bidra till att göra en förflyttning mot beskrivna nylägen. Staden har genom innovationsprogrammet en tydlig beslutad definition av begreppet innovation. I Göteborgs Stads plan för genomförande av innovationsprogrammet 2022–2023 finns flera insatser som har direkt koppling till digitaliseringsområdet. Ett nära samarbete vid genomförande av båda planerna kommer således att ha hög prioritet.
Grundskole-nämnden	För att digitalisering ska bli en möjliggörare för verksamhetsutveckling i hela koncernen anser grundskoleförvaltningen att planen behöver kompletteras med insatser som säkerställer att stadens IT-infrastruktur och bastjänster motsvarar de behov som krävs (s.3 i nämndens svar).	De mål och insatser som anges i planen förväntas bidra till att skapa förutsättningar för det fortsatta arbetet med digitalisering i staden. Planen ska vägleda arbetet med att driva stadens digitalisering på en strategisk nivå. Vad gäller stadens digitala infrastruktur och gemensamma tjänster, inom ramen för ny styrmodell, är struktur för samverkan, kunddialog och prioritering och värdering under uppbyggnad. I detta arbete kommer stadens förvaltningar och bolag kommer göras delaktiga.
	Genom att tidigt introducera kodning i undervisningen underbyggs intresse för programmering och blir därigenom en kompetens-investering i en digital framtid. Att tidigt lära sig förhålla sig till sekretessfrågor och säkerhet på nätet är av-görande för att skapa medvetna digitala aktörer och medborgare i ett	De mål och insatser som anges i planen förväntas bidra till att skapa förutsättningar för det fortsatta arbetet med digitalisering i staden. Planen ska vägleda arbetet med att driva stadens digitalisering på en strategisk nivå, konkretisering behöver därför ske i respektive förvaltning och bolag. Stadsledningskontoret delar grundskolenämndens synpunkt avseende vikten av sekretessfrågor och säkerhet. Detta tas med i det vidare arbetet inom målområdet för att säkerställa

Remiss-instans	Synpunkt	Stadsledningskontorets svar
	framtida än mer digitaliserat samhälle. Grundskoleförvaltningen önskar att dessa bägge viktiga delar inom digitaliseringsområdet lyfts fram i planen och kopplas mot skolförvaltningarnas gemensamma digitaliseringsstrategi (s.3 i nämndens svar).	transparens och tillgänglighet samt ändamålsenlig kompetensförsörjning.
	Verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering behöver ha ett lokalt ansvar precis som all övrig verksamhetsutveckling. Det är i verksamheten som nya idéer uppstår och där nyttan är som mest påtaglig. Detta gäller de utvecklingsinsatser som kategoriseras såväl som *effektivitet*, som *innovation*. Göteborgs Stads plan för digitalisering bör betona att styrning och ansvar för att driva digitalisering ska finnas på flera nivåer (s.4 i nämndens svar).	Stadsledningsledningskontoret delar grundskolenämndens synpunkt om vikten av det lokala ansvaret för sin verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Text förtydligas ytterligare i planen.
	För att säkerställa ändamålsenlig kompetens-försörjning för omställning efterfrågar grundskole-förvaltningen insatser kopplade till ett förändrat HR-perspektiv vid rekrytering. Staden bör i alla sammanhang ställa krav på relevant digital kompetens och digital förändrings-ledning. Detta bör även framgå i styrdokument för ledar- och medarbetarprofil (s.4 i nämndens svar).	Nämndens synpunkt tas med i det vidare arbetet.

Planen har utifrån remissvaren kompletterats och justerats både vad gäller disposition och förtydligande av vissa skrivningar. Detta gäller särskilt planens skrivningar om insatser och ansvar för dessa. Tabell för uppföljning har förtydligats. Planens innehåll i stort har inte förändrats.

Stadsledningskontorets bedömning

I mars 2020 informerades kommunstyrelsen om en inriktning och tidsplan för de fyra uppdragen som kommunstyrelsen uppdrogs genom budget 2020. I första tjänsteutlåtandet i ärendet (dnr 0437/20) beskrevs intentionen med att ta fram en plan som svar på uppdraget att ta fram en IT-strategi och en digitaliseringsstrategi. Flera av remittenterna har kommenterat valet av styrande dokument. Business Region Göteborg AB skriver till exempel att planen är en hybrid mellan program och plan, en synpunkt som stadsledningskontoret mycket väl kan förstå. Tidigt i arbetet tog stadsledningskontoret del av det utkast till program som Intraservice och demokrati och medborgarservice (projektet gick under namnet Digitala Göteborg) arbetat fram tillsammans med externa konsulter och gjorde bedömningen att det inte var ett nytt program som staden behövde för att driva frågan om digitalisering framåt. Detta låg dessutom helt i linje med uppdrag i budget 2020 att minska antalet program. Svaret blev en kortsiktig plan 2020–2021 som ansågs som möjliggörare för det fortsatta arbetet, med ambitionen att parallellt ta fram en långsiktig plan 2022–2025, det vill säga den plan som detta ärende avser. Många värdefulla synpunkter har inkommit från remittenterna, som omhändertagits i planen alternativt kommer att finnas med i arbetet framöver.

Stadsledningskontoret ansvarar för att leda och samordna de insatser som beskrivs i planen, detta ska ske i dialog och samskapande med förvaltningar och bolag. Dessa behöver konkretiseras ytterligare, till exempel prioriteras och tidsättas. Detta kommer att ske och beslutas i den strategiska samordningsgruppen som etableras under 2022 i samband med implementering av ny styrmodell. Planen är långsiktig och kommer revideras vid behov. Att resurssätta insatser som skulle kunna genomföras under 2024 eller 2025 riskerar inlåsningseffekter. Intentionen är att ha ett agilt förhållningssätt till planen och dess insatser, att våga hålla förändringsfönstret öppet för att möjliggöra positiva effekter som gynnar hela staden.

Flera av remittenterna har kommenterat målet **Uppnå balans mellan effektivitet och innovation**. Demokrati och medborgarservice skriver till exempel att det inte är fullständigt att enbart visa Intraservice utvecklingsportfölj. Stadens beskrivna nuläge hade sett annorlunda ut om helheten och övriga koncernens utvecklingsprojekt hade ingått i mätningen. Stadsledningskontoret är väl medvetna om det, men har inte haft tillgång till några andra data. Intraservice utvecklingsportfölj innehåller å andra sidan de gemensamma förändringsinsatser som i stora delar avser hela kommunkoncernen. Som stadsledningskontoret också beskriver i tjänsteutlåtandet så utbildar Göteborgs universitet ett antal förvaltningar och bolag i ett metodstöd för att analysera sina respektive digitala förändrings- och utvecklingsinsatser. Metodstödet benämns PIOS, portföljstyrning i offentlig sektor. Detta kommer ligga till grund för det vidare planarbetet. De piloter som deltagit är: trafikkontoret, grundskoleförvaltningen, stadsbyggnadskontoret, Göteborg & co, äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, Intraservice samt inköp och upphandling.

Ett fortsatt arbete med att utveckla metodstödet inför skarpt läge då modellen träder i kraft kommer att ske under våren 2022 i samarbete med Göteborgs universitet. Intentionen är att stadens samtliga förvaltningar och bolag ska använda detta metodstöd för att kunna värdera och prioritera på samma sätt som gemensamma förändringsinsatser kommer att hanteras i den nya modellen. På så sätt skapar vi goda förutsättningar för det samlade arbetet framåt.

I planen på sidan 9 återfinns en figur som beskriver utgångsläge kontra önskat nyläge för att möjliggöra att uppnå kommunkoncernens övergripande mål med digitalisering. Äldre samt vård- och omsorgsnämnden noterar att det saknas argumentation för ställningstagande kring målpunkt. Nämnden menar att det också behöver förtydligas att en distinktion mellan interna och externa mål måste definieras mer i detalj. För varje nytt utvecklingsinitiativ som prioriteras behöver en analys göras om initiativet ligger i linje med strategin/färdplanen, som i sin tur beskriver riktningen mot målet.

Stadsledningskontorets avsikt är att revidera planen i samband med den aktualitets-prövning som genomförs årligen. Revideringen kommer bland annat att grunda sig på den analys som kommer att finnas tillgänglig genom PIOS som metodstöd som beskrevs i föregående stycke. Förvaltningarna och bolagen kommer då att ha bättre analyser kring det som är verksamhetsspecifikt och även det gemensamma stadenövergripande. Genom den pilot som genomförts kan konstateras att bara genom att lägga till ett antal utvecklingsportföljer till den ursprungliga figuren så rör sig resultatet mot den riktningen som målbilden anger. Eftersom det är en pilot där förvaltningarna och bolaget gjort urval av förändringsinsatser kan resultatet inte användas på en övergripande stadennivå.

En annan återkommande synpunkt i remissvaren handlar om det verktyg, DiMiOS, som staden avser använda för att mäta den digitala mognaden inom förvaltningar och bolag liksom på en aggregerad nivå för hela kommunkoncernen. DiMios hjälper staden att identifiera vilka områden som behöver utvecklas. Resultatet visar på trender. Digital mognad definieras som organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. Två gånger har enkäten genomförts med start 2020. Ett införande av en enkät kräver intrimning, inte minst vad gäller att få ett gemensamt språk. Efter genomförd mätning har stadsledningskontoret bjudit in till erfarenhetsdialog om resultat och möjlighet till feedback kring enkäten och genomförandet. En återkommande synpunkt är att vissa enkätfrågor är svåra att besvara. En annan återkommande synpunkt är att den analys som skickas med i resultatet är tämligen generell och ofta svåröversatt.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) har fått stöd från Svenska ESF-rådet för att skala upp digital mognad nationellt. Göteborgs Stad deltar i detta projekt och har på så sätt skapat möjlighet att ta del av metodstöd, grundutbildning i digital mognad samt nätverksträffar och samarbetsytor. Den feedback som stadsledningskontoret erhåller från förvaltningar och bolag återkopplas i projektet för ständiga förbättringar av metodstödet. Så som angetts i den tidigare tabellen med remissinstansernas utvalda synpunkter och stadsledningskontorets svar så är det viktigt att poängtera att DiMiOS endast utgör en del av den uppföljning som planeras för den digitala utvecklingen och förvaltningen. I dagsläget sker ytterst lite uppföljning inom området och det finns därför stor utvecklingspotential i frågan. Uppföljningen är ett sätt för varje nivå att analysera och lära av sitt verksamhetsresultat, liksom ett underlag att rapportera till nästa nivå. Den är nyckeln till välgrundade beslut för att förbättra, utveckla och effektivisera.

Stadsledningskontoret konstaterar att det finns en låg kännedom hos ett flertal av stadens förvaltningar och bolag vad gäller vilka metodstöd som staden tillhandahåller idag. I det kommande implementeringsarbetet kommer stadsledningskontoret att tydliggöra detta.

Kommunstyrelsens uppdrag i budget 2020 har hanterats i fem etapper, detta ärende är det sista inom ramen för dessa uppdrag. Frågan om digitalisering engagerar i allra högsta grad stadens förvaltningar och bolag. Utmaningen i arbetet som pågått sedan januari 2020 har många gånger handlat om kommunikation. Det, tillsammans med att skapa förståelse för vad, när och hur som ska åstadkommas, är också stadens kommande utmaning då den nya modellen träder i kraft i januari 2023. Den styrmiljö som tagits fram i samverkan med leverantörerna, förvaltningarna och bolagen bedömer stadsledningskontoret kommer att bidra till de förflyttningar som är nödvändiga för staden. En annan viktig framgångsfaktor som även flera av remittenterna pekar på är organisationskultur. Det kommer att krävas nya arbetssätt, mod och vilja att våga prova nytt för att hela kommunkoncernen tillsammans ska lyckas i digitaliseringsarbetet.

Christina Eide	Eva Hessman
Direktör Utveckling av stadens verksamheter	Stadsdirektör

Utdrag ur Protokoll
Sammanträdesdatum: 2021-09-15

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

§ 662, 0617/21

Beslut

Enligt stadsledningskontorets förslag med tillägg enligt yrkande från MP och V:

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025, i enlighet med bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, remitteras till nämnden för Intraservice, trafiknämnden, utbildningsnämnden, nämnden för funktionsstöd, kretslopp- och vattennämnden, Business Region Göteborg AB, miljö- och klimatnämnden, Göteborgs hamn AB, Göteborg Energi AB, Göteborgs Stads nämnd för konsument och medborgarservice, äldre samt vård- och omsorgsnämnden, grundskolenämnden, nämnden för inköp och upphandling samt nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning med begäran om yttrande senast tre månader efter att kommunstyrelsen har fattat beslut om remittering.

Handlingar

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 20 augusti 2021.
Tilläggsyrkande från MP och V den 10 september 2021.
Tilläggsyrkande från M, L och C samt särskilt yttrande från KD den 15 september 2021.
Yttrande från SD den 13 september 2021.

Yrkanden

Ordföranden Axel Josefson (M), Karin Pleijel (MP) och Blerta Hoti (S) yrkar bifall till stadsledningskontorets förslag och tilläggsyrkande från MP och V den 10 september 2021.

Ordföranden Axel Josefson (M) anmäler att tilläggsyrkandet från M, L och C den 15 september återtas.

Protokollsanteckning

Elisabet Lann (KD) antecknar som yttrande en skrivelse från den 15 september 2021.

Jörgen Fogelklou (SD) antecknar som ett yttrande en skrivelse från den 13 september 2021.

Protokollsutdrag skickas till

Remissinstanser genom stadsledningskontoret

Dag för justering
2021-10-11

Vid protokollet

Sekreterare
Lina Isaksson

Ordförande
Axel Josefson

Justerande
Daniel Bernmar

Bilaga 3

Remissinstansernas svar på ärende Dnr 0617/21 Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Nämnderna och bolagsstyrelsernas protokollsutdrag och remissvar beskrivs i sin helhet nedan.

Miljö och klimatnämnden

Miljö- och klimatnämnden

Göteborgs Stad

Utdrag ur protokoll
Sammanträdesdatum: 2021-11-16

§ 259 Dnr 2021-17608

Yttrande till kommunstyrelsen över Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025, SLK 0617/21

Beslut

Miljö- och klimatnämnden skickar över miljöförvaltningens tjänsteutlåtande som eget yttrande över remiss Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 till kommunstyrelsen.

Handlingar

Miljöförvaltningens tjänsteutlåtande daterat 2021-11-04 med bilaga.

Protokollsutdrag skickas till

Kommunstyrelsen

Dag för justering
2021-11-19

Vid protokollet

Sekreterare
Sara Alander

Ordförande
Emmyly Bönfors (C)

Justerande
Helena Norin (MP)

Justering av protokollet har tillkännagivits genom anslag på kommunens anslagstavla 2021-11-19.

Yttrande till kommunstyrelsen över Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025, SLK 0617/21

Förslag till beslut

Miljö- och klimatnämnden skickar över miljöförvaltningens tjänsteutlåtande som eget yttrande över remiss Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 till kommunstyrelsen.

Sammanfattning

Kommunstyrelsen har översänt remissen med förslag till plan för digitalisering 2022-2025, till nämnden för yttrande.

Planen är ett av stadens styrande dokument inom digitaliserings- och innovationsområdet.

Planen bygger delvis vidare på den plan och den metodik för uppföljning av stadens digitalisering som togs fram internt av Stadsledningskontoret 2020.

Miljöförvaltningen uppfattar planen som ett försök att ta ett helhetsgrepp och den lyfter att digitalisering är ett tillstånd (av pågående förändring och verksamhetsutveckling) snarare än ett mål i sig, vilket är positivt.

Det är också positivt att planen tydliggör att innovation och digitalisering hänger samman och att man vill etablera kommungemensam styrning som tar sikte på att effektivt nyttja innovation som en del av stadens digitaliseringsresa.

Den struktur som valts, med tre övergripande mål och fyra andra mål/insatsområden, saknar dock koppling till struktur och innehåll i övriga styrande dokument inom området. Detta gör det svårt att bedöma planen och hur det är tänkt att den ska användas i verksamheterna.

Genom planen introduceras nya, i huvudsak oprövade, uppföljningsverktyg och metoder vars effekter ännu inte kan bedömas eftersom övriga styrande dokument inom området (ny styrmodell, nya riktlinjer för digitalisering och ny finansieringsmodell) ännu inte är implementerade.

Själva uppföljningen bygger i huvudsak på resultat ur självskattningsverktyget Dimios. Miljöförvaltningen är tveksam till att ge denna metod så stor betydelse i stadens uppföljning av stadens digitalisering, innovation och utveckling.

Bedömning ur ekonomisk dimension

En tydligare styrning och samordning av digital utveckling och förvaltning kan leda till ökad kostnadseffektivitet och till ökad nyttorealisering inom digitaliseringsområdet. Det innebär inte automatiskt en lägre kostnad i sig, utan handlar snarare om andra/nya sätt att fördela budgetmedel.

Bedömning ur ekologisk dimension

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

Bedömning ur social dimension

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

Bilaga

1. Remiss om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Ärende

Kommunstyrelsen har gett miljö- och klimatnämnden möjlighet att yttra sig över remiss om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025, senast den 15 december 2021.

Miljöförvaltningen har bedömt förslagen i remissen och tagit fram förslag till yttrande som redovisas i detta tjänsteutlåtande.

Beskrivning av ärendet

Remissen handlar om stadens arbete med digitalisering och innovation. Miljö- och klimatnämnden har tidigare behandlat ämnet i ärende vid sitt sammanträde den 17 november 2020, §178, diarienummer 2020-18176, i yttrande över en remiss om förslag till riktlinjer för styrning, finansiering och samordning av digital utveckling och förvaltning.

Remissen innehåller ett tjänsteutlåtande från stadsledningskontoret samt förslag till Plan för digitalisering 2022-2025.

Som vägledning för svaret har man skickat med tio frågor att besvara.

Kommunstyrelsen förslag

Förslaget till plan grundar sig dels på den tidigare handlingsplanen för digitaliseringen 2020-2021 som stadsledningskontoret fram under 2020, dels på den uppföljningsmetodik (mätning av digital mognad) som har valts av stadsledningskontoret och som bygger på samverkan med Göteborgs universitet. Metodiken är ett självskattningsverktyg som kallas Dimios.

I förslaget till plan för digitalisering 2022-2025 konkretiserar kommunstyrelsen nu mål och insatsområden med bäring på hur staden på central nivå avser att arbeta med det övergripande digitaliseringsarbetet.

Planen beskriver tre generella eller övergripande mål:

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

Utöver de tre generella ”målen” finns ytterligare fyra specificerade ”mål” i planen. Dessa är:

1. Uppnå balans mellan effektivitet och innovation
2. Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
3. Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation
4. Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning

Metoden kommunstyrelsen valt för att följa upp och styra stadens digitalisering är självvärderingsverktyget DIMIOS, framtaget av Göteborgs universitet. Verktyget mäter något som man kallar digital mognad och besvaras av ett antal utsedda personer per förvaltning/bolag.

De sex områdena för självuppskattning av stadens digital mognad enligt DIMIOS är:

1. Effektivitet

2. Innovation
3. Balansering
4. Organisation
5. Användare
6. Teknik

Resultatet är en procentsats. Miljöförvaltningen hamnade i mätningen 2020 på 45% (av 100).

Förvaltningens bedömning

Generellt

Förslaget till plan utgår bland annat från den tidigare handlingsplanen för digitalisering 2020-2021 samt resultat och fokusområden som framkommit i kartläggningen av stadens digitala mognad (Göteborgs universitet, Dimios 2020).

Effekterna och insatserna som beskrivs i planen är svåra att bedöma då de slutgiltiga riktlinjerna för styrning, finansiering med mera ännu inte är klara och implementerade. Stadens nya styrmodell för IT ska börja tillämpas. Vi förväntar oss därför att denna plan revideras i samband med att den nya styrmodellen implementeras.

Vid en översiktlig bedömning kan vi dock se att mycket av de områden och frågor som tidigare diskuterats i arbetet berörs i planen på olika sätt.

Av de tre övergripande målen är egentligen bara det första ett mål. Mål nummer två är en beskrivning av en önskvärd förutsättning som möjliggörare. Mål nummer tre är en detaljfråga. De båda senare borde formuleras skarpare eller utgå.

Beträffande de fyra inriktningsmålen uppfattar förvaltningen de mer som effektmål eller nytta/tillstånd som ska uppnås, som dessutom är svårtolkade och inte konkreta; när uppnås exempelvis ”balans” och vad menas med ”transparens” i detta sammanhang?

Vi anser att en plan för digitalisering bör innehålla mer konkreta och precisa mål.

Det är bra att man lyfter digitalisering som ett tillstånd (av pågående förändring och verksamhetsutveckling) snarare än ett mål i sig.

Konkreta synpunkter

Det är bra att planen tydliggör att innovation och digitalisering hänger samman och att man vill etablera kommungemensam styrning som tar sikte på att effektivt nyttja innovation som en del av stadens digitaliseringsresa. Miljöförvaltningen ingår i många sammanhang där innovation driver digitalisering inom våra verksamhetsområden och där det idag finns svårigheter att få stöd och hjälp av stadens centrala leverantörsorganisation.

Ett av huvudproblemen i stadens digitalisering har varit avsaknad av central heltäckande styrning. Man har styrt vissa delar och lämnat andra orörda. Genom planen tolkar vi det som att kommunstyrelsen och därmed i praktiken stadsledningskontoret nu tydligt kommer att leda arbetet i framtiden, vilket vi ser fram mot. Det finns till exempel flera serviceområden/kluster där det saknas en tydlig ägare av den infrastruktur som krävs för att verksamheterna inom området ska kunna

utveckla de digitala lösningarna. Så länge dessa områden är föräldralösa i stadens styrning, förhindras och försenas viktig utveckling för att möta stadens framtida utmaningar.

Mycket av det som står under nyläge borde redan vara en självklarhet i nuläge – som exempelvis att aktivt fatta kloka, genomtänkta beslut där man väger nytta mot insats och styr mot sina verksamhetsmål samt utvecklar verksamheten.

Flertalet av planens mål och insatser ska mätas genom Dimiosenkäten. Dimios är en självskattningsenkät som skickas ut till 10-20 personer per förvaltning en gång per år. Varje förvaltning anger själva vilka personer som ska få enkäten och resultatet ska i första hand hantera koncernnivån. Vi vill peka på att även om det finns en tydlig forskningskoppling och även om metoden nu fått bred spridning, så står den i bjärt kontrast till de vanliga styr- och uppföljningsmodellerna som staden normalt förlitar sig på. Resultaten i Dimios upplevs som svåra att använda i vår förvaltning. Vi anser att Dimios som uppföljningsmetod, bör kompletteras med uppföljning av vissa nyckeltal eller frågor om förvaltningars och bolags digitalisering i den normala verksamhetsuppföljningen. Det skulle vara att ett sätt att använda vår information som strategisk resurs.

Vidare är uppföljningstabellerna är svåra att förstå i sig och bör omarbetas.

Särskilt om målområde tre

Målområde tre som handlar om att säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation upplevs problematiskt formulerad i några avseenden.

Under nuläge står det att vi saknar gemensamma arbetssätt. Detta känner vi inte riktigt igen då staden exempelvis via Demokrati och medborgarservice har en etablerad metod för arbete med öppna data från ax till limpa. Metoder och teknik finns. Vår uppfattning är att det i huvudsak är tillämpningen som brister. Få förvaltningar arbetar med frågan/området idag.

Nyläget beskriver att det ska finnas ett tydligt ägarskap till och hantering av data. Det kravet finns redan idag, vilket framgår av stadens riktlinjer för informationssäkerhet och regler för chefer informationsägarskap. Tillämpningen och effekt/konsekvens må brista men ansvaret är redan idag tillräckligt tydliggjort.

Det är svårt att förstå eller avgöra vad som menas med att ”driva data som strategisk resurs”, en formulering som återkommer flera gånger. Detta bör konkretiseras eller formuleras om.

Under uppföljning talar man om delad data som om det är en skillnad på delad data och öppna data. Vår bedömning är att det, rent juridiskt, inte är någon skillnad på att dela information/data internt i staden och att dela den helt publikt. Det är fråga om att tillgängliggöra information utanför den egna verksamheten (myndigheten). Informationsöverföring till en annan myndighet sker på ett av två sätt. Antingen genom utlämnande av allmän handling eller genom att man tar del av publicerad öppen data.

De två mätetalen öppna data och delad data för initiativet säger mycket lite om ens något, om hur informationen används, om den skapar värde, bidrar till innovation eller ökar transparens och demokrati. Man bör hitta bättre mätvärden som bygger på hur mycket värde som skapas för slutanvändaren eller i form av inre effektivitet.

Frågor som kommunstyrelsen skickat med att besvara

Hur ser ni på nulägen och nylägen som beskrivs i planen?
Nuläge och nyläge tolkar vi som ett sätt att beskriva en förflyttning över tid som kan vara relevant i detta sammanhang.

Nyläget är på en väldigt övergripande nivå och skulle med fördel kunna konkretiseras.

Tydliggör mål och insatser inriktningen för stadens digitaliseringsarbete?
Nej det tycker vi inte. Det är beskrivet på ett oprecist sätt. En plan bör vara relativt konkret i vad som ska åstadkommas. Mål ska vara tydliga och enkla att förstå och följa upp. Det bör framgå vem som är ansvarig för genomförandet och för uppföljning samt hur det ska gå till.

Leder insatserna till måluppfyllelse?
Det är oklart då vi upplever att konkreta mål saknas.

Hur ser ni på insatsernas genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området?
Det är mycket oklart och osäkert. Det beror på vad det faktiskt är som konkret ska göras och om man i arbetet kommer att adressera de konkreta problem med styrning, ansvar och ägande av de infrastrukturella tjänsterna, som vi i verksamheterna under lång tid lyft i befintlig styrmodell som ett utvecklingsområde. Av vad vi kan läsa oss till i förslagen så kvarstår många av dessa väsentliga och viktiga frågorna som obesvarade.

Hur ser ni på uppföljningens genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området?
Att genomföra en Dimiosenkät ser vi inte som problematiskt, frågan är hur väl resultatet kommer att spegla stadens digitalisering (relevans). Avsikten med enkäten är uttalat att beskriva den digitala mognaden, inte hur långt man kommit med digitaliseringen i sig, vilket vi tycker är en minst lika viktig fråga.

Hur kan målgruppsperspektivet förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?
Vi förstår inte frågan fullt ut, vilket målgruppsperspektiv avses?

Både mål och insatser borde ta sin utgångspunkt i vad för service som boende, besökare och näringsliv förväntar sig och hur den servicen ska levereras. Nuvarande mål och insatser fokuserar i huvudsak på andra saker som vi uppfattar det. Planen upplevs ha ett starkt inåtriktat perspektiv.

Hur kan övergripande, gemensam styrning och samordning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?
Oklart, då vi inte upplever att det framgår av förslaget eller att det ska kunna genomföras med denna plan.

Hur kan säkerställande av relevant digital kompetens och förmåga förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?
Oklart, då vi inte upplever att det framgår av förslaget eller att det ska kunna genomföras med denna plan.

Hur kan ledarskap och förändringsledning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?
Oklart, då vi inte upplever att det framgår av förslaget eller att det ska kunna genomföras med denna plan (här hänvisas även till ett annat styrande dokument).

Ytterligare kommentarer? (Formalia, definitioner, indikatorer, behov av underliggande styrande dokument etc.)
Formen för innehållet i denna plan skiljer sig avsevärt åt från stadens övriga styrande dokument vilket innebär en utmaning för att ta till sig och förstå vad som förväntas av läsare/mottagare av dokumentet.

Det finns ingen naturlig placering för denna plan då den dels i stort utgår från den tidigare planen för digitalisering 2020-2021 och dels egentligen borde bygga på två dokument som ännu inte finns beslutade (den nya digitaliseringsstrategin och den nya strategin för IT).

Planen bygger dessutom, som vi förstår det, på den ännu inte färdigpublicerade ”Riktlinjen för styrning och finansiering...”, vilken ska träda i kraft den 1 januari 2023. Det gör att det är svårt att ta till sig planen och placera den i rätt sammanhang.

Anna Ledin

Direktör

Göteborgs Stad

Utdrag ur Protokoll
Sammanträdesdatum: 2021-11-18

Svar på remiss - Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

§ 201, 0298/21

Förvaltningen har 2021-11-10 utfärdat ett tjänsteutlåtande i rubricerat ärende.

Beslut

I nämnden för Intraservice:

1. Nämnden för Intraservice skickar över tjänsteutlåtande som eget yttrande över remiss ”Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025” till kommunstyrelsen.

Handlingar

Intraservice tjänsteutlåtande 2021-11-10

Bilaga 1 Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 – 2025

Bilaga 2 Referenslista

Yrkanden

Ordförande Monika Beiring (M) yrkar bifall på Intraservice förslag.

Propositionsordning

Ordförande Monika Beiring (M) finner att det finns ett förslag till beslut gällande Intraservice tjänsteutlåtande, det vill säga bifall till tjänsteutlåtandet och att nämnden för Intraservice beslutar enligt det.

Protokollsutdrag skickas till

Kommunstyrelsen

Dag för justering

2021-12-01

Vid protokollet

Sekreterare
Tilde Lövgren

Ordförande	Justerande
Monika Beiring (M)	Nicklas Ramhöj Holtryd (V)

Yttrande till kommunstyrelsen över Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025, kommunstyrelsen § 662 (dnr 0617/21)

Förslag till beslut

I nämnden för Intraservice:

Nämnden för Intraservice skickar över förvaltningens tjänsteutlåtande som eget yttrande över remiss ”Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025” till kommunstyrelsen.

Sammanfattning

Den 15 september 2021 beslutade kommunstyrelsen att remittera ”Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025” till utvalda nämnder och styrelser § 662 (dnr 0617/21) där Intraservice är en av de utvalda remissinstanserna. Detta ärende behandlar och summerar Intraservices yttrande i ärendet.

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har sin grund i handlingsplanen för digitalisering och IT 2020–2021 som beslutades av kommunfullmäktige 15 oktober 2020 § 22 (dnr 0437/20) liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021.

I planen föreslås följande mål och inriktningar:

1) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation.
2) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
3) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation.
4) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning.

Intraservice är positiva till att staden får gemensamma styrning och aktiviteter på plats kring att ta tillvara digitaliseringens möjligheter då behovet har funnits under en längre tid. Förvaltningen kan konstatera att det finns delar i planen som är bra och som skapar möjligheter för staden. Men det finns också ett antal områden som behöver utvecklas för att staden ska få de bästa förutsättningarna till att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

Bedömning ur ekonomisk dimension

I stadsledningskontorets rapport ”Göteborgs Stads långsiktiga ekonomiska förutsättningar 2017–2035”[1] görs stadens ekonomiska utmaningar fram till 2035 tydliga. Av analysen framgår att om man antar att skattesatser, statsbidrag och efterfrågan på offentliga välfärdstjänster är konstanta, uppstår över tid ett ekonomiskt gap mellan nettointäkter och nettoinkomster. Orsaken är den demografiska utvecklingen.
Under perioden visar prognoserna att livslängden förväntas öka liksom att andelen i arbetsför ålder minskar. För att möta utvecklingen ses prioritering i den kommunala välfärden och en effektivare verksamhet som några åtgärder. Särskilt lyfts vikten av att ta vara på digitaliseringens möjligheter genom automatisering via robotisering som några verktyg.

[1] Tjänsteutlåtande, Stadskansliet (goteborg.se) Göteborgs Stads långsiktiga ekonomiska förutsättningar 2017–2035

Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, bedömer i rapporten ”Möt välfärdens kompetensutmaning - Rekryteringsrapport 2020” som revideras årligen att antalet anställda i välfärden behöva öka med cirka 132 000 medarbetare fram till 2029. Under samma period tillkommer 340 000 pensionsavgångar. För att möta den demografiska utmaningen ses digitalisering som en åtgärd för att göra det möjligt. I rapporten lyfts särskilt att medarbetare och chefer behöver hitta nya sätt att arbeta med stöd av digital teknik. Det ställer krav på delaktighet, digital kompetens och ledarskap.

SKR pekar på att det handlar om att ha fokus på vilket sätt digitalisering ska bidra till verksamhetens mål samt att både utveckla och effektivisera verksamheten samtidigt som medarbetare och chefer får stöd i sitt arbete. Tekniken ska också användas så att den avlastar medarbetare, ersätter eller underlättar arbetsuppgifter.[2]

Samtidigt pekar SKR i rapporten ”Automatisering av arbete” på det omställningsarbete som över tid blir nödvändigt. I takt med att arbetsuppgifter i högre utsträckning automatiseras sker en förskjutning där uppgifter som idag sker manuellt i framtiden hanteras av datorer och robotar. Vissa arbetsmoment kan automatiseras eller digitaliseras vilket innebär att resurser kan frigöras för kärnuppdraget. Denna utveckling har vi självklart redan idag men teknikutvecklingen går snabbt och områden som tidigare inte varit möjliga att automatisera får nya förutsättningar genom till exempel Artificiell Intelligens (AI).

Men även de anställda förväntar sig att arbetsgivarna använder moderna arbetssätt och modern teknik. För unga människor, uppväxta i en digital miljö kan detta ligga till grund för ett framtida yrkesval.[3] Hur verksamheten utvecklas med hjälp av ny teknik har därmed en koppling till arbetet Göteborgs Stads arbetet för att bli en attraktiv arbetsgivare.

Av Digitaliseringsmyndighetens (DIGG) rapport “Främja den offentliga förvaltningens förmåga att använda AI” från 2020 framgår att det ekonomiska värdet av ett fullständigt införande av AI som ett sätt att automatisera processer i offentlig förvaltning beräknas uppgå till cirka 140 miljarder kronor.

Digitaliseringsmyndigheten konstaterar att den ekonomiska potentialen för offentlig sektor är betydande även om det kommer att krävas både stora investeringar och tillfälliga omställningskostnader för att hämta hem den kalkylerade nyttan. Myndigheten bedömer att det är troligt att den kalkylerade ekonomiska nyttan liksom kvalitativa vinster hämtas hem över tid. Myndigheten pekar dock på att beräkningen som gjorts är utifrån den totala potentialen som inte ska förväxlas med en prognos över förväntat utfall. Istället ger den en uppfattning av möjligheterna med automatisering genom AI.[4]

Ovanstående information och rapporter visar tydligt på digitaliseringens möjligheter ur en ekonomisk dimension.

Stadsledningskontoret bedömer i sitt tjänsteutlåtande av den ekonomiska dimensionen att:
”Eftersom nämnder och styrelser själva äger sitt verksamhetsutvecklingsarbete kan stadsledningskontoret inte bedöma vilka eventuella omställningskostnader det kan handla om utan detta får i så fall hanteras inom ramen för det ordinarie budgetarbetet utifrån respektive nämnds och styrelses förutsättningar”

Intraservice kan inte bedöma planens ekonomiska påverkan. Det med hänsyn till att stadsledningskontoret inte heller kan göra det. De specifika insatserna saknar både kostnadsbedömningar och en beskrivning av vilka effekter som ska uppnås och hur de bidrar till målen och nyttorna.

---

[2] Möt välfärdens kompetensutmaning - SKR Rapportwebb
[3] Automatisering-av-arbete (skr.se)
[4] Främja den offentliga förvaltningens förmåga att använda AI (digg.se)

Bedömning ur ekologisk dimension

Göteborgs Stad har nyligen beslutat om ett nytt miljö- och klimatprogram ”Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030”. Under avsnittet Generella utgångspunkter framgår att:[5]

För alla strategier är innovation, digitalisering, kommunikation och samverkan centrala möjliggörare för att lyckas. Vidare refereras till följande tre styrande dokument som viktiga utgångspunkter:

Göteborgs Stads innovationsprogram:

Syftet med detta program är att skapa ett strukturerat arbete med innovation i stadens verksamheter och är därför en utgångspunkt för allt innovationsarbete i staden. Att tänka nytt både vad gäller tekniska och institutionella lösningar är centralt för att lyckas nå målen i miljö- och klimatprogrammet.

(Förslaget till) Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning:

Digitaliseringen ska ses som en metod för verksamhetsutveckling och ska drivas med fokus att förverkliga beslutade mål. Digitalisering, främst genom effektivisering och innovation, är en del av omställningen till ett modernt ekologiskt hållbart samhälle. Göteborgs Stad ska på ett systematiskt och öppet sätt använda digitaliseringens möjligheter för att sprida information, kunskap och erfarenheter både internt och externt.

Göteborgs Stads policy för kommunikation:

Göteborgs Stad ska på ett systematiskt och öppet sätt sprida data, kunskaper och erfarenheter internt och externt. Vi utvecklar och effektiviserar kommunikationen kring stadens strategiska miljöarbete genom att använda en gemensam kommunikationsplattform för alla förvaltningar och bolag.

Men digitaliseringens påverkan på den ekologiska dimensionen är komplex. I delbetänkandet till den statliga utredningen SOU 2016:85 “Digitaliseringens effekter på individ och samhälle - fyra temarapporter” framgår att ”Digitalisering kan ha såväl positiva som negativa effekter på miljön, och båda aspekterna behöver analyseras för att bedöma digitaliseringens nettoeffekt. Nettoeffekten av en IT-produkt eller applikation är summan av alla interaktioner med miljön. Detta innebär till exempel att man behöver balansera de utsläpp av växthusgaser som sker till följd av utveckling, produktion och drift av IT-produkter mot de utsläppsminskningar som kan hänföras till att användningen av produkterna förbättrar effektiviteten på annat håll, till exempel i byggnader, transportsystem eller eldistribution.” [6]

Ovanstående information och dokument visar tydligt på digitaliseringens möjligheter ur en ekologisk dimension. Intraservice har svårt att bedöma hur den påverkar staden ur en ekologisk dimension och hur de bidrar till målen och nyttan då insatserna saknar effektmål.

Bedömning ur social dimension

Digitalt först var regeringens program för digital förnyelse av det offentliga Sverige som genomfördes under 2015–2018. Nuvarande mål handlar om att Sverige ska vara bäst i världen på att ta tillvara digitaliseringens möjligheter. Rätt använd kan digitaliseringen öka möjligheten till smart och klok interaktion och samverkan direkt mellan boende, besökare och näringsliv och med staden. Genom ökad kommunikation och tillgänglighet skapas möjligheter att öka insyn i information och beslut, vilket stärker demokratin.

---

[5] Göteborgs Stads miljö och klimatprogram 2021-2030.pdf (goteborg.se) sid 31

[6] Digitaliseringens effekter på individ och samhälle – fyra temarapporter, SOU 2016:85 (regeringen.se) sid 389

Digitala tjänster och infrastruktur gör det möjligt att leverera välfärd på nytt sätt. Det senaste exemplet är omställningen under den pågående pandemin. Något som visar att den digitala infrastrukturen i många fall är minst lika viktigt som den fysiska. Göteborgs Stad behöver bygga säkra och robusta tjänster som skapar digital trygghet och inkluderar samhällets alla medborgare. Staden måste också säkerställa att det inte uppstår ett digitalt utanförskap, utan att Göteborg är en jämlik stad för alla vilket ligger i linje med Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018-2026.[7]

Ovanstående bedömning och program visar tydligt digitaliseringens möjligheter ur en social dimension. Intraservice har svårt att bedöma hur den påverkar staden ur ett socialt perspektiv samt hur den bidrar till målen och nyttorna då de specifika insatserna saknar effektmål.

Samverkan

Ärendet samverkas i FSG den 16 november 2021

Bilagor

1. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025
2. Referenslista

[7] Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018–2026 (goteborg.se)

Ärendet

Ärendet är nämnden för Intraservices remissyttrande på den av kommunstyrelsen remitterade planen ”Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025” § 662 (dnr 0617/21).

Remissvaret ska var kommunstyrelsen tillhanda senast den 15 december 2021.

Beskrivning av ärendet

Ärendet är nämnden för Intraservices remissyttrande på den av kommunstyrelsen remitterade planen ”Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025”.
I följande text beskrivs ärendets bakgrund och Intraservice synpunkter på ärendet Remiss - Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025.

Bakgrund

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 utgår från budget 2020[8] där det slås fast att staden är i behov av nya styrande dokument och en ny ansvarsfördelning för att lyckas med att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

På sidan 24 i budgeten står det ”Staden är i behov av en IT-strategi, för att beakta infrastrukturfrågor, och en digitaliseringsstrategi, för att främja verksamhetsutvecklingen. Den nya strategin ska ligga i linje med SKL:s strategi Utveckling i en digital tid och ska ersätta stadens handlingsplan för e-samhälle. Fokus ska vara att tydligare kunna prioritera mellan stadens digitala behov avseende kostnader och effektinhämtning.”

I samma budget gavs kommunstyrelsen följande uppdrag (s.32):

- Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram en IT-strategi för staden.
- Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi för staden.
- Kommunstyrelsen får i uppdrag att utreda lämplig organisation för att möta stadens framtida digitaliseringsbehov. Utredningen ska återredovisas till i juni 2020.
- Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram en ny styr-, finansierings- och samordningsmodell för verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering.

I budgeten (s.124) flyttades också ansvar för att driva stadens övergripande digitalisering från nämnden för Intraservice till kommunstyrelsen ” Ansvaret för att driva stadens digitaliseringsarbete överförs till kommunstyrelsen för att säkerställa ett stadenövergripande perspektiv”.

I samband med detta lämnade nämnden för Intraservice och nämnden för demokrati och medborgarservice över det färdiga förslaget till stadens digitaliseringsprogram ”Förslag till Göteborgs Stads program för digital utveckling 2020 – 2023” till kommunstyrelsen i samband med årsrapporten § 9 (dnr 0134/20).

Den 17 juni 2020 antar kommunstyrelsen den av stadsledningskontorets framtagna policy ”Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT”, vilken senare antas av kommunfullmäktige den 10 september § 19 (dnr 0437/20).
Policyn bygger på och har en struktur som ligger i linje med Sveriges Kommuner och Regioner strategi för digital utveckling ” Utveckling i en digital tid”.

Den 30 september antar kommunstyrelsen en handlingsplan ” Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT” kopplat till ovan nämnda policyn som beskriver 20 aktiviteter som ur ett kortsiktigt perspektiv behöver genomföras för att skapa förutsättningar för att på ett effektivt och ändamålsenligt sätt kunna arbeta med digitaliseringen över tid i Göteborgs Stad § 770 (dnr 0437/20)

[8] Göteborgs Stads budget 2020

I samma ärende remitterade även kommunstyrelsen ”Göteborgs Stads riktlinje för styrning-, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning” till utvalda nämnder och styrelser i staden”.
Intraservice var en av de utvalda nämnderna och nämnden tillstyrkte förslaget till riktlinjen den 26 november § 174 (dnr 0339/20) enligt:” Nämnden för Intraservice tillstyrker förslaget till Göteborgs Stads riktlinje för styrning, finansiering och samordning av digital utveckling och förvaltning under förutsättning att synpunkterna i förvaltningens tjänsteutlåtande vägs in”.

Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT antogs den 15 oktober 2020 av kommunfullmäktige § 22 (dnr 0437/20)

Den 3 mars 2021 återremitterar kommunstyrelsen ärendet med ”Göteborgs Stads riktlinje för styrning-, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning” till utvalda nämnder och styrelser i staden” till stadsledningskontoret enligt flöjande beslut § 157 (dnr 0437/20):
Enligt yrkande från M, L, C, D, V, MP och S:
1. Ärendet återremitteras till stadsledningskontoret.
2. Stadsledningskontoret får i uppdrag att komplettera riktlinjen med tydligare beskrivning av vilka tjänster som ingår i Bastjänster.
3. Nya inriktningen är att den reviderade riktlinjen ska gälla från och med 1 januari 2023.

Kommunstyrelsen beslutade enligt stadsledningskontorets förslag 27 oktober 2021 (dnr 0437/20). Ärendet ska nu behandlas av kommunfullmäktige.

Den 15 september beslutade kommunstyrelsen att remittera ”Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025” till utvalda nämnder och styrelser § 662 (dnr 0617/21).

Intraservice synpunkter på ärendet Remiss - Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Under detta stycke sammanfattas de synpunkter och kommentarer som framkommit under den interna processen och arbetet på förvaltningen gällande det inkomna ärendet Remiss - Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 (dnr 0298/21). Synpunkterna är sammanfattade och strukturerade enligt den bifogad bilagan med frågeställningar.

1. Hur ser ni på nulägen och nylägen som beskrivs i planen?

Mål: Uppnå balans mellan effektivitet och innovation
Nuläge: Beskrivningen upplevs relativt begränsad och beskriver en av sju principer i DiMiOS som målområdena omfattar. Ett tydligare nuläge är önskvärt och hjälper staden att förstå var staden befinner sig för tillfället och var staden behöver fokusera på för att utvecklas mest. Nuläget har endast Intraservice i sin beskrivning och förvaltningen saknar det övergripande stadenperspektivet som är viktigt för att vi tillsammans ska lyckas med att tillvara digitaliseringens möjligheter.
Nuläget skulle kunna utförligare beskriva var vi befinner utifrån DiMiOS-mätningen.

Nyläge: Vid bedömer nyläget överlag vara väl beskrivet och relevant som målbild.

Mål: Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
Nuläge: Beskrivningen är mycket snäv och kortfattad.
En portfölj bland stadens 25 förvaltningar och 37 bolag är utvald. Intraservice ansvarar för portföljen med kommungemensamma interna tjänster vilket i huvudsak handlar om interna nyttor. För en korrekt nulägesbild måste behövs ett stadenperspektiv vilket är en förutsättning för att förstå nuläget och vad som är prioriterat för kommunkoncernen för att utveckla och förbättra inom området internt och

externa nyttor för staden.
Nuläget skulle utförligare kunna beskriva var vi befinner utifrån DiMiOS-mätningen.

Nyläge: Vid bedömer nyläget överlag vara väl beskrivet och relevant som målbild. Det innehåller konkreta texter som lämpar sig väl att använda för insatser och initiativ.

Mål: Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation
Nuläge: Beskrivningen redovisar inte ett nuläge i Göteborgs Stad utan är mer ett allmänt resonemang kring data som strategisk resurs. Intraservice bedömer att det är lika viktigt som i övriga nulägen att ge en så korrekt bild som möjligt av staden nuläge. Allt för att kunna göra en korrekt analys och prioritera rätt insatser.
Nuläget skulle utförligare kunna beskriva var vi befinner utifrån DiMiOS-mätningen.

Nyläge: Vid bedömer nyläget överlag vara väl beskrivet och relevant som målbild.

Mål: Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning
Nuläge: Till stor del förs ett allmänt resonemang kring kompetensutmaningarna kopplat till digitalisering. Nuläget behöver stärkas genom att förtydliga status för Göteborgs Stad för att göra rätt prioritering och rätt insatser.
Nuläget skulle utförligare kunna beskriva var vi befinner utifrån DiMiOS-mätningen.

Nyläge: Vi bedömer över lag att nyläget är en bra målbild men kan stärkas ytterligare genom att lyfta förmågor och kunskaper som SKR gör i sin strategi ”Utveckling i en digital tid” och målgruppsanpassas kring medarbetare, experter, ledare och förtroendevalda.

2. Tydliggör mål och insatser inriktningen för stadens digitaliseringsarbete?

Nulägena är i flera fall begränsade och inte tydligt beskrivna ur ett stadenperspektiv. Det skapar risk för att analyser, prioriteringar och insatser blir felaktiga eller begränsade och att vi därmed inte når den fulla potentialen.
Det finns risker med att bygga en plan på en mätmetod då fokus lätt hamnar på metoden, mätningar och siffror.

Flera av de utpekade målområdena är i princip samma som Intraservice tillsammans med staden identifierade 2019 i arbetet med Göteborgs Stads program för digital utveckling 2020-2023, vilket ses som positivt och stärker dem ytterligare.

Nylägena är mer utförliga beskrivna en god målbild för staden.

De föreslagna insatserna pekar ut en inriktning, men effekterna kan idag inte bedömas då de inte är beskrivna.
Hade målen tydligare utgått från SKRs ”Utveckling i en digital tid” som stadens policy för digitalisering och IT bygger på hade det gett en röd tråd och stärkt staden i sitt arbete för en ändamålsenlig digitalisering.

De föreslagna insatserna har ett tydlig fokus på det interna arbetet i staden. För att verkligen skapa nytta för dem vi är till för bör detta balanseras med det externa perspektivet. Detta förtydligas senare under punkt 6.

3. Leder insatserna till måluppfyllelse?

Insatserna har potential att leda till att målen uppfylls men förvaltningen kan inte bedöma det då de saknar effektmål.
På sida 4 under Genomförande kan man läsa ” Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för att

driva och samordna genomförandet av planen och dess insatser. Detta ska ske i samskapande med berörda förvaltningar och bolag.”
För att skapa bästa förutsättningar för att lyckas med planen anser Intraservice att ansvaret för respektive insats ska förtydligas, vilket också stadens riktlinje för styrande dokument kräver.

4. Hur ser ni på insatsernas genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området?

För att lyckas med att skapa förutsättningar för att ta till vara möjligheterna med digitaliseringen behöver staden arbeta aktivt både i de specifika verksamheterna på förvaltningar och bolag, men framför allt ur ett gemensamt koncernperspektiv.

Ur det interna perspektivet behöver vi arbeta aktivt för en inre effektivitet genom verksamhetsutveckling med hjälp av digitala lösningar. Men framför allt behöver vi säkerställa att digitaliseringen skapar nytta för boende, besökare och näringsliv.
SKR:s digitaliseringsstrategi ”Utveckling i en digital tid”, ”Göteborgs Stads policy för it och digitalisering” och den nya styrmodellen för staden pekar tydligt ut sammanhållen service som ett nyckelområde för att de som har behov av våra tjänster ska få bästa servicen. Detta måste drivas ur ett gemensamt koncernperspektiv , då det är som *en* stad dem vi är till för ser på oss.

Relevansen hade kunnat öka genom att använda samma utgång och struktur som ”Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT” som bygger SKR:s tydliga målbild och målområden.

Förvaltningen bedömer att ett tydligt utpekat ägarskap på central nivå och i förvaltningar och bolag när så är fallet, är avgörande för att framgångsrikt driva stadens digitalisering.

Flera insatser kräver finansiering vilket bör säkerställas för att de ska kunna genomföras.

Planen innehåller många aktiviteter och förvaltningen anser att en prioritering av dem bör ingå i planen utifrån nuläge, genomförbarhet och nyttan de skapar.
Det måste beskrivas var och hur kommande prioriteringar ska ske.

Digitalisering driver standardisering. Att göra saker tillsammans är därför en god strategi. Tillsammans har staden en stor tillgång på kompetens och resurser vilka behöver nyttjas och där Intraservice ser sig som en av flera som aktivt kommer att bidra i arbetet.

5. Hur ser ni på uppföljningens genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området?

Uppföljningen bedöms ha goda möjligheter att lyckas.

Så långt det går bör stadens ordinarie uppföljning användas för att det ska bli en naturlig del av vår verksamhetsutveckling och förvaltning.

Långt mer än två tredjedelar av indikatorerna kommer att mätas en gång per år genom en självuppskattningsenkät. För att öka möjligheten av en snabbare och mer faktabaserad uppföljning borde stadens befintliga datamängder användas, eller skapas i utpekade processer för respektive indikator.

Ett helt målområdena i denna plan för digitalisering handlar om hur viktig vår data är och hur vi ska kunna arbeta med den som en strategisk resurs och då behöver vi anstränga oss för att nå målet även inom uppföljningen.

Även den nuvarande handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 innehåller en aktivitet “Översyn och komplettera nyckeltal som driver ökad framdrift av digitaliseringsarbetet”. Med utgångspunkt i det har en arbetsgrupp med deltagare från Intraservice samt demokrati och

medborgarservice, tillsammans med en uppdragsledare från stadsledningskontoret arbetat med att ta fram nya nyckeltal. Fokus har varit på att använda och mäta så mycket som möjligt med hjälp av stadens data, alternativt att det skapas för att kunna mäta ofta och faktabaserat.

Intraservice anser att en översyn på området behöver göras för att vi ska arbeta som vi lär och höja kvaliteten i mätningarna och nyttja potentialen i vår data.

Alla mätmetoderna riktar sig internt och till stadens medarbetare. Vi behöver ha en balans mellan internt och externt och utgå från dem vi är till för. Intraservice anser att det behöver tillföras metoder som mäter nyttan direkt hos boende, besökare och näringsliv (*se punkt 6).*

6. Hur kan målgruppsperspektivet förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Genom att utgå från dem vi är till för får vi en naturlig koppling till vad som behöver göras internt och externt och kan då prioritera och balansera på ett ändamålsenligt sätt.

Intraservice skulle vilja lyfta fram tre delar som kan stärka målgruppsperspektivet.

Det första är att göra ägarskapet tydligt kring målgruppsperspektiven och låta det bli en naturlig del i planarbetet och ordinarie verksamhetsutveckling. Intraservice anser att demokrati och medborgarservice, Göteborg & Co och Business Region Göteborg som idag har ett tydligt ansvar och expertis kring målgrupperna boende, besökare och näringsliv får detta. Flera av stadens redan pågående program ägs och drivs av nämnda verksamheter och där naturlig samverkan och synergier kring mätning, uppföljning och framdrift borde vara etablerat ur ett externt perspektiv.

Det andra är att mäta och följa upp målgrupperna. Det kommer direkt leda till att vi behöver ha strategier och tillhörande insatser för att nå uppsatta mål och nöjdhet.

Det sista är att utgå från sammanhållen service. Detta beskrivs tydligt som ett nyckelområde i SKR:s digitaliseringsstrategi ”Utveckling i en digital tid”, ”Göteborgs Stads policy för it och digitalisering” och den föreslagna styrmodellen ” Göteborgs Stads riktlinje för styrning-, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning”. Sammanhållen service ställer naturligt krav på oss internt och externt och skulle kunna bidra till fler insatser än de två som direkt pekar ut boende, besökare och näringsliv i nuvarande förslag.

Området beskrivs tydlig och omfattande i förslaget till ny styrmodell ” Förslag till Göteborgs Stads riktlinje för verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering” och tillhörande arbetsmaterial som Intraservice och demokrati och medborgarservice tog fram tillsammans med staden 2019. Materialet lämnads över till kommunstyrelsen i årsrapporterna i samband med att ansvaret flyttades tillbaka till kommunstyrelsen.

7. **Hur kan övergripande, gemensam styrning och samordning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?**

För att lyckas med denna stora transformation krävs insatser på både central stadennivå som på respektive förvaltning och bolag.

Stadens styrmodell pekar ut ansvaret för verksamhetsutveckling och digitaliseringen på respektive nämnd och styrelse och kommunstyrelsen har fått ansvaret för att driva stadens övergripande digitalisering.
Ett tydligt ägarskap för alla delar för planens genomförande skapar goda förutsättningar för att alla kan ta sitt ansvar och inget faller mellan stolarna.

Ett större externt perspektiv i planen med utgångspunkt i boende, besökare och näringsliv leder naturligt till en stärkt samordning och central styrning i många fall. Målgrupperna ser oss som en stad och inte 25 förvaltningar och 37 bolag. Sammanhållen service är ett bra exempel som vi redan antagit i

Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT och i förslaget till ny styrmodell ” Göteborgs Stads riktlinje för styrning-, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning”. Se punkt 6.

DiMIOS som metod används av fler verksamheter inom offentlig sektor. Då verksamheterna eller organisationerna skiljer sig åt behöver en benchmarking utgå från ett helhetsperspektiv- Det kan också leda till att stärka oss i att styra och samordna staden.

Gemensam finansiering för utpekade fokusområden kan också vara ett sätt att stärka den gemensamma styrningen och samordningen.

Vid eventuella målkonflikter bör det finnas beskrivet hur detta ska hanteras på central nivå för att få både ett externt och helastaden-perspektiv.

En effektiv digitalisering uppstår när digitaliseringsförmågan finns med i ordinarie styrning och rutiner. Använd därför så långt det är möjligt redan etablerade processer och verktyg för uppföljning.

8. Hur kan säkerställande av relevant digital kompetens och förmåga förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Kunskap och insikt leder till förmåga och handling vilket är fundamentalt för att vi ska lyckas med digitaliseringen. De tre nedan beskrivna insatserna omfamnar det mesta, men gör också att de bli otydliga.

- Tydliggöra och säkerställa relevant digital kompetens och förmåga genom kompetens- och resursinventering och kompetensutvecklande insatser.
- Fortsatt arbete med kompetensutvecklande insatser och implementering av ett gemensamt systematiskt arbetssätt och process för att hantera och leda förändringar.
- Fortsatt utveckla gemensam kunskapsarena utifrån ökad delaktighet från boende besökare, näringsliv och verksamhet (anges även som åtgärd i målet om att uppnå balans mellan interna och externa nyttor).

Tydliggör vad insatserna innebär, vilka effekter som ska uppnås och vem som äger respektive del.

Förtydliga samarbetet med HR för att säkerställa området då vi behöver många olika digitala kompetenser inom både digitalisering, ledarskap och medarbetarskap.

För att lyckas behöver staden göra en kulturresa inom många områden, till exempel att testa, utforska, förändra, leda, våga misslyckas med mera. Planen berör och hanterar inte den viktiga förändringen och behöver förtydligas.

Flera av de beskrivna områdena handlar om innovation som beskrivs på många ställen i planen. Intraservice anser att begreppet måste förtydligas och hanteras som ett viktigt område staden behöver utveckla och arbetas med inom ” Göteborgs Stads innovationsprogram 2018-2023”.

9. Hur kan ledarskap och förändringsledning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Kunskap och insikt leder till förmåga och handling vilket är fundamentalt för att vi ska lyckas med digitaliseringen.
Ledarskap och förändringsledning är naturliga delar i all vår verksamhet och utveckling.

Gör insatser som visar på vad digitaliseringen skapar för möjligheter och utmaningar, samt vilka förutsättningar som krävs ur ett ledarperspektiv.
Detta bör genomföras tillsammans med HR.

10. Ytterligare kommentarer? (Formalia, behov av underliggande styrande dokument etc.)

Intraservice är mycket positiva till att staden snart har en digitaliseringsstrategi på plats i form av en plan, med tillhörande aktiviteter för ett genomförande.

De nylägen som presenteras som framtidsscenarier bedömer förvaltningen som mycket målande och positiva. Kan Göteborgs Stad befinna sig i scenarier som beskrivs har vi lyckats med planen och tar tillvara digitaliseringens möjligheter ur ett internt perspektiv, men framför allt för boende, besökare och näringsliv.

Intraservice finner att de fyra målområdena stämmer överens med de som förvaltningen tillsammans med demokrati och medborgarservice och stadens verksamheter arbetade fram under 2019 och lämnade över till kommunstyrelsen via årsrapporten 2020.

I Göteborgs Stads budget 2020 (s.24) står det att ”den nya strategin ska ligga i linje med SKL:s strategi Utveckling i en digital tid och ska ersätta stadens handlingsplan för e-samhälle”. Utifrån detta har ”Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT” tagits fram och antagits av kommunfullmäktige den 10 september § 19 (0437/20). Policy bygger helt på SKR:s strategi och har exakt samma fokusområden.
Denna plan bygger på och utgår i till stora delar från en metod för mätning av digital mognad, DiMIOS. Det finns risker med att bygga en plan på en mätmetod då fokus lätt blir modellen och en jakt på siffror.

Intraservice bedömning är att det varit bra för staden om både policyn och strategin (läs planen) tagit samma utgångspunkt och byggt på samma struktur för enkelhet och tydlighet internt såväl som med SKR och gett varandra kraft i den digitala transformationen. SKR:s strategi lyfter också fram områden som inte blir så tydliga i denna plan och som är viktiga för stadens digitala transformation.
Det är klart vad som är Göteborgs Stads egna strategi utifrån modellens allmänna skrivning och generaliseringar.

Under rubriken Syfte i denna plan står det följande ”Syftet med planen är att tydliggöra den inriktning som utpekats för att uppnå kommunkoncernens mål och nyttor med digitaliseringsarbetet.”
Intraservice anser det viktigt att beskriva dessa så att en röd tråd kan följas och som beskrivs i ”Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument” där det under kapitlet Planer (s.19) står: ”Om planen är en konkretisering av ett överordnat planerande styrande dokument är det viktigt att synliggöra målkedjan mellan dokumenten”

I samma riktlinje och kapitel står det att: ”Av planen ska framgå vem eller vilka som ansvarar för att aktiviteter, insatser eller åtgärder genomförs och även när de ska genomföras.”

Under Genomförande beskrivs kommunstyrelsens övergripande ansvar för att driva och samordna genomförandet av planen och dess insatser och detta ska ske i samskapande med berörda förvaltningar och bolag.
Ett tydligt utpekat ansvar och sluttid på respektive insats saknas genomgående i planen och Intraservice anser att denna brist behöver åtgärdas för att vi ska lyckas med att genomföra planen.

I riktlinjen kan man under kapitel 5.1 läsa ”Både planerande och reglerande styrande dokument kan vara en beskrivning över vad som ska göras, vem som ska göra det och vilka resultat och effekter det ska ge”. Samt under 6.4 ”Innan ett program eller plan ska beslutas behöver ställning tas när i tiden resultat av programmets eller planens genomförande kan förväntas visa sig i form av effekter och/eller prestationer”.
De förväntade effekterna saknar genomgående beskrivningar kring respektive insats. Intraservice anser att denna brist måste åtgärdas för att vi ska lyckas med planen.

Digitaliseringen är en genomgående förändringsprocess som pågår i samhället och påverkar alla i staden. Både vi som organisation och som personer, men även i våra roller som medarbetare, ledare och förtroendevalda. Det är viktigt att det blir enkelt för alla att ta till sig och förstå denna plan som skapar förutsättningar för stadens digitala förändring.
Intraservice bedömer att dokumentet och framför allt området Övergripande mål och nytta behöver beskrivas med klarspråk då ordval och skrivningar inte är enkla att förstå.
Även en kort och tydlig målbild beskriven i en mening skulle ge möjlighet att förstå sammanhangen. Den skulle ge förståelse nog för läsaren att fråga sig om deras beslut och aktiviteter stöttar och styr mot den gemensamma målbilden.

Det första målområdet pekar bara ut stadens digitala service. Genom att använda digitaliseringens möjligheter kan staden uppnå ökad kvalitet och likvärdighet i all sin service, till exempel inom förskola och äldreomsorg och därför bör ordet digital strykas.

I sista stycket under kapitel ” Mål: Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation – nuläge” står det: ” Inom staden idag finns flertal goda exempel på hur användning av data bidrar till innovativa lösningar och förbättrar möjligheter till planering. Dock saknas ett gemensamt arbetssätt och fokus på hur data kan drivas som strategisk resurs”. För uppnå detta måste staden arbeta aktivt och målmedvetet med informationssäkerhet. Detta viktiga och grundläggande område beskrivs och omhändertas inom både ” Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT” och ” Göteborgs Stads riktlinje för styrning-, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning” men beskrivs inte alls i denna plan. Intraservice har svårt att förstå och bedöma strategin bakom detta, men vill lyfta fram vikten av att området hanteras i all digitalisering.

Intraservice är helt enig med den politiska viljan i budget 2020 om behovet av att Göteborgs Stad har en beslutad och levande IT-strategi som beaktar de digitala infrastrukturfrågorna. När vi bygger och utvecklar det digitala Göteborg är det viktigt att den finns en strategi som långsiktigt skapar förutsättningar för att bygga ett effektivt och ändamålsenligt ekosystem av digitala tjänster som stöttar de övergripande målen och viljeinriktningarna i staden. Intraservice bistår gärna kommunstyrelsen i sitt uppdrag och arbete med att ta fram en IT-strategi.

Gartner
Gartner är ett av världens största forsknings och analysföretag inom en rad olika områden, däribland IT/digitalisering. Då detta är ett viktigt dokument för att Göteborg ska lyckas ta tillvara möjligheterna med digitaliseringen har Intraservice låtit en analytiker från Gartner analysera planen och gett feedback. En kort summering enligt nedan stödjer förvaltningen i sina yttrande. Återkopplingen i sin helhet delar Intraservice gärna med sig med vid efterfrågan och ytterligare direktsamtal med experten kan också etableras vid efterfrågan.
Även om planen är logisk och helt klart baserad på DIMIOS-mätningar, bedömer jag att DIMIOS-mätningarna riskerar bli ett självändamål. Det finns inte mycket fördelar för staden, dess invånare och företag – och därmed stadens anställda och ledning beskrivna. Därför – Varför skulle de vara entusiastiska?

Väsentliga områden

Skriv klarspåk
Planen gäller för alla nämnder och styrelser i Göteborgs Stad och många medarbetare kommer behöva stöttning och styrning från den i sitt dagliga arbete. En digitaliseringsstrategi borde även attrahera och intressera andra målgrupper som till exempel medborgare och politiker. Därför är det mycket är viktigt att den är enkel att läsa och förstå. Klarspråka planen som i flera fall är svår att förstå.

Tydliggör ansvar
Planarbetet kommer beröra på olika sätt beröra alla förvaltningar och bolag i staden. Gör i detalj tydligt vem och vilka som är ansvarig i planen, vilket ligger i linje med vår egen riktlinje för styrande dokument. Ett tydligt ansvar skapar engagemang och prestige hos ansvariga vilket är framgångsfaktorer för att lyckas i ett genomförande.

Tydliggör effekter
För att förstå och kunna följa upp insatserna i planen behöver effekterna beskrivas. Det ligger helt i linje med stadens arbete med nyttorealisering och vår egen riktlinje för styrande dokument.

Balans mellan extern och internt
I nuvarande plan är det stort internt fokus på insatser och indikatorer. Det är viktigt att vi får en balans i detta och utgår från dem vi är till för. Balansera med mer externt och gör tydligt vem som ansvarar för olika målgrupper och knyt detta till sammanhållen service utifrån dem vi är till för.

Datadriven uppföljning
Uppföljning genom en årlig självuppskattningsenkät är inte tillräckligt i en datadriven organisation som arbetar med data som en strategisk resurs. Mätmetoden mäter i efterhand och blir konstaterande istället för att vi aktivt kan arbete och styra vår utveckling. Definiera fler mätningar som bygger på befintlig data, eller skapa datan för att kontinuerligt kunna mäta och följa upp utifrån fakta.

IT-strategi
Intraservice är helt enig med den politiska viljan i budget 2020 om behovet av att Göteborgs Stad har en beslutad och levande IT-strategi som beaktar de digitala infrastrukturfrågorna. När vi bygger och utvecklar det digitala Göteborg är det viktigt att den finns en strategi som långsiktigt skapar förutsättningar för att bygga ett effektivt och ändamålsenligt ekosystem av digitala tjänster som stöttar de övergripande målen och viljeinriktningarna i staden. Intraservice bistår gärna kommunstyrelsen i sitt uppdrag och arbete med att ta fram en IT-strategi.

Kultur
För att lyckas att ta tillvara digitaliseringens möjligheter behöver staden höja sin digitala kompetens och göra en kulturresa hos stadens medarbetare.

Vi står inför många utmaningar där vi behöver hitta nya lösningar och förändra vårt arbetssätt och leverans av service. Vi behöver utveckla en kultur som arbetar innovativt och snabbt kan till sig förändringar. Områden som till exempel utforskande, testande, förändringsledning och att våga misslyckas och lära sig. Planen berör området kompetens men hanterar inte den viktiga kulturförändringen och behöver förtydligas.

Förvaltningens/bolagets bedömning

Utifrån genomgången ovan är Intraservice bedömning att ”Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025” har potential att skapa vissa förutsättningar för att staden att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

Intraservices bedömning är att det inom flera områden behöver planen kompletteras eller omarbetas för att skapa de bästa förutsättningarna för staden. Dessa områden har summerats under punkt 10, Väsentliga områden.

Dan Folkesson	Peter Söderström
Digitaliseringschef	Förvaltningschef

Göteborgs Stad

Utdrag ur protokoll

Sammanträdesdatum: 211118

Svar på remiss: Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

§ 108, 276/21

Beslut

Inköp- och upphandlingsnämnden tillstyrker förslaget till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025, med de synpunkter som redogörs för i förvaltningens tjänsteutlåtande.

Ärendet

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 har remitterats till nämnden med begäran om yttrande senast 2021-12-15. Detta ärende svarar mot uppdragen att ta fram en IT- och en digitaliseringsstrategi och har således en nära koppling till kommunstyrelsens uppdrag att ta fram IT- och digitaliseringsstrategi, organisation och styr-, finansierings- och samordningsmodell för framtida digitaliseringsbehov.

Handlingar

1. Tjänsteutlåtande den 5 oktober 2021,
2. Göteborgs Stads plan för digitalisering

Protokollsutdrag skickas till

Kommunstyrelsen

Propositionsordning

Ordförande frågar om nämnden kan besluta enligt förvaltningens förslag och finner att det är nämndens beslut.

Dag för justering

25 november 2021

Vid protokollet

Sekreterare

Emelie Herou

Ordförande

Gustaf Göthberg (M)

Justerande

Håkan Eriksson (V)

Svar på remiss Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Förslag till beslut

Inköps- och upphandlingsnämnden tillstyrker förslaget till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025, med de synpunkter som redogörs för i förvaltningens tjänsteutlåtande Sammanfattning Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 har remitterats till nämnden med begäran om yttrande senast 2021-12-15. Förvaltningen har tagit del av förslaget, och anser att planen kommer att driva kommunkoncernens digitala framdrift på en övergripande nivå mot ökad innovation, extern involvering samt säkerställa transparens och digitalkompetens. Förvaltningen vill dock peka på risken att ingen/liten hänsyn tas till enskild portföljs digitala arv när en prioritering av investeringar görs. Detta kan innebära att de utvecklingsinitiativ som syftar till att skapa förutsättningar för gemensamma processer där digitala lösningar är en förutsättning, inte prioriteras då de inte anses generera innovation och extern nytta. Inom Inköpsportföljen finns idag en avsaknad av gemensamma digitala lösningar för stora delar av den gemensamma inköpsprocessen, som t.ex gemensamt IT-stöd för upphandlingsprocessen samt hantering av leverantörer och avtal. Genom att prioritera utvecklingsinitiativ som genererar innovation och extern nytta finns en risk för att framtida digitala tjänster som stödjer den gemensamma inköpsprocessen inte prioriteras. Vidare är förvaltningen positiv till de insatser som föreslås för att säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation. Dock anser förvaltningen är det av största vikt att det finns ett tydligt ägarskap och hantering av data inom kommunkoncernen och att definitioner av grunddata/masterdata i kommunkoncernen är gemensam. Slutligen är förvaltningen positiv till att DIMIOS används som koncernövergripande mätmetod, då den ger möjlighet att jämföra digital mognad med andra organisationer inom offentlig sektor. Övriga mått/indikatorer bör övervägas noga och tydligt definieras på en central nivå innan de implementeras.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Planen för digitalisering bedöms kunna ge positiva effekter utifrån den ekonomiska dimensionen. Hur stora dessa effekter blir påverkas på både kort och lång sikt utifrån hur prioriteringen av digitaliseringsinitiativ görs. I denna prioritering kan den ekonomiska dimensionen ges olika tyngd. Förvaltningen ser en risk att andra perspektiv, vid sidan av de ekonomiska dimensionen, kan få för stort genomslag.

Bedömning ur ekologisk och social dimension

Stadens inköp har en påverkan såväl på den ekologiska som den sociala dimensionen. Framtida digitala lösningar inom inköpsområdet har en stor potential att bidra till en positiv utveckling inom hela inköpsprocessen, vilket ger möjlighet till positiva effekter inom såväl den ekologiska som den sociala dimensionen.

Bilagor

1. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Ärendet

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 har remitterats till nämnden med begäran om yttrande senast 2021-12-15. Detta ärende svarar mot uppdragen att ta fram en IT- och en digitaliseringsstrategi och har således en nära koppling till kommunstyrelsens uppdrag att ta fram IT- och digitaliseringsstrategi, organisation och styr-, finansieringsoch samordningsmodell för framtida digitaliseringsbehov. Beskrivning av ärendet Kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen i 2020 års budget i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi för staden, att utreda lämplig organisation för att möta stadens framtida digitaliseringsbehov samt ta fram en ny styr-, finansierings- och samordningsmodell för verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering. Detta ärende svarar mot uppdragen att ta fram en IT- och en digitaliseringsstrategi och har således en nära koppling till kommunstyrelsens uppdrag att ta fram IT- och digitaliseringsstrategi, organisation och styr-, finansierings- och samordningsmodell för framtida digitaliseringsbehov, dnr 0437/20. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har sin grund i handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 som beslutades av kommunfullmäktige 2020-10-15 § 22 liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021. Planen är uppdelad i fyra mål och inriktningar: 1) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation 2) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor 3) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation 4) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning

Förvaltningens bedömning

Förvaltningens bedömning och synpunkter redovisas nedan.

Uppnå balans mellan effektivitet och innovation samt extern och intern nytta

Det nuläge som beskrivs i planen är framtagen baserat på stadens existerande IT portfölj. ”Utifrån att digitalisering betraktas som en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för effektivitet (exploatering av givna förutsättningar) eller innovation (utforskande av nya möjligheter) har universitetet analyserat hur existerande utvecklingsportfölj är balanserad. Genomlysningen visade att av den existerande portföljens samtliga resurser var 99 procent allokerade för ökad effektivitet och en procent för innovation”. Vidare skall prioritering av kommande investeringar enligt planen premiera innovation och extern nytta. ”Existerande praxis kring prioritering och beslutsfattande relaterat till digitala initiativ genomförs med en styrning och uppföljning som premierar långsiktighet och innovation”. ”Prioritering och beslutsfattande för digitala satsningar genomförs med stöd av kriterier som premierar långsiktighet och extern nytta”.

Utifrån förvaltningens perspektiv och syn på nuläge och nyläge är det nödvändigt att det i prioritering av kommande investeringar även tas hänsyn till det digitala arv som påverkar portföljen. Nulägesanalysen är gjord utifrån existerande utvecklingsportfölj och den tar därmed inte hänsyn till de gap av digitala lösningar som finns inom vissa portföljer, som exempelvis avsaknad av gemensamma digitala lösningar till stöd för delar av stadens gemensamma inköpsprocess. Inom inköpsportföljen saknas idag bl.a gemensamma digitala lösningar för upphandlingsprocessen samt hantering av leverantörer och avtal. Dessa framtida digitala lösningar förväntas att bidraga med en ökad effektivitet, minskad risk för oegentligheter och bidraga till sunda affärer. Dessa digitala lösningar är också en förutsättning för verksamhetsutveckling inom inköp och upphandlingsområdet och implementering av Stadens gemensamma inköpsprocess.

Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation

Data kan enligt planen ses som en grundsten i ett modernt kunskapssamhälle och datadriven innovation förväntas bidra till att lösa samhällsutmaningar. Enligt planen skall kommunkoncernen sträva efter ett nyläge där staden är ständigt uppkopplad och sammankopplad med en stabil digital infrastruktur. Vidare skall det finnas ett tydligt ägarskap och hantering av data. Kommunkoncernen skall ha ett gemensamt och etablerat arbetssätt som driver data som strategisk resurs vilket i sin tur främjar innovation och bidrar till en effektiv förvaltning och hantering av data. Arbetssättet bidrar till ökad tillgång, användbarhet och vidareutnyttjandet av data både inom och utom organisationen.

Förvaltningen är positiv till de insatser som föreslås för att säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation. För förvaltningen är det av största vikt att det finns ett tydligt ägarskap och hantering av data inom kommunkoncernen och att definitioner av grunddata/masterdata i kommunkoncernen är gemensam. Detta öppnar upp för och möjliggör effektivare mål- och nyckeltalsstyrning. En kommunkoncern gemensam definition av data är grunden för att staden kan dela data effektivt mellan förvaltningar och bolag. Detta bör inkluderas i insatsen "Införa arbetssätt, modeller och metoder för data som strategisk resurs". Inom inköp och ekonomiområdet saknas idag tydliga definitioner och ägarskap av gemensam grunddata.

Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning

Digital kompetens har i planen identifierats som en nödvändig förutsättning för digitalisering och digital transformation. Utan tillgång till rätt kompetens minskar vår förmåga att nyttja digitaliseringens möjligheter. Digital kompetens inkluderar individens förmåga att använda digitala lösningar för problemlösning och kunskapsgenerering. I planen föreslås följande insatser för att säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning:

• Tydliggöra och säkerställa relevant digital kompetens och förmåga genom kompetens- och resursinventering och kompetensutvecklande insatser.

• Fortsatt arbete med kompetensutvecklande insatser och implementering av ett gemensamt systematiskt arbetssätt och process för att hantera och leda förändringar.

• Fortsatt utveckla gemensam kunskapsarena utifrån ökad delaktighet från boende besökare, näringsliv och verksamhet.

Förvaltningen anser att insatser för kompetensförsörjning är relevanta och ställer sig positiv till att DIMIOS används som mätmetod. Mått/indikator "Leda i förändring" behöver tydligare beskrivas för att kunna bedömas.

Generella kommentarer

Förvaltningen är positiv till att DIMIOS används som koncernövergripande mätmetod, då den ger möjlighet att jämföra digital mognad med andra organisationer inom offentlig sektor. Övriga mått/indikatorer bör övervägas noga och tydligt definieras på en central nivå. Förvaltningen ser en risk med att fokus kan komma att ligga på uppföljning och utredning på bekostnad av utveckling, därför är det av största vikt att det finns en effektivitet i mätning och processer. Digital utveckling kräver snabbhet och anpassningsförmåga då branschutvecklingen går i en allt snabbare takt och det kommer bara att gå snabbare framgent.

Åsa Bergman	Henrik Karlsson
Avdelningschef	Förvaltningsdirektör

Göteborgs Stad

Utdrag ur protokoll

Sammanträdesdatum: 2021-12-08

§ 250 0781/21

Yttrande över remiss Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Beslut

Enligt förvaltningens förslag:

Kretslopp och vattennämnden beslutar att anta bifogat yttrande och översända det till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Handling

Förvaltningen har 2021-11-19 upprättat ett tjänsteutlåtande i rubricerat ärende.

Yttrande från Jöran Fagerlund (V), bilaga 1.

Protokollsutdrag skickas till

Kommunstyrelsen

Dag för justering
2021-12-08

Vid protokollet
Sekreterare

_____

Emilia Dahlstedt

Ordförande

_____

Claes Johansson

Justerande

_____

Jöran Fagerlund

Kretslopp och vattennämnden

Yttrande V

2021-12-08, ärende 8

Angående förslag till remissvar Göteborgs stads plan för digitalisering 2021–2025

Digitalisering är inte bara ettor och nollor i en eterisk cyberrymd. Digitaliseringen är beroende av fysiska artefakter. Artefakter som blir till avfall när de inte längre används. Därför borde stadens plan ha ett resonemang om avfall till följd av digitalisering samt mål för ökad reparerbarhet och förlängd livslängd av IT-utrustning.

För såväl hårdvara som mjukvara bör inriktningen vara öppna standarder och öppen källkod.

Jöran Fagerlund (V)

Yttrande över remiss Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Förslag till beslut

1. Kretslopp och vattennämnden beslutar att anta bifogat yttrande och översända det till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Paragrafen förklaras omedelbart justerad.

Sammanfattning

Kretslopp och vattennämnden har fått i uppdrag att lämna ett yttrande över en remiss om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025. Yttrandet ska ha kommit till stadsledningskontoret senast den 15 december.

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har sin grund i handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 som beslutades av kommunfullmäktige 2020-10-15 § 22 liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021.

Det är förvaltningens uppfattning att planen sätter fokus på ett nytt önskat läge inom digitaliseringsarbetet i staden. Effekten av några av de föreslagna insatserna är dock otydliga och kan behöva vara mer framåtriktade. Det kan också behöva förtydligas hur kommunkoncernen skapar förutsättningar för organisationen att nå uppsatta mål både finansiellt och verksamhetsmässigt.

Kretslopp och vatten

Marianne Erlandson
Förvaltningsdirektör

Bilagor

3. Yttrande över remiss Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025
4. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Ärendet

Kretslopp och vattennämnden har att besluta om yttrande över remiss Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025. Yttrandet ska vara stadsledningskontoret tillhanda senast 15 december.

Beskrivning av ärendet

Kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen i 2020 års budget i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi för staden, att utreda lämplig organisation för att möta stadens framtida digitaliseringsbehov samt ta fram en ny styr-, finansierings- och samordningsmodell för verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering. Detta ärende svarar mot uppdragen att ta fram en IT- och en digitaliseringsstrategi och har således en nära koppling till kommunstyrelsens uppdrag att ta fram IT- och digitaliseringsstrategi, organisation och styr-, finansierings- och samordningsmodell för framtida digitaliseringsbehov, dnr 0437/20.

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har sin grund i handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 som beslutades av kommunfullmäktige 2020-10-15 § 22 liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021.

I planen föreslås följande mål och inriktningar:

5) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation.
6) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
7) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation.
8) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning.

I arbetet med att ta fram planen har temadialoger genomförts där representanter från stadens förvaltningar och bolag bjudits in för att bidra i arbetet. Dialog har också skett i styrgruppen för Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering 2020–2021, där 12 av stadens förvaltningsdirektörer/ verkställande direktörer finns representerade.

Förvaltningens bedömning

Kretslopp och vatten är positiva till kommunstyrelsens arbete med att ta fram en plan för stadens digitalisering. Det är förvaltningens uppfattning att planen sätter fokus på ett nytt önskat läge inom digitaliseringsarbetet i staden.

Planens uppbyggnad

Strukturen och innehållet i planen är bra och analysen av förändringen från *Nuläge* till *Nyläge* visar på vilket förändringsbehov som finns i organisationen. Planen är också utformad så att den sätter upp olika mål (se ovan) och föreslår ett antal insatser som måste genomföras för att uppnå förändring. Förvaltningens bedömning är att några av de föreslagna insatserna är otydliga och kan behöva vara mer framåtriktade. För att följa upp planens nyttor kommer framförallt mätverktyget Dimios, Digital mognad i offentlig sektor, att användas.

Organisation
Kommunstyrelsen har tilldelats ansvaret för att utveckla digitaliseringsarbetet i staden. Det kan behöva förtydligas hur kommunkoncernen skapar förutsättningar för organisationen att nå uppsatta mål och var i stadens gemensamma organisation prioriteringen av gemensamma satsningar skall hanteras och beslutas.

Finansiering
Nämnden egna verksamhetsutvecklingsarbete kan medföra omställningskostnader som kan hanteras inom ramen för det ordinarie budgetarbetet. De är viktigt att de stadengemensamma kostnaderna för digitaliseringsarbetet beskrivs på ett tydligt sätt då dessa kan komma att öka eller förändras. Det är också viktigt att kostnadsmodellen utformas så att de passar in i regelverket för de taxefinansierade kollektiven.

Bedömning ur ekonomisk dimension
Planen ska ses som en viktig del i att hantera de kommande utmaningarna med resurs- och kompetensbrist samt välfärdens finansiering där färre ska försörja fler. Digitalisering som ett verktyg för verksamhetsutveckling innebär att arbetet syftar till att effektivisera verksamheten och att utforska nya möjligheter. Initialt kan det uppstå omställningskostnader, vilket kan lösas genom omprioriteringar inom ram. Det kan också krävas tillfällig finansiering utöver ram, för att på sikt uppnå en effektivisering i eller förändring av verksamheten.

Viss finansiering kan möjliggöras genom att ansöka om projektmedel och det är viktigt att berörda verksamheter är aktiva i att söka extern finansiering när så är möjligt.

Bedömning ur ekologisk dimension
Förvaltningen har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur social dimension
Planen bedöms ha en positiv inverkan på berörda aktörer då digital teknik kan medföra att offentlig service i högre grad utformas efter användarnas behov, öka delaktigheten och insynen, förenklas och göras enkla och säkra för medborgare och företag att använda. Digitala verktyg kan användas för att upprätthålla och höja kvaliteten i offentlig service och är ett av de främsta verktyg det offentliga har för att möta de välfärdsutmaningar som framföra allt den demografiska utvecklingen för med sig. Digitalisering av offentlig förvaltning möjliggör tillgängliggörandet av offentliga data. Genom att tillgängliggöra data för vidareutnyttjande och användande främjas innovation och möjliggörs nya affärsidéer och tjänster. Tillgängliggörande av data bidrar även till öppenhet och insyn, vilket kan främja demokratin, öka tilliten och motverka korruption.

Expedieringskrets
Stadsledningskontoret

Bilaga 1.

Yttrande över remiss Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Kretslopp och vatten är positiva till kommunstyrelsens arbete med att ta fram en plan för stadens digitalisering. Det är förvaltningens uppfattning att planen sätter fokus på ett nytt önskat läge inom digitaliseringsarbetet i staden.

Planens uppbyggnad

- Struktur och uppbyggnad på planen är bra. Nuläge kontra nyläge sätter fokus på att vi behöver göra en förflyttning, tänka mer innovation, ha ett större externt fokus och kompetensutveckla oss.
- Planen innehåller dock få konkreta förslag på hur förflyttningen från effektivitet till det önskade nyläget, som i större utsträckning fokuserar på innovation. En i planen tydligare tyngdpunkt på HUR som till exempel gemensamma modeller och arbetssätt, hade gett förvaltningar och bolag bättre förutsättningar till förflyttning mot högre grad av innovation.

Organisation

- I mycket av det som behandlas i planen och i vissa insatser som föreslås är det otydligt vem som ska genomföra dessa insatser. Hade det i planen tydligare framgått vem som ansvarar för insatserna inom organisationen skulle förutsättningarna för måluppfyllelse varit bättre.
- Vissa insatser som föreslås är otydliga och vilken måluppfyllelse som dessa medför.

Finansiering

- När det gäller finansiering för att driva digitaliseringen och framförallt innovationen finns det idag en stelbenthet då dagens tjänsteplaner formuleras över många år. Möjligheterna är därmed små när det kommer till förmågan för nuvarande tjänsteforum att göra plats för nya eller andra initiativ till innovation eller utveckling. Önskvärt hade varit mer konkreta förslag hur finansiering hade kunnat ske.
- Det är också viktigt att kostnadsmodellen utformas så att de passar in i regelverket för de taxefinansierade kollektiven.

Göteborg Energi

10-2021-1670

stadsledningskontoret@stadshuset.goteborg.se

2021-12-02

Anders Brännberg

2021-10-14

0617/21

Remissvar gällande ärende 0617/21- Förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Med en omvärld som alltmer tydligt sätter hållbarhetsagendan högt blir Göteborg Energis förmåga att skapa konkurrenskraft, lönsamhet och att kunna ta affärsmässiga risker helt avgörande. Vi vill vara ett energiföretag som vågar sticka ut och driva förändring. Vi har organiserat oss för att hantera tydliga kundkrav, vara mer affärsmässiga och agera snabbare. Det är något som våra kunder och våra ägare kräver och förväntar sig av oss.

Digitalisering och modern teknik är avgörande för en lönsam tillväxt och förnyelse för Göteborg Energi. Vi moderniserar verksamheten genom intelligent automation och vi analyserar och använder information och data på nya sätt. Vi vill vara så kostnadsmedvetna och effektiva som möjligt, med höga krav på fortsatt stabilitet och säkerhet.

Vår tillväxt och framgång är dessutom beroende av vår förmåga att ständigt anpassa våra tjänster och produkter samt hur vi ökar tillgängligt innehåll i våra digitala leveranser.

I förslaget beskrivs tydliga drivkrafter för ökad kvalitet och tillgänglighet i stadens digitala utbud, balans mellan en effektiv och innovativ leverans samt vägar till värdering och prioritering av var den digitala utvecklingen gör bäst effekt. Detta likväl som plan för kompetenshöjande åtgärder och skapa förmågor för en mer digitaliserad framtid.

Med ovan i beaktande ställer Göteborg Energi sig positivt till inriktningen i Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025.

GÖTEBORG ENERGI AB

Alf Engqvist

STYRELSEPROTOKOLL

Bolag: Göteborg Energi AB

Protokollsnr. 2021/09

Dag: 2021-12-02 **Tid:** 13.00-17.05

Plats: Johan Willins Gata 3, rum Hammarkullen

Närvarande:

Ledamöter
Jan Hallberg, ordförande
Gunnar Westerling
Ellinor Karlsson
Peter Danielsson
Mats Rahmberg, 1:e vice ordförande
Michael Koucky, 2:e vice ordförande
Mattias Henriksson
Johan Gente
Yvonne Staberg

Suppleanter
Cecilia Elb, *fr.o.m. p 6*
Salaheldin Mohammed
Anders Åkvist, *t.o.m. p 18*
Adli Abouzeedan

Personalrepresentanter
Helena Grunditz, SACO
Ulf Berndtsson, Vision
Björn Sighed, Vision

Övriga närvarande
Anders Brännberg, *p 11*
Annsofie Rajgård, *p 17*
Karin Söderqvist, *p 17*
Björn E Gustafsson, *p 19*

VD
Alf Engqvist

Ekonomidirektör
Anna-Karin Jernberg

Protokollförare
Anna Maria Dermark Dunér

Frånvarande:

Frånvarande
Eva-Lena Fransson
Anna-Sofia Wannerskog

Diarienummer: 10-2021-1670

Ärende:

22. **Yttrande över Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025**

Handlingarna har varit på förhand utsända och anses föredragna.

Styrelsen antecknar informationen.

Rätt utdraget i tjänsten intygar

Ann-Jeanette Pihlström

Beslutsunderlag
Datum: 2021-12-02
Diarienummer: 10-2021-1670

Handläggare: Anders Brännberg
Telefon: 031-626287
E-post: Anders.Brannberg@goteborgenergi.se

Remissvar till Göteborg stad gällande digital utveckling och förvaltning

Sammanfattning

Göteborg Stad har via ärende 0617/21 efterfrågat synpunkter på förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025. Synpunkter på förslaget hanteras via remissvar enligt bilaga 1 i detta ärende.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Remissvaret har ingen påverkan ur ekonomisk dimension

Bedömning ur ekologisk dimension

Remissvaret har ingen påverkan ur ekologiskt dimension

Bedömning ur social dimension

Remissvaret har ingen påverkan ur social dimension

Samverkan

Samverkan enligt Göteborg Energis rutiner.

Bilagor

1. Remissvar gällande Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Ärendet

Beskrivning av ärendet

Göteborg Stad har via ärende 0617/21 efterfrågat synpunkter på förslag Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025. Synpunkter på förslaget hanteras via remissvar enligt bilaga 1 i detta ärende.

Bakgrund

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har sin grund i handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 som beslutades av kommunfullmäktige 2020-10-15 § 22 liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021.

I planen föreslås följande mål och inriktningar:

1) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation.
2) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
3) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation.
4) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning.

Kundperspektiv

Kundperspektivet bedöms ingå i remissvar enligt bilaga 1

Konsekvens vid beslut

Remisshantering fortsätter genom att svar till Göteborg Stad lämnas

Konsekvens om ej beslut

Svar till Göteborg Stad inom ramen för remisshantering kommer inte att lämnas

Kommunikationsplan

Kommunikationsplan bedöms ej nödvändig i detta ärende

Göteborg Energis bedömning

Bedömning i remissvar enligt bilaga 1

Göteborg som ovan

Alf Engqvist

GÖTEBORGS HAMN

Styrelsemöte 2021-12-10
Dnr: GHAB2021-0261

Handläggare: Joseph Sandwing
Telefon: 070 – 5 62 37 09
E-post: joseph.sandwing@portgot.se

Ärende: Remiss gällande förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Hamn AB:

Styrelsen beslutar att föreslå att;

1. Planen kompletteras med:
    a. definierad minsta gemensam nämnare för koncernens olika delar
    b. hur gemensamt arbetssätt kombineras med redan pågående digitaliseringsarbete
    c. hur balans ämnar uppnås mellan central styrning respektive individuell frihet för innovation och digitalisering
    d. hur flexibilitet säkras så både kommunkoncernens och det enskilda bolaget/förvaltnings behov och arbetssätt tillgodoses
    e. konkretisering av förväntningar på respektive bolag/förvaltning vad gäller efterlevnad och på vilket sätt respektive förvaltning/bolag förväntas bidra
    f. konkretisering av hur digitaliseringsplanen skapar möjligheter, och lämnar utrymme, för verksamheter med ett såväl lokalt som globalt perspektiv

Sammanfattning

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 syftar till att än mer förbättra möjligheterna för att lösa till exempel samhällsutmaningar, planering och dimensionering inom stadsutveckling och vård och omsorg etcetera. **Ett koncerngemensamt arbetssätt behöver etableras.** I föreslagen plan är det ett prioriterat område för fortsatt arbete och implementering då det bedöms vara en mycket viktig möjliggörare för att kommunkoncernen som helhet och för enskilda förvaltningar och bolag att bättre kunna nyttja digitaliseringens möjligheter.

Göteborgs Stads övergripande mål med digitalisering

- Göteborgs Stads digitaliseringsarbete ska bidra till att boende, besökare, näringsliv och medarbetare får en ökad kvalitativ och likvärdig digital service som upplevs värdeskapande

- Genom att balansera innovation och effektivitet skapas förutsättningar för en ändamålsenlig digitalisering som värnar demokratin och ökar delaktigheten hos de vi är till för
- Med öppna och tillgängliga data ska arbetet med digitalisering bidra till en effektiv användning av stadens resurser och ge förutsättningar för en innovativ och hållbar stad

Bedömning ur ekonomisk dimension

Ökad arbetsinsats till vilken nytta?
Prioriterade nyttor i planen är för hamnbolaget intressanta men inte tydligt applicerbara. Gemensamma arbetssätt med central uppföljning, utifrån ytterligare metodik och mätning, är associerat med risker om ökad arbetsbelastning och kan bli hämmande för vårt redan inarbetade arbete med stigande digital mognad.

Åtgärdsförslag: Definiera hur flexibilitet säkras så både kommunkoncernens och det enskilda bolaget/förvaltningens behov och arbetssätt tillgodoses. Dessutom behövs konkretisering av förväntningar på det enskilda bolaget/förvaltningen gällande efterlevnad och på vilket sätt man förväntas bidra.

Bedömning ur ekologisk och social dimension

Hur kombinerar vi ett mikro- och makroperspektiv?
Demokratisering ser hamnbolaget har en central plats i den digitala transformationen. Hamnbolaget vill involvera och erbjuda alla delar av näringslivet potentiella nyttor; såväl stora aktörer, med stor digitaliseringsbudget, som mindre aktörer, med låg digital mognad. Medborgare, allmänhet i staden och närmiljön är alltid i fokus. För att bli världens mest konkurrenskraftiga hamn krävs dessutom ett vidare, globalt, perspektiv på ekologiska och sociala frågor.

Åtgärdsförslag: Definiera hur digitaliseringsplanen skapar möjligheter och lämnar utrymme för verksamheter med ett såväl lokalt som globalt perspektiv.

Samverkan

GHAB har inte inkluderats i arbetsgruppen för framtagande av planen.

Bilagor

- Nämnds-/styrelseremiss Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025
- Remittering av förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025
- Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025
- Frågeställningar Remiss

Ärendet

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har sin grund i handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 som beslutades av kommunfullmäktige 2020-10-15 § 22 liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021.

I planen föreslås följande mål och inriktningar:

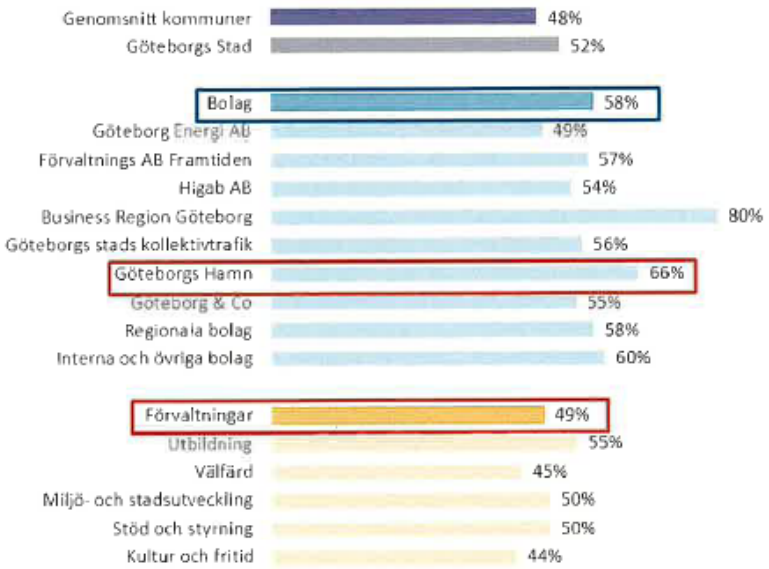
1) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation
2) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
3) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation
4) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning

Stadsledningskontorets syn på planen

Föreslagen plan fokuserar till stor del på att omfamna ett fortsatt utvecklingsarbete kopplat till det strategiska arbetet med prioritering, värdering, balansering och beslut för att säkerställa en ändamålsenlig och accelererad digitalisering.

I föreslagen plan är etablering av ett koncerngemensamt arbetssätt ett prioriterat område för fortsatt arbete och implementering då det bedöms vara en mycket viktig möjliggörare för att kommunkoncernen som helhet och för enskilda förvaltningar och bolag att bättre kunna nyttja digitaliseringens möjligheter.

Resultat mätning av digital mognad 2020/2021 (DiMiOS)



Göteborgs Hamn och digital transformation

Göteborgs Hamn arbetar aktivt för digital transformation. Inom hamnbolaget men också tillsammans med näringslivets aktörer, godsnavet, där man tillsammans tagit fram det strategiska målet SMART HAMN. Hamnbolaget har täta samarbeten med forskningsorienterade organisationer såsom RISE, Closer och Chalmers men även myndigheter som Trafikverket och Sjöfartsverket. Exempelvis för att säkra nyttor från digitala fartygsanlöp, godshantering och logistiska flöden med syftet att stärka Göteborgs Hamns konkurrenskraft och näringslivets access till världen. Även inom staden finns goda samarbeten till exempel arbetet gällande geodata & digital tvilling.

Transportkedjan, inom vilken Göteborgs Hamn verkar, sträcker sig utanför staden och landets gränser. Det kräver samarbeten med såväl internationella hamnar som inlandsterminaler i Sverige för att säkra viktig nytta för hamnen, regionen, landet och ytterst sett planeten. Nyttohemtagning av digitalisering sker inte i ett vakuum och Göteborgs Hamn ser det som avgörande för hamnens fortsatta konkurrenskraft att förbli öppna för samverkan med många typer av aktörer, kommunkoncernens bolag och förvaltningar inkluderade.

Göteborgs Hamn, digital mognad & uppföljning

Målet SMART HAMNs tongivande KPI är Digital mognadsgrad (DMI) som mäts och följs upp utifrån nio verksamhetsområden. Metodiken & mätning av DMI har tagits fram av DigJourney. Utifrån nio verksamhetsområdena styrs och följs digitaliseringsarbetet upp och målet är satt till 60% innan 2023.

Beskrivning av ärendet

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 har tagits fram i samråd med en rad förvaltningar och bolag inom staden. Göteborgs Hamn har inte varit en del av denna gruppering men har nu ombetts ge sin syn på planen vilket är syftet med ärendet. Till remitteringen bifogades en rad frågor man som bolag/förvaltning har möjlighet att ta till sin hjälp. Det är dock inget krav att just dessa frågor besvaras.

Bolagets bedömning

Att dela data, insyn och erfarenheter för vidare digitalisering, innovation och stärka varandra i respektive uppdrag inom kommunkoncernen är en god ambition och målsättning. Planen ger uttryck för fler goda målsättningar och slutsatser hamnbolaget delar.

Som resultatet av mätning via DiMiOS påvisar har förvaltningarna och bolagen kommit olika långt i sin digitala resa. Göteborgs Hamns strukturerade arbete med digital transformation har gett resultat och DigJourneys metodik för mätning och uppföljning av digital mognad är i linje med hur hamnbolaget ser på digitalisering och önskar driva transformationen. Metodiken ger möjligheter att styra verksamheten utifrån såväl "inifrån och ut"- som "utifrån och in"-perspektiv dvs. balans mellan interna och externa nyttor.

Som verksamhetsområdena indikerar i metodiken ser man digital transformation som ett genomgripande arbete på alla nivåer och delar av verksamheten. Uppföljningen omfattar bland annat:

- Effektivitet kontra innovationsdimensionerna
- Kompetensförsörjning
- Nyttohemtagning
- Teknik
- Samverkan & datadelning

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 i allmänhet och DiMiOS i synnerhet ser vi som ett komplement utifrån det kommungemensamma perspektivet.

Resultatet från DiMiOS påvisar att vi kan lära av varandra men ett gemensamt arbetssätt i en koncern med så mångfasetterade uppdrag och ansvar ställer krav på en *tydligt definierad minsta gemensamma nämnare*.

- Vad är gemensamt för samtliga förvaltningar och bolag?
- Hur uppnår vi en konstruktiv balans mellan egen styrning/uppföljning kontra central styrning/uppföljning?
- Hur maximerar vi chanserna att driva innovation tillsammans utan att hämma verksamheter med
    a) ett redan pågående arbete?
    b) starka kopplingar till såväl Staden som specifikt näringsliv och andra myndigheter?
    c) tydliga skillnader i målgrupper för både interna och externa nyttor?
- Att arbeta med digitalisering som verktyg för verksamhetsutveckling, som planen förutsätter, ser hamnbolaget som en utmaning vilken kräver kulturella

förändringar. Den kulturella dimensionen borde tydligare finnas representerad i digitaliseringsplanen

Att med digitalisering ta sig an gemensamma utmaningar, lokalt och globalt, för miljö och effektivitet är för Göteborgs Hamn ett prioriterat område. Gemensamma utmaningar behöver mötas tillsammans varför hamnbolaget välkomnar samarbete när och fjärran. I ett fortsatt planarbetet, för att säkra att vi som kommunkoncern har de bästa förutsättningarna att hjälpa varandra, utan att begränsa varandra, deltar vi gärna.

Göteborgs Hamn AB

Elvir Dzanic, VD

Joseph Sandwing, Handläggare

Göteborgs Stad

Utdrag ur protokoll

Sammanträdesdatum: 2021-12-14

§ 323 N160-1383/21

Svar på remiss för Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 - 2025

Beslut

Äldre samt vård- och omsorgsnämnden:

1. tillstyrker stadsledningskontorets förslag angående Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 – 2025 i sin helhet med beaktande av förvaltningens synpunkter.
2. översänder förvaltningens tjänsteutlåtande som eget yttrande till stadsledningskontoret.
3. förklarar beslutet omedelbart justerat.

Handlingar

Förvaltningens tjänsteutlåtande, 2021-10-06

Protokollsutdrag skickas till

Stadsledningskontoret

Dag för justering

2021-12-14

Vid protokollet

Sekreterare
Fanny Hallström

Ordförande
Elisabet Lann (KD)

Justerande
Daniel Bernmar (V)

Protokollsutdragets riktighet intygas av nämndsekreterare Fanny Hallström

Svar på remiss för Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 - 2025

Förslag till beslut

Äldre samt vård- och omsorgsnämnden:

1. tillstyrker stadsledningskontorets förslag angående Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 – 2025 i sin helhet med beaktande av förvaltningens synpunkter.
2. översänder förvaltningens tjänsteutlåtande som eget yttrande till stadsledningskontoret.
3. förklarar beslutet omedelbart justerat.

Sammanfattning

Stadsledningskontoret har gett äldre samt vård- och omsorgsnämnden tillfälle att yttra sig över Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 – 2025, enligt bilaga 1. Remissvaret ska vara Stadsledningskontoret tillhanda senast den 15 december 2021. Planen är en del av kommunstyrelsens uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi för Göteborgs Stad.

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till planen utifrån ett helhetsperspektiv. Yttrandet innehåller de perspektiv där förvaltningen anser att förtydliganden behöver göras. Detta gäller bland annat förhållandet mellan en beslutad plan och den lokala tillämpningen av densamma.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Planen ska ses som en viktig del i att hantera de kommande utmaningarna med resurs- och kompetensbrist samt välfärdens finansiering där färre ska försörja fler. Digitalisering som ett verktyg för verksamhetsutveckling innebär att arbetet syftar till att effektivisera verksamheten och att utforska nya möjligheter. För att axla det ansvar som planen indirekt förmedlar, behöver förvaltningen säkerställa att tillräcklig kompetens och resurser finns. Exempelvis omnämns portföljstyrning, och uppföljning av den som en insats som ska genomföras.

Bedömning ur ekologisk dimension

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

Bedömning ur social dimension

Digitalisering ska utgöra en metod för och en integrerad del i verksamhetens ordinarie verksamhetsutveckling, vilken syftar till att höja kvaliteten och/eller höja effektiviteten i verksamheten. Förvaltningen är väl medvetna om att målgruppen äldre i hög grad utgör den population som lever i digitalt utanförskap, men då planen endast utgör ett ramverk för en koncerngemensam strategi bedöms planen i sig inte ha någon påverkan utifrån social dimension.

Samverkan

Information ges i förvaltningsövergripande samverkansgrupp (FSG) den 8 november 2021.

Bilagor

5. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 - 2025

Beslutet skickas till

Stadsledningskontoret

Ärendet

Stadsledningskontoret har gett nämnden tillfälle att yttra sig om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 – 2025, enligt bilaga 1.

Remissvaret ska vara stadsledningskontoret tillhanda senast 15 december 2021. Planen är en del av kommunstyrelsens uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi för staden.

Beskrivning av ärendet

Kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen i 2020 års budget i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi för Göteborgs Stad, att utreda lämplig organisation för att möta Göteborg Stads framtida digitaliseringsbehov. Vidare gavs uppdraget att ta fram en ny styr-, finansierings- och samordningsmodell för verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering. Göteborgs Stads plan för digitalisering ingår som en del av arbetet i att ta fram en IT- och en digitaliseringsstrategi.

Planen tar utgångspunkt i tidigare fastställda inriktningar benämnda i Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020 – 2021 samt den enkätundersökning som genomfördes i Göteborgs Stad vid årsskiftet 2020/2021 som avser mäta digital mognad.

Innehållet i planen består av en övergripande målbild som består av tre målformuleringar samt fyra målinriktningar.

Övergripande mål

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

Målinriktning

1) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation.
2) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor.
3) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation.
4) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning.

Planen utgår från de fyra målinriktningar som samtliga innehåller en nulägesanalys, ett önskat framtidsscenario, förslag på insatser samt uppföljning av dessa insatser.

Förvaltningens bedömning

Förvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till förslagen och tillstyrker förslaget med beaktande av nedan beskrivna synpunkter.

Övergripande bedömning

Planen har tydliga kopplingar till flera befintliga planerande och reglerande styrande dokument inom områden som berör sakfrågan. Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT, Göteborgs Stads riktlinje för styrning, finansiering och samordning, Göteborgs Stads innovationsprogram samt Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare utgör några viktiga styrande dokument med

påverkan på denna plan. De styrande dokumenten kompletterar varandra och ger en helhetsbild över aktuell styrmiljö. Det finns tydliga behov att komplettera föreslagen plan med styrande och stödjande dokument på förvaltningsnivå, eftersom mål och strategier behöver förstås och anpassas till de verksamhetsområden förvaltningen ansvarar för.

Det är förvaltningens uppfattning att planen inte ensamt kan bidra med att realisera målen planen siktar på. För detta krävs att planen bryts ner och anpassas på lokal nivå. För förvaltningar och bolag behöver skillnaden tydliggöras, så att en bild av vad man behöver förändra och/eller nyskapa blir tydligare. En lokal plan för förvaltningens digitalisering kan inkludera de perspektiv som behövs för att realisera målen.

Formuleringen av de övergripande målen och planen som helhet är bristfällig. Resonemangen kan endast förstås med ett relativt stort mått av förkunskap. Dessa begrepp kräver tydligare och enklare formuleringar för att bli begripliga. Till exempel framgår det inte att balansering innebär att ett aktivt val måste göras, det vill säga att man inte kan uppnå både innovation och effektivitet i samma strategi. Det fattas även en uttalad koppling till en strategisk plan för IT, eftersom det där finns ett starkt beroendeförhållande.

I planen tas även uppföljning upp. Det är otydligt i planen i vilken grad lokala digitaliseringsplaner är obligatoriska och om dessa i så fall ska följas upp centralt. Ett större lärande och ansvar mellan förvaltningar och bolag hade kunnat ske om alla lokala planer för digitalisering hade gjorts tillgängliga.

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 - 2025 lutar sig i hög utsträckning mot forskning från Göteborgs universitet och majoriteten av planens nyckeltal och mätmetoder grundar sig på denna forskning. Dock saknas referenser och tydliga hänvisningar till dessa, vilket förvaltningen anser borde kompletteras.

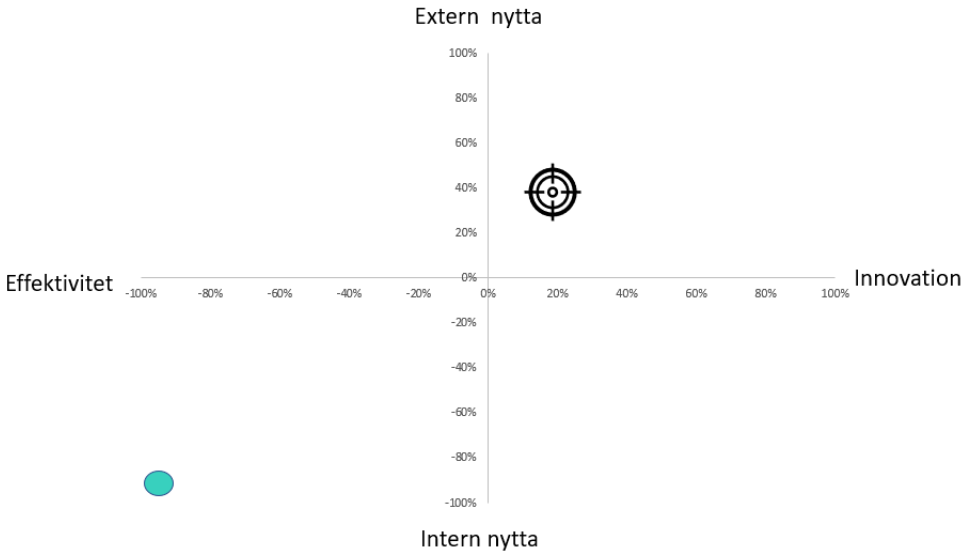
Med bakgrund av den argumentation som planen gör i att digitalisering är en metod för verksamhetens ordinarie verksamhetsutveckling, bör också planen omfatta nyttan för de förvaltningen är till för. Förvaltningen anser att övergripande mål också bör omfatta formuleringar om den möjliggörande roll för stadens verksamheter att realisera sina respektive verksamhetsmål till gagn för boende, besökare, näringsliv och medarbetare. På samma sätt bör samtliga nu- och nylägen omfatta formuleringar som riktar sig mot de förvaltningen är till för.

Uppnå balans mellan effektivitet och innovation

Planen hänvisar till en genomlysning av Intraservice utvecklingsportfölj, utförd av Göteborgs universitet. Denna visade att av den existerande portföljens samtliga resurser var 99 procent allokerade för ökad effektivitet och en procent för innovation. Förvaltningens bedömning är att ambitionsnivån och viktningen i formuleringarna inte upplevs som tillräckliga för en förflyttning utifrån rådande nuläge. Planen innehåller inte på ett konkret och tydligt sätt gränsdragningen och effekterna av att välja den ena eller den andra inriktningen. Inte heller beskrivs den växelverkan som finns mellan dessa två val. En så stor förflyttning som senaste mätning i förhållande till önskat läge visar borde kräva ett tydligare fokus på, och strävan efter, innovation på bekostnad av effektivitet.

För detta målområde redovisas också nedan figur som beskriver utgångsläge (turkos punkt) kontra önskat nyläge (siktet) för att möjliggöra att uppnå kommunkoncernens övergripande mål med

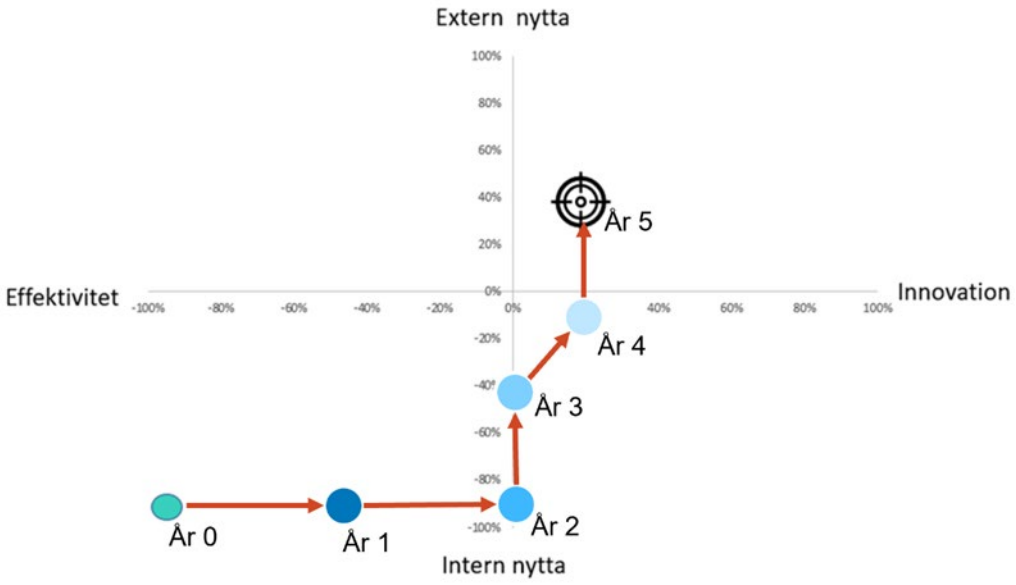
digitalisering, dock saknas argumentation för ställningstagande kring målpunkt.



Vidare anser förvaltningen att redovisade insatser inom detta målområde bör förtydligas utifrån vad det innebär för respektive förvaltning och bolag: portföljstyrning inom förvaltningen/bolaget samt införande av metodverktygen PIOS och DIMIOS.

Uppnå balans mellan interna och externa nyttor.
Liksom föregående mål, anser förvaltningen att ambitionsnivån och viktningen i önskat framtidsscenario inte står i relation till den förflyttning som behövs utifrån redovisat nuläge. Utifrån nuläge bör ambitionsnivån ligga högre och det bör vara tydligare att effekt av utvecklingsinitiativ ska uppnås externt.

Det behöver också förtydligas att en distinktion mellan interna och externa mål måste definieras mer i detalj. För varje nytt utvecklingsinitiativ som prioriteras behöver en analys göras om initiativet ligger i linje med strategin/färdplanen, som i sin tur beskriver riktningen mot målet. Det kan handla om att man år 1 väljer att prioritera utvecklingsinitiativ riktade mot innovation framför de initiativ som tar sikte på resurseffektivitet. Eller på den andra skalan, en prioritering av extern nytta på bekostnad av intern nytta. På detta sätt utgör strategin en färdplan som beskriver hur etappmålen kan nås. Ett exempel på detta beskrivs i bilden nedan:



Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation
I dagsläget används data mestadels för att retroaktivt blicka bakåt i tiden. Detta sker till exempel genom att ta ut statistik från verksamhetssystem. Det finns en stor potential i att också använda data som strategisk resurs för framdrift. Det kan till exempel handla om att samköra demografiska befolkningsdata med statistik från verksamhetssystem för att förutse hur framtiden påverkas.

Ett tillitsbaserat ledarskap bygger på transparens, både i processer och organisation. Om innovation ska tas tillvara mer behöver både tillgänglighet och transparens öka. Det behöver utredas hur detta skulle ske lokalt i förvaltningen.

Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning
Rätt förutsättningar för nya arbetssätt är mer än utbildning i verktyg och system. Digitaliseringen sätter fokus på medarbetares kompetens att hantera digitala verktyg och förståelse för nya lösningar som leder till effektivisering. Det innebär att förvaltningen behöver inventera såväl medarbetares som chefers digitala kompetensnivå som möjliggörare för att utföra sitt arbete ändamålsenligt. Chefer behöver ha kunskap om i vilken grad dennes medarbetarna kan klara av att använda nya och befintliga digitala verktyg som är nödvändiga för verksamheten. Förvaltningen kan lära av andra organisationer för att införa en sådan systematik.

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen

Björn Ek Wahlqvist	Babbs Edberg
Avdelningschef	Förvaltningsdirektör

Göteborgs Stad

Utdrag ur protokoll

Sammanträdesdatum: 2021-12-14

Yttrande avseende remiss - Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 (SLK Remiss dnr 0617/21)

§ 221, 0731/21

Beslut

Utbildningsnämnden beslutar

1. att tillstyrka förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering med utbildningsförvaltningens synpunkter i beaktande.
2. att justera paragrafen omedelbart.

Handling/ar

Tjänsteutlåtande 2021-76
Förvaltningens samverkansgrupp 2021-12-06

Justering

2021-12-14

Protokollsutdrag skickas till

Stadsledningskontoret

Dag för justering

2021-12-14

Vid protokollet

Sekreterare
Britta Ryding

Ordförande
Pär Gustafsson

Justerande
Anna-Klara Behlin

Yttrande angående Göteborgs Stads plan för digitalisering

Förslag till beslut

I utbildningsnämnden

Att tillstyrka förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering med utbildningsförvaltningens synpunkter i beaktande.

Utbildningsnämnden justerar paragrafen omedelbart.

Sammanfattning

Kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen i 2020 års budget i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi för staden. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har sin grund i handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 som beslutades av kommunfullmäktige 2020-10-15 § 22 liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021.

I planen föreslås följande mål och inriktningar:

1) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation.
2) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
3) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation.
4) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning.

Planen beskriver stadens *nulägen* vad gäller de fyra målen och de *nylägen* som behöver uppnås. Målen kompletteras med ett antal inriktningar exempelvis:

- Resurseffektivitet i förvaltning och digital utveckling
- Tillgänglighet och effektivt utbyte av rätt information (med hjälp av öppen data)
- Invånares och medarbetares involvering och medskapande i förändringsarbetet
- Tjänster som utgår från användarnas behov
- Utveckling av nya kompetenser

Utbildningsförvaltningens bedömning är att målen och inriktningarna i planen är bra och pekar på att staden bättre ska ta vara på digitaliseringens möjligheter för att möta medborgarnas behov och höja kvalitet, tillgänglighet och likvärdighet. Innovation behöver få större plats i organisation, arbetssätt och användning av digital teknik.

Det är viktigt att insatserna i planen är stödjande för förvaltningarnas arbete – inte styrande. Digitalisering och verksamhetsutveckling behöver styras lokalt – med stödjande insatser som pekar ut riktning och prioritet. Av de konkreta insatser som föreslås är behovet av ett centralt nyttoregister tveksamt då det riskerar att begränsa förvaltningarnas utvecklingsarbete snarare än fungera som möjliggörare.

Planens övergripande mål och inriktningar behöver inarbetas i förvaltningarnas lokala planer och i det lokala uppföljningsarbetet. Den strategiska plan och handlingsplan för digitalisering som utbildningsförvaltningen antog i oktober 2020 kompletterar och kompletteras av stadens plan för digitalisering - här finns inga motsägelser.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Planen förutsätter att eventuella omställningskostnader eller annan tillfällig finansiering (för att på sikt uppnå en effektivisering i eller förändring av verksamheten) hanteras inom ramen för det ordinarie budgetarbetet utifrån respektive nämnds och styrelses förutsättningar.

Viss finansiering kan möjliggöras genom att ansöka om projektmedel där berörda verksamheter måste vara aktiva i att söka extern finansiering när så är möjligt.

Bedömning ur ekologisk dimension

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

Bedömning ur social dimension

Regeringen har satt upp ett övergripande mål att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. I stadens plan för digitalisering pekas effektiv, innovativ och datadriven förvaltning ut som en förutsättning för att nå detta mål. Utbildningsförvaltningen har en strategisk plan och en handlingsplan för digitalisering som antogs i oktober 2020. Dessa styrdokument kompletteras av stadens övergripande plan för digitalisering och pekar liksom stadens plan på att vi med den digitala tekniken - rätt använd - kan möta fler användares behov, öka delaktigheten, förenkla arbete och vardag samt bättre möta framtidens utmaningar i samhälle och skola.

Viljan att använda digitala tjänster ökar stadigt och med det också allmänhetens förväntningar på digitala lösningar. För att öka medborgarnas likvärdiga möjligheter till enkel och säker service av hög kvalitet behöver Göteborgs Stad utveckla organisation och verktyg för att på bästa sätt möta dessa behov.

Samverkan

Tjänsteutlåtandet samverkas med de fackliga organisationerna i FSG 2021-12-06.

Bilagor

1. Remittering av förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

2. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Ärendet

Kommunstyrelsen har remitterat Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 med begäran om yttrande från utbildningsnämnden. Remissvar ska vara kommunstyrelsen tillhanda senast 15/12.

Beskrivning av ärendet

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

Bakgrund

I oktober 2020 antog kommunfullmäktige en handlingsplan som genomförs under 2020-2021. Handlingsplanen innehåller aktiviteter som skulle möjliggöra arbetet med Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025. Ett av resultaten från dessa aktiviteter är att en ny struktur för uppföljning etablerats, där staden årligen avser att genomföra mätningar av kommunkoncernens digitala

mognad. Denna årliga mätning är det viktigaste redskapet för att följa upp planen. Resultatet för 2020 års mätning på en kommunkoncernnivå visar bland annat på risker i form av utebliven nyttohemtagning och felaktiga investeringar och pekar på vikten av tydliga mål för digitaliseringsarbetet samt en styrning där basen för prioritering bör vara andra aspekter än uteslutande kostnad för att säkerställa en ändamålsenlig digitalisering.

Göteborgs Stads plan för digitalisering

I planen föreslås följande övergripande mål.

- Göteborgs Stads digitaliseringsarbete ska bidra till att boende, besökare, näringsliv och medarbetare får en ökad kvalitativ och likvärdig digital service som upplevs värdeskapande.

- Genom att balansera innovation och effektivitet skapas förutsättningar för en ändamålsenlig digitalisering som värnar demokratin och ökar delaktigheten hos de vi är till för.

- Med öppna och tillgängliga data ska arbetet med digitalisering bidra till en effektiv användning av stadens resurser och ge förutsättningar för en innovativ och hållbar stad.

I planen föreslås följande mål och inriktningar.

1) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation.
2) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor.
3) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation.
4) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning.

Planen beskriver stadens *nulägen* vad gäller de fyra målen och de *nylägen* som behöver uppnås. Målen kompletteras med ett antal inriktningar exempelvis:

- Resurseffektivitet i förvaltning och digital utveckling
- Tillgänglighet och effektivt utbyte av rätt information (med hjälp av öppen data)
- Invånares och medarbetares involvering och medskapande i förändringsarbetet
- Tjänster som utgår från användarnas behov
- Utveckling av nya kompetenser

Planen har kopplingar till flera styrande dokument inom relevanta områden, såsom Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT, Göteborgs Stads riktlinje för styrning, finansiering och samordning, Göteborgs Stads innovationsprogram samt Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare. Dessa styrande dokument är tänkta att komplettera varandra, men det kan finnas behov att komplettera planen med styrande och stödjande dokument på förvaltningsnivå.

Planen fokuserar på ett fortsatt utvecklingsarbete kopplat till det strategiska arbetet med *prioritering, värdering, balansering och beslut för att säkerställa en ändamålsenlig och accelererad digitalisering* (ur Stadsledningskontorets remisstext).

En av de förväntade nyttorna är en ökad möjlighet till värdering och prioritering av stadens behov av digital utveckling. Uppföljningen av planen och stadens digitaliseringsarbete kommer huvudsakligen att bygga på nyckeltal med inriktningen *Vad driver ökad framdrift av digitaliseringsarbetet?* Det viktigaste underlaget för uppföljning kommer från årliga undersökningar med hjälp av enkätverktyget Dimios.

Utbildningsförvaltningens bedömning

De mål och inriktningar som föreslås i planen är bra och viktiga. Staden behöver bli bättre på att ta vara på digitaliseringens möjligheter för att möta medborgarnas behov och höja kvalitet, tillgänglighet och likvärdighet. Här behövs ett större inslag av innovation vad gäller organisation, arbetssätt och användning av digital teknik än vad som hittills, generellt, varit fallet. Målen pekar ut riktningen och hjälper till att skapa medvetenhet i frågorna.

Planens ”Nulägen” och ”Nylägen” beskriver på ett bra sätt vilken förflyttning/utveckling som krävs för att nå de fyra målen. Det är däremot viktigt att insatserna är stödjande för förvaltningarnas arbete – inte styrande. Enligt stadens definition ska digitalisering ses som en metod för verksamhetsutveckling och drivas med fokus på realisering av beslutade mål. Digitalisering och verksamhetsutveckling behöver styras lokalt – men stödjande insatser för att utvecklingen ska gå i rätt riktning och med rätt prioritet är viktiga.

Planens övergripande mål och inriktningar behöver inarbetas i förvaltningarnas lokala planer för att också tydliggöra stadens plan i förhållande till dessa. Exempelvis har utbildningsförvaltningen en tydlig strategisk plan och handlingsplan för digitalisering som redan inkluderar en del av de mål/inriktningar som stadens plan pekar på – men där ytterligare förtydliganden kan behövas.

Av de konkreta insatser som föreslås är behovet av ett centralt nyttoregister tveksamt. Ett sådant övergripande register riskerar snarare att försvåra utveckling och framdrift med tanke på stadens oerhört skiftande verksamhetsområden.

Uppföljningen av planen behöver också kopplas till det lokala uppföljningsarbetet. Mätverktyget Dimios, som i planen beskrivs som en av hörnpelarna i uppföljningen, kan ge en översiktlig bild – en fingervisning - på stadennivå, men tolkningsutrymmet i frågorna gör att det är svårt att jämföra mellan stadens förvaltningar och bolag. Däremot kan verktygets målområden och frågor vara användbara på förvaltningsnivå för att synliggöra målen och lyfta blicken i digitaliseringsfrågor - men dessa behöver inkluderas i förvaltningens nuvarande utvecklings- och uppföljningsarbete.

Tomas Berndtsson	Lars Hermansson
Förvaltningsdirektör	Avdelningschef

Göteborgs Stad

Utdrag ur protokoll (nr 12)

Sammanträdesdatum: 2021-12-15

Remiss från kommunstyrelsen om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

§ 246, N161-1350/21

Kommunstyrelsen har översänt en remiss till nämnden om förslag på Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025. Nämndens svar ska vara kommunstyrelsen till handa senast den 15 december 2021.

Beslut

1. Nämnden för funktionsstöd tillstyrker förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 med de synpunkter som framkommer i tjänsteutlåtandet.
2. Nämnden för funktionsstöd översänder förvaltningens tjänsteutlåtande som eget yttrande till kommunstyrelsen.
3. Nämnden för funktionsstöd förklarar paragrafen omedelbart justerad.

Handlingar

Förvaltningen har den 19 november 2021 upprättat ett tjänsteutlåtande med två till-hörande bilagor. Förvaltningen föreslår att nämnden tillstyrker förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 med de synpunkter som framkommer i tjänsteutlåtandet, översänder förvaltningens tjänsteutlåtande som eget yttrande till kommunstyrelsen och förklarar paragrafen omedelbart justerad.

Yrkande

Ordförande Åsa Hartzell (M) yrkar bifall till förvaltningens förslag att tillstyrka Göte-borgs Stads plan för digitalisering 2022-2025.

Justering

Den 15 december 2021.

Protokollsutdrag skickas till

Kommunstyrelsen

Svar på remiss om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Förslag till beslut

1. Nämnden för funktionsstöd tillstyrker förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 med de synpunkter som framkommer i förvaltningens tjänsteutlåtande.
2. Nämnden för funktionsstöd översänder förvaltningens tjänsteutlåtande som eget yttrande till kommunstyrelsen.
3. Nämnden för funktionsstöd förklarar paragrafen omedelbart justerad.

Sammanfattning

Kommunstyrelsen har skickat förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 till nämnden för funktionsstöd för yttrande. Förvaltningens sammantagna bedömning är att nämnden föreslås att tillstyrka planen under förutsättning att de synpunkter som redovisas på lämpligt sätt arbetas in i planen. Dessa synpunkter handlar främst om att målgruppsperspektivet behöver förstärkas i planen. Principen om universell utformning behöver vara vägledande i verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering och därmed också uttryckas i plan för digitalisering. Planen behöver ge tydligare vägledning kring hur balans mellan effektivitet och innovation ska uppnås. Förvaltningen vill också förmedla vikten av att mätmetoden för uppföljning av planen behöver utvecklas.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Planen beskriver önskvärda förflyttningar och hur uppföljning (som kommunstyrelsen ansvarar för) ska genomföras. Planen bygger på att förvaltningar och bolag bidrar i upp-följningsarbetet och för detta behöver resurser avsättas vilket sker inom varje nämnds och bolags budget.

Vad gäller ekonomiska resurser för digital utveckling och förvaltning så är en ny riktlinje, Göteborgs stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning, överlämnad till kommunstyrelsen för beredning inför beslut i kommun-fullmäktige. Enligt förslaget ska denna gälla från och med den 1 januari 2023. Riktlinjen innebär bland annat att finansieringen av digitaliseringens utveckling sker via nämnd-bidrag. Målen och även ambitionsnivån för nämndens verksamheters utveckling med hjälp av digitalisering ska därtill framgå av nämndens verksamhetsplan alternativt i en digitaliseringsplan eller liknande.

Bedömning ur ekologisk dimension

Förvaltningen har inte funnit några särskilda aspekter på ärendet utifrån den ekologiska dimensionen.

Bedömning ur social dimension

Hur stadens digitaliseringsarbete utvecklas är av stor betydelse för nämnden för funktionsstöds målgrupper. Samhällets digitala utveckling kan ge bättre förutsättningar för personer med funktionsnedsättning. Det är också viktigt att väga in att personer på grund av funktionsnedsättning exkluderas i samband med den digitala utvecklingen. Det är viktigt att staden förstår och tar hänsyn till personer med funktionsnedsättning i digitaliseringsarbetet. Till exempel behöver de digitala tjänsterna som utvecklas vara tillgängliga för alla. Det är viktigt att stadens digitaliseringsarbete sammantaget tar hänsyn till och ligger i linje med Göteborgs Stads program för full delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2021-2026, där två av målen har en direkt koppling till stadens digitaliseringsarbete. (Se vidare förvaltningens resonemang avseende målgruppsperspektivet i planen under tjänsteutlåtandets rubrik Förvaltningens bedömning.)

Samverkan

Information lämnas i förvaltningsövergripande samverkansgrupp (FSG) den 8 december 2021.

Bilagor

1. Förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025
2. Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande om Remittering av förslag till Göteborgs stads plan för digitalisering 2022-2025

Ärendet

Kommunstyrelsen har skickat förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 till nämnden för yttrande. Nämnden ska svara på remissen senast den 15 december 2021.

Beskrivning av ärendet

Bakgrund

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

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 har sin grund i handlingsplan för digitalisering och IT 2020-2021 som beslutades av kommunfullmäktige den 15 oktober 2020 § 22, liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021.

Förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering

Planens övergripande mål föreslås vara att

- digitaliseringsarbetet ska bidra en likvärdig digital service som upplevs som värdeskapande
- balans mellan innovation[9] och effektivitet[10] skapar förutsättningar för en ändamålsenlig digitalisering
- med öppna och tillgängliga data bidrar digitaliseringen till en effektiv användning av stadens resurser och ger förutsättningar för en innovativ stad

I förslaget till plan föreslås följande mål och inriktningar:

9) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation
10) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
11) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation
12) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning

[9] Innovation—utforskande av nya möjligheter.
[10] Effektivitet—exploatering av givna förutsättningar.

Till remissen medföljer ett antal frågor som remissinstanserna bör utgå ifrån. För-valtningen för funktionsstöd fokuserar i remissvaret på följande frågeställningar:

1. Tydliggör mål och insatser inriktningen för stadens digitaliseringsarbete?
2. Leder insatserna till måluppfyllelse?
3. Hur ser ni på insatsernas genomförbarhet och relevans utifrån kommun-koncernens gemensamma behov och utmaningar inom området?
4. Hur kan målgruppsperspektivet förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Svaren redovisas per frågeställning under tjänsteutlåtandets rubrik Förvaltningens bedömning nedan.

Förvaltningens bedömning

Tydliggör mål och insatser inriktningen för stadens digitaliseringsarbete?
Förslaget till plan är övergripande och bitvis visionär till sin karaktär. Planen fastställer inriktningen för de förflyttningar som ska ske inom de fyra målområdena och hur dessa ska följas upp. Mot bakgrund av att planen ska gälla för hela staden så tydliggör den målbilden för stadens digitaliseringsarbete. Men vad verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering innebär specifikt för den egna verksamheten behöver varje nämnd och bolagsstyrelse konkretisera i egen budget/verksamhetsplan alternativt digitaliseringsplan.

Förvaltningens ser att läsning av planen genomgående kräver ett relativt stort mått av förkunskap. Begrepp som används skulle med fördel kunna förklaras och resonemangen beskrivas på ett enklare sätt.

Leder insatserna till måluppfyllelse?
Förvaltningen ser att insatserna i huvudsak beskriver hur stadsledningskontoret ska bistå förvaltningar och bolag med metodstöd och andra insatser och bedömer att dessa kommer att stödja förvaltningarna i den digitala utvecklingen.

Vad gäller indikatorer för att mäta förflyttningar mot ett önskat nyläge så utgår flertalet av dessa från det som mäts i verktyget Dimios där samtliga förvaltningar och bolag ska besvara enkäter som mäter digital mognad.

Förvaltningen ser att metoden för mätning av digital mognad är ett utvecklingsområde. Förvaltningen ser att det är viktigt att utvärdera användandet över tid och säkerställa att det som mäts är relevant för att slutsatser ska kunna dras om förvaltningens digitala mognad totalt sett. Bara genom ett sådant arbete med metoden kan dess resultat ligga till grund för ställningstagande om fortsatt utveckling.

Förvaltningen ser att stadsledningskontoret i större utsträckning behöver styra vilka funktioner som ska besvara enkäten för att resultaten ska bli rättvisande och stadens digitala mognad och förflyttning mot önskade nyläge ska kunna mätas.

Förvaltningen bedömer också att flera frågor som ställs i enkäten ligger inom Intraservice nuvarande ansvarsområde vilket kan innebära att förvaltningars och bolags svar riskerar att vara missvisande i ett antal frågor.

För att få en heltäckande bild av nuläget inom förvaltningen behöver kompletterande undersökningar/analyser genomföras som underlag för prioriteringar inom digitaliseringsområdet för de egna verksamhetsområdena

Hur ser ni på insatsernas genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området?

Planen är genomförbar utifrån att den beskriver förflyttningar på en övergripande nivå. En reell förflyttning kräver dock en konkretisering av utvecklingsbehov genom digitalisering inom respektive förvaltning/bolag.

Vad gäller målet *Uppnå balans mellan effektivitet och innovation* ser förvaltningen positivt på att kommunkoncernen som det beskrivs under rubrik Nyläge—Framtids-scenario *"har ett medvetet och systematiskt arbetssätt för hur innovationer ska skalas, inte bara inom utan även utanför den specifika verksamheten*". Detta mot bakgrund av nuläget där en genomlysning av Intraservice nuvarande utvecklingsportfölj (samlande utvecklingsprojekt) visar att 99 procent av resurserna är fördelade till ökad effektivitet och en procent för innovation. Dock skulle planen tydligare visa på gränsdragningen och effekterna av att välja den ena eller den andra inriktningen.

Hur kan målgruppsperspektivet förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?
Målgruppsperspektivet behöver stärkas i planen när det gäller personer med funktions-nedsättning som utgör mellan 10 och 30 procent av befolkningen[11]. Kompetens vad gäller olika målgruppers behov och förutsättningar behöver stärkas för digitaliseringsarbetet ska minska och inte öka den digitala klyftan. Principen om universell utformning[12] bör vara vägledande i alla verksamheters utveckling då digitalisering skapar nya möjligheter men också kan bygga nya hinder.

Kommunfullmäktige har antagit Göteborgs Stads program för full delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2021-2026, förkortat delaktighetsprogrammet. Där står följande:

Mål nummer två i delaktighetsprogrammet är att personer med funktionsnedsättning får information och kommunicerar med staden på lika villkor som andra. Det finns två prioriterade strategier för att nå målet. Den ena är att stadens verksamheter ska anpassa och utveckla sin kommunikation så att alla personer med funktionsnedsättning kan förstå informationen och uttrycka behov och synpunkter. Den andra är att stadens verksamheter ska utveckla och använda digitala och tekniska lösningar när det gynnar tillgängligheten för personer med funktionsnedsättning i kommunikation med staden.

Mål nummer tre i delaktighetsprogrammet är att personer med funktionsnedsättning kan utöva sina demokratiska rättigheter, är delaktiga och har inflytande på lika villkor som andra. En av de prioriterade strategierna för att nå målet är att stadens verksamheter ska möjliggöra att personer med funktionsnedsättning kan delta i förenings- och övrigt samhällsliv på lika villkor som andra.

Undersökningen *Svenskarna med funktionsnedsättning och internet*[13] visar att den digitala klyftan etableras i unga år och består livet ut för personer med funktionsnedsättning. Förvaltningens bedömning är att målgruppsperspektivet behöver förstärkas i planen när det gäller personer med funktionsnedsättning. Om delaktighetsprogrammet ska kunna nås behöver detta lyftas fram tydligare i planen och genomsyra det konkreta arbetet som ska genomföras på respektive förvaltning och bolag. Här kan staden utveckla sina arbetssätt och i högre utsträckning samarbeta med civilsamhället i form av intresseorganisationer, föreningar och förbund.

---

[11] Uppgiften är hämtad från Myndigheten för delaktighet och utgår ifrån stora undersökningar som genomförts. Variationen beror på hur frågan är formulerad i undersökningen, hur gruppen definieras och hur undersökningen genomförs. Länk: Statistik - MFD

[12] Principen om universell utformning handlar om att skapa lösningar som fungerar för så många som möjligt redan från början så att anpassningar inte behöver göras i efterhand.

[13] Länk: Rapporten Svenskarna med funktionsnedsättning och internet 2019 (SMFOI) | PTS

Förvaltningens sammantagna bedömning är att tillstyrka förslaget till plan för digitalisering, under förutsättning att de synpunkter som redovisa under tjänsteutlåtandets rubrik Förvaltningens bedömning beaktas.

Camilla Blomqvist	Linda Wenthe
Förvaltningsdirektör	Avdelningschef Kvalitet och utveckling

Utdrag ur protokoll

Sammanträdesdatum: 2021-12-15

Yttrande till kommunstyrelsen om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

§ 189, 1476/21

Nämnden har getts möjlighet att yttra sig om förslaget till Göteborgs Stads plan för digitalisering.

Beslut

1. Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning tillstyrker förslaget om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025.

2. Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning översänder förvaltningens tjänsteutlåtande samt bilaga 1 som eget yttrande till kommunstyrelsen.

Handlingar

Tjänsteutlåtande, 2021-11-18
Bilaga 1: Göteborgs Stads plan för digitalisering – remissmall
Bilaga 2: Remittering av Göteborgs stads plan för digitalisering – tjänsteutlåtande från stadsledningskontoret
Bilaga 3: Förslag till Göteborgs stads plan för digitalisering

Protokollsutdrag skickas till

Stadsledningskontoret (dnr 0617/21) senast den 15 december 2021.

Dag för justering

2021-12-15

Vid protokollet

Sekreterare

Mathias Henriksson

Ordförande	Justerande
Mariah ben Salem Dynehäll (L)	Ingrid Andreae (S)

Protokollsutdragets riktighet intygas av nämndsekreterare Mathias Henriksson.

Yttrande till kommunstyrelsen om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Förslag till beslut

1. Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning tillstyrker förslaget om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025.

2. Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning översänder förvaltningens tjänsteutlåtande samt bilaga 1 som eget yttrande till kommunstyrelsen.

Sammanfattning

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har remitteras bland annat till nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning. Ärendet svarar mot uppdragen i kommunfullmäktiges budget 2020 att ta fram en IT- och en digitaliseringsstrategi. I remissutskicket har en särskild remismall skickats med som ska besvaras av samtliga remissinstanser, se bilaga 1.

Förvaltningen föreslår att nämnden beslutar att tillstyrka förlaget.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Planen ska ses som en viktig del i att hantera de kommande utmaningarna med resurs- och kompetensbrist samt välfärdens finansiering där färre ska försörja fler.

Digitalisering som ett verktyg för verksamhetsutveckling innebär att arbetet syftar till att effektivisera verksamheten och att utforska nya möjligheter. Stadsledningskontoret omnämner att det initialt kan uppstå omställningskostnader, vilket kan lösas genom omprioriteringar inom ram. Det kan också krävas tillfällig finansiering utöver ram, för att på sikt uppnå en effektivisering i eller förändring av verksamheten. Vidare anger stadsledningskontoret att eftersom nämnder och styrelser själva äger sitt verksamhetsutvecklingsarbete kan stadsledningskontoret inte bedöma vilka eventuella omställningskostnader det kan handla om utan detta får i så fall hanteras inom ramen för det ordinarie budgetarbetet utifrån respektive nämnds och styrelses förutsättningar. Dock omnämner stadsledningskontoret att viss finansiering kan möjliggöras genom att ansöka om projektmedel och det är viktigt att berörda verksamheter är aktiva i att söka extern finansiering när så är möjligt.

Bedömning ur ekologisk dimension

Förvaltningen har inte funnit några särskilda aspekter på remissen utifrån denna dimension.

Bedömning ur social dimension

Utrikesfödda har en mycket högre arbetslöshet jämfört med inrikes födda och det är den största enskilda utmaningen att få fler i målgruppen att närma sig arbetsmarknaden. Den andra stora utmaningen är utbildningsbakgrund som är en känd och tydlig avdelare för att få ett jobb.

Regeringen har satt upp ett övergripande mål att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Myndigheten för digital förvaltning, DIGG, anger i sin rapport, Sveriges digitala förvaltning 2020, att en effektiv, innovativ och datadriven förvaltning är en förutsättning för att nå detta mål. Med hjälp av digital teknik kan offentlig service i högre grad utformas efter användarnas behov, öka delaktigheten och insynen, förenklas och göras enkla och säkra för medborgare och företag att använda.

Samverkan

Information vid förvaltningens samverkansgrupp (FSG) den 7 december 2021.

Beslutet skickas till

Stadsledningskontoret senast den 15 december 2021.

Bilagor

1. Göteborgs Stads plan för digitalisering – remissmall
2. Remittering av Göteborgs stads plan för digitalisering – tjänsteutlåtande från stadsledningskontoret
3. Förslag till Göteborgs stads plan för digitalisering

Ärendet

Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning har getts möjlighet att yttra sig om förslaget till Göteborgs Stads plan för digitalisering. Yttrandet ska vara stadsledningskontoret tillhanda senast den 15 december 2021.

Beskrivning av ärendet

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

Detta ärende svarar mot uppdragen att ta fram en IT- och en digitaliseringsstrategi och har således en nära koppling till kommunstyrelsens uppdrag att ta fram IT- och digitaliseringsstrategi, organisation och styr-, finansierings- och samordningsmodell för framtida digitaliseringsbehov.

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har sin grund i handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021 som beslutades av kommunfullmäktige 2020-10-15 § 22 liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021.

I planen föreslås följande mål och inriktningar:

13) Uppnå balans mellan effektivitet och innovation.
14) Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
15) Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation.
16) Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning.

I arbetet med att ta fram planen har fyra öppna temadialoger genomförts där representanter från stadens förvaltningar och bolag bjudits in för att bidra i arbetet. Inbjudan har skett till berörda intressenter via nätverk och nyckelpersoner och mellan 50–80 personer har deltagit vid varje tillfälle. Dialog har också skett i styrgruppen för Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering 2020–2021, där tolv av stadens förvaltningsdirektörer/verkställande direktörer finns representerade.

Förvaltningens bedömning

Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning är en av flera remissinstanser som nu fått förslaget för yttrande. I remissutskicket har en särskild remismall skickats med som ska besvaras av samtliga remissinstanser. Förvaltningens svar på remissmallens frågor framgår av bilaga 1.

Andreas Lökholm
Förvaltningsdirektör

Ann Flyning
Kommunikations- och IT-chef

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Nedanstående frågeställningar utgör en utgångspunkt och är ett stöd för förvaltningarna och bolag i remissbesvarandet.

Fråga
1. Hur ser ni på nulägen och nylägen som beskrivs i planen? *Frågan är om nuläget verkligen speglar hela staden. En frågeställning är vilket underlag som finns för att beskriva nuläget. Exempel på det kan vara att det kan pågå processer inom staden där Intraservice inte är uppdaterade.* *Nyläget och de insatser som är kopplade till nyläget är bra och försöker ta höjd för framtiden.* *Men en synpunkt är att ett framtidsscenario borde ta ytterligare höjd, med de svårigheter som då finns i att beskriva skeenden om 20-30 år.*
2. Tydliggör mål och insatser inriktningen för stadens digitaliseringsarbete? *Det vi kan ta ställning till är utifrån den beskrivning som ges. Hur det i praktiken ska fungera, vilken organisation och kompetens som krävs har inte uttryckts tydligt i remissen. Frågor som kan belysas ytterligare är hur man kan rusta för en obestämd framtid, vilken kompetens ska vi knyta till staden och hur ska vi samarbeta med akademi och forskning?*
3. Leder insatserna till måluppfyllelse? *Målen borde uttryckas i mätbara tal och delmål över en tidsperiod. Vidare är det otydligt vilken tidsperiod det handlar om avseende ett nyläge.*
4. Hur ser ni på insatsernas genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området? *Förvaltningen ser inte att stadens nuvarande organisering av dessa frågor har ett tydligt övergripande ansvar och samlade kraft som krävs för att kunna driva utvecklingen i den riktning som presenteras.*
5. Hur ser ni på uppföljningens genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området? *Se svar ovan.*
6. Hur kan målgruppsperspektivet förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen? *För att klara det behöver staden arbeta löpande med målgruppsanalyser. Vidare behöver mätbara och kommunicerbara mål för olika tidsramar tas fram.*

7. Hur kan övergripande, gemensam styrning och samordning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen? *För att uppnå detta krävs att gemensamma krav finns och ställs för hela staden. Bland annat så att en tydlig minsta gemensamma nivå synliggörs. Detta är en förutsättning för att synliggöra vilken kvalitet staden ska erbjuda göteborgaren utifrån ett demokratiskt och tillgängligt perspektiv.*
8. Hur kan säkerställande av relevant digital kompetens och förmåga förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen? *Förvaltningen ser ett behov av gemensamma utbildningar och insatser i staden för de medarbetare som arbetar med digitalisering.*
9. Hur kan ledarskap och förändringsledning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen? *Verktyg behöver tas fram och synliggöras för att sätta mål, göra målgruppsanalys för att säkerställa behov hos målgrupper, göra löpande uppföljning mm.*
10. Ytterligare kommentarer? (Formalia, definitioner, indikatorer, behov av underliggande styrande dokument etc.)

Utdrag ur protokoll fört vid styrelsesammanträde vid Business Region Göteborg 2021-12-13.

§ 129 Remiss Göteborgs Stads Digitaliseringsplan

Karin Eriksson presenterade remissvar för Göteborgs Stads Digitaliseringsplan.
Styrelsen för Business Region Göteborg AB beslutade att,
Godkänna remissvaret och översända det till kommunstyrelsen.

Paragrafen justeras omedelbart.

Rätt utdraget intygar:

…….
Jessica Nilsson
VD-assistent
Business Region Göteborg AB

Styrelseremiss Göteborgs Stads Plan för digitalisering 2022–2025

Förslag till beslut

I styrelsen för Business Region Göteborg:

Styrelsen för Business Region Göteborg föreslås besluta att yttrandet godkänns och översänds till kommunstyrelsen.

Sammanfattning

Kommunstyrelsen har remitterat förslag till Göteborgs Stads Plan för digitalisering 2022–2025, med begäran om yttrande senast 2021-12-15.

I planen föreslås följande övergripande mål:

> ”Göteborgs Stads digitaliseringsarbete ska bidra till att boende, besökare, näringsliv och medarbetare får en ökad kvalitativ och likvärdig digital service som upplevs värdeskapande.”

I planen föreslås följande mål och inriktningar.

1. Uppnå balans mellan effektivitet och innovation.
2. Uppnå balans mellan interna och externa nyttor.
3. Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation.
4. Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning.

BRG anser att planen ger en tydlig riktning för stadens digitaliseringsarbete. Det primära fokuset är på det interna perspektivet, och BRG menar att man borde anlägga ett utifrån och in perspektiv i stället.

Effekten för näringslivet anses i utgångsläget att vara positiv. Utifrån rollen som stadens näringslivskontor, anser BRG dock att nyttorna för målgruppen företagare/näringslivet bör förtydligas både i insatser och uppföljning.

Med tanke på hur fort den digitala utvecklingen går, vill vi uttrycka en viss oro för om stadens digitaliseringsarbete kommer att hålla adekvat tempo.

För att få genomförbarhet i planen krävs vidare att insatserna bryts ned till betydligt mer konkreta aktiviteter, som är tidsatta, budgeterade och resurssatta, där det tydligt framgår vem som ansvarar för genomförande.

Verksamheterna i den kommungemensamma koncernen är inte homogena och den digitala mognaden varierar, vilket bör beaktas i arbetet med strukturer för genomförande, uppföljning och digital utveckling.

BRG anser att ett framgångsrikt genomförande av planen även kommer att kräva en specifik budget. Genomförandet påverkas också av beslut om ”Riktlinjer för digital utveckling och förvaltning” dnr 0437/20, vars innehåll inte är kommunicerat på bred front i hela kommunkoncernen, men träder i kraft 1 januari 2023. Det står i Göteborgs Stads Plan för Digitalisering 2022–2025 att den ska uppdateras när dessa riktlinjer träder ikraft.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Planen ska ses som en viktig del i att hantera de kommande utmaningarna med resurs- och kompetensbrist samt välfärdens finansiering, där färre ska försörja fler. Digitalisering som ett verktyg för verksamhetsutveckling syftar till att effektivisera verksamheten och att utforska nya möjligheter. Initialt kan det uppstå omställningskostnader, vilket kan lösas genom omprioriteringar inom ram. Det kan också krävas tillfällig finansiering utöver ram, för att på sikt uppnå en effektivisering i eller förändring av verksamheten. Detta får i så fall hanteras inom ramen för det ordinarie budgetarbetet utifrån verksamhetens förutsättningar.

Viss finansiering kan möjliggöras genom att ansöka om projektmedel.

Planen syftar till att ge en effektiv och värdeskapande digital service som i princip bör påverka näringslivets ekonomi och innovationsförmåga positivt.

Bedömning ur ekologisk dimension

Planen är en naturlig del av digitaliseringen av samhället som överlag ger märkbara resursbesparingar genom att till exempel papper ersätts av digitala dokument och personliga möten ersätts av digital interaktion.

Planen öppnar upp för en resurseffektiv interaktion med boende, besökare och näringsliv som, givet en hög digital mognad, öppnar upp för en mer likvärdig och högkvalitativ service för alla.

Bedömning ur social dimension

Regeringen har satt upp ett övergripande mål att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Myndigheten för digital förvaltning, DIGG, anger i sin rapport, Sveriges digitala förvaltning 2020, att en effektiv, innovativ och datadriven förvaltning är en förutsättning för att nå detta mål. Med hjälp av digital teknik kan offentlig service i högre grad utformas efter användarnas behov, öka delaktigheten och insynen, förenklas och göras enkla och säkra för medborgare och företag att använda. Digitala verktyg kan användas för att upprätthålla och höja kvaliteten i offentlig service och är ett av de främsta verktyg det offentliga har för att möta de välfärdsutmaningar som framföra allt den demografiska utvecklingen för med sig. Digitalisering av offentlig förvaltning möjliggör tillgängliggörandet av offentliga data. Genom att tillgängliggöra data för

vidareutnyttjande och användande främjas innovation och möjliggör nya affärsidéer och tjänster. Tillgängliggörande av data bidrar även till öppenhet och insyn, vilket kan främja demokratin, öka tilliten och motverka korruption.

Bilagor

1. Bilaga 1 Frågeställningar Remiss

Ärendet

I styrelsen för Business Region Göteborg:

Styrelsen för Business Region Göteborg föreslås besluta att yttrandet godkänns och översänds till kommunstyrelsen senast den 15 december 2021

Beskrivning av ärendet

I kommunfullmäktiges budget för 2020 beslutades att ge kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi, ta fram en styr-, finansierings- och samordningsmodell samt utreda lämplig organisation för att möta stadens framtida digitaliseringsbehov. Uppdragen har nära kopplingar och beroenden till varandra. I budget 2020 beslutades även att ansvaret för att driva stadens digitaliseringsarbete förs över till kommunstyrelsen. Uppdragen har återredovisats i flera etapper, detta ärende avser en del av etapp 5. Den andra delen av etapp 5 redovisas i ett separat ärende och avser ärende om förslag på riktlinje för digital utveckling och förvaltning, dnr 0437/20. De båda ärendena har kopplingar, men är inte beroende av varandra.

I planen föreslås följande övergripande mål.

”Göteborgs Stads digitaliseringsarbete ska bidra till att boende, besökare, näringsliv och medarbetare får en ökad kvalitativ och likvärdig digital service som upplevs värdeskapande.

Genom att balansera innovation och effektivitet skapas förutsättningar för en ändamålsenlig digitalisering som värnar demokratin och ökar delaktigheten hos de vi är till för.

Med öppna och tillgängliga data ska arbetet med digitalisering bidra till en effektiv användning av stadens resurser och ge förutsättningar för en innovativ och hållbar stad."

I planen föreslås följande mål och inriktningar.

2. Uppnå balans mellan effektivitet och innovation.
3. Uppnå balans mellan interna och externa nyttor.
4. Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation.
5. Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning.

Ny styrmodell (*Riktlinje för digital utveckling och förvaltning, dnr 0437/20*) träder, enligt tidigare beslut i kommunstyrelsen, i kraft 2023-01-01. Det innebär att tjänsteutvecklingen för 2022 hanteras enligt nuvarande modell där processen med tjänsteplaner är aktuell. Planen kommer uppdateras inför 2023 med anledning av ny styrmodell införs.

Sammanfattande bedömning

BRG anser att planen ger en tydlig riktning för stadens digitaliseringsarbete. Det primära fokuset är på det interna perspektivet, och BRG menar att man borde anlägga ett utifrån och in perspektiv i stället.

Effekten för näringslivet anses i utgångsläget att vara positiv. Utifrån rollen som stadens näringslivskontor, anser BRG dock att nyttorna för målgruppen företagare/näringslivet bör förtydligas både i insatser och uppföljning.

Med tanke på hur fort den digitala utvecklingen går, vill vi uttrycka en viss oro för om stadens digitaliseringsarbete kommer att hålla adekvat tempo.

Genomförandet kan försvåras av att planen är en hybrid mellan handlingsplan och program enligt de definitioner som finns i stadens riktlinje för styrande dokument. För att få genomförbarhet i planen krävs att de 12 insatserna bryts ned till betydligt mer konkreta aktiviteter, som är tidsatta, budgeterade och resurssatta, där det tydligt framgår vem som ansvarar för genomförande. Avsättning av budget och övriga resurser till genomförande av transformationen kommer att vara en kritisk framgångsfaktor.

Verksamheterna i den kommungemensamma koncernen är inte homogena, vilket bör beaktas i arbetet med strukturer för genomförande, uppföljning och digital utveckling.

BRG anser att ett framgångsrikt genomförande av planen även kommer att påverkas av beslut om "Riktlinjer för digital utveckling och förvaltning" dnr 0437/20, vars

innehåll inte är kommunicerat på bred front i hela kommunkoncernen, men det står i Göteborgs Stads Plan för digitalisering 2022–2025 att den ska uppdateras när dessa riktlinjer träder ikraft.

Patrik Andersson

Vd, Business Region Göteborg AB

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

Nedanstående frågeställningar utgör en utgångspunkt och är ett stöd för förvaltningarna och bolag i remissbesvarandet.

Fråga
11. Hur ser ni på nulägen och nylägen som beskrivs i planen? Verksamheterna i den kommungemensamma koncernen är inte homogena, vilket gör det svårt att skapa en gemensam nuläges-/nylägesbild. Generellt verkar nuläget beskriva förvaltningarna och deras behov – och inte lika tydligt beskriva bolagen, som i många fall har en högre digital mognad. Fokus är på det interna perspektivet, och BRG menar att man borde anlägga ett utifrån och in perspektiv i stället.
12. Tydliggör mål och insatser inriktningen för stadens digitaliseringsarbete? Ja – dock menar vi att det övergripande målet greppar över mycket och blir aningen retoriskt. Kan tjäna på att renodlas och klarspråkgranskas. De fyra kopplade målen är betydligt mera koncisa och pekar tydligare ut riktningen för stadens digitaliseringsarbete.
13. Leder insatserna till måluppfyllelse? I kapitlet ”Genomförande” framgår att ”måluppfyllelse för de mål som anges i planen är beroende av att hela kommunkoncernen etablerar ändamålsenliga arbetssätt, till exempel vad gäller balansering av pågående och nya förändringsinsatser inom området.” Vilka dessa ”ändamålsenliga arbetssätt” är och hur de ska implementeras framgår dock inte lika tydligt av insatserna, som är relativt brett formulerade. Dessutom innehåller matriserna för uppföljning inte några specifika måltal som ska uppnås, utöver det samlade önskade nyläget som anges i figur 2, som uttrycks med standardformuleringen: ”Nuläge för nedan indikatorer anges i figur 2 och nyläge anges samlat i figur 3.” För att insatserna ska leda till måluppfyllelse, behöver dels insatserna brytas ned till betydligt mer konkreta aktiviteter, som är tidsatta, resurssatta och där det tydligt framgår vem som ansvarar för genomförande. Dels behöver matriserna för uppföljning innehålla tydliga mål för önskat nyläge, t ex ”mognadsgraden avseende indikatorn balansering ska öka från 42 procent till XX procent under planperioden”.
14. Hur ser ni på insatsernas genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området? Insatserna pekar ut riktningen för stadens digitaliseringsarbete men för att insatserna ska leda till måluppfyllelse, behöver dessa brytas ned till betydligt mer konkreta aktiviteter, som är tidsatta, resurssatta och där det tydligt framgår vem som ansvarar för genomförande.

Dessutom kan de olika insatserna behöva anpassas med hänsyn till förvaltningars och bolags individuella behov och digitala mognadsgrad.

15. Hur ser ni på uppföljningens genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området?

Matriserna för uppföljning bör innehålla tydliga mål för önskat nyläge,
t ex ”mognadsgraden avseende indikatorn balansering ska öka från 42 procent till XX procent under planperioden”.

Dessutom bör man ta hänsyn till att behoven ser olika ut beroende på verksamheternas storlek och komplexitet i tjänsteutövningen och en avvägning ska göras för att säkra effektivitetshemtagning samtidigt som målen måste brytas ner och följas upp inom varje förvaltning/bolag.

16. Hur kan målgruppsperspektivet förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Målgruppen företagare ingår i den övergripande målbilden, men uttalas inte specifikt i vare sig insatser eller uppföljning, med ett undantag kopplat till målet att uppnå balans mellan externa och interna nyttor.

Utifrån rollen som stadens näringslivskontor, anser BRG att nyttorna för målgruppen företagare/näringslivet bör förtydligas både i insatser och uppföljning. Vi anser att man bör anamma en utifrån och in perspektiv för att uppnå högre grad av fokus på målgruppens behov.

Vi vill uppmärksamma att frågan om öppna data och stadens digitala tvilling ingår i handlingsplan 2022-2023 för Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program, där den är tids- och resurssatt och framgår vem som ansvarar (SBK i samarbete med bl.a. TK, Miljö och KoM) med en årlig uppföljning.

17. Hur kan övergripande, gemensam styrning och samordning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

För att insatserna ska leda till måluppfyllelse, behöver insatserna brytas ned till betydligt mer konkreta aktiviteter, som är tidsatta, resurssatta och där det tydligt framgår vem som ansvarar för genomförande. Se pkt. 3

Vi vill understryka att avsättning av budget och övriga resurser till genomförande av den digitala transformationen kommer att vara en kritisk framgångsfaktor.

18. Hur kan säkerställande av relevant digital kompetens och förmåga förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Med ett systematiskt arbetssätt och en tydlig process för uppföljning på både individ- och organisationsnivå, som bemöter diversifieringen i kommunkoncernens verksamheter med de olika behov och digital mognadsgrad som finns.

19. Hur kan ledarskap och förändringsledning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Det krävs en både djup och bred förankring av planens mål och strategier på alla nivåer i organisationen (från nämnder/styrelser till medarbetare) samt ett tydligt utpekande av ansvar i uppföljningen.

20. Ytterligare kommentarer? (Formalia, definitioner, indikatorer, behov av underliggande styrande dokument etc.)

Planen är en hybrid mellan handlingsplan och program enligt de definitioner som finns i stadens riktlinje för styrande dokument, som bl a säger att:

- Ett program ska innehålla mål, strategier och insatser.
- En handlingsplan ska vara nedbruten i konkreta aktiviteter inom varje insats.

De ingående komponenterna övergripande mål, fyra kopplade mål och 12 insatser hör enligt denna definition hemma i ett program, men den korta tidshorisonten på två år hör mer hemma i en handlingsplan. För att få genomförbarhet i planen krävs att de 12 insatserna bryts ned till betydligt mer konkreta aktiviteter, som är tidsatta, budgeterade och resurssatta, där det tydligt framgår vem som ansvarar för genomförande.
Med tanke på hur fort den digitala utvecklingen går, vill vi uttrycka en viss oro för om stadens digitaliseringsarbete kommer att hålla adekvat tempo.

Utdrag ur protokoll

Sammanträdesdatum: 2021-12-15

Svar på remiss om Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025

§ 124, diarienummer N043-0213/21

Niclas Bengtsson informerar nämnden om ärendet

Beslut

1. Nämnden för demokrati och medborgarservice tillstyrker stadsledningskontorets förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025.
2. Nämnden för demokrati och medborgarservice översänder förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som sitt eget yttrande.
3. Nämnden för demokrati och medborgarservice förklarar beslutet omedelbart justerat.

Handlingar

Förvaltningens tjänsteutlåtande daterat 2021-11-18 med bilagorna ”Stadsledningskontorets TU Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 (0617/21)” och ”Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025”.

Protokollsutdrag skickas till

Kommunstyrelsen

Dag för justering

2021-12-15

Vid protokollet

Sekreterare

Irene Gustafsson

Ordförande

Björn Jedvert (L)

Justerande

Jesper Berglund (V)

Remissvar - Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Förslag till beslut

I nämnden för demokrati och medborgarservice

1. Nämnden för demokrati och medborgarservice tillstyrker stadsledningskontorets förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025.

2. Nämnden för demokrati och medborgarservice översänder förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som sitt eget yttrande.

3. Nämnden för demokrati och medborgarservice förklarar beslutet omedelbart justerat.

Sammanfattning

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

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 svarar mot uppdraget att ta fram en IT- och en digitaliseringsstrategi. Syftet med planen är att tydliggöra den inriktning som utpekats för att uppnå stadens mål och nyttor med digitaliseringsarbetet.

Planen har översänts på remiss till nämnden för demokrati och medborgarservice för yttrande utifrån tio frågeställningar rörande planen. Yttrandet ska vara tillbaka till stadsledningskontoret 2021-12-15.

Förvaltningen föreslår nämnden att tillstyrka planen trots de utvecklingsområden som förvaltningen beskriver i yttrandet med bedömningen att tiden för ytterligare diskussion och skrivningar är över. Staden behöver komma igång med den förflyttning planen beskriver och uppnå de mål som anges. Utvecklingsområdena bör hanteras under genomförandet av planen.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Planen kommer få påverkan på förvaltningen, kommunkoncernen och samhället utifrån beskrivet önskat nyläge. Bedömningen försvåras av att planen saknar tydliga insatser, tidplaner och ansvarsfördelning.

Förvaltningen måste utifrån ett digitaliseringsperspektiv göra en förflyttning vad gäller ny kompetens och nya arbetssätt. En vidare analys behöver göras för att kunna fastställa denna påverkan.

Utifrån ett samhällsperspektiv bör planen leda till möjliga effektiviseringar gentemot stadens målgrupper. Exempelvis kan en effekt av kortare handläggningstider ge mer tid över till annan produktivitet för sökande. Och där viss handläggning har en avgift, bör denna effektivisering komma sökande direkt till gagn i form av sänkta avgifter.

Bedömning ur ekologisk dimension

Digitalisering kan ha både positiv och negativ påverkan utifrån ett ekologiskt perspektiv.

Digitalisering kan till exempel ändra vanor till förmån för klimatet genom minskade behov av resor eller minskade behov av lokaler, men digitalisering kan också uppmuntra till ny konsumtion och oönskade vanor.

Själva planen i sig innehåller inte någon synlig påverkan, men effekten av planens syfte att öka takten i digitaliseringen kan få dessa. En önskad insats i planen vore att utforska metod, indikator och mått

för att belysa detta perspektiv. Till exempel som del av beslutsunderlag tydliggöra den klimatpåverkan, positiv eller negativ, som en digitaliseringsinsats kan leda till.

Bedömning ur social dimension

Planen pekar mycket på de möjligheter som följer med digitalisering, men har inte någon tydlig koppling till hur vi tar hand om digitaliseringens negativa sidor för de som kan lämnas utanför. En starkare omnämning i planen kring hantering av digitalt utanförskap vore önskvärt. Bedömningen av dimensionen försvåras av att planen saknar tydliga insatser, tidplaner och ansvarsfördelning.

Som kommun har vi ansvar för alla medborgare, även de som inte av olika anledningar kan dra full nytta av digitaliseringens möjligheter. En önskad aktivitet i planen är att göra en riskbedömning med hantering av digitalt utanförskap, förslagsvis som del av beslutsunderlag för utvecklingsinitiativ.

Bilagor

1. Stadsledningskontorets TU Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 (0617/21)
2. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Ärendet

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 har remitterats till nämnden med begäran om yttrande senast 2021-12-15.

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har även remitterats till äldre samt vård- och omsorgsnämnden, nämnden för funktionsstöd, grundskolenämnden, utbildningsnämnden, nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning, nämnden för Intraservice, nämnden för inköp och upphandling, miljö- och klimatnämnden, kretslopp- och vattennämnden, Business Region Göteborg AB, Göteborgs Hamn AB och Göteborgs Energi AB.

Beskrivning av ärendet

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

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025 svarar mot uppdraget att ta fram en IT- och en digitaliseringsstrategi. Syftet med planen är att tydliggöra den inriktning som utpekats för att uppnå stadens mål och nyttor med digitaliseringsarbetet.

Remissvaret utgår från tio utskickade frågeställningar.

Förvaltningens bedömning

Förvaltningens sammanfattande bedömning är att planen är för övergripande. Den saknar de uppgifter som en plan ska innehålla utifrån vad som anges i Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument. Till exempel saknas uppgifter om vem som ska utföra föreslagna insatser, när under planperioden dessa ska utföras samt till vem resultatet av insatserna ska levereras. Förvaltningen ser det därför svårt att svara på frågorna i remissen som bland annat rör genomförbarhet och måluppfyllelse.

I planen bygger beskrivet nuläge och framtida mått på mätmetoden DIMIOS (Digital mognad i offentlig sektor). Denna mätmetod är trubbig utifrån att den bygger på självskattning. För till exempel användarinvolvering för att mäta boende, besökares och näringslivs delaktighet är den inte lämplig. Här finns bättre metoder och undersökningar. En önskad insats i planen bör vara att utforska bättre indikatorer och mått för att mäta effekten av stadens digitalisering.

Förvaltningen ser också behov av att finna en bättre balans i planen mellan effektivitet och innovation. Dessa två behöver inte nödvändigtvis stå i motsatsförhållande. Dock pekar mycket av indikatorer och mått i planen mot perspektivet effektivitet. Det är därför osäkert om planen kommer skapa den balans och förflyttning som krävs då aktiviteterna har övervikt mot effektivitet.

Förvaltningen tillstyrker planen, trots de angivna utvecklingsområdena i yttrandet, utifrån bedömningen att tiden för ytterligare diskussion och skrivningar är över. Staden behöver komma igång med den förflyttning planen beskriver och uppnå de mål som anges. Utvecklingsområdena bör hanteras under genomförandet av planen.

Nedan sammanställs förvaltningens yttrande på planen utifrån de tio utskickade frågeställningarna:

1. Hur ser ni på nulägen och nylägen som beskrivs i planen?

Vi uppskattar formen att utgå från ett nuläge och ett nyläge. Vi tycker att nyläget skapar riktning, inspirerar och ger kraft.

För nuläget under målet *Uppnå balans mellan effektivitet och innovation* tycker vi att det inte är fullständigt att enbart visa Intraservices utvecklingsportfölj. Stadens beskrivna nuläge hade sett annorlunda ut om helheten och övriga koncernens utvecklingsprojekt hade ingått i mätningen.

Nuläge beskrivs till stor del utifrån resultatet från den första DIMIOS-mätningen. DIMIOS är en självskattningsmodell som bygger på uppfattning av de som svarar på enkäten. Resultatet indikerade att förvaltningar med hög kompetens inom digitalisering skattade digital mognad lägre än organisationer med lägre andel digital utveckling.

Under nyläget för målet *Uppnå balans mellan interna och externa nyttor* saknar vi formuleringar om att tjänsterna ska vara tillgängliga och inkluderande samt enkla att använda och efterfrågade. Detta är tydligt i stadens policy för digitalisering och IT. Vi ser också att vi som leverantör måste kunna analysera medborgarnytta och behov, inte bara utifrån perspektivet användardriven innovation, utan även baserat på våra erfarenheter och utifrån våra kontakter med dem vi är till för och då kunna arbeta fram nya lösningar. Det kan till exempelvis ske genom att analysera onödig efterfrågan.

2. Tydliggör mål och insatser inriktningen för stadens digitaliseringsarbete?

Planen följer inte stadens riktlinje för styrande dokument, där det ska framgå vem eller vilka som ansvarar för att insatser genomförs och även när de ska genomföras. Vi ser att planen mer liknar ett program, utifrån stadens definitioner av styrande dokument. Vi saknar en mer konkretiserad plan med ansvar och tidssättning. Utan en sådan kan det bli utmanande att få igång den aktivitet som behövs för att nå nylägen. Det är dessutom oklart om alla insatser ska göras samtidigt. Det är viktigt att insatserna tidsätts, så att det blir tydligt vilka beroenden som finns mellan olika insatser och mål.

Det finns en risk för målkonflikt avseende målet *Uppnå balans mellan effektivitet och innovation* och målet *Uppnå balans mellan intern och extern nytta*, sett till kommunfullmäktiges uppdrag om att öka effektiviteten i stadens verksamheter. Planen kan behöva ta hänsyn till att hantera det.

Här följer några ytterligare förslag på utveckling av planen:

- För de inriktningar som visas i bilden på sidan 5 i planen (bilaga 2) finns det ingen ytterligare förklaring eller koppling till de fyra målen. De behöver stå i ett sammanhang och förklaras. Kanske är inriktningarna mer strategier för att nå målen?
- Målet *Uppnå balans mellan effektivitet och innovation* behöver förklaras mer. Nu uppfattas målet som att effektivitet och innovation är i motsatsförhållanden till varandra. Vi tror att vad man vill visa är vikten av att balansera olika utvecklingsinitiativ.
- Det finns relativt lite koppling till organisation och processutveckling i planen. Den enda kopplingen handlar om kompetensutveckling inom digitalisering. Men hur stärker vi kopplingen till digitaliseringens effekter – såsom förändrad organisation utifrån innovation och effekthemtagning – parallellt med att vi genomför planen?

3. Leder insatserna till måluppfyllelse?

Eftersom planen är en blandning mellan plan och program, är insatserna ibland alltför övergripande och svåra att förstå. Vad menas till exempel med att fortsatt utveckla gemensam kunskapsarena utifrån ökad delaktighet från boende etc? Finns det idag en gemensam kunskapsarena? Det finns inga beskrivna leveranser och effekterna blir då svåra att både mäta och förhålla sig till.

Här följer några ytterligare förslag på utveckling av planen:

- Båda de första målen har insatser som innebär metoder för uppföljning. En farhåga är att insatserna gör att man försöker driva verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering

genom uppföljning och nyckeltal. Om uppföljningen görs för omfattande och på fel sätt riskerar den att inte stödja verksamheterna eller bidra till deras utveckling, utan istället ta resurser. Många gånger är det mer verkningsfullt att arbeta med kompetens, metodstöd och kultur i kombination med "lagom" styrning och uppföljning.

- Under målet om kompetensförsörjning saknar vi en insats kring behovet av ändrad kultur där det finns en vilja att digitalisera.
- Under insatserna för att nå balans mellan effektivitet och innovation saknar vi insatser utifrån de analyser som ska genomföras. Analyser i sig leder inte till det önskade nyläget. Vi saknar även en insats som handlar om ökad kompetens inom innovation.

4. Hur ser ni på insatsernas genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området?

Vi uppskattar ambitionen att hela kommunkoncernen ska omfattas av analys kring innehåll i utvecklingsportföljen. Det är en utmaning att få till genomförbarheten när planen saknar organisation för genomförande och utpekade ansvariga för insatserna samt tidssättning för insatserna. Att det saknas utpekade ansvariga gör att det kan bli väldigt ojämn utveckling inom kommunkoncernen.

Här följer några ytterligare förslag på utveckling av planen:

- I insatserna behöver det bli tydligare hur nyttorealisering utgör en del i ett beslutsunderlag samt hur och vem som har ansvar för uppföljningen av insatserna. Det måste också fram ett effektivare metodstöd som tydliggör kompetensen som krävs för att både genomföra nyttorealisering samt följa upp effekthemtagningen. Effekthemtagning handlar ofta om andra områden än digitalisering, till exempel HR.
- Som kommun har vi ansvar för alla medborgare, även de som inte av olika anledningar kan dra full nytta av digitaliseringens möjligheter. En önskad aktivitet i planen är att göra en riskbedömning med hantering av digitalt utanförskap, förslagsvis som del av beslutsunderlag för utvecklingsinitiativ.

5. Hur ser ni på uppföljningens genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området?

Frågan är svår att svara på eftersom uppföljning bygger på vad som planeras att genomföras. Planen är för övergripande. Till exempel saknas uppgifter om vem som ska utföra föreslagna insatser, när under planperioden dessa ska utföras samt till vem resultatet av insatserna ska levereras. Förvaltningen ser det därför svårt att svara på uppföljningens genomförbarhet.

Här följer några ytterligare förslag på utveckling av planen:

- Planen lutar sig mycket på DIMIOS som är en självskattningsmetod med de brister en sådan innebär. Uppföljningen måste stärkas med mer konkreta mått.
- Det är synd att mått kopplade till användarna inte finns med. I arbetet med handlingsplan 2020-2021 gavs flera förslag från förvaltningen till detta. Det enda mått i planen som beskrivs fånga effekt hos boende, besökare och näringsliv är att titta på hur många medarbetare per förvaltning som genomgått utbildning i användardriven innovation. Detta mått ger en svag koppling till effekten. Måttet skulle kunna formuleras bredare: antal framtagna tjänster/upphandlingar som utgått från en behovsanalys, eller liknande.

- Vissa mått har låg koppling till effekt, till exempel att mäta transaktionsmängder. Under målet *Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation* skulle man kunna mäta antal digitala tjänster med tvåvägskommunikation.

6. Hur kan målgruppsperspektivet förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Förvaltningen uppskattar ambitionen med ett bättre fokus på boende, besökare och näringsliv i planen.

Det är viktigt att vi verkligen mäter effekterna för målgrupperna och inte endast mäter genom självskattning, det vill säga vad vi tror att externa målgrupper tycker.

7. Hur kan övergripande, gemensam styrning och samordning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Förvaltningen saknar en bild av den framtida organiseringen av stadens kommande digitalisering. Detta har nämnden lyft i tidigare remissvar för riktlinjen för digitalisering.

Här följer några ytterligare förslag på utveckling av planen:

- Förvaltningen ser bland annat behov av en funktion i varje förvaltning och bolag med ansvar för digitalisering för att vi på en stadenövergripande nivå ska kunna säkra den önskade förflyttningen.
- Förvaltningarnas och bolagens ansvar behöver vara tydligt gentemot den centrala styrningen. Risken är annars att man väntar på varandra i omställningen.

8. Hur kan säkerställande av relevant digital kompetens och förmåga förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

En central fråga är finansiering av insatser som kommer att behövas för omställning och kompetensväxling som en följd av stadens digitalisering. För att få utväxling av verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering krävs ofta en puckelkostnad. Nämnder och styrelser kan ha svårt att frigöra resurser för detta. Eventuellt skulle en möjlig insats i planen vara att undersöka en "finansieringsmodell" likt kompetensförsörjningsanslaget för staden. Detta kan underlätta kompetensväxling och puckelkostnad vilket snabbare kan leda till effekthemtagning.

Här följer några ytterligare förslag på utveckling av planen:

- Under målet om kompetensförsörjning saknar förvaltningen även en insats rörande behovet av ändrad kultur där det finns en vilja att digitalisera.
- Det vore önskvärt med insatser för att främja kompetensspridning och effektivt kompetensutnyttjande inom hela koncernen. Vi kan nog utgå ifrån att kompetenshöjningen inte kommer att ske jämnt fördelat över koncernen.
- En del indikatorer handlar om antal som genomgått utbildning istället för om utbildningen lett till konkreta resultat, exempelvis utvecklingsinitiativ som bygger på metoden för användardriven utveckling.

9. Hur kan ledarskap och förändringsledning förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen?

Förvaltningen ser behov av kompetens kring förändringsledning i stadens verksamheter. Det krävs arbete för att ändra kulturen så att det finns en vilja eller insikt om behov av att ständigt förändra och även delvis digitalisera. Det är bra att planen har koppling till insatser i förändringsledning som görs inom programmet för attraktiv arbetsgivare.

All verksamhetsutveckling kräver tid för reflektion och utveckling. Om digitaliseringsinsatser ska ge utväxling behöver medarbetarna förändra sina arbetssätt och få ökad kompetens. Det kräver involvering av medarbetare och ett uthålligt förändringsarbete, vilket i sin tur kräver både tid och resurser. Förvaltningen saknar en insats som handlar om att det behöver finnas förutsättningar för chefer (koppling till programmet för attraktiv arbetsgivare) och förutsättningar och arbetssätt i verksamheterna som ger utrymme för medarbetare att vara med i utvecklingsarbetet.

Staden kan behöva mixa kompetens och mandat i styrgrupper för digitaliseringsprojekt. Idag är det nästan uteslutande chefer i styrgrupper, åtminstone i en uppbyggnadsfas kan vi behöva fler funktioner i styrgrupper för att säkerställa att sakkunskapen kommer in i beslutsfattandet, och inte bara som beslutsunderlag på papper.

10. Ytterligare kommentarer? (Formalia, definitioner, indikatorer, behov av underliggande styrande dokument etc.)

Begreppet investeringar lyfts flera gånger i planen. Det kan vara missvisande om det inte i fortsättningen kommer att finnas investeringsmedel kopplade till digital utveckling.

Metodstöd för nyttorealisering ska användas för digitala utvecklingsprojekt. Denna metod är omfattande och kostsam. Som stad vore det önskvärt att ha ytterligare metodstöd för utvecklingsinitiativ som alternativ.

Lotta Sjöberg	Niclas Bengtsson
Förvaltningsdirektör	Avdelningschef

Göteborgs Stad

Utdrag ur protokoll

Sammanträdesdatum: 2021-12-16

Svar på remiss gällande Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

§ 574, 07352/21

Beslut

1. Trafiknämnden tillstyrker förslaget utifrån trafikkontorets tjänsteutlåtande.
2. Trafiknämnden översänder trafikkontorets tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som trafiknämndens eget yttrande.
3. Trafiknämnden justerar ärendet omedelbart.

Handling

Trafikkontorets tjänsteutlåtande från 2021-10-27

Yrkanden

Ordförande Toni Orsulic (M) yrkar bifall till trafikkontorets förslag.

Propositionsordning

Ordförande Toni Orsulic (M) finner att det finns ett förslag till beslut, det vill säga bifall till trafikkontorets förslag, och att trafiknämnden beslutar enligt det.

Justering

Omedelbar justering

Protokollsutdrag skickas till

Kommunstyrelsen

Dag för justering

2021-12-16

Vid protokollet

Sekreterare

Sara Olsson

Ordförande	Justerande
Toni Orsulic (M)	Karin Pleijel (MP)

Svar på remiss gällande Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Förslag till beslut

4. Trafiknämnden tillstyrker förslaget utifrån trafikkontorets tjänsteutlåtande.
5. Trafiknämnden översänder trafikkontorets tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som trafiknämndens eget yttrande.
6. Trafiknämnden justerar ärendet omedelbart.

Sammanfattning

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025, i enlighet med bilaga 1, remitteras till utvalda bolag och förvaltningar inom Göteborgs stad.

Då stadens plan för digitalisering kommer att gälla hela kommunkoncernen, det vill säga samtliga nämnder och helägda bolagsstyrelser samt för delägda bolag där Göteborgs Stad är majoritetsägare, är utformningen av planen av vikt för trafikkontorets verksamhet.

Trafikkontoret välkomnar arbetet med gemensamma planer för kommunkoncernen, både kortsiktig handlingsplan och långsiktig plan, för att man på en stadensnivå ska kunna leda, styra och genomföra aktiviteter för att nå de mål och nyttor som är framtagna för att möta stadens digitaliseringsbehov. För bästa stöd och styrning av stadens digitaliseringsinitiativ framåt vill trafikkontoret peka på ett antal områden som kan utvecklas i planen:

- Det är av stor vikt att det är tydligt hur planen är tänkt att tillämpas på olika nivåer (staden övergripande och förvaltningsnivå) för att säkerställa resurser och skapa tydliga insatser som bidrar till effektivt arbete för att nå gemensamma och specifika mål. Målgruppsperspektivet är enbart definierat på en övergripande nivå och trafikkontoret ser att målgrupperna bör definieras vid förtydligande om insatserna (vad, vem och hur).

- Planen är uppbyggd på tre övergripande mål inklusive ett antal nyttor. Dessa övergripande mål har brutits ner till fyra specifika mål. Planen har sitt fokus på de fyra specifika målen utifrån nuläge, nyläge (önskat läge), insatser och uppföljning. Trafikkontoret anser att det är önskvärt att förtydliga de övergripande målen, de fyra specifika målen samt de tillhörande insatserna, för att genom det tydliggöra förväntningarna och förutsättningarna att nå uppsatta mål.
- Digitaliseringen ska harmonisera med och genomföras i enlighet med gällande lagstiftning. Det är önskvärt att det på ett så tydligt och konkret sätt som möjligt framgår i planen att för att lyckas med digitaliseringen på lång sikt måste perspektiv som miljö- och klimatomställning, medborgarperspektiv, demokrati, informationssäkerhet, dataskydd och personlig integritet vara integrerade i arbetet. Nuvarande förslag på plan adresserar inte ovan nämnda perspektiv.

- Trafikkontoret ser det positivt att arbeta med nuläge och nyläge för att belysa och tydliggöra vilka förflyttningar som behöver göras i staden och på förvaltningsnivå.

- Ett stort fokus i planen ligger på enkätverktyget DiMiOS. Trafikkontoret anser att det är bra med ett kontinuerligt insamlings- och uppföljningsverktyg, men är tveksam om DiMiOS ger det underlag som behövs för att kunna styra och skapa mål på stadennivå och på förvaltningsnivå.

- Planen har ett stort fokus på mått och indikatorer. Trafikkontoret noterar svårigheten i att mäta vissa indikatorer i planens uppföljning.

- Planen nämner att man ska säkerställa att definierade nyttor och effekter uppstår i större digitaliseringsprojekt. Trafikkontoret anser att det finns ett behov av ett stadengemensamt arbetssätt och metodstöd för uppföljning av nyttor och effekter (nytto- och effekthemtagning).

- Den digitala omställningen kräver ökade resurser, nya kompetenser och högre krav på kompetenser. För att säkerställa relevant digital kompetens behöver planen förtydliga kopplingen mellan nyläge, insatser och kompetenshöjande insatser samt kompetensförsörjning.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Digitalisering ska ses som ett verktyg för verksamhetsutveckling, att arbetet syftar till att effektivisera verksamheten, nå ökad kundnytta och att utforska nya möjligheter. Detta innebär initialt ett resursbehov för omställningskostnader, vilket kan lösas genom prioriterade medel i budget, men även genom viss omprioritering inom ordinarie budgetarbetet. Det kan också krävas tillfällig finansiering utöver ram, där viss finansiering kan möjliggöras genom att ansöka om externa projektmedel, för att på sikt uppnå en effektivisering i eller förändring av verksamheten.

Bedömning ur ekologisk dimension

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

Bedömning ur social dimension

Regeringen har satt upp ett övergripande mål att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Myndigheten för digital förvaltning, DIGG, anger i sin rapport, Sveriges digitala förvaltning 2020, att en effektiv, innovativ och datadriven förvaltning är en förutsättning för att nå detta mål. Med hjälp av digital teknik kan offentlig service i högre grad utformas efter användarnas behov, öka delaktigheten och insynen, och göra den enklare och säkrare för medborgare och företag att använda. Digitala verktyg kan användas för att upprätthålla och höja kvaliteten i offentlig service och är ett av de främsta verktyg det offentliga har för att möta de välfärdsutmaningar som framföra allt den demografiska utvecklingen för med sig.

Sveriges invånare blir alltmer positivt inställda till den ökade digitaliseringen i samhället och till att kommuner och regioner erbjuder digital service. Det visar en undersökning som SKR har låtit genomföra i april 2020. Samtidigt som acceptansnivån och viljan att använda digitala tjänster har ökat till en relativt hög nivå gentemot tidigare mätningar finns det fortfarande ett gap till allmänhetens förväntansnivå. Det finns skäl att tro att rådande pandemi har haft en fortsatt positiv effekt på den digitala omställningen, vilket gör att det är rimligt att anta att acceptansnivån år 2021 är ännu högre.

Invånarna är alltmer positiva till digitaliseringen i samhället men behov och möjligheter att använda sig av digital teknik varierar.

Samverkan

Stadsledningskontoret har fört dialog om planen med den fackliga referensgruppen för digitalisering, 2021-06-11 och information har skickats till central samverkansgrupp (CSG) och det Koncernfackliga rådet 2021-09-09.

Förhållande till styrande dokument

Planen har kopplingar till flera befintliga planerande och reglerande styrande dokument inom områden som berör sakfrågan med påverkan på denna plan.

Ny modell för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning träder i kraft 2023-01-01 vilket innebär att tjänsteutvecklingen hanteras enligt nuvarande modell för kommungemensamma interna tjänster där processen med tjänsteplaner är aktuell. Planen kommer uppdateras inför 2023 med anledning av att ny styrmodell införs.

De styrande dokumenten enligt listan nedan kompletterar varandra och ger en helhetsbild över aktuell styrmiljö för området.

- Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT
- Göteborgs Stads riktlinje för styrning, finansiering och samordning av digital utveckling och förvaltning
- Göteborgs Stads innovationsprogram
- Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare
- Ny modell för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning

Bilagor

1. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025.

Ärendet

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025, i enlighet med bilaga 1, remitteras till utvalda bolag och förvaltningar inom Göteborgs stad, med begäran om yttrande senast 2021-12-15. Trafiknämnden har begärt och fått förlängning av svarstid till 2021-12-17.

Beskrivning av ärendet

Då stadens plan för digitalisering kommer att gälla hela kommunkoncernen, det vill säga samtliga nämnder och helägda bolagsstyrelser samt för delägda bolag där Göteborgs Stad är majoritetsägare, är utformningen av planen av vikt för trafiknämndens verksamhet. Det är av stor vikt att det är tydligt hur planen är tänkt att tillämpas på både stadenövergripande- och på förvaltningsnivå för att säkerställa resurser och tydliggöra insatser som bidrar till att vi når gemensamma och specifika mål.

Bakgrund

I kommunfullmäktiges budget 2020 fick kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi, liksom en styr-, finansierings- och samordningsmodell. Uppdrag lämnades också att utreda lämplig organisation för att möta stadens framtida digitaliseringsbehov.

Under 2020 – 2021 har staden haft en kortsiktig handlingsplan med hög detaljeringsgrad. Handlingsplanen innehåller ett tjugotal aktiviteter som anses vara möjliggörare för arbetet med denna långsiktiga plan. Resultatet från flera av dessa aktiviteter har bäring på planens inriktning.

Digitalisering ska, enligt stadens definition, ses som en metod för verksamhetsutveckling och drivas med fokus på realisering av beslutade mål. Digitalisering kräver balansering mellan innovation och effektivitet för att säkerställa såväl kortsiktiga som långsiktiga målsättningar och nyttor.

Sammanfattning av planen

Syftet med planen är att tydliggöra en inriktning för att uppnå kommunkoncernens mål och nyttor med digitaliseringsarbetet.

Planen är uppbyggd på tre övergripande mål inklusive ett antal nyttor. Dessa övergripande mål har brutits ner till fyra specifika mål,

- Uppnå balans mellan effektivitet och innovation
- Uppnå balans mellan interna och externa nyttor
- Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation
- Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning

Planen har sitt fokus på de fyra specifika målen utifrån nuläge, nyläge (önskat läge), insatser och uppföljning.

Kommunstyrelsen ansvarar för att leda och samordna genomförandet och uppföljningen av planen på en stadenövergripande nivå, i samskapande med berörda förvaltningar och bolag.

Planen revideras vid behov utifrån genomförd uppföljning av planens mål och inriktning. Uppföljningen av kommunkoncernens samlade digitaliseringsarbete inklusive önskvärda förflyttningar kommer fortsättningsvis att bygga på nyckeltal som driver ökad framdrift av digitaliseringsarbetet.

Förvaltningens bedömning

Trafikkontoret välkomnar arbetet med gemensamma planer för kommunkoncernen, både kortsiktig handlingsplan och långsiktig plan för digitalisering. Planerna är en förutsättning för att på en

stadennivå kunna leda, styra och genomföra aktiviteter, för att nå de mål och nyttor som är framtagna för att möta stadens digitaliseringsbehov.

Trafikkontoret står bakom stadens definition, där digitalisering ska ses som en metod för verksamhetsutveckling och drivas med fokus på realisering av beslutade mål.

I planen anges att den skall vara ett stöd för alla medborgare i staden. Trafikkontoret anser att planens uppbyggnad, struktur och innehåll kräver förförståelse och att man är insatt i stadens digitaliseringsarbete. Det finns en logik och pedagogik i planen vilket gör den begriplig i struktur men om planen ska vara ett stöd till alla medarbetare i staden behöver den inledande rubriken ”bakgrund” kompletteras med det arbete som redan genomförts samt förtydliganden av definitioner och verktyg.

Planens utformning bygger främst på Forskningskonsortiet Digital Förvaltning (Göteborgs Universitet) och deras framtagna verktyg ”Digital Mognad i Offentlig Sektor” (DiMiOS) och ”Portföljstyrning för digitala initiativ i offentlig sektor” (PIOS). Planen skulle troligtvis få ytterligare bredd om fler kunskapskällor gett input till planens utformning och innehåll.

Kommentarer på nulägen och nylägen som beskrivs i planen

Trafikkontoret ser det positivt att arbeta med nuläge och nyläge för att belysa och tydliggöra vad som behöver göras i staden och på förvaltningsnivå.

Nylägenas målbilderna upplevs relevanta men kopplingen till insatser och uppföljning saknas på vissa håll eller är svåra att utläsa.

En av framgångsfaktorerna i planen är att planen både i nylägen och i insatser eftersträvar systematiska arbetssätt och metodstöd inom flera områden. Trafikkontoret ser dock ett behov av att ta fram kriterier för prioritering, värdering och nyttorealisering inför val av insatser och metoder.

Det är av vikt att planen förtydligar möjligt genomförande kopplat till det digitala i en verksamhet. Att ett digitalt arv påverkar hur mycket en verksamhet kan satsa på innovation utöver de insatser som redan behövs för att upprätthålla eller effektivisera redan befintliga systemstöd. För att få möjlighet och resurser att arbeta med innovation kan insatserna behöva kompletteras med arbetssätt och stöd för att avveckla gamla systemstöd.

Det känns viktigt och relevant att belysa att om staden ska ha en gemensam bild av en användares behov (livshändelser) måste staden skapa en tydlig gemensam styrning och ett gemensamt arbetssätt.

Kommentarer på om mål och insatser som beskrivs i planen ger inriktning och leder till måluppfyllelse för stadens digitaliseringsarbete

Trafikkontoret anser det önskvärt att förtydliga de övergripande målen och de tillhörande fyra specifika målen ytterligare.

Överlag behöver insatserna förtydligas och kompletteras med hur dessa ska samordnas, hur och av vem de ska genomföras samt vad det kommer finnas för stöd för förvaltningar och bolag vid eventuella kunskapshöjande insatser eller organisationsförändringar. Med dessa förtydliganden och kompletteringar ger planen bättre förutsättningar för organisationen att nå uppsatta mål (mer proaktivt) och en tydlighet om vad som förväntas.

Trafikkontoret ser svårigheter i att utföra insatser enbart på förvaltningsnivå och ser därmed ett stort behov av samordning på stadennivå.

I planen är det svårt att avläsa kommande kompetensinsatser för att säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för den digitala omställningen. Flertalet insatser hänvisar till fortsatt utveckling av redan påbörjade aktiviteter som för trafikkontoret är okända. Det hade varit önskvärt om kompetenser kopplades till insatser och mål och att det fanns en sammanhållande plan för lämpliga vidareutbildningar inom staden. Inom vissa branscher och kompetenser är det svårt att rekrytera och det finns få resurser som kan arbeta strukturerat med frågan. Det behövs gemensamma krafter och ett gemensamt arbete i staden för att uppnå målen i planen gällande kompetens.

Trafikkontoret vill belysa vikten av tydlighet om hur kostnader och resurser behöver fördelas i staden för att nå målen. För att nå målet med att skapa balans mellan effektivitet och innovation bör staden utveckla gemensamma arbetssätt exempelvis ledningssystem för informationshantering. Detta skulle effektivisera och frigöra tid för kärnverksamheterna. Innovation kräver att man testar nytt och detta innebär att verksamheterna behöver frigöra resurser för en osäker leverans och eventuella ”förgäveskostnader”. Trafikkontoret ser att arbete med innovation kräver resurser i budget för IT kostnader och digitalisering. Viss finansiering kan möjliggöras genom att ansöka om externa projektmedel. Trafikkontoret efterfrågar ett stadengemensamt arbetssätt och struktur för att aktivt kunna söka extern finansiering när så är möjligt. Trafikkontoret vill också lyfta frågan om en centraliserad innovationsbudget med medel att söka för digital omställning för verksamheterna.

Digitaliseringen ska harmonisera med och genomföras i enlighet med gällande lagstiftning. Det är önskvärt att det på ett så tydligt och konkret sätt som möjligt framgår i planen att för att lyckas med digitaliseringen på lång sikt måste perspektiv som miljö- och klimatomställning, medborgarperspektiv, demokrati, informationssäkerhet, dataskydd och personlig integritet vara integrerade i arbetet. Planen idag adresserar inte ovan nämnda perspektiv.

Vidare nämns inte alls några insatser för bevarandet och förvaltningen av den ökade datamängd som digitaliseringen innebär över tid. En ökad digitalisering innebär inte bara ökad mängd data utan också en mer avancerad och svårbevarad struktur. Planen bör lyfta gemensamma insatser för informationshantering med en tydlig styrning som kopplar ihop dataskydd och informationssäkerhet med digitalisering.

Planen beskriver utmaningar kring bland annat ägarskap av data, informations- och cybersäkerhet, integritet och tillgänglighet. Att bevara samband och beroenden mellan olika datakällor och eventuellt med olika informationsägare på ett säkert och tillförlitligt sätt är ett uppdrag som kräver långsiktigt och strategiskt arbete. Framtida insamlingsstrategier, datastrukturer, valideringsmetoder, förvaltarskap och bevarandestrategier behöver tas fram innan data och information skapas/insamlas. Komplexiteten i detta underskattas ofta. Genom att inte från början ta med detta perspektiv riskerar staden på sikt en enorm informationsförlust. Det är inte bara önskvärt att information som produceras kan bevaras över tid, utan även i detta fall en fråga om lagefterlevnad då kommunen är skyldig att bevara information i enlighet med svensk arkivlagstiftning.

Trafikkontoret vill skicka med att man i planen bör integrera implementering och kommunikationsinsatser för planens genomförande.

Kommentarer på hur trafikkontoret ser på uppföljningens genomförbarhet och relevans utifrån kommunkoncernens gemensamma behov och utmaningar inom området

Ett stort fokus i planen ligger på enkätverktyget DiMiOS. Trafikkontoret anser att det är bra med ett kontinuerligt insamlings- och uppföljningsverktyg men anser att det är tveksamt om DiMiOS ger det underlag som behövs för att kunna styra och skapa mål på stadennivå och på förvaltningsnivå. Med tanke på hur enkäten genomförs idag och den riktning planen ger finns ett behov av att förtydliga användandet av DiMiOS så att genomförandet är likriktad i staden. Trafikkontoret ser även att, för att

få tillförlitlighet i resultatet krävs en tydligare styrning kring urvalet av respondenter och att det finns stöd/verktyg för att validera inkomna data. Trafikkontoret ser också ett behov av förtydligande hur DiMiOS som verktyg ska kopplas till andra redan använda uppföljningsverktyg så som Stratsys och redan befintliga uppföljningsprocesser på stadennivå och förvaltningsnivå.

Planen har ett stort fokus på mått och indikatorer. Utöver DiMiOS nämns några ytterligare mätmetoder. Det blir av stor vikt att dessa mätmetoder harmoniseras och kopplas samman med DiMiOS på ett tydligt sätt både på en stadennivå och förvaltningsnivå.

Trafikkontoret noterar svårigheten i att mäta vissa indikatorer i planens uppföljning. Dessa indikatorer behöver kompletteras med kartlagda detaljerade processer samt förtydligas i hur de ska mätas och genomföras, dess syfte, hur de ska värderas och i relation till vad.

Planen nämner att man ska säkerställa att definierade nyttor och effekter uppstår i större digitaliseringsprojekt. Nyttor och effekter uppstår oftast först efter att digitaliseringsprojekten är avslutade, vilket måste beaktas vid utvärderingar av projekt och utvärdering av nyttor och effekter. Trafikkontoret anser att det finns ett behov av ett gemensamt arbetssätt och metodstöd för uppföljning av nyttor och effekter (nytto- och effekthemtagning) i staden kopplat till digitalisering.

Kommentarer på hur målgruppsperspektivet, ledarskap och förändringsledning samt säkerställande av relevant digital kompetens och förmåga kan förstärkas inom ramen för mål och insatser i planen

Målgruppsperspektivet är enbart definierat på en övergripande nivå och trafikkontoret ser att målgrupperna bör definieras vid förtydligande om insatserna (vad, vem och hur).

Den digitala omställningen innebär en kompetensomställning, vilket kräver ökade resurser, nya kompetenser och innebär högre krav på många kompetenser. Detta ställer krav på arbetssätt och metoder för kompetensutveckling och kompetensförsörjning. För att säkerställa relevant digital kompetens anser trafikkontoret att planen behöver förtydliga kopplingen mellan nyläge, insatser och kompetenshöjande insatser och kompetensförsörjning.

Maria Axberg	Kristina Lindfors
Avdelningschef	Trafikdirektör

Göteborgs Stad

Utdrag ur protokoll

Sammanträdesdatum: 2022-02-08

Remissyttrande Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

§ 36, N609-0034/22

Ärendet

Kommunstyrelsen har remitterat Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 med begäran om yttrande från grundskolenämnden. Ursprungligen skulle remissvaret varit kommunstyrelsen tillhanda senast 2021-12-15, men har för grundskolenämnden förlängts till 2022-02-08.

Handlingar

Tjänsteutlåtande, 2022-01-10

Bilaga, Begäran om yttrande över Förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025, inkommen från Stadsledningskontoret 2022-01-03

Beslut

1. Grundskolenämnden tillstyrker förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025, med grundskolenämndens synpunkter i beaktande.

2. Grundskolenämnden justerar paragrafen omedelbart.

3. Grundskolenämnden översänder yttrandet till kommunstyrelsen.

Dag för justering
2022-02-08

Vid protokollet

Sekreterare
Sara Lingefors

Ordförande
Axel Darvik (L)

Justerande
Bosse Parbring (MP)

Rätt utdraget intygar i tjänsten:

_____
Gill Bengtsson
Registrator

Remissyttrande över Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025

Förslag till beslut

I grundskolenämnden

Grundskolenämnden tillstyrker förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025, med grundskolenämndens synpunkter i beaktande.

Grundskolenämnden justerar paragrafen omedelbart.

Grundskolenämnden översänder yttrandet till kommunstyrelsen.

Sammanfattning

Kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen i 2020 års budget i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi för staden. Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 har sin grund i handlingsplan för digitalisering och IT 2020– 2021 som beslutades av kommunfullmäktige 2020-10-15 § 22 liksom resultatet och analysen av den uppföljning av digital mognad som genomfördes av samtliga förvaltningar och bolag vid årsskiftet 2020/2021.

I planen föreslås fyra mål som kompletteras med ett antal inriktningar. Planen beskriver stadens *nulägen* vad gäller de fyra målen och de *nylägen* som behöver uppnås.

Grundskoleförvaltningens bedömning är att målen och inriktningarna i planen är bra och pekar på att staden bättre ska ta vara på digitaliseringens möjligheter för att möta medborgarnas behov och höja kvalitet, tillgänglighet och likvärdighet. Innovation behöver få större plats i organisation, arbetssätt och användning av digital teknik.

Digitalisering och verksamhetsutveckling behöver styras lokalt – med stödjande insatser som pekar ut riktning och prioritet. Det är därför viktigt att insatserna i planen är stödjande för förvaltningarnas arbete – inte styrande.

Planens övergripande mål och inriktningar behöver inarbetas i förvaltningarnas lokala planer och i det lokala uppföljningsarbetet. Den strategiska plan för digitalisering som grundskoleförvaltningen antog i oktober 2020 kompletterar och kompletteras av stadens plan för digitalisering - här finns inga motsägelser.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Grundskoleförvaltningen bedömer att eventuella omställningskostnader eller annan tillfällig finansiering (för att på sikt uppnå en effektivisering i eller förändring av verksamheten) hanteras inom ramen för det ordinarie budgetarbetet.

Viss finansiering kan möjliggöras genom att ansöka om projektmedel där berörda verksamheter måste vara aktiva i att söka extern finansiering när så är möjligt.

Bedömning ur ekologisk dimension

Grundskoleförvaltningen har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension

Bedömning ur social dimension

Regeringen har satt upp ett övergripande mål att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. I stadens plan för digitalisering pekas effektiv, innovativ och datadriven förvaltning ut som en förutsättning för att nå detta mål. Grundskoleförvaltningen har en strategisk

plan och en handlingsplan för digitalisering. Dessa styrdokument kompletteras av stadens övergripande plan för digitalisering och pekar liksom stadens plan på att vi med den digitala tekniken - rätt använd - kan möta fler användares behov, öka delaktigheten, förenkla arbete och vardag samt bättre möta framtidens utmaningar i samhälle och skola.

Viljan att använda digitala tjänster ökar stadigt och med det också allmänhetens förväntningar på digitala lösningar. För att öka medborgarnas likvärdiga möjligheter till enkel och säker service av hög kvalitet behöver Göteborgs Stad utveckla organisation och verktyg för att på bästa sätt möta dessa behov.

Samverkan

De fackliga organisationerna har informerats om yttrandet i FSG 2022-01-31.

Bilaga

Begäran om yttrande över Förslag till Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022-2025, inkommen från Stadsledningskontoret 2022-01-03

Ärendet

Kommunstyrelsen har remitterat Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022–2025 med begäran om yttrande från grundskolenämnden. Ursprungligen skulle remissvaret varit kommunstyrelsen tillhanda senast 2021-12-15, men har för grundskolenämnden förlängts till 2022-02-08.

Beskrivning av ärendet

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

Förvaltningens bedömning

Grundskoleförvaltningen anser att övergripande mål, prioriterade nyttor och övriga målformuleringar i Göteborgs Stads plan för digitalisering är bra. De är relevanta för att staden, i än större utsträckning, ska kunna ta vara på digitaliseringens möjligheter i utvecklingen mot en digital framtid. Planen ger förutsättningar för en mer enhetlig bild av att digitalisering är verksamhetsutveckling och inte ett tillstånd man ska uppnå. Målbeskrivningar med nulägen och nylägen är välstrukturerade och hjälper till att förklara målformuleringarnas innebörd.

Beskrivna insatser har sin tyngdpunkt inom metodstöd för digital utveckling och uppföljning med hjälp av koncerngemensamma verktyg för digital mognad och portföljstyrning. För att digitalisering ska bli en möjliggörare för verksamhetsutveckling i hela koncernen anser grundskoleförvaltningen att planen behöver kompletteras med insatser som säkerställer att stadens IT-infrastruktur och bastjänster motsvarar de behov som krävs.

Uppföljningen av planen behöver också kopplas till det lokala uppföljningsarbetet. Målområden och frågor i mätverktyget för digital mognad (DIMIOS) är användbara för att synliggöra målen och ge ett strategiskt perspektiv inom digitaliseringsfrågor på förvaltningsnivå. Målområdena och frågorna behöver vara inkluderade i förvaltningens utvecklings- och uppföljningsarbete. När resultat jämförs mellan olika bolag och förvaltningar måste det finnas en medvetenhet om att mätverktyget för digital mognad (DIMIOS) har ett relativt stort tolkningsutrymme.

Ett viktigt samhällsuppdrag, som regleras i nationella styrdokument för olika skolformer, är att förbereda stadens barn, elever och studenter på vad ett allt mer digitaliserat samhälle innebär och kräver för kompetenser.

Genom att tidigt introducera kodning i undervisningen underbyggs intresse för programmering och blir därigenom en kompetensinvestering i en digital framtid.

Att tidigt lära sig förhålla sig till sekretessfrågor och säkerhet på nätet är avgörande för att skapa medvetna digitala aktörer och medborgare i ett framtida än mer digitaliserat samhälle. Grundskoleförvaltningen önskar att dessa bägge viktiga delar inom digitaliseringsområdet lyfts fram i planen och kopplas mot skolförvaltningarnas gemensamma digitaliseringsstrategi.

Verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering behöver ha ett lokalt ansvar precis som all övrig verksamhetsutveckling. Det är i verksamheten som nya idéer uppstår och där nyttan är som mest påtaglig. Detta gäller de utvecklingsinsatser som kategoriseras såväl som *effektivitet*, som *innovation*. Göteborgs Stads plan för digitalisering bör betona att styrning och ansvar för att driva digitalisering ska finnas på flera nivåer.

För att säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för omställning efterfrågar grundskoleförvaltningen insatser kopplade till ett förändrat HR-perspektiv vid rekrytering. Staden bör i alla sammanhang ställa krav på relevant digital kompetens och digital förändringsledning. Detta bör även framgå i styrdokument för ledar- och medarbetarprofil.

Sammanfattningsvis är grundskolenämndens synpunkter att planen bör kompletteras med:

- insatser som säkerställer att stadens IT-infrastruktur och bastjänster motsvarar de behov som krävs.
- att målområden och frågor behöver inkluderas och kopplas till förvaltningarnas lokala utvecklings- och uppföljningsarbete.
- betydelsen av utbildning i kodning, sekretessfrågor och säkerhet på nätet
- att styrning och ansvar för att driva digitalisering ska finnas på flera nivåer.
- att det i stadens styrdokument för ledar- och medarbetarprofil bör ställas krav på relevant digital kompetens och digital förändringsledning.

Göteborgs Stad Grundskoleförvaltningen

Bengt Randén
Förvaltningsdirektör

Per Wikström
Avdelningschef

Göteborgs Stad

Göteborgs Stads plan för digitalisering 2022 - 2025

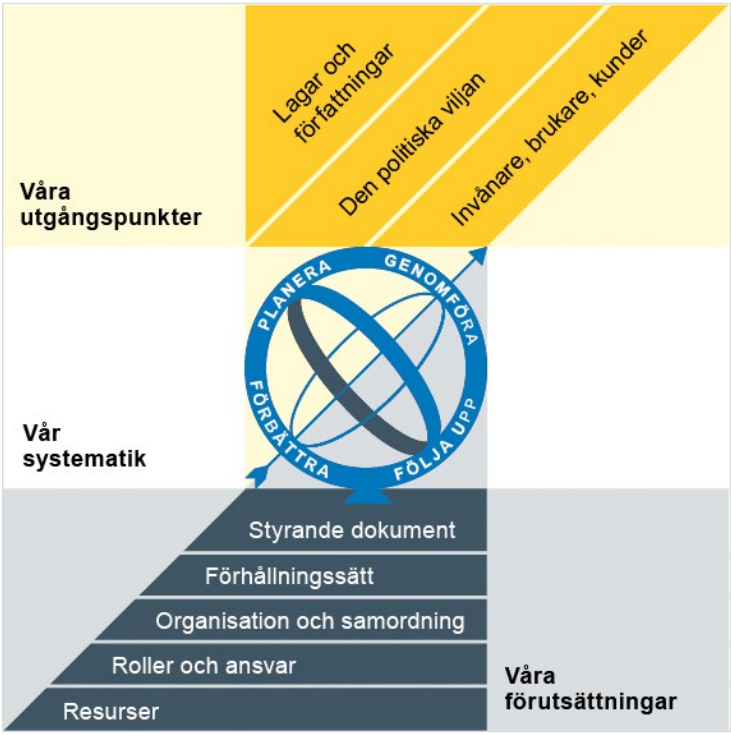
För ett sammanhållet, digitalt och innovativt Göteborg

Planerande styrande dokument

Vision
Program
► **Plan**

Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

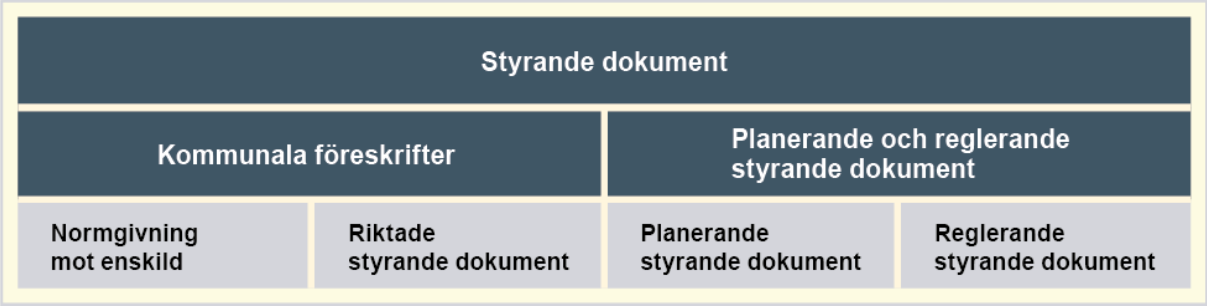


Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Beslutad av:	Gäller för:	Diarienummer:	Datum och paragraf för beslutet:
Kommunfullmäktige	Nämnder och bolagsstyrelser	0617/21	[Text]
Dokumentsort:	Giltighetstid:	Senast reviderad:	Dokumentansvarig:
Plan	2022–2025	[Datum]	Direktör Utveckling av stadens verksamheter
Bilagor: [Bilagor]			

Innehållsförteckning

Inledning ... 3

Syftet med denna plan ... 3

Vem omfattas av planen ... 3

Giltighetstid ... 3

Bakgrund ... 3

Koppling till andra styrande dokument ... 3

Uppföljning av denna plan ... 4

Digital mognad och förmåga ... 4

Genomförande ... 5

Planen ... 7

Övergripande mål ... 7

Prioriterade nyttor med stadens strategiska arbete med digitalisering ... 7

Inriktningar för stadens strategiska arbete med digitalisering ... 7

Målområde: Uppnå balans mellan effektivitet och innovation ... 8

Insatser ... 9

Uppföljning för målområdet ... 10

Målområde: Uppnå balans mellan interna och externa nyttor ... 10

Insatser ... 11

Uppföljning för målområdet ... 12

Målområde: Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation 12

Insatser ... 13

Uppföljning för målområdet ... 14

Målområde: Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för att nyttja digitaliseringens möjligheter ... 14

Insatser ... 15

Uppföljning för målområdet ... 16

Bilaga 1, Ordlista ... 17

Bilaga 2, Visualisering av planens nyttor, inriktningar och mål ... 18

Inledning

Syftet med denna plan

Syftet med planen är att tydliggöra den inriktning som utpekats för att uppnå kommunkoncernens mål och nyttor med digitaliseringsarbetet.

Vem omfattas av planen

Denna plan gäller för hela kommunkoncernen, det vill säga samtliga nämnder och helägda bolagsstyrelser. Planen gäller även för delägda bolag där Göteborgs Stad är majoritetsägare.

Giltighetstid

Denna plan gäller för perioden 2022 – 2025.

Bakgrund

I kommunfullmäktiges budget 2020 fick kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi och en IT-strategi, liksom en styr-, finansierings- och samordningsmodell samt att utreda lämplig organisation för att möta stadens framtida digitaliseringsbehov.

Under 2020 – 2021 har staden haft en kortsiktig handlingsplan med hög detaljeringsgrad. Handlingsplanen innehöll ett tjugotal aktiviteter som ansågs vara möjliggörare för arbetet med denna långsiktiga plan. Resultatet från flera av dessa aktiviteter har bäring på planens inriktning. Till exempel har en ny struktur för uppföljning etablerats, där staden årligen genomför mätningar av kommunkoncernens digitala mognad.

Forskning från Göteborgs universitet visar att digitaliseringen ofta är missförstådd, den ses som ett tillstånd som ska uppnås snarare än en metod för verksamhetsutveckling. Den är primärt riktad mot att automatisera processer under antagandet av noll grad av förändring. Digitalisering ska, enligt stadens definition, ses som en metod för verksamhetsutveckling och drivas med fokus på realisering av beslutade mål. Digitalisering kräver balansering mellan innovation och effektivitet för att säkerställa såväl kortsiktiga som långsiktiga målsättningar och nyttor.

Koppling till andra styrande dokument

Planen har tydliga kopplingar till flera befintliga planerande och reglerande styrande dokument inom områden som berör sakfrågan. Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT, Göteborgs Stads riktlinje för styrning, finansiering och samordning av digital utveckling och förvaltning, Göteborgs Stads

innovationsprogram samt Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare utgör några viktiga styrande dokument med påverkan på denna plan. De styrande dokumenten kompletterar varandra och ger en helhetsbild över aktuell styrmiljö för området.

Ny modell för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning träder i kraft 2023-01-01, det innebär att tjänsteutvecklingen hanteras enligt nuvarande modell för kommungemensamma interna tjänster där processen med tjänsteplaner är aktuell. Denna plan kommer uppdateras inför 2024 med anledning av att ny styrmodell införts.

Uppföljning av denna plan

Kommunstyrelsen ansvarar för att leda, samordna och följa upp planen på en stadenövergripande nivå. Planen revideras vid behov utifrån genomförd uppföljning av planens mål och inriktning. Hur uppföljning ska ske beskrivs under respektive rubrik som beskriver målsättning, dessutom planeras en fördjupad uppföljning av de nyttor som anges i denna plan.

En förväntad nytta som ska uppnås, se under rubriken Prioriterade nyttor, är en ökad möjlighet till värdering och prioritering av stadens behov av digital utveckling. Normalt används nyckeltal som funnits länge och mäter utveckling och trendbrott över tid. Nyckeltal för framdrift är något helt annat, de processmått som används syftar till att synliggöra förändringen.

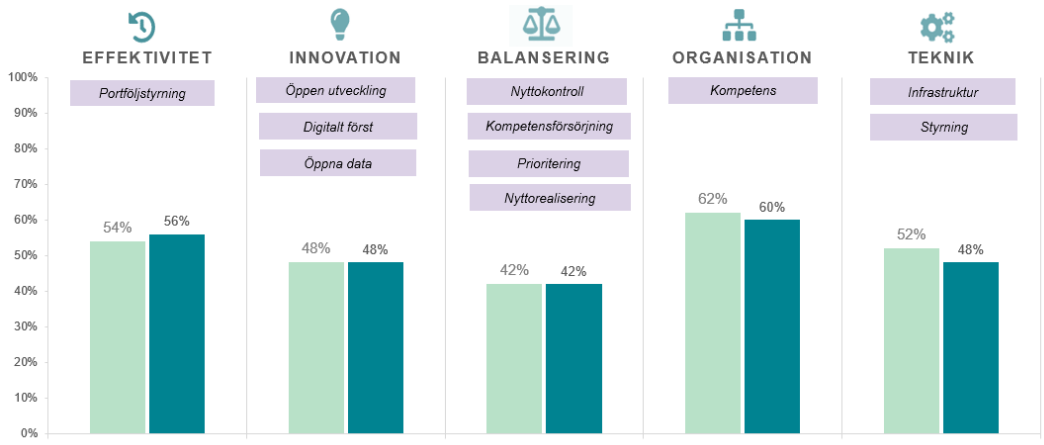
Uppföljningen av kommunkoncernens samlade digitaliseringsarbete inklusive önskvärda förflyttningar kommer fortsättningsvis att bygga på nyckeltal som driver ökad framdrift av digitaliseringsarbetet. Uppföljning och data samlas dessutom kontinuerligt in via DiMiOS, ett forskningsbaserat verktyg som mäter förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering.

Digital mognad och förmåga

Under 2020 etablerades struktur för uppföljning av digital mognad. Staden har för avsikt att årligen genomföra mätningar av kommunkoncernens självskattade digitala mognad.

Planen och dess insatser grundar sig till viss del på analys av kommunkoncernens digitala mognad. Digital mognad definieras som organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. Analysen möjliggör identifiering av vilka områden som behöver utvecklas och visar på trender på olika nivåer.

De analyser som kommer att genomföras med hjälp av den årliga mätningen av digital mognad kommer särskilt fokusera på nedan sex faktorer och de principer som anges nedan (lila rutor).



Figur 1. Resultatet för 2020 och 2021 års mätning av kommunkoncernens digitala mognad (DiMiOS). Ljusgrön stapel visar 2020 års resultat mörkgrön stapel 2021 års resultat.

Genomförande

Ansvar och roller

I kommunfullmäktige budget för 2020 fastställdes kommunstyrelsens ansvar att driva stadens digitalisering.

Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för att driva stadens digitaliseringsarbete på övergripande nivå. Stadsledningskontoret ansvarar för att leda och samordna genomförandet av planen och dess insatser. Detta ska ske i dialog och samskapande med berörda förvaltningar och bolag. Resurssättning kommer att ske succesivt under hela planperioden beroende på hur insatserna prioriteras.

Den strategiska samordningsgruppen som beskrivs i Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning utgör styrgrupp för denna plan. Styrgruppen beslutar om prioriteringar av insatserna inom planperioden 2022–2025.

Mål och insatser som anges i denna plan förväntas bidra till att skapa förutsättningar för det fortsatta arbetet med digitalisering i staden. Denna plan ska vägleda arbetet med att driva stadens digitalisering på en strategisk nivå. Konkretisering behöver därför ske, utifrån rådande förutsättningar, i den plan som upprättas av respektive förvaltning och bolag. 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 Göteborgs Stads 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.

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

Planen

Planen består av fyra strategiska målområden som är kopplade till ett övergripande mål. Dessa kopplas ett antal inriktningar och prioriterade nyttor som på sikt ska uppnås med stöd av denna plan.

Övergripande mål

Göteborgs Stads digitaliseringsarbete ska bidra till att boende, besökare, näringsliv samt medarbetare får en ökad kvalitativ och likvärdig digital service som upplevs värdeskapande.

Genom att balansera innovation och effektivitet skapas förutsättningar för en ändamålsenlig digitalisering som värnar demokratin och ökar delaktigheten hos de vi är till för.

Med öppna och tillgängliga data ska arbetet med digitalisering bidra till en effektiv användning av stadens resurser och ge förutsättningar för en innovativ och hållbar stad.

Prioriterade nyttor med stadens strategiska arbete med digitalisering

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

Inriktningar för stadens strategiska arbete med digitalisering

- Rätt prioriteringar görs.
- Digital utveckling och förvaltning bedrivs resurseffektivt.
- Nya kompetenser utvecklas.
- Boende, besökare, näringsliv samt medarbetare involveras i och är medskapande i förändringsarbetet.
- Tjänster erbjuds som utgår från användarnas behov och livshändelser.
- Rätt information finns tillgänglig och kan utbytas på ett effektivt sätt.

Målområde: Uppnå balans mellan effektivitet och innovation

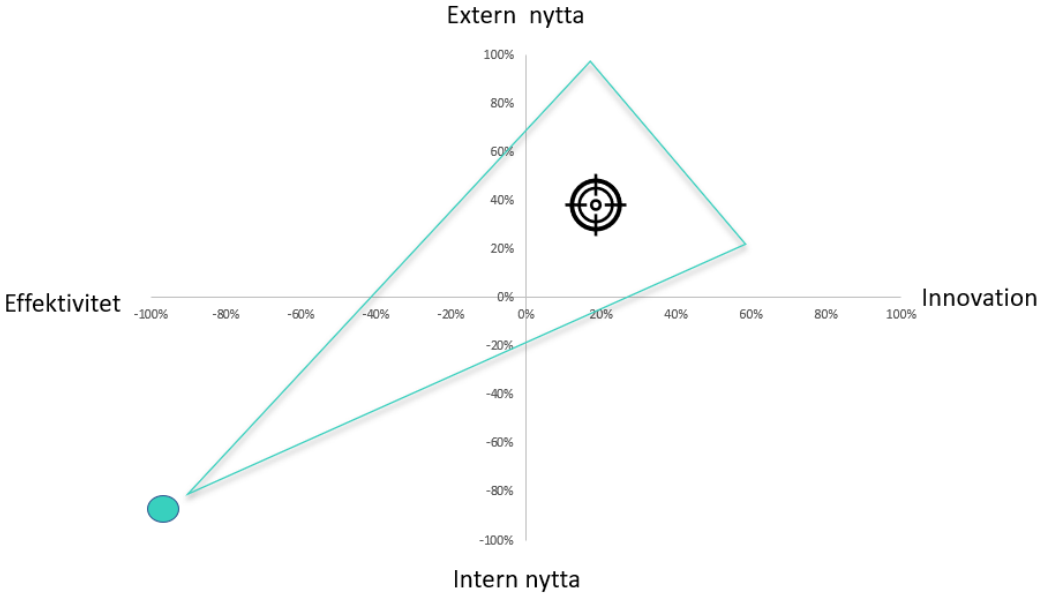
En ändamålsenlig digitalisering kräver, enligt forskningen, en balans och spridning av såväl stadens gemensamma utveckling som förvaltningar och bolags verksamhetsspecifika utveckling med utgångspunkt i det gemensamma målet för stadens digitaliseringsarbete samt beslutade mål så som anges i Göteborgs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

Nuläge

Inom ramen för Intraservice utvecklingsportfölj samlade utvecklingsprojekt finns förändringsinitiativ som avser kommungemensamma interna tjänster. Portföljen har, som en aktivitet i Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020–2021, genomlysts av Göteborgs universitet. Utifrån att digitalisering betraktas som en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för effektivitet (exploatering av givna förutsättningar) eller innovation (utforskande av nya möjligheter) har universitetet analyserat hur existerande utvecklingsportfölj är balanserad. Genomlysningen visade att av den existerande portföljens samtliga resurser var 99 procent allokerade för ökad effektivitet och en procent för innovation.

Nyläge - framtidsscenario

> Utifrån en samlad analys av samtliga utvecklingsportföljer inom förvaltningar och bolag kan en förflyttning enligt målbilden konstateras. Kommunkoncernens digitala satsningar har en hög verkningsgrad som en effekt av både möjliggörande arv och hög förmåga. Digital utveckling och förvaltning bedrivs resurseffektivt och rätt prioriteringar görs. Organisationen är framgångsrik i att driva och balansera effektivitet och innovation inom ramen för den digitala styrningen vilket skapar ökade samverkansmöjligheter inom och utom staden. Existerande praxis kring prioritering och beslutsfattande relaterat till digitala initiativ genomförs med en styrning och uppföljning som premierar långsiktighet och innovation. Investeringarna har fokus på både effektivitet och innovation som skapar interna och externa nyttor. Kommunkoncernen har ett medvetet och systematiskt arbetssätt för hur innovationer kan skalas, inte bara inom utan även utanför den specifika verksamheten.



Figur 2. Beskriver utgångsläge (turkos punkt), dvs samtliga förändringsinsatser bland de utvecklingsportföljer som hittills genomlysts kontra riktningen för önskat nyläge (siktet) för att möjliggöra att uppnå kommunkoncernens övergripande mål med digitalisering.

Målbilden är värderad utifrån det övergripande målet och behovet av att stärka utifrån-och-in perspektivet. Målbilden svarar också upp mot de inriktningar och nyttor som på sikt ska uppnås med stöd av denna plan.

Insatser

De insatser som beskrivs förväntas bidra till en förflyttning mot det nyläge som beskrivs för målområdet. Stadsledningskontoret ansvarar för att leda och samordna genomförandet av dessa insatser. Detta ska ske i dialog och samskapande med berörda förvaltningar och bolag.

- För att uppnå kommunkoncernens övergripande mål ska en samlad analys av förvaltningar och bolags utvecklingsportföljer riktade mot effektivitet eller innovation genomföras.
- Ett fortsatt arbete med att utveckla arbetssätt för och införliva uppföljning och nyckeltal som driver ökad framdrift av digitaliseringsarbetet i ordinarie processer ska genomföras.
- För att stärka och kvalitetssäkra arbetet med behovs- och beslutsunderlag ska ett digitalt metodstöd införas för prioritering och värdering (anges även som åtgärd i målet om att uppnå balans mellan interna och externa nyttor).
- För att åstadkomma de inriktningar och nyttor som anges i denna plan ska kommande investeringar inom digital utveckling och förvaltning fokusera på önskat nyläge.

Uppföljning för målområdet

Nu- och nyläge anges i figur 1 och 2.

Vilket mått ska användas?	Vad ska mätas?	Hur ska det mätas?	Varför ska det mätas?
Processmått	Att det är en hög effektivitet i den strategiska samordningsgruppen	- Genomströmningshastighet - Antal bordläggningar - Skäl för bordläggning	Nytta ska vara fastställd och kunna mätas. Gruppens effektivitet är avgörande för framdrift i digitaliseringsarbetet.
Indikator	Att det finns en fungerande process för att prioritera digitala investeringar	DiMiOS Digital förmåga Faktor: Balansering Princip: Prioritering	En tydlig och transparent process ska bidra till ökad effektivitet vad gäller stadens digitala förmåga
Indikator	Att verksamheten alltid tänker digitalt först vid verksamhetsutveckling	DiMiOS Digital förmåga Faktor: Innovation Princip: Digitalt först	Att tänka digitalt först vid verksamhetsutveckling ska bidra till ökad effektivitet och likvärdig digital service
Indikator	Att verksamheten har kontroll över projekt som skapar förutsättningar i linje med strategiska målsättningar	DiMiOS Digital förmåga Faktor: Effektivitet Princip: Portföljstyrning	En etablerad portföljstyrning ger kontroll och möjliggör att tillvarata de ekonomiska fördelarna samtidigt som riskerna kan begränsas. Ger ökad digital förmåga.
Indikator	Att stadens digitala infrastruktur möjliggör såväl effektivitet som innovation	DiMiOS Digitalt arv Faktor: Teknik Princip: Infrastruktur	Stadens digitala infrastruktur skapar förutsättningar för en ändamålsenlig digitalisering
Indikator	Att styrningen ger både kontroll och förutsättningar för innovation	DiMiOS Digitalt arv Faktor: Teknik Princip: Styrning	Styrningen av stadens digitala infrastruktur skapar förutsättningar för en ändamålsenlig digitalisering som främjar innovation.

Målområde: Uppnå balans mellan interna och externa nyttor

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

Nuläge

Utifrån den analys och genomlysning av Intraservice utvecklingsportfölj som genomfördes under 2020, med stöd av Göteborgs universitet, Digital förvaltning framgår att interna nyttor prioriteras där digitalisering primärt används för att automatisera och driva inre effektivitet på bekostnad av externa nyttor

Nyläge - framtidsscenario

> Prioritering och beslutsfattande för digitala satsningar genomförs med stöd av kriterier som premierar långsiktighet och extern nytta.

Boende, besökare, näringsliv samt medarbetare involveras i och är samskapande i förändringsarbetet. Förändringsarbetet grundar sig på användardriven innovation och utveckling där progress på ett enkelt och transparent sätt kan följas och ge stöd för nya vägval och investeringar. Tjänster erbjuds som utgår från användarnas behov och livshändelser.

Se figur 3 som beskriver utgångsläge kontra riktningen för önskat nyläge.

Insatser

De insatser som beskrivs förväntas bidra till en förflyttning mot det nyläge som beskrivs för målområdet. Stadsledningskontoret ansvarar för att leda och samordna genomförandet av dessa insatser. Detta ska ske i dialog och samskapande med berörda förvaltningar och bolag.

- För att stärka och kvalitetssäkra arbetet med behovs- och beslutsunderlag ska ett digitalt metodstöd införas för prioritering och värdering (anges även som åtgärd i målet om att uppnå balans mellan effektivitet och innovation).
- Det ska säkerställas att de metodstöd som redan finns framtagna tillgängliggörs och görs kända för berörda målgrupper. Exempelvis metodstöd för uppföljning av digital mognad, nyttorealisering med flera.
- Uppföljning av digital mognad samt realisering av nyttor av kommunkoncernens digitaliseringsarbete ska stärkas. Till exempel genom att upprätta ett stadenövergripande nyttoregister för de gemensamma förändringsinsatser som prioriteras av den strategiska samordningsgruppen.
- För att möjliggöra utforskande av nya möjligheter avseende utveckling av verksamheten med stöd av digitalisering (innovation) ska finansiella modeller ses över, förankras och utvecklas.
- Skapa förutsättningar för en ökad transparens och visualisering av den gemensamma digitala utvecklingen och progress som planeras och genomförs (anges även som åtgärd i målet om att säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation).
- För att stärka ett sammanhållet, digitalt och innovativt Göteborg ska en gemensam kunskapsarena med möjlighet till delaktighet från boende, besökare, näringsliv och verksamhet etableras (anges även som åtgärd i målet om att säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning).

Uppföljning för målområdet

Nuläge för nedan indikatorer anges i figur 1 och nyläge anges samlat i figur 2.

Vilket mått ska användas?	Vad ska mätas?	Hur ska det mätas?	Varför ska det mätas?
Processmått	Att nyttan realiseras och effekthemtagning görs i digitala utvecklingsprojekt	- Ledtid digital process mot analog process = tidsbesparing. - Beslutade förändringsinsatser innehåller en nyttorealiserings-plan.	Nyttor följs upp för att säkerställa att definierade nyttor uppstår i prioriterade digitala förändringsinsatser. Det ger möjligheter till en mer aktiv styrning.
Indikator	Hur bra verksamheten är på att konsekvent mäta och följa upp effekten av digitala investeringar	DiMiOS Digital förmåga Faktor: Balansering Princip: Nyttokontroll	För att få bättre kunskap om den digitala investeringen behöver effekten mätas. Kunskapen kan leda till säkrare beslutsunderlag
Indikator	Hur bra verksamheten är på att realisera nyttan av digitala initiativ	DiMiOS Digital förmåga Faktor: Balansering Princip: Nyttorealisering	För att få bättre kunskap om den digitala investeringen behöver nyttan följas upp. Kunskapen kan leda till säkrare beslutsunderlag
Indikator	Hur bra verksamheten är på att involvera användare i utvecklingen av nya digitala lösningar	DiMiOS Digital förmåga Faktor: Innovation Princip: Användar-involvering	Genom att tidigt involvera användare i utvecklingsprocessen ökar möjligheterna för bättre resultat och mer innovativa lösningar

Målområde: Säkerställa transparens och tillgänglighet för ökad innovation

Data kan ses som en grundsten i ett modernt kunskapssamhälle. Framgångsrik användning av stora datamängder för med sig potential att förändra hur verksamheter organiseras och bedrivs. I takt med att alltmer data samlas in växer behovet av att förstå hur den kan användas på bästa sätt, vilket ställer nya krav på kompetens.

Datadriven innovation förväntas ge värdefulla bidrag till att lösa samhällsutmaningar. Tillgång till och användning av data förbättrar möjligheterna för exempelvis samhällsplanering och planering och dimensionering inom vård och omsorg / hälso- och sjukvård. Samtidigt accentueras utmaningar kring bland annat ägarskap av data, informations- och cybersäkerhet, integritet och tillgänglighet.

Nuläge

Möjligheterna att dela data behöver öka vilket förväntas bidra till att interna och externa aktörer kan utveckla och skapa mervärde och innovation.

Inom staden idag finns flertal goda exempel på hur användning av data bidrar till innovativa lösningar och förbättrar möjligheter till planering. Dock saknas ett gemensamt arbetssätt, definitioner och fokus på hur data kan drivas som strategisk resurs. Det finns behov av att tydliggöra ägarskap och skapa gemensamma rutiner för hur data ska hanteras inom kommunkoncernen.

Det finns fortsatt behov av att vidareutveckla möjligheterna med datadelning för att möta kommande behov och krav såväl i staden som nationellt. Det ställer krav på ny kompetens och prioritering av resurser.

Nyläge - framtidsscenario

> Staden är ständigt uppkopplad och sammankopplad med en stabil digital infrastruktur. Med stöd av insamlade data kommunicerar stadens verksamheter med sin omvärld på ett enkelt och effektivt sätt. Staden verkar för att den data som samlas när verksamhet, boende, besökare och näringsliv behöver den kan tillhandahållas på ett effektivt sätt.
>
> Det finns ett tydligt ägarskap och hantering av data. Detta öppnar upp för och möjliggör effektivare mål- och nyckeltalsstyrning. Kommunkoncernen har ett gemensamt och etablerat arbetssätt som driver data som strategisk resurs vilket i sin tur främjar innovation och bidrar till en effektiv förvaltning och hantering av data. Arbetssättet bidrar till ökad tillgång, användbarhet och vidareutnyttjandet av data både inom och utom organisationen.
>
> Boende, besökare och näringsliv har en hög tillit till att den information och data som lämnas eller hämtas via digitala kanaler hanteras på ett rättssäkert sätt.

Insatser

De insatser som beskrivs förväntas bidra till en förflyttning mot det nyläge som beskrivs för målområdet. Stadsledningskontoret ansvarar för att leda och samordna genomförandet av dessa insatser. Detta ska ske i dialog och samskapande med berörda förvaltningar och bolag.

- Säkerställa att ändamålsenliga arbetssätt, modeller och metoder för data som strategisk resurs införs för att skapa förutsättningar för ökad tillgång och vidareutnyttjande av data.
- Säkerställa att definitioner och ägarskap av data tydliggörs.
- Tydliggöra relevant digital kompetens och förmåga för att säkerställa att data hanteras på ett rättssäkert sätt (anges även som åtgärd i målet om att säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning).
- Skapa förutsättningar för en ökad transparens och visualisering av den gemensamma digitala utvecklingen och progress som planeras och genomförs (anges även som åtgärd i målet om att uppnå balans mellan interna och externa nyttor).
- För att stärka ett sammanhållet, digitalt och innovativt Göteborg ska en gemensam kunskapsarena med möjlighet till delaktighet från boende, besökare, näringsliv och verksamhet etableras (anges även som åtgärd i målet om att uppnå balans mellan interna och externa nyttor).

Uppföljning för målområdet

Nuläge för nedan indikatorer anges i figur 1 och nyläge anges samlat i figur 2.

Vilket mått ska användas?	Vad ska mätas?	Hur ska det mätas?	Varför ska det mätas?
Processmått	Att staden delar data mellan förvaltningar och bolag	- Antal datamängder nyttjade av förvaltning/bolag. - Antal datamängder delade mellan förvaltning/bolag. - Andel av formulär som hämtar information. - Antalet anrop per år och datamängd.	Av möjlig delad data ska så mycket som möjligt användas. Mer av stadens data tillgängliggörs för att skapa värde och möjlighet till innovation, insyn och för att värna demokratin.
Indikator	Hur bra verksamheten är på att arbeta med öppna data och att säkerställa att data görs tillgänglig för såväl användare som utvecklare	DiMiOS Digital förmåga Faktor: Innovation Princip: Öppna data	Framgångsrik användning av stora datamängder för med sig potential att förändra hur verksamheter organiseras och bedrivs
Indikator	Hur öppna verksamheterna är mot att involvera externa parter i utvecklingen av nya och existerande digitala lösningar	DiMiOS Digital förmåga Faktor: Innovation Princip: Öppen utveckling	Datadriven innovation förväntas ge värdefulla bidrag till att lösa samhällsutmaningar

Målområde: Säkerställa ändamålsenlig kompetensförsörjning för att nyttja digitaliseringens möjligheter

Digitaliseringen förändrar förutsättningarna för hur service bedrivs, och kommer att bedrivas. Olika perspektiv kommer att behöva mötas, med olika kompetens från olika områden. Komplexa utmaningar kommer att ställa nya krav på nya kompetenser. Genom att aktivt verka för kompetensutveckling skapas en god grund inför nuvarande och framtida utmaningar.

Digital kompetens har identifierats som en nödvändig förutsättning för digitalisering och digital transformation. Utan tillgång till rätt kompetens minskar vår förmåga att nyttja digitaliseringens möjligheter.

Digital kompetens inkluderar individens förmåga att använda digitala lösningar för problemlösning och kunskapsgenerering, så som grundläggande användning av olika programvaror, förmågan att hitta och använda digital information etcetera.

För att kunna bedriva verksamhet i ett allt mer digitalt samhälle behöver organisationen säkerställa hela spektrumet av digital kompetens, från basala färdigheter till spetsförmågor. Kompetensutveckling krävs genom såväl nyrekrytering som vidareutbildning. Det primära målet är en omställningsförmåga och acceptans av att verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är ett konstant arbete.

Nuläge

I Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT 2020 – 2021 genomförde stadsledningskontoret en kartläggning inom stadens förvaltningar och

bolag av kompetenshöjande satsningar avseende digitalisering. Resultatet av kartläggningen visar på att det finns behov av ett mer proaktivt arbete med digital kompetens för att bättre nyttja digitaliseringens möjligheter. Ett arbete har också genomförts, inom ramen för Program för attraktiv arbetsgivare, med att fastställa en process och framtagning av verktygslåda för att hantera förändringar med fokus på medarbetare samt kunskapshöjande insatser i form av utbildnings- och presentationsmaterial.

Nyläge – framtidsscenario

> Samtidigt som staden har en likvärdig och hög kvalitet på digital service och tjänster tas medarbetares förmågor och engagemang tillvara, kompetensförsörjningen säkras och nya kompetenser utvecklas i takt med den digitala omställningen.

Kommunkoncernen har en hög förförståelse för relationen mellan digital förmåga och digitalt arv. Förflyttningen mot en ökad digital mognad sker genom en proaktiv växelverkan mellan dessa. Resan mot digital mognad hanteras genom flera mindre och systematiska förändringsinsatser för att skapa förutsättningar för ökad digital förmåga. Genom att målmedvetet arbeta med förändringsinsatser, i nära samarbete med verksamheten, skapas ett lärande, kunskapsspridning där digitalisering är en given del i verksamheten. Det finns en god kunskap och kompetens om ett systematiskt arbetssätt för att leda i förändring. Medarbetarnas tillit, självförtroende och förståelse kring digitalisering är hög.

Insatser

De insatser som beskrivs förväntas bidra till en förflyttning mot det nyläge som beskrivs för målområdet. Stadsledningskontoret ansvarar för att leda och samordna genomförandet av dessa insatser. Detta ska ske i dialog och samskapande med berörda förvaltningar och bolag.

- Säkerställa att relevant digital kompetens, förmåga och kompetensförsörjning tydliggörs genom kompetens- och resursinventering.
- Säkerställa kompetensutvecklande insatser för informationshantering med en tydlig styrning som kopplar ihop dataskydd och informationssäkerhet med digitalisering.
- För att stärka ett sammanhållet, digitalt och innovativt Göteborg ska en gemensam kunskapsarena etableras i syfte att skapa förutsättningar för ett gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte (anges även som åtgärd i målet om att uppnå balans mellan interna och externa nyttor).

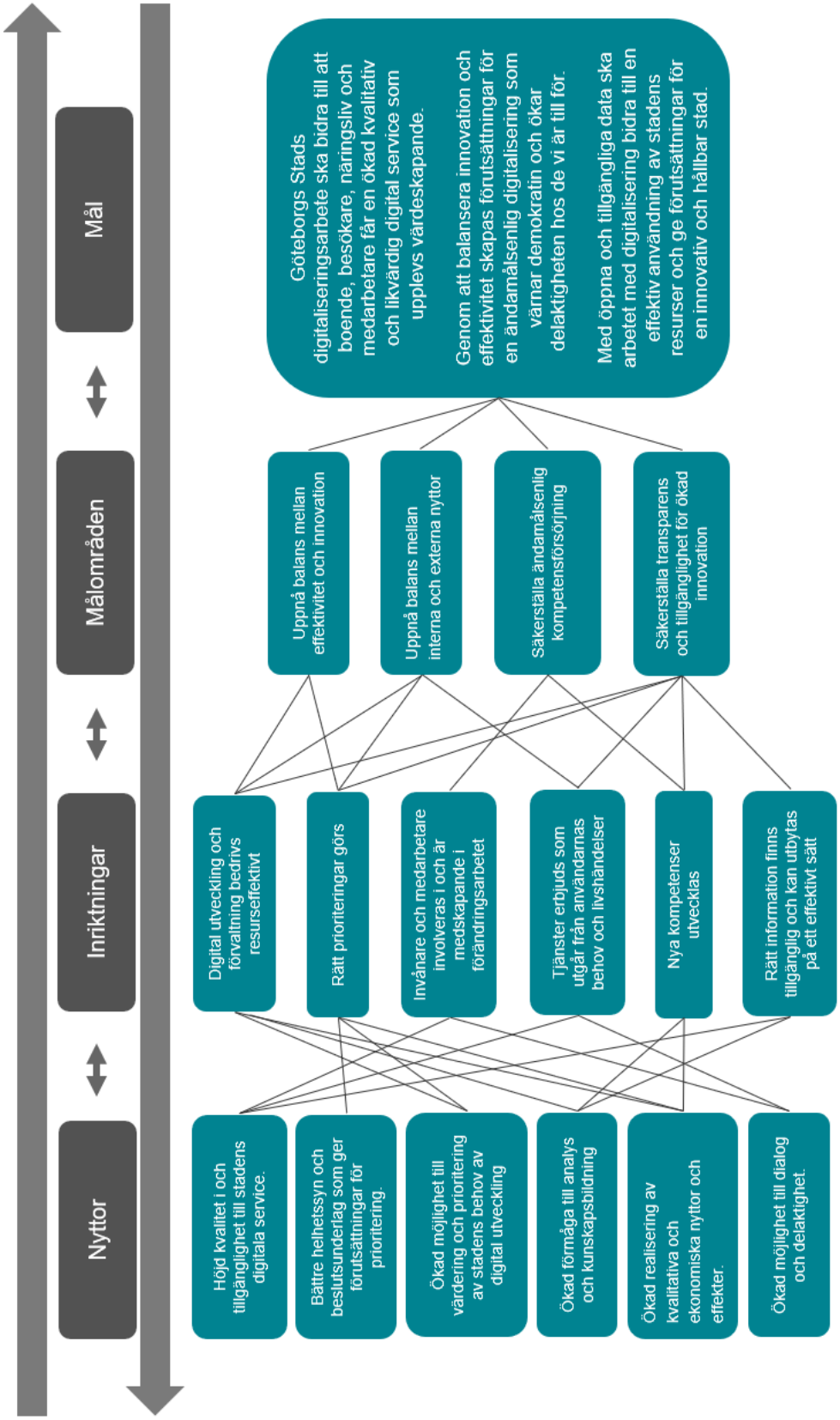
Uppföljning för målområdet

Nuläge för nedan indikatorer anges i figur 1 och nyläge anges samlat i figur 2.

Vilket mått ska användas?	Vad ska mätas?	Hur ska det mätas?	Varför ska det mätas?
Processmått	Antalet digitala tjänster som är befintliga och nyutvecklas med metod där användaren är i centrum	Antal medarbetare per förvaltning/bolag som genomgått utbildning inom Användardriven utveckling	Genom att tidigt involvera användare i utvecklingsprocessen ökar möjligheterna för bättre resultat och mer innovativa lösningar
Indikator	Hur bra verksamheten är på att säkerställa långsiktig tillgång till relevant digital kompetens	DiMiOS Digital förmåga Faktor: Balansering Princip: Kompetensförsörjning	Digital kompetens är en nödvändig förutsättning för stadens förmåga att nyttja digitaliseringens möjligheter
Indikator	Kompetensmix bland medarbetare som stödjer såväl existerande som förväntade behov	DiMiOS Digitalt arv Faktor: Organisation Princip: Kompetens	Genom strategisk kompetens-försörjning säkerställs stadens anpassning till dagens och framtida utmaningar.

Bilaga 1, Ordlista

Begreppen i nedanstående ordlista är ett urval från denna plan.

Begrepp	Förklaring (källa inom parentes)
Användare	Med begreppet användare avses boende, besökare, näringsliv och medarbetare.
Effektivitet	Med begreppet effektivitet avses, i detta sammanhang, initiativ som fokuserar på exploatering av givna förutsättningar. Detta fokus innebär att digitalisering tolkas och utförs utifrån att vidmakthålla existerande verksamhet och leverera kortsiktiga effektiviseringsnyttor (Göteborgs universitet).
Innovation	Begreppet innovation innebär, i detta sammanhang, utforskande av nya möjligheter (Göteborgs universitet).
Extern nytta	Begreppet innebär nya digitala tjänster och stärkt invånarrelevans, dvs medborgar- och samhällsnytta (Göteborgs universitet).
Intern nytta	Intern nytta innebär en automatisering av redan existerande verksamhet, det vill säga verksamhetsnytta (Göteborgs universitet).
Nyttorealisering	Innebär ett aktivt och systematiskt arbete att säkerställa nyttan med de förändringsinsatserna som avses genomföras (Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning).
Boende, besökare och näringsliv samt medarbetare	Boende, besökare och näringsliv samt medarbetare definieras som Göteborgs Stads målgrupper i Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation.
Digital förmåga	Organisationens förmåga att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter (Göteborgs universitet).
Digitalt arv	Det digitala arvet bygger på tidigare fattade beslut och underliggande strukturer som antingen hindrar eller möjliggör digital handlingskraft (Göteborgs universitet).
Informationssäkerhet	Säkerhet beträffande informationstillgångar rörande förmågan att bevara och upprätthålla konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet. (Göteborgs Stads riktlinje för informationssäkerhet).
Data som strategisk resurs	Ökad förståelse för data som en central resurs i och för samhället bidrar till att staden bättre kan tillvarata digitaliseringens möjligheter. Framgångsrik användning av stora datamängder för dessutom med sig möjligheter att förändra hur verksamheter organiseras och bedrivs (Digitaliseringsrådet).

Bilaga 2, Visualisering av planens nyttor, inriktningar och mål