



# UTKAST

## Kartläggning av IT-styrning

Region Gotland  
April 2022



# Sammanfattning



## Uppdraget

KPMG har fått i uppdrag att kartlägga nuvarande IT-styrning i Region Gotland för att presentera åtgärder för en mer effektiv styrning som bidrar till att strategier och mål uppnås i högre grad. IT-styrning handlar om att skapa ordning och reda i IT-organisationen samt tydliggöra ansvarsfördelning mellan IT och verksamhet. Olika funktioner behöver samverka och ha en löpande dialog så att olika kompetenser tas tillvara och det finns en samsyn och förståelse mellan IT och verksamhet med tydliggjorda kravställningar vid utveckling, upphandling och implementeringar.



## Teknikung men resurstunn organisation

I Region Gotland kan vi tydligt identifiera att organisationen är teknikung men resurstunn. I organisationen har vi konstaterat ett tydligt gap i samtliga IT-relaterade processer mellan digitaliseringsavdelningen och verksamheterna. Den digitala utvecklingen kräver förutom ett aktivt och systematiskt arbete med verksamhetsutveckling, även ett utvecklat arbete med objektsförvaltning, d v s grunden i utvecklingen är ordning och reda och kontroll i befintliga system och digitala processer. I de förvaltningar där vi noterar en tydlig rollfördelning och ansvar för objektsägarskapet och objektsförvaltningen är också den digitala mognaden generellt högre och utvecklingstakten hög. I de förvaltningar där arbetet med objektsförvaltningen haltar eller helt saknar resurser/utpekade ansvar för uppdraget, eller där uppdraget sker med "fel" kompetens, är också den digitala utvecklingstakten låg.



## Bygg igen gapet mellan IT-verksamheten och förvaltningarna

Då IT/teknik och förvaltningarnas verksamhetskunskap är vitt skilda världar kan inte gapet i processen täppas igen enbart av ökad dialog och gemensamma processer. Detta är också viktigt, men för Region Gotlands del saknas idag kompetenser och resurser som klarar av uppdraget och rollen att kunna uppfatta behoven i verksamheterna och omvandla det till tekniska lösningar och beställningar till leverantörer och intern IT organisation.

För att "bygga igen" gapet krävs resurssättning mellan den mer tekniskt orienterade IT- verksamheten och regionens förvaltningar. Denna förstärkta organisatoriska del får även delvis ett nytt uppdrag som behöver tydliggöras avseende stöd i digital utveckling, projektledning, anskaffning och objektsförvaltning. Denna organisatoriska del behöver vara aktiv och framåtutad och förstå både verksamhetens behov och uttryck samtidigt som man ska kunna göra korrekta beställningar hos den tekniska sidan.



## Resurser för förändring

Resurser för en sådan förändring föreslår vi tas genom att digitaliseringsavdelningen gör en förskjutning och antar en sourcingstrategi som tillåter en minskning av fokus och antal anställda på tekniksidan. Kritiskt för att få den nya organisationen att fungera med full effekt är att förvaltningarna också tillser att resurser och processer finns för verksamhetsutveckling där digitalisering är en integrerad del i processen. På så vis blir det naturligt att koppla in den centrala enheten i tidiga skeden där dessa kan möta upp förvaltningarnas behov över tid .



# Bakgrund och syfte

## Bakgrund

IT-styrning handlar om att styra och leda IT-verksamheten så att den stödjer kärnverksamheten och skapar värde i organisationen. För att en effektivitet i IT-leveransen ska finnas behövs vissa grundläggande principer finnas på plats. IT-styrning handlar om att skapa ordning och reda i IT-organisationen samt tydliggöra ansvarsfördelning mellan IT och verksamhet. Olika funktioner behöver samverka och ha en löpande dialog så att olika kompetenser tas tillvara och det finns en samsyn och förståelse mellan IT och verksamhet med tydliggjorda kravställningar vid utveckling, upphandling och implementeringar.

Dagens snabba teknikutveckling ställer allt högre krav på IT-verksamheter vilket medför krav på en effektiv och ändamålsenlig IT-styrning. I Regionens nuvarande IT-styrning har vissa hinder identifierats för att nå en full potential för att driva digitalisering, stödja verksamheterna och hitta en tydligare struktur och ordning för de IT-komponenter som utgör regionens IT-miljö.

Region Gotland har utifrån ovan bedömt att det finns behov att kartlägga nuvarande IT-styrning för att hitta åtgärder som leder till en effektivare och mer samordnad styrning.

## Syfte

KPMG ska utifrån en kartläggning av nuvarande IT-styrning i Region Gotland presentera förslag till organisation och åtgärder som bidrar till en mer effektiv och ändamålsenlig IT-styrning.



## 2. Metod



# Metod

I uppdraget har vi använt oss av KPMG:s väl beprövade IT-styrningsmodell (IT Operating Model) i genomförande av uppdraget. Modellen avser att bidra till att ett nuläge av IT-styrningen kan identifieras och kartläggas utifrån ett antal komponenter som tillsammans utgör det som krävs för att IT-styrningen ska leda till en effektiv utveckling och digital transformation i verksamheterna.

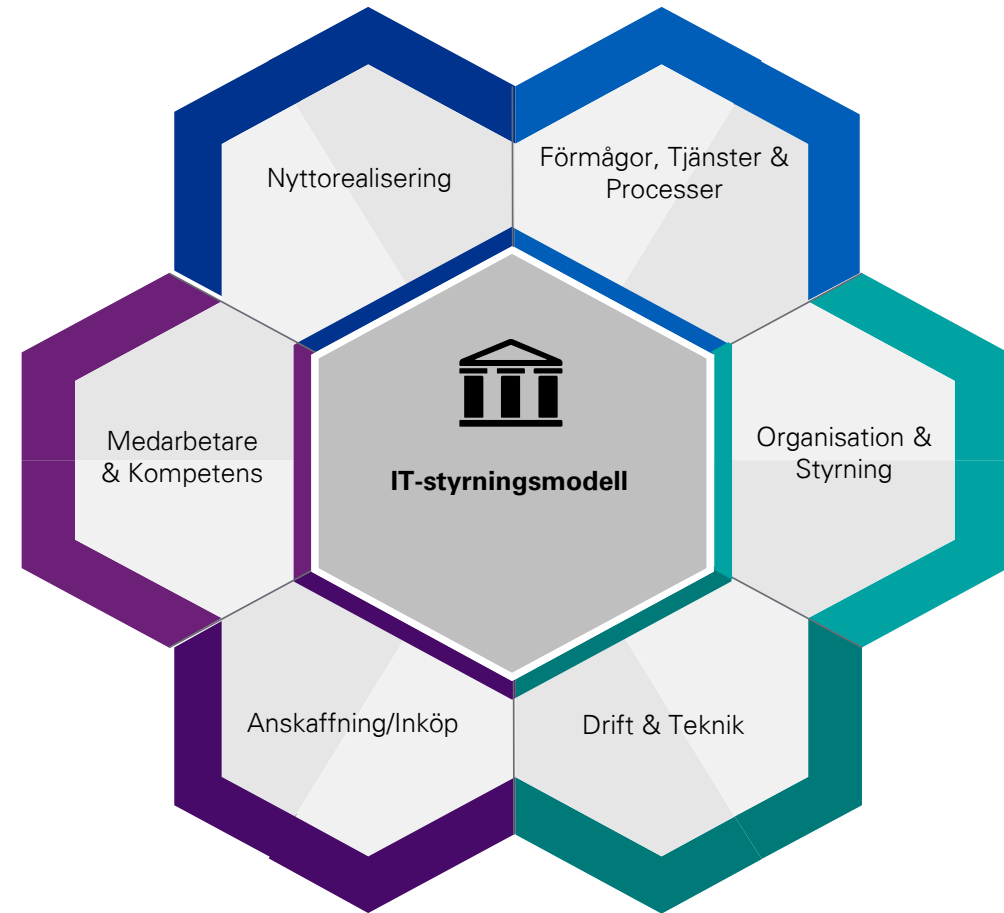
Ramverket för KPMG:s IT-styrningsmodell utgörs av sex komponenter:

- Förmågor, tjänster och processer
- Organisation och styrning
- Drift och teknik
- Anskaffning/Inköp
- Medarbetare och Kompetens
- Nyttorealiserings

Utifrån uppdragets syfte har vi gemensamt med beställaren fastställt att kartläggningen ska fokuseras till de tre delarna till höger i modellen.

1. Organisation och styrning,
2. Förmågor, tjänster och processer,
3. Drift och teknik.

Genomlysning av organisationen och dess funktion resulterar i ett nuläge. Utifrån nuläget ger vi förslag på åtgärder som kan bidra till att stärka IT-styrningen i regionen för att stödja den utveckling som beslutats i regionens Digitaliseringsstrategi. I vissa delar berörs även övriga komponenter då identifierade brister i dessa påverkar helheten och hur organisationen förmår att leverera mot uppställda mål.





# 3. Nuläge & Digital mognad

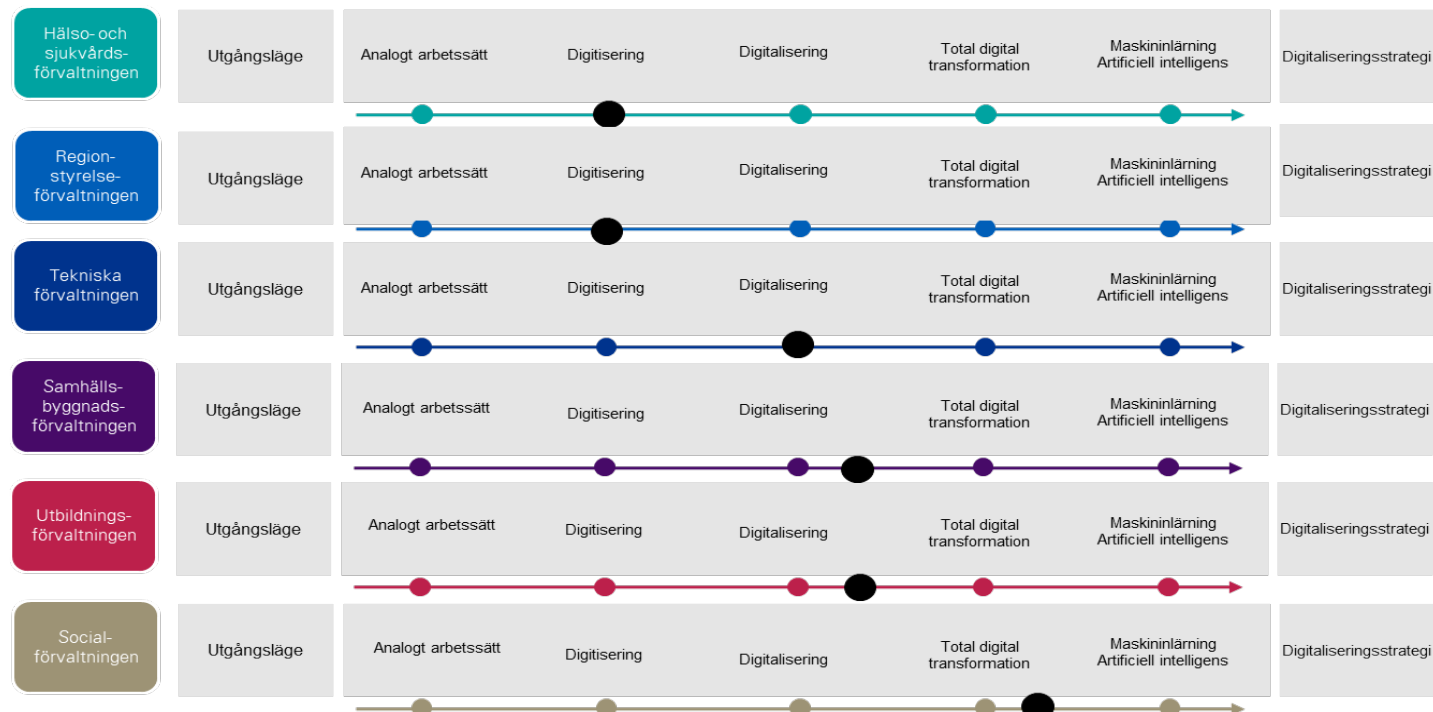


# Mognadsanalys

Digitaliseringsstrategin innebär en hög ambition och ligger på en nivå för arbete med digitalisering på en mycket hög mognadsnivå. Strategin ställer stora krav på att grunden i digitalisering såsom ordning och reda och hög grad av kontroll och funktionalitet i befintliga system finns på plats. Vidare ställer digitaliseringsstrategin krav på att verksamhetsutveckling bedrivs på ett sådant sätt i alla verksamheter att IT och digitalisering "hakar på" som ett stöd för verksamhetsutvecklingen vilken förutsätts vara den drivande faktorn i den digitala utvecklingen.

En sådan mognadsnivå finns endast inom en av regionens förvaltningar (Socialförvaltningen) varför digitaliseringsstrategin kan fungera som en motor och få effekt som styrande och drivande i denna förvaltning.

I övriga förvaltningar är mognadsgraden inom såväl systematisk verksamhetsutveckling som organisering för ordning och reda (objektsförvaltning) relativt långt bort från digitaliseringsstrategins ambitioner, vilket gör att styreffekten av strategin blir begränsad och i vissa fall obefintlig.



De svarta punkterna markerar vart i den digitala utvecklingen som respektive förvaltning befinner sig.

Mognadsanalysen är viktig att ta hänsyn till vid utformandet av plan för utveckling och respektive förvaltnings strategi för digitalisering de kommande åren. Varje förvaltning behöver ta steg mot nästa punkt i mognadsskalan och det kan vara svårt att "hoppa över" steg och sikta direkt mot digitaliseringsstrategin.

Det viktigaste i digitaliseringsstrategin är att den för samtliga förvaltningar pekar ut en riktning. Vissa förvaltningar har dock flera steg kvar att arbeta med ordning och reda, informationssäkerhet och systematisering av sitt arbete med digitalisering innan reella steg kan tas mot en högre mognadsgrad.



# IT styrningens funktion i ett övergripande perspektiv

Region Gotland har en strukturorganisation som ser olika ut i olika förvaltningar när det gäller IT och digitalisering.

Bilden visar en samlad schematisk bild över hur strukturen för IT-styrningen i huvudsak ser ut. Observera att denna struktur inte är beskrivande för samtliga förvaltningar. För närmare information om respektive förvaltnings organisation och nuläge, se Bilaga 1.

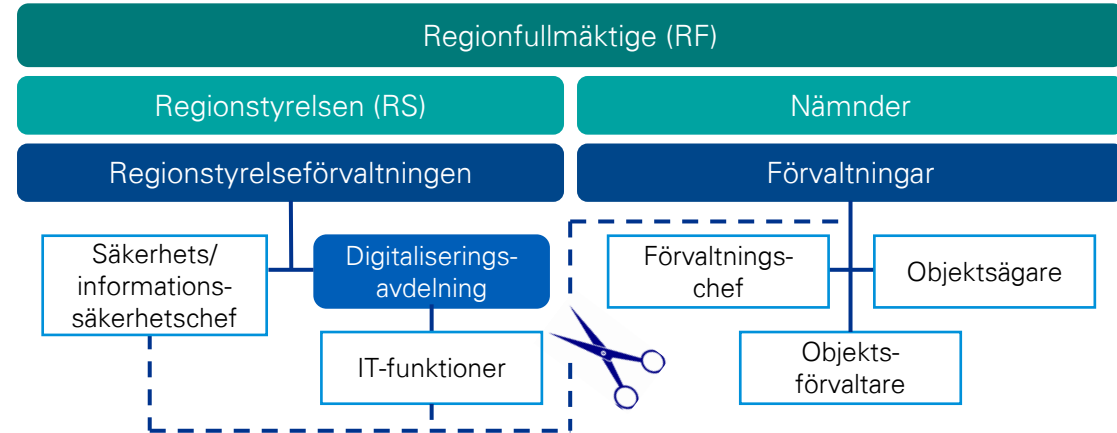
## Verksamhetsutvecklingen spelar stor roll

Digitaliseringsstrategin och Objektsförvaltarmodellen anger en hög grad av decentralisering där beslut om digitalisering av processer, anskaffning av nya system och objektsförvaltning ligger på respektive förvaltning. Den bakomliggande tanken är att digitalisering är en integrerad och stödjande del för verksamhetsutvecklingen, vilket ligger i linje med vedertagna modeller för en effektiv digitalisering och utveckling.

Detta får effekten att beroende på hur mogna förvaltningarna är i sitt systematiska arbete med verksamhetsutveckling, desto högre grad av digitalisering och desto snabbare takt i den digitala utvecklingen.

## Objektsförvaltningen är central

Den digitala utvecklingen kräver förutom ett aktivt och systematiskt arbete med verksamhetsutveckling, även ett utvecklat arbete med objektsförvaltning, d v s grunden i utvecklingen är ordning och reda och kontroll i befintliga system och digitala processer. I de förvaltningar där vi noterar en tydlig rollfördelning och ansvar för objektsägarskapet och objektsförvaltningen är också den digitala mognaden generellt högre och utvecklingstakten hög. I de förvaltningar där arbetet med objektsförvaltningen haltar eller helt saknar resurser/utpekade ansvar för uppdraget, eller där uppdraget sker med "fel" kompetens, är också den digitala utvecklingstakten låg.



## Kommunikationen och stödet brister

När förvaltningarna har en låg mognadsgrad inom IT saknas också ofta rätt kompetenser för att arbeta såväl med verksamhetsutveckling, objektsförvaltning och IT-strategier. Detta medför i sig att kommunikationen med digitaliseringsavdelningen blir bristande då man inte "pratar samma språk". I enlighet med sin tolkning av digitaliseringsstrategin inväntar digitaliseringsavdelningen verksamheternas "beställning" på vad som ska göras. Verksamheterna å sin sida har inte kompetensen att genomföra beställningar på det sättet. Det innebär att det endast blir det allra mest grundläggande som genomförs med stöd från medarbetare inom IT-enheterna såsom infrastruktur, "PC-på bordet" och centrala/gemensamma system. Någon egentlig utveckling å verksamheternas vägnar sker inte mer än i undantagsfall.

# Resurssättning

I kartläggningen har vi efterfrågat förvaltningarnas resurstillsättning i arbetet med verksamhetsutveckling, objektsförvaltning och digitalisering. Det har visat sig problematiskt att återge på ett korrekt och rättvisande sätt då funktioner som finns tillgängliga ofta har funktioner och roller vid sidan om eller i kombination med andra uppdrag. Gränsdragningen blir därför otydlig och riskerar att bli missvisande då den tid som avsätts kan variera över tid utifrån behov.

Genom statliga satsningar och nationella projekt har vissa förvaltningar kunnat tillsätta en organisation tillfälligt som gett möjlighet att etablera verksamhetsutvecklingsprocesser för att ta sig an den digitala utvecklingen, medan andra förvaltningar inte haft eller tagit sig samma möjligheter.

*I vår kartläggning har vi identifierat ett antal roller i förvaltningarna:*

- Verksamhetsutvecklare
- IT-strateg
- Objektsförvaltare
- Systemförvaltare/Systemadministratör
- IT-pedagog
- IT-stödjare
- Tekniker
- Utredare
- GDPR/Informationssäkerhet

De här rollerna finns inte inom samtliga förvaltningar och det varierar var man har sin tyngdpunkt. Vissa förvaltningar har utpräglade och tydligt definierade roller och där ser vi att mognadsgraden är högre. Andra förvaltningar har vissa av dessa roller integrerade som del av annan tjänst, dessa förvaltningar har ofta lägre mognadsgrad och roller är underordnade ordinarie tjänster och uppgifter. Detta gäller främst roller inom objektsförvaltningsarbetet.





# Översyn utifrån delar av KPMG IT-styrningsmodell

## 1. Organisation & styrning

- Vision och vägval
- Strategiskt ledarskap
- Ansvarsfördelning och roller
- Process för beslutsfattande
- Balansering av risk och smidighet

## 2. Förmågor, tjänster & processer

- Ge råd om innovation och tekniska möjligheter
- Underlätta att matcha organisationsbehov och servicealternativ
- Utvärdera tjänster och potentiellt värde
- Se till att organisationens skyldigheter uppfylls och tillgångar skyddas

## 3. Drift & Teknik

- Hantera leverans av lösningar (prestanda, kostnad och kvalitet)
- Övervaka och kontrollera
- Säkerställa vidareutveckling, nyutveckling och avveckling
- Samordna mellan tjänsteleverantörer och lös problem
- Se till att organisationens skyldigheter uppfylls och tillgångar skyddas

# Organisation och styrning

**Organisation och styrning av IT i svensk offentlig förvaltning består i huvudsak av följande komponenter som behöver samverka och integreras med varandra:**

## **Ledningens fokus**

Ledningen behöver ha frågor kring IT och digitalisering på agendan som en självklar och integrerad del av verksamhetsutvecklingen. IT och digitalisering är inte en separat fråga som kan hanteras utanför ledningsgruppen.

## **Process för beslutsfattande**

Digitaliseringen behöver utgå från en systemteoretisk ansats där verksamhetsutvecklingen och processutvecklingen drivs av kund/brukarytta och där IT/Digitala verktyg är en av de stödjande komponenterna för att få processerna att fungera.

Det kräver en metod för verksamhetsutveckling utifrån synsättet om en dragande process (lean-inspirerat) där processen för hur idé blir till beslut och verkställighet behöver finnas integrerad i den ordinarie organisationen och verksamhetsutvecklingen.

## **Balansering av risk och smidighet**

Det krävs en system-/objektsförvaltningsmodell som är väl implementerad och synkroniserad med hur den digitala utvecklingen är tänkt att bedrivas.

## **Ansvarsfördelning och roller**

”Vem är det som kör egentligen?” För att lyckas med utveckling krävs tydliga ansvar och roller genom hela organisationen. Det gäller både den förvaltningsinterna organisationen som digitaliseringsavdelningen och länken däremellan. Hur ska dessa båda ”sidor” samverka för att vara varandras motor i utvecklingen. Tydliga roller med ansvar är lika viktigt för objektsförvaltningen som för utvecklingen av IT system och digitalisering. Båda är lika viktiga för att skapa en digital verksamhetsutveckling.

## 1. Organisation & styrning

- Vision och vägval
- Strategiskt ledarskap
- Ansvarsfördelning och roller
- Process för beslutsfattande
- Balansering av risk och smidighet

## Ledningens fokus

I flera av Regionens förvaltningar noterar vi att IT och digitaliseringsfrågorna ligger långt ner i organisationen och inte finns på ledningens agenda. Vi noterar vidare att de personer som finns i organisationen med uppdraget att arbeta med objektsförvaltning och/eller IT-strategi ofta har ett chefsled mellan sig och förvaltningsledning vilket innebär att "det är svårt att få ledningens öra". Observera att detta gäller även stödfunktion inom informationssäkerhet och GDPR vilka också är verksamhetskritiska funktioner för att lyckas med den digitala utvecklingen.

## Process för beslutsfattande

I de förvaltningar som har en hög mognadsgrad noterar vi att det i grunden finns ett väl fungerande systematiskt arbete med verksamhetsutveckling samt att denna är nära kopplad till den digitala utvecklingen. Man har alltså gjort den digitala utvecklingen till en integrerad del av sin verksamhetsutveckling. I de förvaltningar med låg mognadsgrad ser vi det omvända. Det saknas både resurser och metoder för en systematisk verksamhetsutveckling vilket också gör att det saknas systematik att ta tillvara goda idéer där digitala verktyg kan bli ett reellt stöd i vardagen.

Det finns inte heller någon process för hur verksamhetsutveckling ska ske i vardagen vilket gör att det inte heller finns någon process för beslutsfattande och prioritering av digital utveckling. Avsaknaden av denna process gör i sin tur att det är svårt, näst intill omöjligt, att genomföra nyttokalkyler och prioriteringar på ledningsnivå av digitala investeringar. Risker är att bristen på processer för beslutsfattande och systematiskt arbete i dessa frågor leder till att den digitala utvecklingen drivs av säljare som approacher verksamhetsföreträdare med nya system som lovar mycket. När dessa köps in och införs saknas sammanhang, helhetssyn och nyttokalkylering vilket gör att effekten av systeminförandet uteblir helt eller delvis och kostnaden tenderar att bli mycket hög. Vi noterar att detta är en situation som är reell i några av Region Gotlands förvaltningar.

## Balansering av risk och smidighet

Vi noterar att det i flera förvaltningar saknas en aktiv objektsförvaltning. Detta får dels konsekvenser när det gäller kontinuitet och funktionalitet, dels när det gäller informationssäkerheten och inte minst när det gäller förmågan att utvecklas och öka den digitala mognaden. Vi noterar särskilt att det inom vissa förvaltningar finns objektsförvaltare utsedda så saknar de rätt kompetens och utbildning inom objektsförvaltning varför vi snarare skulle benämna dessa roller som objektsadministration.

## Ansvarsfördelning och roller

Vi noterar att det saknas tydlighet i ansvarsfördelning inom förvaltningarna och mellan förvaltning och digitaliseringsavdelningen. Roller som objektsförvaltare och IT-strateg på förvaltningarna är inte formulerade och lika mellan förvaltningarna och det finns ingen kravspecifikation på vad dessa roller innebär och vilken kompetens som krävs.

Vidare noterar vi att vissa roller inom digitaliseringsavdelningen är "self-made". D v s uppdraget/rollen har växt fram och formats utifrån den enskilde medarbetarens intressen och kunskaper, snarare än utifrån organisationens behov.

# Rekommenderade åtgärder - förvaltningsnivå

## Tydliggör roller och ansvar

Tydliggör roller och ansvar inom såväl objektsförvaltning och digital utveckling inklusive verksamhetsutveckling. Vad innebär rollen objektsförvaltare i det vardagliga arbetet, i resultatförväntan samt i behov av kompetens.

Likaså behöver roller där arbete med verksamhetsutveckling och digitalisering tydliggöras så att dessa kan leverera mot de i digitaliseringsstrategin uppsatta målen och i relation till centrala IT-organisationen. Vem är ansvarig för vilka områden samt vilken uppdragsfördelning har vi mellan de olika organisationerna?

## Ökad kompetens och resurssättning inom objektsförvaltning

Vi noterar att kompetensen inom objektsförvaltningen i flera av förvaltningarna är låg. Uppdraget att vara objektsförvaltare ligger ofta som del av tjänst på medarbetare med i grunden helt andra uppdrag och en helt annan bakgrund än den som krävs för en aktiv och korrekt objektsförvaltning.

Vi rekommenderar att objektsförvaltningen betraktas och specificeras som en egen roll och att denna kompetens sätts utifrån den rollbeskrivningen. Denna rollbeskrivning bör tas fram på central nivå så att alla förvaltningar kan förhålla sig till samma sak och att innehållet i rollbeskrivningen är enligt uttalade förväntningar i fastställd objektsförvaltningsmodell.

På det sättet kommer relationen både till utvecklingsorganisationen och den tekniska organisationen att bättre följa den struktur som regionens objektsförvaltningsmodell föreskriver.

## Höj statusen på digitalisering till verksamhetsutvecklingsnivå och ledningens bord i alla förvaltningar

IT och digitalisering behöver höjas upp och behandlas som en kritisk verksamhetsutvecklingsfråga inom alla förvaltningar. Det innebär att de roller som hanterar frågorna behöver ha lednings öra och att frågorna med självklarhet kommer upp på ledningens bord. För detta kan det i vissa förvaltningar krävas ett nytt tänk i organisering men också i hur verksamhetsutveckling generellt bedrivs och hur ledningen fångar upp behov och möjligheter till förbättring och utveckling. Ledningsstrukturen och det systematiska arbetet behöver utvecklas.



Vi rekommenderar att förvaltningarna använder Socialförvaltningen som modell för hur roller och ansvar är fördelade och hur man organiserat sig för att statusen på digitalisering och IT blivit en integrerad del i ledningens arbete med verksamhetsutveckling.

# Rekommenderade åtgärder - digitaliseringsavdelningen

## Tydliggör roller och ansvar

Tydliggör roller och ansvar inom digitaliseringsavdelningen. Det finns flera roller som idag arbetar med andra saker än vad titeln indikerar. Detta kan ha flera orsaker men vår rekommendation är att ledningen ser över vilket behov man har av olika roller, tydliggör innehåll i rollen och resursätter med de kompetenser som krävs för respektive roll. I de fall där rollen antagit en annan skepnad än det varit tänkt behöver man ha en fördjupad diskussion om varför det blivit så och vad man ska göra åt att det t ex finns glapp i andra delar av organisationen som gjort att man inte kunnat arbeta såsom det varit tänkt.

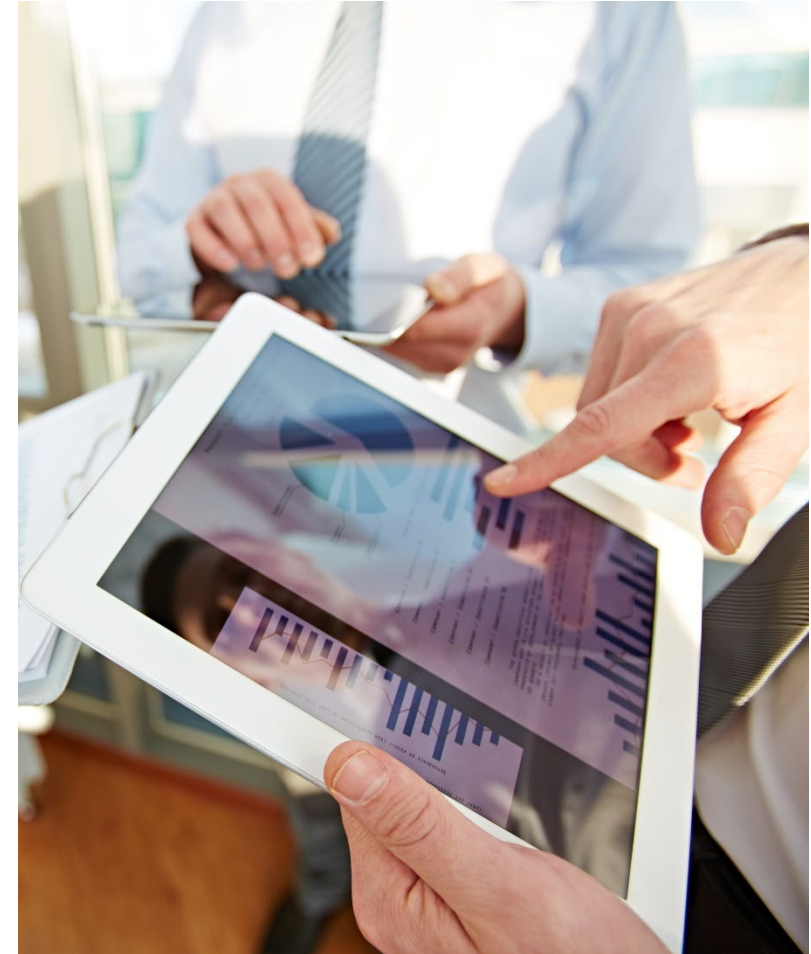
Vi ser dock att det är av yttersta vikt att alla i organisationen arbetar med det som ledningen har som avsikt så att man kan skapa det nödvändiga flöde som krävs mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna för att få till stånd en hållbar digital utveckling.

## Förstärk arbetet med stöd och central samordning av objektsförvaltningen

Vi rekommenderar att det centrala arbetet med stöd till objektsförvaltarna och samordning av objektsförvaltningen ökas i omfattning. En tydlig roll som är objektsförvaltarnas kontaktperson för frågor om utförande samt som samordnar och låter objektsförvaltarna träffas regelbundet i nätverk för att diskutera gemensamma utmaningar och utvecklingsmöjligheter, stärker kompetensen och integrationen mellan system som en konsekvens.

## Resurssättning av objektsförvaltning IT på central nivå

I framgångsrika kommuner och regioner finns en objektsförvaltare IT som motpart till objektsförvaltarna i förvaltningarna. Detta gör att man dels får en kompetensförstärkning i objektsförvaltningen och en bättre dialog mellan verksamhetens behov och IT som utförarorganisation. Denna dialog hjälper förvaltningarna att göra "beställningar" som blir korrekta då de får stöd i att uttrycka beställningen utan att kunna språket. I detta samarbete och dialog kan också utvecklingspotential hittas i befintliga system när IT-sidan av objektet direkt får ta del av verksamhetens funderingar och får chansen att omsätta detta i praktiken. Vidare får IT-sidan tidigare information om vad som är på gång kring respektive objekt samt vilka behov som finns.





# Rekommenderade åtgärder - digitaliseringsavdelningen

## Öka resursättning av enheten för digital utveckling

Resurssätt enhet för digital utveckling så att denna har kapacitet att fullt ut möta upp och fungera som en brygga mellan verksamhetsutveckling och digitalisering/IT.

Det gap som finns idag mellan förvaltningarna och enhet för digital utveckling inom digitalisering och utveckling behöver överbryggas genom andra kompetenser och roller än vad som idag finns tillgängligt i organisationen. Här behöver enheten för digital utveckling byggas ut och förstärkas med en internkonsultorganisation som kan fungera som "översättare" av verksamhetens behov till tekniska termer och ta det vidare till tekniksidan. Det kan vara stöd i processen vid anskaffning, vid utveckling av verksamhetsprocesser som idé och möjlighetsinventerare på tekniksidan, vid nyttokalkylering och som projektledare vid större införandeprojekt.

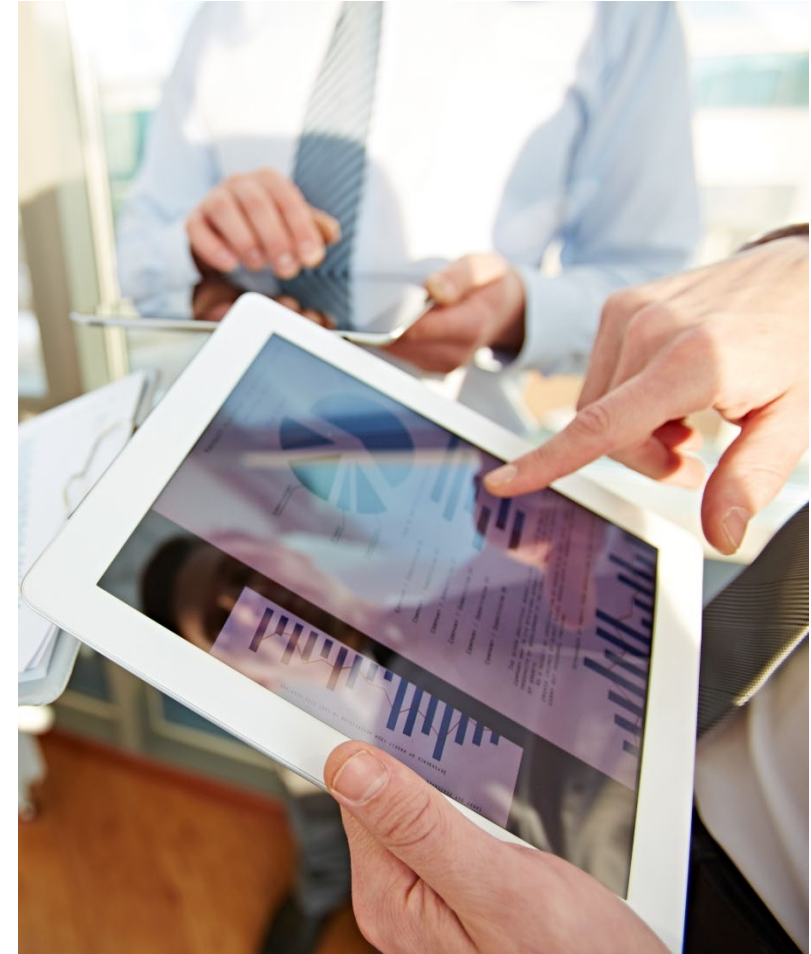
Vi bedömer att regionen som helhet är för liten för att detta ansvar ska kunna hanteras decentraliserat även om det ska hanteras verksamhetsnära. Vi rekommenderar därför att man bygger upp en starkare central enhet så att resurser kan samordnas och optimeras för att kunna ha rätt kompetenser anställda. Vid större införandeprojekt kan därför projekten sättas upp med projektägarskap hos förvaltningarnas IT-strateger/samordnare men projektledningen skötas av resurs från central enhet.

## Förstärk arbetet med centralt stöd inom informationssäkerhet/GDPR

Samtliga förvaltningar uttrycker ett behov av mer stöd inom informationssäkerhetsområdet och GDPR för att man ska klara av att hantera detta på ett rättssäkert sätt i framtiden. Hur detta ska organiseras behöver ses över inom ramen för Regionsstyrelseförvaltningens arbete då det inte primärt är en fråga för digitaliseringsavdelningen. Vi lyfter det dock särskilt då vi noterat att delar av detta arbete idag "spillt över" på funktioner inom digitaliseringsavdelningen och utgör ett sådant gap som man tvingats täcka på bekostnad av andra uppdrag inom avdelningen.

## Ställ om arbetet och gå från teknikfokus till digital utveckling som fokus

Se över resursättningen generellt inom avdelningen och "balansera om" i organisationen mellan olika enheter. En översyn av sourcing och hur tekniksidan ska hanteras och resurssättas behöver genomföras med målsättningen att minska kostnad och resurser dit för att kunna bygga upp en större enhet för digital utveckling.



# Förmågor, tjänster och processer

## Ge råd om innovation och tekniska möjligheter

En viktig del i att lyckas med den digitala utvecklingen är att det finns någon del i organisationen som finns tillgänglig för råd och stöd kring vilka möjligheter det finns inom teknik och innovation. Detta kan finnas tillgängligt i flera olika delar i organisationen men det är av största vikt att verksamheterna har tillgång till och naturligt i de delar av sin verksamhetsutveckling där denna kompetens krävs vet vart den kan sökas.

## Underlätta att matcha organisationsbehov och servicealternativ

Att det finns en del i organisationen med uppdraget att matcha organisationsbehov och servicealternativ är central för att vara framgångsrik i den digitala utvecklingen. Det måste finnas en del av organisationen som fungerar som en brygga mellan verksamhet och tekniksidan i organisationen. Detta oaktat hur man i övrigt är organiserad. Kommunikationen är ofta bristfällig mellan verksamhet och den tekniska sidan vilket gör att verksamheten inte förmår uttrycka sina behov på ett sätt som gör att IT organisationen möter upp på rätt sätt. I framgångsrika organisationer med hög mognadsgrad inom digitalisering ser vi ofta att just denna del finns på plats och agerar aktivt mellan verksamhet och teknik.

För att vara framgångsrik krävs att detta arbete sker såväl inom objektsförvaltningen av befintliga objekt, i anskaffningsprocessen, förstudieprocessen och i arbetet med nyttorealiserings och bedömningar av tjänster och dess potentiella värde.

## Se till att organisationens skyldigheter uppfylls och tillgångar skyddas

All digitalisering innebär nya former att "förvara" och hantera data/information. För att en organisation ska kunna vara innovativ och utvecklas krävs en trygghet och riskmedvetenhet kring såväl den tekniska infrastrukturens förmåga att leverera skydd som hur informationen ska klassas, hanteras och skyddas. Med starkt stöd inom detta område ökar innovationskraften och organisationen minimerar risken dels för fel men också för att man inte vågar ta ett utvecklingssteg för att man väljer det säkra före det osäkra och avstår från innovation och utveckling.

## 2. Förmågor, tjänster & processer

- Ge råd om innovation och tekniska möjligheter
- Underlätta att matcha organisationsbehov och servicealternativ
- Utvärdera tjänster och potentiellt värde
- Se till att organisationens skyldigheter uppfylls och tillgångar skyddas

## Brister i verksamhetsutvecklingsprocessen

Stora delar av Region Gotlands verksamheter saknar idag, eller har inte verksamhetsutvecklare i tillräcklig utsträckning. Saknas det kontinuerligt arbetet med verksamhetsutveckling så kan man inte heller jobba med digitaliseringen på ett ändamålsenligt sätt. Digitaliseringsprocessen, sett som ett stöd till verksamheternas arbete, kräver att verksamheterna ständigt utvärderar och ser över sina utvecklingsbehov och blir "dragande" av den digitala utvecklingen. Först då kan man säkerställa digitaliseringsinitiativets träffsäkerhet och vilken typ av tjänster och service som kan sättas in. Görs inte detta finns risken att digitaliseringen blir en belastning och merkostnad för organisationen snarare än ett stöd för verksamheten.

## Process för upphandling saknas

Vi noterar att det finns en framtagen process för upphandling av IT-system men denna är inte känd och implementerad i alla verksamheter. Detta innebär i sin tur att det idag i praktiken saknas en process för upphandlingar/anskaffningar av nya system.

IT har enligt framtagen process en rådgivande funktion vid anskaffningar och utvecklingar men är i praktiken inte med i alla upphandlingar. Detta gäller för själva upphandlingen (inkl. framtagandet av kravspecifikationer) samt under framtagandet av förstudien och nyttokalkylerna. Det saknas kunskap ute i verksamheterna vad gäller vilket stöd man kan få från IT. Detta gör i sin tur att digitaliseringsavdelningen inte alltid delges information vad gäller de systemupphandlingar som görs och att de inte blir tillräckligt involverade i processen.

Detta resulterar i att beslut om inköp av system tas och genomförande startas med begränsad kunskap om huruvida dessa är kompatibla med redan existerande system.

Vi noterar dock att även om digitaliseringsavdelningen vill vara involverade i högre utsträckning än idag i upphandlingar och förstudier så stannar man på den tekniska planhalvan. Någon innovationsledning, vägledning kring vilka tillgängliga system och teknik som finns på marknaden eller matchning av verksamhetens behov mot tekniska möjligheter, finns inte beskrivet eller resurser till.

## Bristande process för informationssäkerhet

Informationsklassnings- och GDPR-arbete genomförs inte fullt ut idag och processen för informationssäkerhetsarbetet är endast delvis säkerställd via systemet LISA. Kompetensen att arbeta i processen är generellt låg och stödet till objektsförvaltarna som har som uppgift att säkerställa det systematiska arbetet och processens uppfyllnad saknas. Vi har noterat exempel där förvaltningarna tar in externa resurser för att säkerställa sitt informationssäkerhetsarbete då man inte uppfattar att det finns stödresurser att tillgå.



## Saknas tillgång till expertkompetens inom digitalisering och projektledare

Vi noterar att det finns en digitaliseringsenhet som arbetar med utveckling av e-tjänster och digitalisering av vissa processer.

Vi noterar dock att det är just vissa processer det rör sig om. Det finns idag inte tillräckligt med resurser centralt för att kunna arbeta med digitalisering och utveckling inom samtliga förvaltningar för att stödja dem i uppfyllandet av digitaliseringsstrategin. Primärt arbetar enheten för digital utveckling med Regionsstyrelseförvaltningen och utvecklingen av dess regionövergripande processer såsom ekonomiprocessen etc.

I och med att denna enhet inte idag jobbar med samtliga förvaltningar så finns ett tydligt gap i processen för samtliga övriga förvaltningar mellan verksamhetsutveckling och IT. Det finns egentligen ingen som finns tillgänglig för förvaltningarna för att fånga upp och matcha verksamhetens behov med tillgänglig teknik och service. Inte heller finns något stöd i innovationsledning eller i projektledning vid större anskaffningsprojekt. Vidare saknas stöd i nyttokalkyleringar och bedömningar av potential i olika systems möjligheter att stödja verksamhetsprocessen.

Detta gör att verksamheterna själva behöver bemanna upp och resurssätta för att klara av att genomföra digital utveckling för sina verksamhetsprocesser och fylla det gap som annars skulle finnas. Detta har förvaltningarna lyckats med i olika grad men där man inte tagit steget fram och försökt fylla gapet är mognadsnivån avsevärt lägre än i de förvaltningar som resurssatt detta arbete med egna kompetenser. Det vi ser är dock att när förvaltningarna gör detta själva så finns inte alltid rätt kompetens för digital utveckling och projektledning då detta sker i vågor och resurserna behöver kunna användas i andra delar av verksamheten resten av tiden.

Jobbar man istället med en central och samlad resurssättning av denna del av processen så skapar man sig större möjligheter att resurssätta med rätt kompetenser i varje givet tillfälle och utvecklingsvågorna kan balanseras över hela regionen och dess verksamheter.



# Rekommendationer och åtgärder - förvaltningsnivå

## Säkerställ en verksamhetsutvecklingsprocess som drar den digitala utvecklingen

Respektive förvaltning behöver säkerställa att det finns en process på förvaltningen som säkerställer en verksamhetsutveckling som drar den digitala utvecklingen. Först då är det möjligt för en central digitaliseringsenhet att kunna kliva in och vara stödjande och fungera som bryggan över till att kunna matcha verksamhetens behov av system och tekniska lösningar. Innan verksamheten har förmågan att uttrycka sina behov med utgångspunkt i brukaren/medborgaren/patienten/elev/vårdnadshavare etc. så kan inte den centrala organisationen översätta det behovet till möjligheter att stödja behovet med digitala lösningar.

Att skapa denna "dragande process" blir därför väsentligt för att lyckas i arbetet.

Vi rekommenderar att Socialförvaltningens arbetssätt och process för verksamhetsutveckling står modell för övriga förvaltningar då den verksamhetsutvecklingsprocessen har visat sig svara mycket väl mot digitaliseringsstrategins målsättningar. I Socialförvaltningen har digitaliseringsstrategin varit enkel att förankra och börja jobba med, just utifrån etablerade verksamhetsutvecklingsprocessen.

Observera att behovet av en central funktion som möter upp i processen och överbryggar till tekniksidan är väsentlig när de förvaltningsinterna verksamhetsprocesserna kommit på plats. Det ena ersätter inte det andra utan båda åtgärderna krävs för att lyckas.



# Rekommendationer och åtgärder - digitaliseringsavdelningen

## Skapa en central organisation för att överbrygga gapet mellan verksamhetsutveckling och digitaliseringslösningar/IT

Vi rekommenderar region Gotland att resurssätta och skapa en större central organisation för att möta upp verksamheterna och bistå i processer som förstudier, anskaffning, nyttokalkylering och införandeprojekt.

För att kunna göra detta behöver det centralt finnas nya typer av kompetenser såsom innovationsledare, projektledare, digitaliseringsstrateger etc. Det behöver inte nödvändigtvis vara teknisk kompetens på avancerad nivå utan dessa funktioner ska snarare kunna arbeta som ett kitt mellan verksamhet och översätta behoven till beställningar för den tekniska sidan att verkställa.

Samtidigt ser vi behovet av att sy ihop verksamheten och den tekniska sidan ytterligare genom en förstärkt objektsförvaltning för att kunna dra nytta av befintliga system och dess potential ytterligare i den digitala utvecklingen t ex genom nya integrationer och automatisering/robotisering.

För att lyckas täppa igen gapet mellan verksamheterna och digitaliseringsavdelningen krävs även processkartläggningar och förankring av de styrande dokument som finns idag avseende digitalisering, upphandlingsprocessen, nyttokalkylering, förstudier och inte minst objektsförvaltning.

Vidare behöver styrdokumentet kring objektsförvaltningen utvecklas med objektsförvaltning IT, där digitaliseringsavdelningen får en given roll att möta upp även i den processen och överbrygga gapet mellan verksamhet och IT. Förslagsvis organiseras även dessa roller till en förstorad digitaliseringsenhet för ett sammanhållet arbete med de IT-styrningsprocesserna och arbetet med verksamheternas utvecklingsbehov inom IT.



# Drift och teknik

Drift och teknikfrågor i en organisation brukar normalt hanteras av en särskild del av organisationen med hög teknisk kompetens, vilken också brukar organiseras centralt och samordnat för alla verksamheter.

Dels behövs kompetens att hantera viss egen drift/infrastruktur och dels behöver beställarkompetens säkerställas i relation till upphandlad drift och andra tekniska tjänster såsom integrationslösningar, övervakning och kontroll av IT-miljön och säkrandet av säkerhetsskyddet kring informationen.

De senaste 15 åren har utvecklingen allt mer gått åt att offentliga organisationer hanterar sin drift och teknik genom antagandet av en sourcingstrategi där driften som huvudregel upphandlas utanför den egna organisationen. Kvar i den egna organisationen finns beställarkompetens och stöd till organisationen i dialoger och kravställning på sina leverantörer.

Serverar återfinns allt mer sällan lokalt utan system köps som tjänst i olika typer av molnlösningar. Där egna serverar ändå krävs är det inte ovanligt att även drift och serverar inte hanteras i egen regi.

Detta gör att vi på senare år sett en omvandling av IT-organisationernas uppdrag och resurssättning då allt mindre egna resurser/tjänster läggs på drift och teknik och allt mer på digitalisering och utveckling inklusive leverantörskontakter och upphandlingar.

Den tekniska organisationens uppgifter är inte sällan också att stödja verksamheterna med kravställning på tekniska förutsättningar utifrån prestanda, kostnad, kvalitet, driftsäkerhet, möjlighet till integration med befintliga system och att organisationens tillgångar skyddas utifrån genomförd klassning av informationen.

Vidare bidrar denna del av organisationen med stöd i vidareutveckling, nyutveckling och avveckling som en del av sitt uppdrag. Kort och gott att säkerställa kontrollen över den samlade IT-miljön utan att i alla delar själv utföra drift och underhåll.

## 3. Drift & Teknik

- Hantera leverans av lösningar (prestanda, kostnad och kvalitet)
- Övervaka och kontrollera
- Säkerställa vidareutveckling, nyutveckling och avveckling
- Samordna mellan tjänsteleverantörer och lös problem
- Se till att organisationens skyldigheter uppfylls och tillgångar skyddas

Vi noterar att dagens centrala IT-organisation är relativt andra organisationer tekniktung i bemärkelsen att mycket av servrar, drift och infrastruktur sker i egen regi. Vi noterar även att flera delar av integrationer och vidareutveckling sker med egen programmering och egna lösningar. Det finns även vissa egenutvecklade system i regionens IT-miljö.

## Hantera leverans av lösningar samt nytutveckling/avveckling

Vi noterar också en hög grad av decentralisering till förvaltningarna när det gäller vidareutveckling, nytutveckling och avveckling av olika system och lösningar. Detta gör att det inte sällan köps in system utan konsultation av centrala IT organisationen när det kommer till kravställning i upphandlingen.

Då flera upphandlingar sker av verksamheterna själva ser vi risken för att det saknas kompetens och kunskap om regionens IT-miljö som helhet och att systemen därför inte kommer till sin rätt fullt ut.

## Samordna mellan tjänsteleverantörer och lös problem

Även när det gäller samordning av tjänsteleverantörer och problemlösning är detta i hög grad decentraliserat till objektsförvaltarna som själva förväntas ha dialog med leverantör och sköta den löpande kravställningen och uppföljningen av avtal och leverans.

## Övervaka och kontrollera

Däremot noterar vi att regionen arbetat systematiskt med att ha PC lösningar i verksamheten som är lika och därmed ger goda förutsättningar för kontroll, övervakning och supportering.

## Se till att organisationens skyldigheter uppfylls och tillgångar skyddas

Vi noterar att den centrala IT organisationen gjort ett stort arbete med att systematisera skyddet av organisationens informationstillgångar utifrån tillgänglig klassning av informationen. Dock är inte klassningen och övrig information i LISA, som också ersätter tidigare SLA, fullständig varför IT organisationen behöver "gissa" vilket skydd viss information behöver samt på vilket sätt kontinuiteten behöver säkerställas och prioriteras.





# Rekommendationer och åtgärder - digitaliseringsavdelningen

## Anta en sourcingstrategi

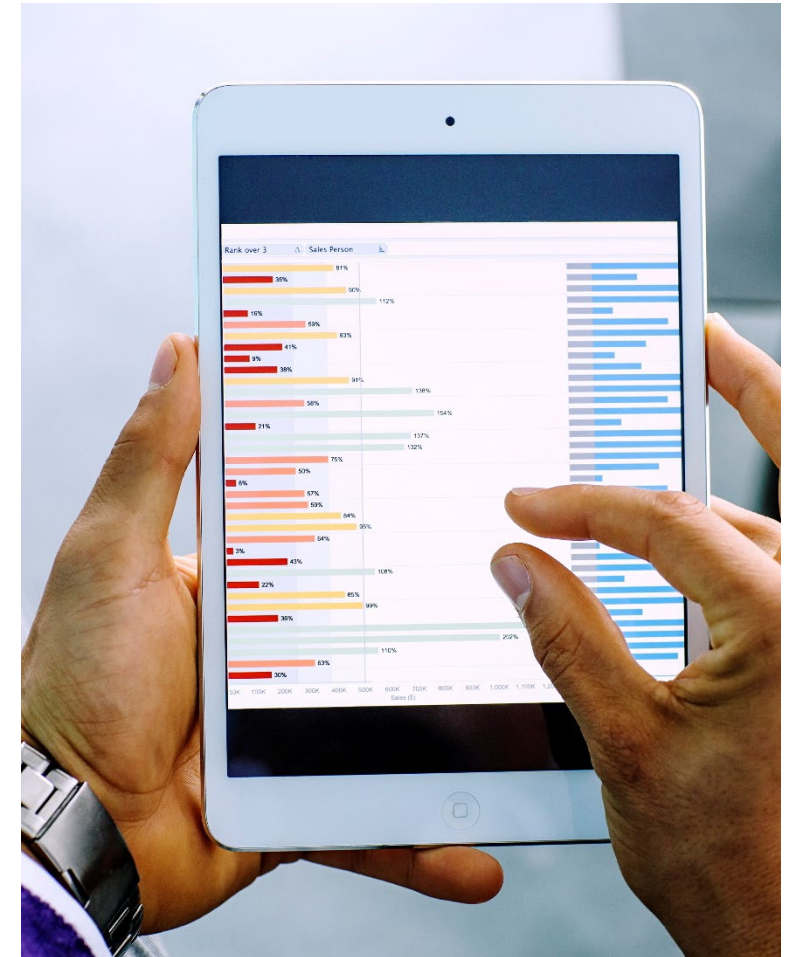
Anta en sourcingstrategi och arbeta systematiskt med hur egna personella resurser kan minskas inom drift och tekniksidan till förmån för digitalisering och utveckling.

## Anskaffningsprocessen

Ta ett större ansvar för anskaffningsprocessen från digitaliseringsavdelningen och ta en självklar roll i den. Det innebär att arbeta proaktivt för att fånga upp behov och stödja verksamheterna i kravställning och stöd under hela anskaffningsprocessen för att komma rätt avseende tekniska lösningar och krav på system, drift och support. Detta blir än viktigare när omställningen mot mer upphandlad drift och mindre egen regi genomförs.

Att vara en aktiv del av anskaffningsprocessen innebär att ta ett större aktivt ansvar för att tillse att system och material som inte håller måttet när det gäller säkerhet, driftsäkerhet, kvalitet och prestanda inte köps in men att verksamhetens behov lyssnas in och alternativa tekniska lösningar erbjuds som möter verksamhetens behov. Ansatsen i detta arbete behöver vara densamma som uttrycks i digitaliseringsstrategin, d v s att verksamhetens behov är dragande för vilket stöd de behöver avseende teknik.

I uppdraget att spela en mer aktiv roll i anskaffningsprocessen innebär också att omvärldsbevaka och hålla sig ajour med vilken teknik som finns tillgänglig och vad som passar in i regionens miljö i övrigt. Vad som är väl beprövat och vad som är ny teknik som kräver mer eget jobb för att testa i den offentliga organisationen.



# 5. Förslag på ny organisation



# Förslag på ny/förändrad organisation - Inledning

## Organisering och struktur

Regioner och kommuner i Sverige har valt något olika vägar för organisering av digitalisering och utveckling. Även för objekts/systemförvaltning skiljer det sig något. De största skillnaderna beror på hur stor organisationen är och hur strukturorganisationen ser ut i övrigt.

Små organisationer med förvaltningar med mindre budgetvolym tenderar att ha större del av uppgifterna i processerna centralt organiserade. T ex centraliserad objekts-/systemförvaltning, centraliserat stöd för digitalisering och utveckling samt central IT-teknik och infrastruktur.

Ju större organisationen är desto större del av processerna hanteras verksamhetsnära inom respektive förvaltning.

## Digitalisering är verksamhetsutveckling

Utmaningarna och ambitionerna är dock desamma i alla kommuner. Digitalisering behöver vara en integrerad del av verksamhetsutvecklingen och målsättningen är att trycka ägarskap, förvaltarship och digital utveckling så långt ut i linjen som möjligt för att organisatoriskt få frågan sammanlänkad med de ordinarie verksamhetsutvecklingsprocesserna.

Ju mindre kommun/region desto mer resursineffektivt och svårare är det dock att varje förvaltning har sin egen kompetens och egna resurser för ändamålet. Centralisering av resurser i processen för digitalisering och objektsförvaltning är alltså en konsekvens av organisationens effektivitet snarare än att man har någon annan intention i själva strategin och processen. De flesta kommuner använder idag PM3 som grund för objektsförvaltningen vilken också i viss mån blir styrande för hur man arbetar med daglig utveckling av befintliga system. Till detta kopplas en strukturerad verksamhetsutvecklingsprocess som fångar behov och omvandlas till definitioner av digitala lösningar som stödjer behoven. Detta sker ibland med centralt placerade "internkonsulter" men i riktigt stora organisationer finns denna kompetens lokalt på respektive förvaltning eller verksamhet. Med stora organisationer menar vi här egentligen endast de tre största kommunerna med något undantag för kommunerna med ca 100 000 invånare.

## Digitaliseringsutveckling i Region Gotland

För att i region Gotland utveckla de områden som vi identifierat som hinder i nuvarande organisation och styrning så är vårt förslag att det krävs ett antal åtgärder och förändringar för att möjliggöra digitaliseringsutvecklingen i regionen. Dessa förändringar behöver samordnas och gäller för både centrala funktioner men även i förvaltningarna. Förändringsarbetet behöver anpassas utifrån mognadsgrad och respektive förvaltnings storlek. Över tid behöver resurser allokeras så att alla förvaltningar ges förutsättningar att utvecklas för att nå mål och strategier för digitaliseringen. Detta kan i praktiken innebära att processen för digitalisering är densamma för samtliga förvaltningar men att digitaliseringsavdelningen och den enskilda förvaltningen möts på olika ställen i processen beroende på vad som är mest effektivt för organisationen.

Det innebär också att man behöver göra en plan för insatserna där mer resurser under en period läggs på de förvaltningar som ligger lägst på mognadsskalan för att ge dessa en chans att komma ikapp för att regionen ska säkerställa en högre lägstanivå i alla delar av organisationen.

Den stora förändringen i organisation behöver ske inom digitaliseringsavdelningen där resurser behöver allokeras om från teknik till råd, stöd och projektledning i förvaltningarnas digitala utveckling.

Internt på respektive förvaltning krävs mer eller mindre stora förändringar i processerna för verksamhetsutveckling, beslutsfattande och objektsförvaltning. Här har region Gotland förmånen att ha "best practice" internt i organisationen. Vår rekommendation är att låta Socialförvaltningen stå modell för arbetsprocesser och beslutsprocesser för verksamhetsutveckling med integrerad digitalisering samt i arbetet med objektsförvaltning och hur detta länkar till den digitala utvecklingen.

# Behov av organisatorisk förändring Digitaliseringsavdelningen

Gotland har, precis som alla andra kommuner och regioner en budget att förhålla sig till och resurserna är inte oändliga. Det är därför viktigt att fokus ligger på korrekt och effektiv användning av resurser. Att kompetensen allokeras och används på rätt sätt, men även att tid läggs på att utveckla den redan existerande kompetensen ytterligare för att på så vis skapa en än mer resurseffektiv organisation.

I organisationen har vi konstaterat ett tydligt gap i samtliga IT-relaterade processer mellan digitaliseringsavdelningen och verksamheterna. Gapet är större ju lägre mognadsgrad vi noterar i respektive förvaltning men gapet återfinns även för de förvaltningar med hög mognadsgrad inom digitalisering.

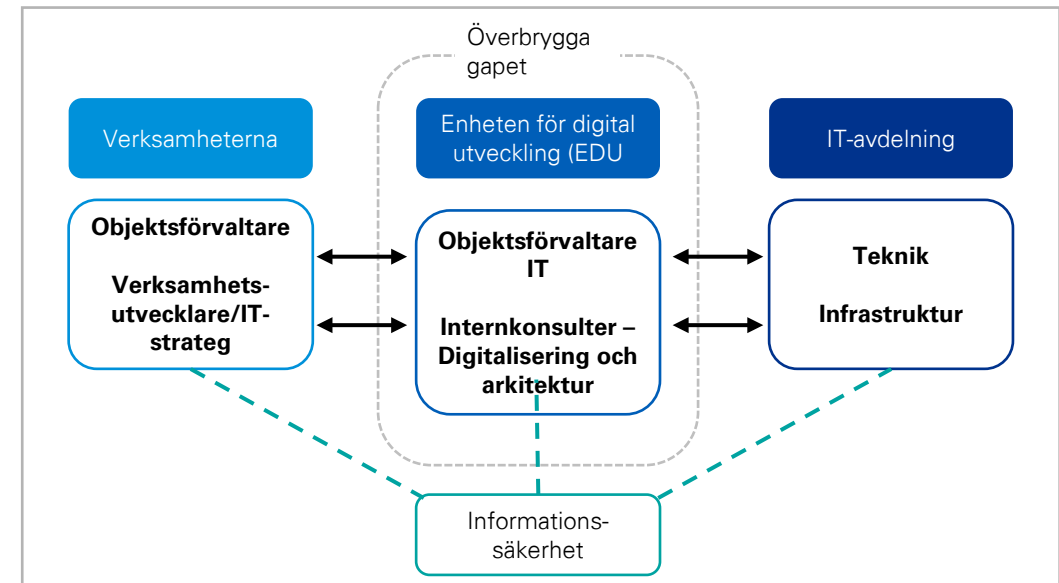
För att "bygga igen" gapet krävs resursättning mellan den mer tekniskt orienterade IT-verksamheten och regionens förvaltningar. Denna förstärkta organisatoriska del får även delvis ett nytt uppdrag som behöver tydliggöras avseende stöd i digital utveckling, projektledning, anskaffning och objektsförvaltning. Denna organisatoriska del behöver vara aktiv och framåtutad och förstå både verksamhetens behov och uttryck samtidigt som man ska kunna göra korrekta beställningar hos den tekniska sidan.

För att klara av detta krävs resurser och vår mening är att det finns stora möjligheter att minska de personella resurserna inom tekniksidan där en tydlig sourcingstrategi med upphandlad server och drift till stora delar kan frigöra resurser från den egna driften. Vi rekommenderar att regionen i den mån det går nyttjar denna möjlighet att ställa om från en tekniktung organisation till en utvecklingsorienterad organisation med tyngdpunkten på ambitionen att bistå förvaltningarna att uppfylla målsättningarna i digitaliseringsstrategin.

*Inom denna organisatoriska del ser vi behovet av kompetenser som:*

- **Digitaliseringsstrateger** (en form av intern konsulter som kan bistå förvaltningarna med att lyssna av och matcha behov för verksamhetsutvecklingen med tillgänglig teknik och system. Dessa konsulter kan även vara innovationsledare och inspiratörer utifrån sin kunskap om möjligheter på marknaden och vad som sker i andra kommuner.

- **Objektsförvaltare IT** – varje objekt behöver ha en "speaking partner" på central nivå som bistår i objektsförvaltningen och tar vidare tekniska frågor och hjälper till med utveckling och förvaltning av befintliga system. Här löses även behov av integrationer med andra system och samordning mellan samtliga objektsförvaltare i regionen. Denna funktion bistår även förvaltningsledningarna med kravspecifikationer och rollbeskrivningar för objektsförvaltare så att dessa roller besätts med rätt kompetenser ute i förvaltningarna.
- **Projektledare** – stöd i projektledning i vissa större införande-/utvecklingsprojekt där det inte finns resurser lokalt på förvaltningen. Detta för att nyttja regionens samlade resurser på rätt sätt. Bra projektledning vid införandeprojekt kan spara mycket pengar avseende konsulttimmar och tidsåtgång för organisationen.



# Förslag till ny process för att stödja digital utveckling - Regionövergripande

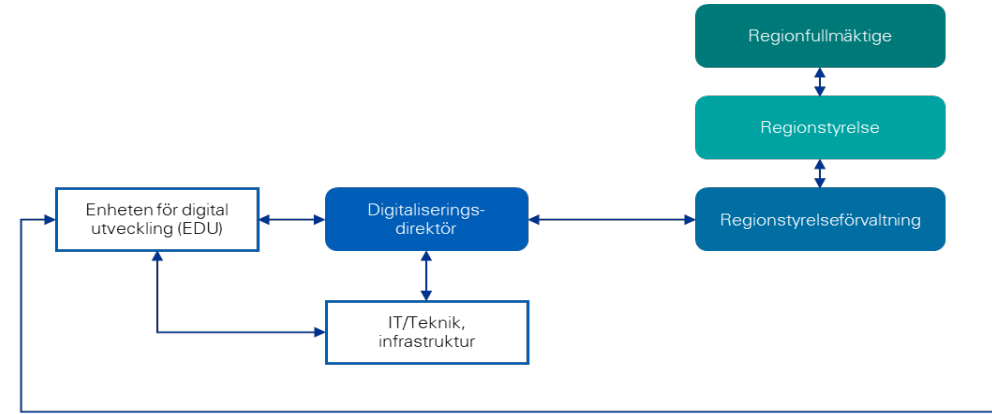
Med utgångspunkt i regionens antagna digitaliseringsstrategi föreslår vi följande helhet i organisationen för att skapa förutsättningar till ökad digitalisering och utveckling.

Notera att respektive förvaltning förutsätts resurssätta och arbeta metodiskt med sin verksamhetsutveckling från brukaren till prioriterad lösning som beslutas på förvaltningsnivå.

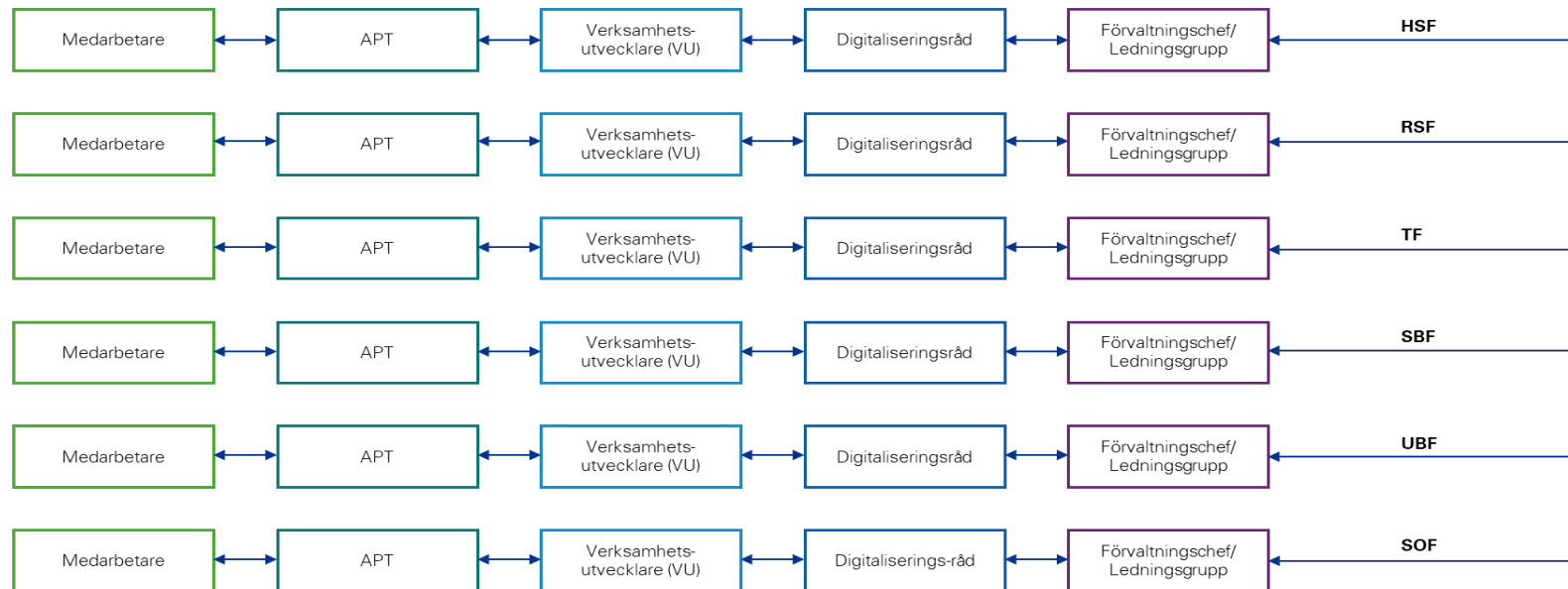
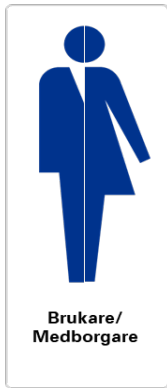
Enheten för digital utveckling får en central roll i att stödja och översätta förvaltningens uttryckta behov till digitala och tekniska lösningar.

Lösningarna ska arbetas fram i dialog mellan de olika stegen i processen och inte uttryckas i dokument eller skrift förrän själva anskaffningsbeslutet ska fattas.

Dialogen är väsentlig för att skapa innovation och inte låsa fast i dokument, blanketter och formalia.



Se över möjligheten att etablera en direkt kontaktväg mellan medarbetare och förvaltningschef/ledningsgrupp. Där medarbetare kan lämna anonyma förbättringsförslag.



# Förslag till ny process för att stödja digital utveckling - Förvaltningarna

Den föreslagna modellen bygger på antagen digitaliseringsstrategi, intern best practice (Socialförvaltningen) och best practice i andra kommuner och regioner som arbetar framgångsrikt med digital utveckling.

Genom att skapa en tydlig kontaktväg mellan medarbetarna och ledningen, vidare till digitaliseringsavdelningen (och vid behov till politiken) säkerställs att de initiativ som tas vad gäller digitalisering är grundade i verksamheternas behov.

På så vis skapas förbättrade förutsättningar för en dragande process och verksamhetsutvecklingen kan ske med utgångspunkt i mötet med medborgaren/brukaren. Digitalisering och utveckling av IT blir då också ett naturligt stöd för processen vilket skapar naturliga prioriteringar av effektiva och nyttodrivande digitala lösningar.

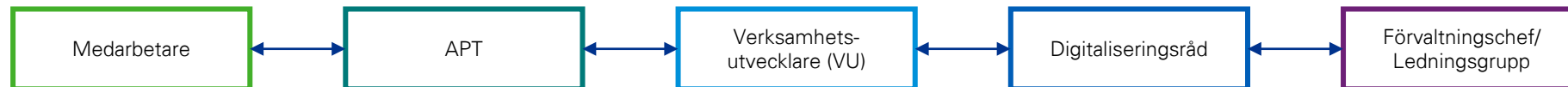
**Medarbetare:** Medarbetare, genom sin verksamhetsnära kompetens, har till uppgift att identifiera behoven ute i verksamheten.

**APT:** Under APT lyfts behoven i arbetsgruppen, diskuteras och chef tar med sig identifierat behov/möjlighet till nästa nivå i beslutskedjan och till verksamhetsutvecklare

**Verksamhetsutvecklare (VU):** Vidareutvecklar förslag och konkretiserar det ytterligare.

**Digitaliseringsråd:** Digitaliseringsråden fungerar som ett discussionsforum för verksamheterna i frågor som berör IT och systemstöd. Här prioriteras och beslutas om förslaget ska skickas vidare för slutgiltigt beslut av förvaltningschef/ledningsgrupp.

**Förvaltningschef/Ledningsgrupp:** Vid mindre investeringar tas beslut om inköp av systemstöd direkt av förvaltningschef/ ledningsgrupp. Vid större investeringar går ärendet upp för politiskt beslut i budget.



# Föreslagna åtgärder i sammanfattning

## 1. Organisation & styrning

### Förvaltning

- Tydliggör roller och ansvar
- Öka kompetens och resurssättning av objektsförvaltningen
- Höj status på digitaliseringen som en integrerad och kritisk del för verksamhetsutvecklingen
- Tillse beslutsprocess så beslut naturligt kommer upp på ledningens bord

### Digitaliseringsavdelningen

- Tydliggör roller och ansvar
- Förstärk arbetet med stöd och samordning objektsförv.
- Resurssätt objektsförvaltare IT
- Förstärk arbetet med info.säk och GDPR för stöd och gemensamma processer/rutiner
- Ställ om från teknikfokus till digital utveckling

## 2. Förmågor, tjänster & processer

### Förvaltning

- Säkerställ digitalisering som en integrerad del av verksamhetsutvecklingsprocessen
- Säkerställ en verksamhetsutvecklingsprocess enligt Socialförvaltningens modell

### Digitaliseringsavdelningen

- Ökat stöd i innovation och matcha verksamhetens behov med tekniska möjligheter
- Skapa en central organisation för att överbygga gapet mellan verksamhet och teknik

## 3. Drift & Teknik

### Förvaltning

- N/A

### Digitaliseringsavdelningen

- Anta en sourcingstrategi
- Ta större aktivt ansvar för anskaffningsprocessen
- Ställ om och minska resurser som arbetar med teknik för att möjliggöra ökning av resurser som arbetar med digitalisering och utveckling



Bilaga 1





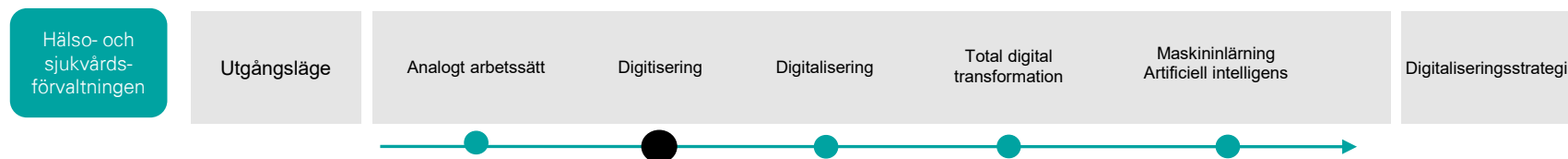
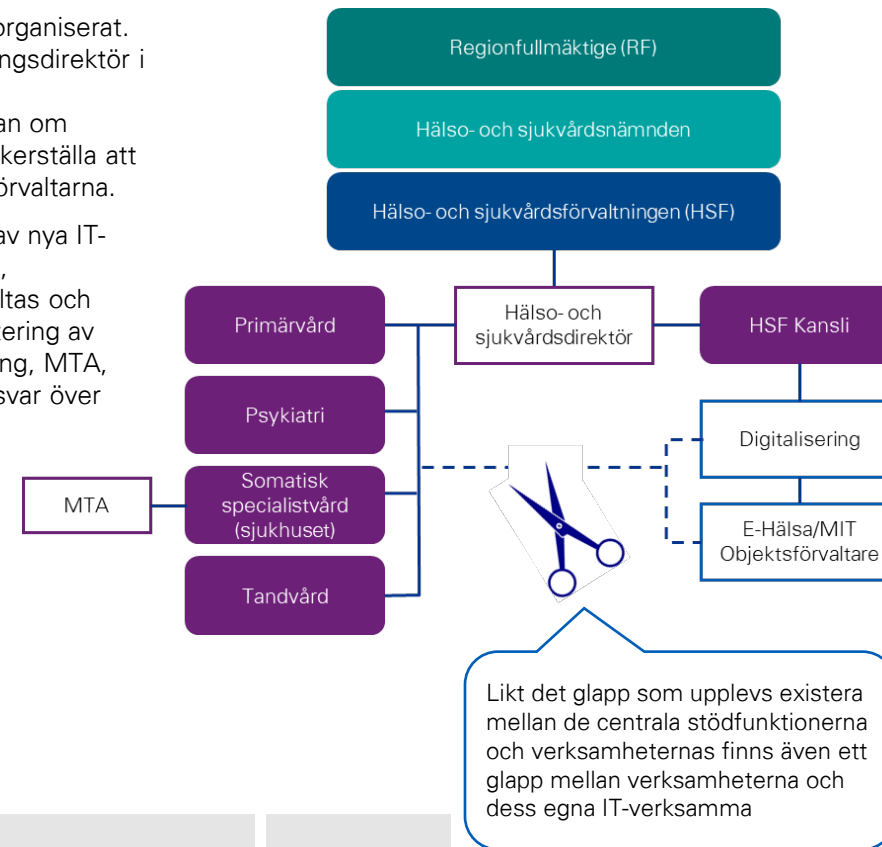
# Hälso- och sjukvårdsförvaltningen

I Häls- och sjukvårdsförvaltningen finns ett kansli där bland annat digitalisering och objektsförvaltning är organiserat. Digitalisering har för närvarande en 50 % tjänst som täcks upp av Regionstyrelseförvaltningens digitaliseringsdirektör i väntan på rekrytering för att ersätta tidigare digitaliseringschef som slutat. Förvaltningen har en informationssäkerhetsamordnare som även är kontaktperson för GDPR-frågor. Rollen utförs dock vid sidan om ordinarie tjänst som chefsöverläkare, vilket innebär begränsade möjligheter att aktivt driva frågorna och säkerställa att informationssäkerhetsarbetet med klassningar och riskanalyser genomförs av systemägarna och systemförvaltarna.

Enheten E-Hälsa/MIT (Medicinsk IT) ska agera både rådgivande gentemot verksamheten vid upphandling av nya IT-system och vara objektsförvaltare för verksamhetens system. Funktioner inom avdelningen är enhetschef, systemförvaltare, systemadministratörer samt en projektledare. För journalsystemet Take Care som förvaltas och utvecklas inom Region Stockholm finns ett antal systemadministratörer som hanterar justeringar och hantering av systemet för Region Gotlands del. Inom avdelningen Somatisk specialistvård finns Medicinteknisk avdelning, MTA, som ansvarar för driften av vårdmaskiner och annan vårdrelaterad hårdvara. MTA har inte något uttalat ansvar över system eller systemförvaltningen kopplat till de apparater som finns.

Regionens digitaliseringsstrategi och objektsförvaltarmodell anger en hög grad av decentralisering där beslut om digitalisering av processer, anskaffning av nya system och objektsförvaltning ligger på respektive förvaltning. Det innebär att varje förvaltning behöver säkerställa att det finns en organisation med resurser och en styrning av frågorna. Detta för att säkerställa att det finns en följsamhet till interna beslut och regelverk men även att arbetet är systematiskt och utvecklingsinriktat så att strategier och mål uppfylls.

I Häls- och sjukvårdsförvaltningen är mognadsgraden inom såväl systematisk verksamhetsutveckling som organisering för ordning och reda (objektsförvaltning) långt ifrån digitaliseringsstrategins ambitioner, vilket gör att styreffekten av strategin blir begränsad eller i det närmaste obefintlig.



## Ledningens fokus

Vi uppfattar att nuvarande ledning har fokus på digitaliseringsfrågor och en medvetenhet att arbetet i förvaltningen behöver utvecklas. Arbetet är dock eftersatt sedan många år och det finns därför en "skuld" att jobba ikapp. Dels beror det på att arbetet inte har prioriterats, dels på att resurser uppges saknas och förvaltningen under de senaste åren varit ålagda med besparingar för att nå en ekonomi i balans. Förvaltningschef ser att det är en avgörande möjliggörare att få en digitalisering/IT-chef inom förvaltningen som kan leda utvecklingen framåt där IT- och digitaliseringsfrågorna blir en del i ledningsgruppens arbete och får ett större fokus.

## Process för beslutsfattande

Det saknas både resurser och metoder för en systematisk verksamhetsutveckling vilket också gör att det saknas systematik att ta tillvara goda idéer där digitala verktyg kan bli ett reellt stöd i vardagen. Risker är att bristen på processer för beslutsfattande och systematiskt arbete i dessa frågor leder till att den digitala utvecklingen drivs av säljare som approacher verksamhetsföreträdare med nya system som lovar mycket. När dessa köps in och införs saknas sammanhang, helhetssyn och nyttokalkylering vilket gör att effekten av systeminförandet uteblir helt eller delvis och kostnaden tenderar att bli mycket hög. Vi noterar att detta är en situation som är reell i HSF.

## Balansering av risk och smidighet

Det är endast för en del av förvaltningens IT-komponenter som en aktiv objektsförvaltning är etablerad. Detta får dels konsekvenser när det gäller kontinuitet och funktionalitet, dels när det gäller informationssäkerheten. Det saknas därtill objektsförvaltare med rätt kompetens och utbildning inom objektsförvaltning varför vi snarare skulle benämna dessa roller som objektsadministratörer. Utan ett systematiskt arbete med objektsförvaltning och informationssäkerhet saknas metoder och arbetssätt för att balansera risk och smidighet.

## Ansvarsfördelning och roller

Det saknas tydlighet i ansvarsfördelning inom förvaltningen och mellan förvaltning och Digitaliseringsenheten. Inom förvaltningen avses främst roller inom E-hälsa/MIT och avdelningarna där vi uppfattar ett gap mellan det uppdrag som E-hälsa/MIT anser sig ha i förhållande till avdelningarnas förväntningar. I nuläget är objektsförvaltningen alltför distanserad från verksamheterna och de processer som systemen avser att stödja. Det leder till en bristande effektivitet då verksamhetens behov inte fångas och omsätts i förvaltningsplaner för respektive system. Det råder även en viss otydlighet över ansvar mellan E-hälsa/MIT och MTA för de system som är kopplade till vårdmaskiner avseende hur objektsförvaltningen ska organiseras.

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen upplever att de i nuläget får ett bristande stöd från digitaliseringsenheten inom RSF i sina processer. Exempel är behov av IT-arkitekter, IT-tekniker och projektledare med kunskap och kännedom om vårdverksamhetens IT-komponenter. Någon egentlig utveckling av verksamheternas vägnar sker inte mer än i undantagsfall vilket uppges bero på att Digitaliseringsavdelningen väntar på en beställning från verksamheten över vad som behöver göras, medan kompetens för att göra denna beställning saknas i förvaltningen.

## Process för verksamhetsutveckling

Den bakomliggande tanken är att digitalisering är en integrerad och stödjande del för verksamhetsutvecklingen, vilket ligger i linje med vedertagna modeller för en effektiv digitalisering och utveckling. I HSF saknas i stora delar processer för hur verksamhetsutveckling ska ske i vardagen vilket gör att det inte heller finns någon process för beslutsfattande och prioritering av digital utveckling.

Det saknas i nuläget funktion i förvaltningen som kan fånga och förstå verksamhetens behov men samtidigt kan förmedla dessa så att det kan uppfattas av digitaliseringsenheten för att möta upp med förslag på tekniska lösningar. På digitaliseringsavdelningen inom RSF finns funktioner som i olika grad stöttar förvaltningarna i deras digitaliseringsutveckling. Med nuvarande resurser finns dock inte tillräckliga förutsättningar att vara ett stöd i samtliga förvaltningars utvecklingsarbete vilket leder till ett tydligt gap i processen mellan verksamhetsutveckling och IT.

Orsak till att dessa processer saknas framhålls vara den stora resursbristen där det inte har funnits eller finns utrymme att etablera stödfunktioner som i högre grad kan bidra i det strategiska utvecklingsarbetet.

## Process för anskaffning

Den beskrivning som finns för hur upphandling och systeminförande ska gå till i regionen följs inte. Akuta lösningar behöver genomföras för att säkra verksamhetens kontinuitet vilket riskerar att leda till att den potential till utveckling och ökad digitalisering som marknaden erbjuder inte tas vara på. De goda exempel som lyfts är införandeprojekt som drivs från Region Stockholm

Behoven av olika typer av system och tillhörande systemstöd är stora ute i organisationen. Ett behov som verksamheterna förväntar att E-Hälsa/MIT ska kunna möta upp men som de i praktiken har svårt att fullt ut tillgodose.

Detta syns inte minst i samband med upphandlingsprocesserna där man ofta upplever att E-Hälsa/MIT:s rådgivande stöd är undermåligt. E-hälsa/MIT å andra sidan upplever att de inte involveras i processen i rätt tid utan alltför sent i processen vilket medför att de inte har förutsättningarna som krävs för att bistå verksamheten och leva upp till de förväntningar som finns.

## Process för utveckling

I avsaknad av uttalade roller och ansvar för systemen så saknas väsentlig dokumentation och en övergripande bild över hur system fungerar och vilka beroenden som finns mellan IT-komponenter. Den bristande överblicken kan å ena sidan leda till en alltför försiktig inställning till nya digitala lösningar vilket i sin tur leder till att väsentlig utveckling inte genomförs. Det kan å andra sidan leda till att inköp av system och funktioner görs utan att det i förstudier beaktats att systemet kommer att fungera tillförlitligt med övriga komponenter och kan integreras för att uppnå en högre effektivitet i arbetssätt och nyttjande av systemstöd.

I nuläget leder den bristande förvaltningen till att system blir föråldrade, utan att åtgärder vidtagits i tid. Som exempel kan därtill lyftas att det har skett att inköpta system inte implementeras trots att de finns tillgängliga då osäkerheter tekniskt eller administrativt utgör hinder. Vid införanden anges att det inte i tillräckligt hög grad har beaktats hur integrationer till andra system och befintlig arkitektur ska fungera. Därtill har inte interna behov av resurser i samband med implementering säkerställts vilket leder till att systemen inte kommer i drift eller att funktionaliteten i systemen inte optimeras.

## Process för förstudier och nyttorealiserings

Avsaknaden av process för verksamhetsutveckling gör i sin tur att det är svårt, näst intill omöjligt, att genomföra nyttokalkyler och prioriteringar på ledningsnivå av digitala investeringar.

## Informationssäkerhet och process för säkerhetsskydd

Informationsklassnings- och GDPR-arbete genomförs inte fullt ut idag och processen för informationssäkerhetsarbetet är endast delvis säkerställd via systemet LISA. Kompetensen att arbeta i processen är generellt låg och stödet till objektsförvaltarna som har som uppgift att säkerställa det systematiska arbetet och processens uppfyllnad saknas.

# Hälso- och sjukvårdsförvaltningen

## Sammanfattande slutsatser

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, liksom flera andra förvaltningar, står inför en stor resa vad gäller digital mognad. För att resan ska kunna påbörjas ser vi att behov finns av att tillsätta eller om-allokera resurser med tydliggjorda ansvarsområden och uppdrag.

Det sker i olika delar av IT-styrningen aktiviteter och åtgärder i nuläget är arbetet inte samordnat och strukturerat så att resurser och kompetens nyttjas fullt ut. En bättre samordning skulle öka effektiviteten och styrningen och förbättra möjligheter att nå mål och strategier.

I de områden vi har lyft med brister är resurser och kompetens avgörande faktorer tillsammans med en strategisk styrning. Behoven av systemstöd är stort i organisationen och vi ser ett stort värde att objektsförvaltningen på ett tydligare sätt knyts närmare de processer i verksamheten som systemstöden avser att stödja. De system som finns inom hälso- och sjukvård behöver ha rätt kompetens utifrån roll och ansvar där vi ser att kompetenskrav behöver formuleras för rollerna förvaltningsledare verksamhet och förvaltningsledare IT då det är nyckelfunktioner för att skapa den ordning och reda som saknas.

Den otydlighet i ansvar och de brister som finns nuvarande objektsförvaltning ser vi stora risker med. Säkra och tillförlitliga system och en robust informationshantering är avgörande faktorer för en patientsäker och centrerad vård. Tillgång till IT och digitala verktyg är avgörande faktorer för att regionen ska kunna följa de nationella strategier inom e-hälsa och God och nära vård som är beslutade.

## Förslag på väsentliga åtgärder för att utveckla mognadsgraden och få fart på digitaliseringsarbetet inom HSF

1. Etablera det strategiska ledarskapet för digitalisering genom att integrera verksamhetsutveckling och digitalisering i ledningsgruppen och strategiskt styra arbetet framåt.
2. Skapa ordning och reda genom att implementera objektsförvaltningsmodell fullt ut där objekt organiseras i portfölj med förvaltningsområden utifrån de processer som systemen avser att stödja.
3. Tydliggör roller inom förvaltningen och i förhållande till centrala funktioner inom RSF. Ta vara på de resurser som finns och samordna dessa för en ökad gemensam utvecklingskraft.
4. Ta fram en kravprofil över kompetens för rollerna förvaltningsledare verksamhet och förvaltningsledare IT.
5. Gör en översyn och saml information om nuvarande system och funktioner för att se om det finns system som kan avvecklas eller det finns sårbarheter som föranleder mer skyndsamma åtgärder.
6. Skapa en tydlighet i förväntningar, krav och mål för digitalisering i förvaltningen som styr mot digitaliseringsstrategin.
7. Bryt ner mål i aktiviteter på kort sikt för att kunna konkretisera och följa upp att arbetet utvecklas i rätt riktning och takt.

# Regionstyrelseförvaltningen

Regionstyrelseförvaltningen har inga egna särskilda resurser utanför digitaliseringsavdelningen utpekade för objektsförvaltning eller IT-samordning/digitalisering. Uppdraget att hantera detta för Regionsstyrelseförvaltningen internt ligger på digitaliseringsavdelningen, primärt inom enheten Utveckling och digitalisering.

Regionsstyrelseförvaltningen har därför skiljt IT/digitalisering och verksamhetsutvecklingsfrågorna åt organisatoriskt. Det saknas därför någon som "hakar på" med digitaliseringsperspektivet och de möjligheter som finns där, i arbetet med verksamhetsutveckling.

Regionsstyrelseförvaltningens ansvarsområde i den egna verksamheten är relativt brett och består av ett antal regionövergripande processer och stödfunktioner såsom HR, Ekonomi, Kansli mm.

Vi noterar dock att det inte finns något gemensamt system eller metod för verksamhetsutveckling inom förvaltningen vilket gör det svårt att arbeta med digitalisering som stöd för verksamhetsutvecklingen.

Utvecklingen sker därför till största delen utifrån befintliga system med ett relativt internt perspektiv. Vi noterar dock att förbättringsförslag och utvecklingsbehov i viss mån fångas upp av enheten för utveckling och digitalisering men att detta inte sker strukturerat eller kontinuerligt. Det är upp till varje avdelningschef att anlägga perspektivet digitalisering, fånga behoven och göra "beställningar" till digitaliseringsavdelningen.

Förvaltningen noterar själva att det saknas tillräckligt med resurser på digitaliseringsavdelningen för att kunna bistå och stödja i den omfattning som krävs för att få fart på arbetet med digital utveckling. Vi noterar att det kan krävas fler i förvaltningen som arbetar internt med verksamhetsutveckling, innovation och digitalisering generellt.



## Ledningens fokus

Vi noterar att ledningen har fokus på digitalisering och prioriterar frågan. Dock är det kluvna uppdraget att vara styrande och stödjande för hela regionens organisation, samtidigt som man ska bedriva den inre verksamhetsutvecklingen internt på den egna förvaltningen, problematiskt. Vi noterar att det finns en tendens av att ha nedprioriterat det interna arbetet med verksamhetsutveckling och digitalisering och att systematiken för detta arbete saknas vilket gör att ledningen inte får upp frågorna på bordet.

## Process för beslutsfattande

Vi noterar att det saknas en tydlig struktur för hur beslutprocessen ska se ut för den egna förvaltningens utveckling och digitalisering samt hur underlag för detta tas fram och prioriteras.

## Balansering av risk och smidighet

Vi bedömer att arbetet med riskhantering inte sker systematiskt. För de system som finns sker inrapportering i LISA från objektsförvaltare på digitaliseringsavdelningen. Dessa är dock relativt långt från verksamheten och kopplingen mellan informationsägaren och objektsförvaltaren är inte helt tydlig. Det är därför svårt att uttala sig generellt om hur arbetet med balansen mellan riskanalyser och utveckling bedrivs inom förvaltningen.

## Ansvarsfördelning och roller

Regionstyrelseförvaltningen har hela sitt arbete med objektsförvaltning och digitalisering på den gemensamma digitaliseringsavdelningen. Det gör att processen förskjuts i organisationen jämfört med andra förvaltningar. Här uppstår gapet snarare i processen mellan behovsfångst och verksamhetsutveckling och över till den grundläggande formuleringen av behov. Detta fungerar delvis direkt från respektive avdelningschef till digitaliseringsavdelningen men det saknas struktur och tydlighet i roller och ansvar som behöver se något annorlunda ut för Regionstyrelseförvaltningen än för andra förvaltningar givet vald organisation.

## Process för verksamhetsutveckling

Regionstyrelseförvaltningen har ingen systematisk förvaltningsgemensam metod eller process för verksamhetsutveckling som alla arbetar med. Enligt uppgift så saknas idag resurser för den förvaltningsinterna verksamhetsutvecklingen vilken idag i hög utsträckning ligger på respektive avdelningschef. Verksamhetsutveckling och digitalisering kräver särskilda kompetenser vilket gör att det kan vara en utmaning att få till på ett systematiskt sätt om det inte finns särskilda resurser/kompetenser för uppdraget.

## Process för anskaffning

Inom Regionstyrelseförvaltningen hanteras anskaffningsprocessen av digitaliseringsavdelningen. Dock kan vi inte notera att någon anskaffning av större karaktär skett på länge varför det är svårt att uttala sig om hur processen ser ut.

## Process för nyttorealiserings och förstudier

Någon process för nyttorealiserings och förstudier kan inte identifieras inom Regionstyrelseförvaltningen. Dock hanteras detta troligen inom digitaliseringsavdelningen när det är aktuellt och där är de regionövergripande processerna kända och förankrade.

## Informationssäkerhet och process för säkerhetsskydd

Vi noterar att arbetet med informationssäkerhet är splittrat på flera olika delar av Regionstyrelseförvaltningens organisation. Det är också svårt att göra skillnad på hur arbetet bedrivs internt i förvaltningen och vem som ansvarar för vad i relation till hur det bedrivs riktat till hela regionen där förvaltningen har ett stöduppdrag. Vi noterar dock givet vad andra förvaltningar gett uttryck för att arbetet behöver samlas och förstärkas vad avser stöd och rådgivning inom informationssäkerhetsarbetet och GDPR. Allt i syfte att kunna göra rätt klassningar och ge digitaliseringsavdelningen rätt information i LISA för att säkerställa ett säkerhetsskydd på rätt nivå för varje system/objekt.



# Regionstyrelseförvaltningen

## Sammanfattande slutsatser

Regionsstyrelseförvaltningen behöver utveckla en tydlig och strukturerad process för verksamhetsutveckling där digitalisering ingår som en integrerad del. Det innebär att man behöver närma sig varandra inom förvaltningen mellan avdelningarna och digitaliseringsavdelningen för att få den nära kopplingen mellan verksamhetsutveckling och digitalisering som krävs både för utvecklingen och förvaltningen.

Eftersom det ser annorlunda ut i den interna organisationen på Regionsstyrelseförvaltningen än på andra förvaltningar där verksamhetsutveckling och digitalisering/IT hänger ihop i samma avdelning, behöver processen och dess funktion kompensera för organisationen. En tydlig process, roller och ansvar blir därför ännu viktigare för Regionsstyrelseförvaltningen än för övriga.

Detta är också viktigt ur ett beslutsperspektiv för att säkerställa att ledningen får upp rätt frågor på bordet för att kunna fatta prioriterade och välgrundade beslut avseende digitala investeringar och resurssättning av drift.

## Förslag på väsentliga åtgärder för att utveckla mognadsgraden och få fart på digitaliseringsarbetet inom Regionstyrelseförvaltningen

1. Etablera en tydlig process för verksamhetsutveckling och hur digitalisering ska vara en integrerad del i denna.
2. Skapa en tydlig beslutsprocess och tydliggör hur behovsfångst och goda idéer ska förmedlas från verksamheterna och omvandlas till digital utveckling
3. Tillse att arbetet med digitalisering och förvaltning är resurssatt på det sätt som krävs givet de stora system som finns inom t ex ekonomi, HR och ärendehantering.
4. Se över behovet av integrationer mot andra förvaltningars system för att underlätta det vardagliga arbetet med t ex fakturering, avgiftsuttag, budgetering och prognosarbete.
5. Observera att de system som Regionsstyrelseförvaltningen är ägare av ofta är "navet" i den regionala systemmiljön. Dessa system är därför ofta verksamhetskritiska för samtliga verksamheter vilket kräver nogsam riskanalys och kontinuitetsplanering gemensamt med objektsförvaltarna på andra förvaltningar. En tumregel är att där integration finns mellan två system behöver även objektsförvaltarna för de två systemen mötas med jämna mellanrum. En organisatorisk "integration" krävs också.

# Samhällsbyggnadsförvaltningen

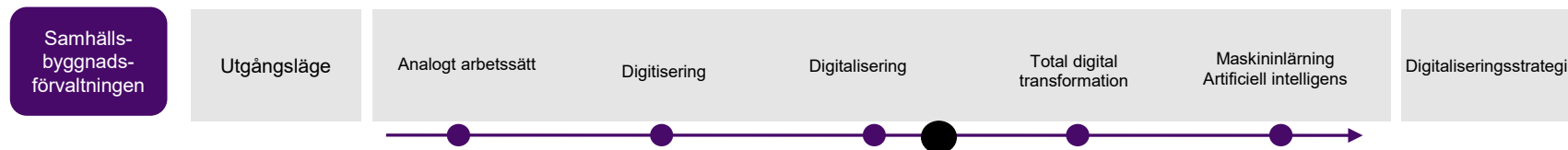
Samhällsbyggnadsförvaltningen är en förhållandevis liten förvaltning bestående av sex avdelningar. Inom förvaltningen finns det en verksamhetsutvecklare som i viss mån arbetar med digitalisering. Därtill finns det inom förvaltningen flertalet medarbetare med hög digital kompetens. Förvaltningen saknar dock en roll som IT-samordnare eller liknande som kan hantera och driva processen för digital utveckling och kommunikationen med Digitaliseringsavdelningen.

Förvaltningens verksamhetsutvecklare hanterar förvaltningens digitaliseringsplan. När denna revideras tas den upp på ledningsnivå där förslag på ändringar samt förslag från förvaltningen lyfts fram.

Vi noterar att förvaltningen har flertalet äldre system som fortfarande används och även kvar något egenutvecklat program som skapar en tröskel för den digitala utvecklingen. Flera av dessa system är i behov av att bytas ut och moderniseras för att skapa förutsättningar att jobba med digitalisering och innovation.

Förvaltningen har utpekade objektförvaltare i organisationen där denna uppgift sköts som del av annan tjänst. Det finns dock en önskan att konsolidera och dra ner på antal system och därmed minska belastningen inom objektsförvaltningen.

Inom förvaltningen finns också en person som arbetar med GDPR. I nuläget pågår också ett arbete inom förvaltningen kring informationssäkerhetsklassning av sekretesshandlingar.



## Ledningens fokus

Vi uppfattar att ledningen har frågan kring digitalisering och utveckling högt på agendan men att förvaltningens litenhet gör det svårt att prioritera om befintliga resurser för att investera och utveckla. Man hamnar i en ond cirkel där man inte kan prioritera utvecklingsfrågorna utan befintliga resurser behövs i de dagliga uppgifterna. Då kan vardagen inte förändras som skulle kunna leda till att frigöra tid för utvecklingsarbetet.

## Process för beslutsfattande

Det saknas metoder för en systematisk verksamhetsutveckling vilket också gör att det saknas systematik för att ta tillvara goda idéer där digitala verktyg kan bli ett reellt stöd i vardagen.

Frågor om digitalisering och IT finns med på ledningens agenda och det är ledningsgruppen som beslutas om förvaltningens digitaliseringsplan

Det finns ett arbete med hur goda idéer och behov fångas upp från verksamheten. Dock saknas process för att få stöd i att göra verklighet av idéerna. Här gör sig gapet mellan förvaltningen och digitaliseringsavdelningen påmint och blir en tydlig tröskel/blockering i utvecklingsprocessen.

Förvaltningen uttrycker vidare att roller och ansvar i kedjan mellan förvaltningen/verksamheten och digitaliseringsavdelningen är otydlig och att det är svårt att veta vem som ska göra vad och vilka resurser förvaltningen förväntas ha själva och vad man kan avropa i form av stöd, rådgivning, verkställighet från digitaliseringsavdelningen.

## Balansering av risk och smidighet

Det finns generellt en hög kunskap inom förvaltningen kring risk och informationssäkerhet. Förvaltningen besitter en hög juridisk kompetens inom sitt område och har förmågan att klassa sin information. På grund av att man har en del äldre system är vår bedömning att man är i stort behov av att se över hela miljön och få stöd och råd i vad som behöver bytas ut först ur ett säkerhetsperspektiv och vad som kan prioriteras i ett senare skede. Vidare behövs stöd i arbetet med integrationer mellan olika system för att uppnå en effektivare funktionalitet och bidra till en utveckling som kan ske på ett säkert sätt.

## Ansvarsfördelning och roller

Vi noterar att ansvarsfördelningen mellan förvaltningen och digitaliseringsavdelningen behöver tydliggöras och att det finns ett tydligt gap mellan dessa organisatoriska delar. Förvaltningen har i nuläget kapaciteten att på verksamhetsnivå kunna genomföra behovsfångster och förstudier men därefter behöver man stöd från digitaliseringsavdelningen att ta processen vidare på ett bra sätt. Här möter inte digitaliseringsavdelningen upp och utvecklingen stannar därför av och uteblir.

## Process för verksamhetsutveckling

Samhällsbyggnadsförvaltningen har en process för verksamhetsutveckling och förmåga att fånga upp behov och möjligheter till utveckling i verksamheten. Det saknas dock en naturlig koppling att arbeta med digitalt stöd för verksamhetsutvecklingen men vår bedömning är att detta snarare beror på resursbrist och tillgång till den kompetensen i verksamhetsutvecklingsarbetet än på brister i själva processen.

## Process för anskaffning

Förvaltningen saknar en tydlig process för anskaffning och även resurser och kompetenser för att klara av att genomföra hela anskaffningsprocessen. Förvaltningen har idag stora möjligheter att genomföra förstudier och behovsfångster i verksamheten och idag finns mycket goda idéer "på hög" som inte kunnat genomföras.

Här krävs både egna resurser på förvaltningen och att digitaliseringsavdelningen möter upp och ger stöd och råd i arbetet med att utforma de tekniska och systemmässiga kraven, att ge stöd i att omvärldsbevaka vilken tillgänglig teknik och service som finns på marknaden som matchar förvaltningens behov samt att upphandla och implementera dessa.

Vår bedömning är att det med Samhällsbyggnadsförvaltningens storlek är svårt att lösa resurser inom ram för att bygga upp det stöd som det i perioder finns behov av i utvecklingsarbetet. Därför behöver det finnas stöd att avropa från centrala funktioner för att kunna bedriva utvecklingsprojekt.

Vi menar att digitaliseringsavdelningens uppdrag därför behöver se olika ut för olika förvaltningar för att alla verksamheter ska kunna ges samma möjligheter till digital utveckling.

## Process för nyttorealiserings och förstudier

Vi noterar att Samhällsbyggnadsförvaltningen har goda möjligheter att jobba med förstudier utifrån ett verksamhetsutvecklingsperspektiv samt krav på säkerhetsskydd för sin information. Dock stannar kapaciteten där och arbete med nyttokalkyler mm kan i nuläget inte genomföras av förvaltningen på egen hand.

## Informationssäkerhet och process för säkerhetsskydd

Arbetet med informationssäkerhet och process för riskanalyser och kontinuitetsplanering finns hos person med GDPR ansvar inom förvaltningen. Denna person ansvarar för att informationen läggs in i LISA och uppdateras.

Vi noterar att LISA är ett system för att hantera både informationsklassning och SLA vilket gör att även objektsförvaltarna skulle behöva mata systemet med information för att säkerställa objektets kontinuitet.

# Samhällsbyggnadsförvaltningen

## Sammanfattande slutsatser

Samhällsbyggnadsförvaltningen har goda processer för att arbeta med verksamhetsutveckling och beslut. Vidare finns en process för att fånga upp behov och utvecklingsförslag i verksamheten.

Hindret för Samhällsbyggnadsförvaltningen att ta ytterligare steg i digitaliseringsresan är enligt vår mening att det inte finns resurser/kapacitet att omvandla idéer och behovsformuleringar till digitala lösningar och implementera detta.

Då förvaltningen är relativt liten är det vår bedömning att man behöver inleda dialog med digitaliseringsavdelningen för att hitta en gemensam lösning på hur gapet mellan verksamhetsutveckling och digitala och tekniska lösningar ska hanteras. Vi bedömer att förvaltningen kanske är för liten och att behovet inte omfattar en heltidstjänst för att arbeta med dessa frågor vilket talar för att "mötet" i den gemensamma digitaliseringsprocessen med digitaliseringsavdelningen behöver ske på ett annat ställe än för övriga förvaltningar. Det är alltså inte säkert att det är ekonomiskt bäst för regionen att låta förvaltningen bekosta en heltidsresurs för detta internt. Istället kanske en gemensam resurs ska finnas tillgänglig inom digitaliseringsavdelningen som även kan arbeta i perioder med andra förvaltningar.

## Förslag på väsentliga åtgärder för att utveckla mognadsgraden och få fart på digitaliseringsarbetet inom Samhällsbyggnadsförvaltningen

1. Skapa en resurs för att arbeta med hur behovsfångst inom verksamhetsutvecklingen ska omvandlas till digitala lösningar och teknik.
2. Inled diskussioner med digitaliseringsavdelningen kring hur detta ska lösas på bästa sätt för att få en gemensam process som hänger ihop och är kvalitetssäkrad.
3. Flera av befintliga system är äldre och kan behöva bytas ut för att underlätta objektsförvaltningen och kontinuiteten. En översyn behöver göras och en prioriteringslista för utbytestakt i relation till interna strategier och målsättningar behöver göras. Planeringen bör ske gemensamt med digitaliseringsavdelningen och upphandlingsfunktionen för att skapa god framförhållning och planering för alla som behöver vara involverade i anskaffnings och utvecklingsprocessen.

# Socialförvaltningen

Socialförvaltningen har tre heltidsanställda objektsförvaltare som hanterar de större systemen. Därtill finns det två objektsförvaltare som har uppdraget på deltid vid sidan om ordinarie tjänst. Objektsförvaltningen sker enligt regionens antagna modell.

Det finns en styrgrupp för förvaltningens större objekt som träffas minst två gånger per år samt vid behov där frågor om objektsförvaltning och förslag till förbättringar av objekt tas upp.

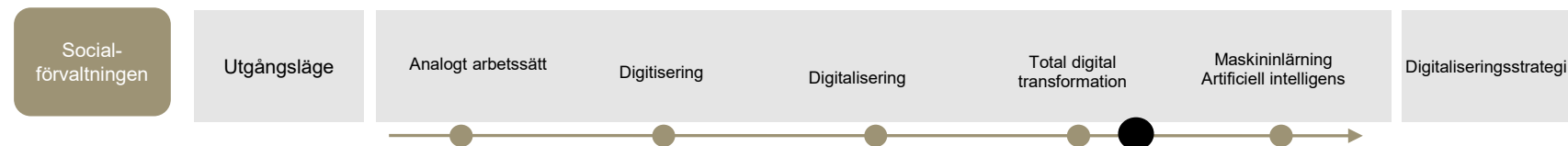
Inom Socialförvaltningen finns idag ett förvaltningsobjekt för verksamhetssystem. Socialförvaltningen är på väg att skapa fem förvaltningsobjekt för att täcka in även andra förvaltningsobjekt såsom exempelvis välfärdsteknik. Socialförvaltningen har själva genomfört en utredning kring hur dessa objekt ska "paketeras" för att ha en effektiv och ändamålsenlig förvaltning och utveckling inom alla delarna.

Inom förvaltningen finns centralt placerade resurser i form av utvecklingsledare med inriktning mot verksamhetssystemen och informations säkerhet.

På flera avdelningar finns personer som arbetar med digitalisering såsom:

- Digitala coacher
- Digitala koordinatörer
- Digitala samordnare

På varje avdelning finns även en verksamhetsutvecklare som driver digital utveckling för verksamheten. Detta i syfte att kontinuerligt höja den digitala kompetensen hos alla som arbetar i verksamheterna och säkerställa att nya arbetssätt implementeras för att få ut nyttan av system och tillgänglig välfärdsteknik.



## Ledningens fokus

Digitalisering och verksamhetsutveckling både som integrerade delar och som separata delar i form av objektsägarskap står högt på ledningens agenda. Ledningsgruppen har löpande frågorna på bordet och det är även administrativ chef som ingår i Region Gotlands digitaliseringsnätverk.

Förvaltningschef är även aktiv objektsägare för verksamhetssystemen och finns med i styrgruppen för objekten inom förvaltningen

## Process för beslutsfattande

Vi noterar att det finns en mycket väl strukturerad process för beslutsfattande både strategiskt och för mindre, snabba utvecklingsprojekt. Processen för beslutsfattande och beredning följer en väl inarbetad verksamhetsutvecklingsprocess och är väl anpassad till de processer som anges i regionens digitaliseringsstrategi. Processen känns väl förankrad och känd i organisationen.

## Balansering av risk och smidighet

Då förvaltningen håller ihop sitt arbete med objektsförvaltning med utveckling och digitalisering på flera sätt, sker en kontinuerlig balans av risk och smidighet. Arbetet med klassning och införande av information i LISA sköts av objektsförvaltare och risker lyfts kontinuerligt. Även kontinuitetsplanering sker inom LISA.

## Ansvarsfördelning och roller

Socialförvaltningen betraktar digitalisering som ett verksamhetskritiskt område vilket gör att de tagit mycket stort ansvar för den digitala utvecklingsprocessen som helhet. Förvaltningen följer de styrdokument som finns både avseende objektsförvaltningen, informationsklassningen och digitalisering. Det gör att de sedan länge byggt upp en kompetens för att både arbeta systematiskt och strukturerat och att kunna vara skickliga beställare och uttrycka sin behov i relation till digitaliseringsavdelningen.

Här uppmärksammar vi därför inte samma gap som finns mellan förvaltning och digitaliseringsavdelningen för andra förvaltningar. Förvaltningens skicklighet att hålla i strukturen i enlighet med beslutade styrdokument och kompetensen att uttrycka behov gör att förvaltningen har förmåga att dra in digitaliseringsavdelningen på ett naturligt sätt i sin process.

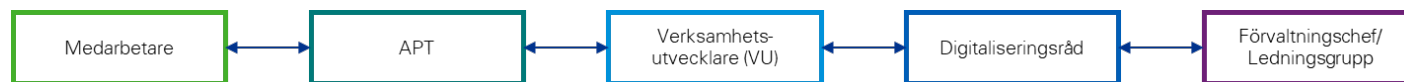
Vår bedömning är att Socialförvaltningen blir prioriterade av digitaliseringsavdelningen för att det är enkelt att arbeta med förvaltningen och de pratar ett språk som gör "beställningarna"/behoven enkla att uppfatta och utföra.

## Process för verksamhetsutveckling

Socialförvaltningen har sedan lång tid en väl utvecklad process för verksamhetsutveckling. Processen har sin grund i lean och att systematiskt arbeta i hela organisationen med att hitta och uppmärksamma ständiga förbättringar från den enskilde medarbetaren och uppåt i organisationen. Processen och arbetet i den är väl känt och implementerat i hela organisationen.

Förbättringsförslag lyfts upp av medarbetare i en strukturerad verksamhetsutvecklingsprocess. Förslag kan lämnas av medarbetaren direkt (genom ett digitalt system för ändamålet) men kan även identifieras i dialoger och diskussioner under APT och medarbetarsamtal. Vid dessa finns alltid en punkt som berör förvaltningens digitaliseringsarbete med. Medarbetarnas förslag går sedan vidare till verksamhetsutvecklare och Kvalitet- och utvecklingsrådet där förvaltningens utvecklingsledare och verksamhetsutvecklare deltar med kvalitetschef och administrativ chef. Här diskuteras gjorda behovsfångster och förslag till digital utveckling för en prioritering.

Slutligen förs förslag upp till ledningsnivå för beslut eller förs in i digitaliseringsplanen för att finnas med i den långsiktiga utvecklingen.



Vi noterar att processen för verksamhetsutveckling inom Socialförvaltningen är exakt den process som krävs för att arbeta framgångsrikt utifrån regionens digitaliseringsstrategi. Socialförvaltningen hade därför alla grundförutsättningar på plats för att snabbt implementera digitaliseringsstrategin när den kom.



## Process för anskaffning

Socialförvaltningen arbetar systematiskt med regionens process för anskaffning och utveckling av nya system och tjänster. Arbetet påbörjas i en idéfas och fortsätter sedan in i nyttorealiserings och förstudiearbete.

Socialförvaltningen får gott stöd från digitaliseringsavdelningen vid behov men arbetar också långtgående själva med omvärldsbevakning mm när det gäller tillgänglig teknik, inte minst inom området välfärdsteknik.

Socialförvaltningen uppger att man arbetar för att höja den digitala kunskapsnivån generellt i förvaltningen genom t ex digitala coacherna ute på avdelningarna. På detta sätt ökar man kompetensen generellt kring digitalisering och vad det skulle kunna innebära och därmed ökas inspirationen och innovationskraften för att hitta nya lösningar.

## Process för nyttorealiserings och förstudier

Förvaltningen arbetar strukturerat med nyttorealiserings och förstudier i enlighet med regionens process. Man arbetar utifrån ett verksamhetsutvecklingsperspektiv i alla delar.

## Informationssäkerhet och process för säkerhetsskydd

Förvaltningen arbetar strukturerat med informationssäkerhet och säkerhetsskydd genom att följa regionens modell för objektsförvaltning. Informationen i samtliga objekt är klassad och inlagd i LISA. Där återfinns även motsvarande uppgifter för SLA med riskbedömning och kontinuitetsplanering.

Förvaltningen arbetar aktivt inom olika arbetsgrupper (systemförvaltarmöten var 14:e dag, förvaltargrupp 2 gånger/år, styrgrupp 2 gånger/år). Här uppdateras löpande de aktiviteter som finns inom objekten. Riskanalys och klassning uppdateras 1 gång/år i enlighet med objektsförvaltningsmodellen.

# Socialförvaltningen

## Sammanfattande slutsatser

Socialförvaltningen arbetar i alla delar efter fastställda styrdokument inom såväl objektsförvaltning, anskaffning och digitalisering.

Det finns en väl etablerad struktur och process för verksamhetsutveckling där digitalisering är en självklar och integrerad del högt på agendan.

Det finns strukturer för objektsförvaltningen som är länkade till utvecklingen genom ledningens engagemang och beslutsprocesserna som går i varandra. Det gör att befintliga system tas tillvara på ett effektivt sätt och hanteras säkert och korrekt.

Ledningen har prioriterat hög kompetens inom alla områden och funktioner som krävs för att bedriva såväl objektsförvaltning som utveckling. Det finns tillräckligt med resurser för uppdraget. Det finns också en medvetenhet om skillnaden mellan behovet av resurser och kompetenser/hantering för administrativa system och välfärdstekniken.

Resurser och kompetenser finns långt ut i verksamheten för att jobba med kontinuerlig implementation av nya arbetssätt som en följd av ny teknik samt att tillse att befintlig välfärdsteknik används överallt såsom det varit tänkt. Dessa resurser höjer också kontinuerligt den digitala kompetensen i hela organisationen vilket skapar möjligheter för en mycket stor innovationskraft som också tas tillvara i strukturerade processer.

## Förslag på väsentliga åtgärder för att utveckla mognadsgraden och få fart på digitaliseringsarbetet inom Socialförvaltningen

1. Nästa steg i mognadstrappan för Socialförvaltningen är maskininlärning och AI vilket man redan idag har påbörjat i viss mån. För att kunna balansera den utvecklingen mot risk och informationssäkerhet krävs hög kunskap inom informationssäkerhet vilket troligen kommer behöva förstärkas antingen med resurser centralt för stöd eller som egen resurs på förvaltningen. Här behöver Socialförvaltningen inleda dialog med digitaliseringsavdelningen och Regionsstyrelseförvaltningen hur detta ska lösas så att man hittar en effektiv process och resurssättning för hela regionen.
2. Stödja övriga förvaltningar i hur strukturen ser ut och hur det går till i praktiken när Socialförvaltningen arbetar med digitalisering och objektsförvaltning. Socialförvaltningen behöver stå modell och dela med sig av sitt arbetssätt till hela övriga organisationen, inte minst Hälso- och sjukvårdsförvaltningen som i delar arbetar med samma typer av objekt.

# Tekniska förvaltningen

Inom Tekniska förvaltningens verksamhetsstöd finns verksamhetsutvecklare som arbetar med digitalisering och IT-relaterade frågor. Ytterligare IT-resurser på verksamhetsnivå består av en anställd vars huvuduppgift består av att arbeta med e-tjänster och digitalisering. Verksamheterna kontaktar dessa vid behov.

Det finns utpekade objektsförvaltare och objektsägare för samtliga verksamhetssystem inom förvaltningen. Det saknas emellertid en tydlig strategi och struktur för hur man ska arbeta med den faktiska objektsförvaltning och uppdraget hanteras som en del av andra tjänster vilket gör att det lätt blir en nedprioriterad fråga. Denna avsaknad av strategi och struktur resulterar i att det idag inte sker någon tydlig och enhetlig administration av, eller något strukturerat förbättringsarbete av nuvarande system.

Det framgår dessutom att det finns ett glapp mellan digitaliseringsplanen och det arbete som sker i praktiken. Det framgår bland annat att digitaliseringsplanen inte betraktas som prioriterad ute i verksamheterna. Förvaltningens avdelningar jobbar idag inte systematiskt med utveckling och förbättringar som sedan utgör delar av digitaliseringsplanen utan processen bedöms vara lite haltande. Det blir ett uppifrån och ner arbete och inte ett nerifrån och upp arbete.

Enligt intervjuade personer finns en tydlig modell för hur man ska arbeta med informationssystemet LIS. Det saknas dock personal på förvaltningen som besitter tillräckligt med kunskap för att hantera programmet och informationsklassningen.

Generellt görs vi bedömningen att det saknas resurser för att få till ett systematiskt arbete med digitalisering och objektsförvaltning. I viss mån saknas även kompetensen då frågorna får hanteras inom ramen av andra tjänster och "i mån av tid".



## Ledningens fokus

Vi uppfattar att ledningen har fokus på arbetet med digitalisering och utveckling men att arbetet inte är systematiserat och fokuserat på ett sådant sätt så att ledningen kan fatta goda, välgrundade och prioriterade beslut.

Om förvaltningen skapar en systematisering kan ledningen lättare få upp rätt frågor på bordet, vara mer insatta i plan och strategi för digitalisering som en del av verksamheten och fatta mer välgrundade beslut.

Vi noterar att digitalisering inte hanteras som en integrerad verksamhetsfråga utan frågan hanteras i stort som ett eget utvecklingsspår.

## Process för beslutsfattande

Det saknas metoder för en systematisk verksamhetsutveckling vilket också gör att det saknas systematik för att ta tillvara goda idéer där digitala verktyg kan bli ett reellt stöd i vardagen. Verksamhetsutvecklarna och IT-samordnare arbetar successivt med lösningar som kan appliceras i verksamheten men det riskerar att bli ett uppifrån och ner perspektiv där lösningar inte är grundade i de vardagliga sysslorna. En sådan process riskerar att skapa projekt med lägre nyttoegrad och lägre användande/svårare att implementera tillsammans med förändrade arbetsätt.

Vi noterar att förslag till utveckling, där medarbetare i verksamheten ser behov och uppmärksammar verksamhetsutvecklarna på detta, sker ibland och att det då ofta handlar om mindre åtgärder. Vi ser stora möjligheter att systematisera detta arbetsätt för att få ut mer effekt och även större digitaliseringsprojekt på detta sätt.

Vår bedömning är att processen inte riktigt hänger ihop, utan den spretar och det är svårt att få grepp om hur arbetet bedrivs och vilka konkreta målsättningar som finns med arbetet. Det leder till att utveckling sker i öar och det kan vara svårt att skapa helhetslösningar och att fatt i utvecklingsprojekt och innovativa idéer. Vår bedömning är att när denna process är på plats kanske det inte upplevs som att resursbristen internt på förvaltningen egentligen är så stor.

## Balansering av risk och smidighet

I nuläget saknas ett systematiskt arbete för att möta risker inom objektsförvaltningen. Det saknas resurser/kompetens för att arbeta systematiskt med objektsförvaltningen och LISA vilket upplevs som svårt och krångligt. Här behövs dels avsättas tillräckligt med tid i förvaltningen för att klara av att arbeta med detta område men också stöd från central IT som kan möta upp och tillse att riskhantering kan ske på ett sådant sätt att det inte hindrar utveckling och innovativa lösningar.

## Ansvarsfördelning och roller

Vi noterar att ansvarsfördelningen mellan förvaltningen och Digitaliseringsavdelningen behöver tydliggöras och att det finns ett tydligt gap mellan dessa organisatoriska delar. Förvaltningen har svårt att ge uttryck för vad de behöver och Digitaliseringsavdelningen möter inte upp utan inväntar tydliga "beställningar". Detta gäller såväl riskhanteringen och objektsförvaltningen som den digitala utvecklingen.

## Process för verksamhetsutveckling

Vår bedömning är att Tekniska förvaltningen arbetar med verksamhetsutveckling kontinuerligt men att man saknar en systematik och en metod för detta. Det gör att det är svårare att få digitaliseringen att bli en integrerad del av verksamhetsutvecklingen när det inte finns någon tydlig process och metod att haka upp digitaliseringsarbetet på.

Digitaliseringsarbetet blir istället delvis ett eget utvecklingsspår med separata projekt. Detta leder till att vi bedömer att mognadsgraden är relativt låg men att det finns mycket goda möjligheter att utvecklas snabbt om man hittar systematik och process för utvecklingsarbetet.

## Process för anskaffning

Det framkommer att förvaltningen har en lång tradition av att köpa in system själva, utan stöd från Digitaliseringsavdelningen. Detta har lett till att antalet system är högt och att administrationen av dessa inte är planerad på ett adekvat sätt.

Förvaltningen uttrycker ett behov av att kunna arbeta mer med digitaliseringsavdelningen i samband med framtida inköp och förstudier, framförallt som en rådgivande funktion. I dagsläget tar förvaltningen ibland hjälp av externa konsulter vid inköp av system då man inte uppfattar att digitaliseringsavdelningen har resurser eller kompetens att hjälpa till. Förvaltningen uttrycker även att man har svårt att uttrycka sina behov på ett sådant sätt så att digitaliseringsavdelningen tar emot uppdraget att hjälpa med det som behövs.

## Process för nyttorealiserings och förstudier

Vi noterar att Tekniska förvaltningen inte arbetar strukturerat med nyttorealiserings och förstudier mer än vid det större införandeprojektet DISA, men att det även där finns brister i underlaget.

## Informationssäkerhet och process för säkerhetsskydd

Arbetet med informationssäkerhet och process för riskanalyser och kontinuitetsplanering finns hos objektsförvaltarna inom förvaltningen. Vi noterar dock att det saknas tid och i vissa fall kompetens för de medarbetare som har ett objektsförvaltaransvar att hantera frågorna på ett adekvat sätt. Vidare noterar vi att förvaltningen inte får det stöd från centralt håll som skulle behövas vare sig när det gäller objektsförvaltningen (kompetenshöjande åtgärder och stöd i arbetet) som i arbetet med informationssäkerhet och klassning.

# Tekniska förvaltningen

## Sammanfattande slutsatser

Vi ser stora möjligheter för Tekniska förvaltningen att relativt snabbt ta sig framåt i digitaliseringsresan. Genom projektet DISA finns en systematik i projektledning och arbetssätt med större utvecklingsprojekt som kan tas tillvara och överföras in i en systematik som kan appliceras i hela förvaltningen med kontinuitet.

Centralt för Tekniska förvaltningen är att man skapar en systematik kring sin verksamhetsutveckling och beslutsprocess där digitalisering blir en integrerad del. På så vis blir arbetet mot digitaliseringsstrategin enklare att förhålla sig till och förvaltningens egen digitaliseringsplan blir mer logisk.

Vidare är det av vikt att "ordning och reda" i systemparken är på plats vilket endast kan uppnås genom en aktiv objektsförvaltning. Här behöver man inom förvaltningen ta ett grepp och sätta rollbeskrivningar och kompetensprofiler för objektsförvaltarna så att dessa ges en möjlighet att arbeta på det sätt som krävs för att säkra objektets säkerhet och funktionalitet men även ha förmåga att arbeta med utveckling och avveckling av befintliga system/objekt.

## Förslag på väsentliga åtgärder för att utveckla mognadsgraden och få fart på digitaliseringsarbetet inom Tekniska förvaltningen

1. Förstärka arbetet med objektsförvaltning och öka kompetensen kring vad uppdraget innebär
2. Skapa en process och struktur för systematisk verksamhetsutveckling där det digitala perspektivet kopplas på som en integrerad del
3. Skapa en tydlig och känd beslutsprocess för att fånga goda idéer från verksamheten längst ut i linjen och upp på ledningens bord.

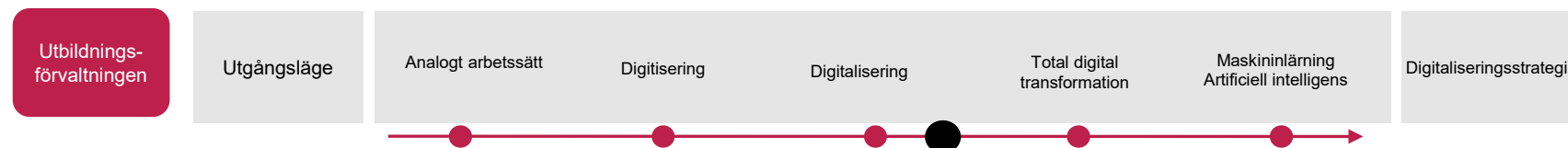
# Utbildningsförvaltningen

Utbildningsförvaltningen har en avdelning för stöd och utveckling som hanterar verksamhetsutveckling och IT/digitalisering. Avdelningen består av åtta verksamhetsutvecklare med varierande roller. Det finns en ambition att sudda ut gränser mellan verksamhetsutveckling och digitalisering/IT varför allt detta återfinns inom samma enhet. Uppdragen avseende verksamhetsutveckling, digitalisering, projektledning och objektsförvaltning hanteras i flera delar även av samma personer.

Förvaltningen har historiskt varit relativt systemfattigt och därför inte arbetat så systematiskt med objektsförvaltningsmodellen. Vartefter digitaliseringen tagit fart och antal objekt ökat i antal har man successivt också börjat arbeta mer strukturerat med sin objektsförvaltning och ser behovet av ökade resurser inom området för att ha ordning och reda i systemen.

Utbildningsförvaltningen har två olika typer av system och digital utveckling. Den ena delen rör den verksamhetsnära digitaliseringen inom lärandet. Den andra delen rör administrationen och mer traditionella administrativa system och processer. I digitalisering av lärandet krävs helt annan typ av välfärdstekniska lösningar, förvaltning och stöd, än vad som krävs inom det administrativa arbetet.

Inom den välfärdstekniska delen hanterar Utbildningsförvaltningen det mesta själva i form av teknisk utrustning, support och utbildning. Detta arbete sker nära skolorna och med korta ledtider.



## Ledningens fokus

Ledningen inom Utbildningsförvaltningen betraktar IT och digitalisering som en integrerad del av verksamhetsutvecklingen. Det gör att frågorna kommer högt på agendan. Vi noterar dock att viss omprioritering av resurser har gjorts till t ex objektsförvaltning då antalet system och den digitala miljön generellt ökat i omfattning men att det kan komma att behöva göras ytterligare omprioriteringar för att säkerställa säker drift och utveckling framöver.

## Process för beslutsfattande

Vi noterar att det finns en väl fungerande process för beslutsfattande både avseende digitaliseringsplan på lång sikt och i enskilda projekt. Detta hanteras idag av verksamhetsutvecklarna som en integrerad del av verksamhetsutvecklingen. Behov fångas, bedöms, prioriteras och beslutas i den omfattning det finns resurser.

Vi noterar dock att det saknas en tydlig inriktning med vad huvudsyftet med digitalisering är och varför det ska göras. Är det primärt för att effektivisera/spara pengar, kvalitetshöja, motverka kommande kostnadsökningar eller annat syfte. Det finns således vissa brister i den övergripande strategin som kan behöva förtydligas, omvandlas till förvaltningens ambitioner och målsättningar för sina verksamheter och förankras internt i förvaltningen.

## Balansering av risk och smidighet

Förvaltningen gör själva bedömningen att informationssäkerheten är en sårbar punkt. Man bedömer att det är för få som arbetar med frågan och har kompetensen samt att det saknas stöd från centralt håll både vad gäller kompetens och rådgivning och ledning i hur man systematiskt förväntas arbeta på förvaltningsnivå.

För att klara av att hantera sin utveckling i det digitala lärandet i relation till risker och sårbarhet har man inom förvaltningen tagit fram den s k "gröna listan". Denna lista består av system och applikationer som är godkända för lärarna att ladda ner och använda. Vid uttryckta behov av applikationer och program från lärarna som inte finns med på "gröna listan" så görs en riskkontroll av dessa och de förs därefter upp på listan alternativt nekas plats på listan.

## Ansvarsfördelning och roller

Vi noterar att ansvarsfördelningen mellan förvaltningen och Digitaliseringsavdelningen behöver tydliggöras och att det finns ett tydligt gap mellan dessa organisatoriska delar. Från Utbildningsförvaltningen har man mycket resurser och har klivit långt fram i den gemensamma processen för att själva täcka upp gapet och göra sig oberoende från flaskhalsar i form av uteblivet stöd från digitaliseringsavdelningen. Det gör att utveckling kan bedrivas i relativt snabb takt men att digitaliseringsavdelningen riskerar att tappa kontrollen över regionens it-miljö och sårbarhet. Här behöver digitaliseringsavdelningen kliva fram och möta upp på sin del av gapet och fylla det utrymme som Utbildningsförvaltningen själva idag fyllt. Då ges möjlighet för förvaltningen att få resurser till mer behovsfångst och utvecklingskraft samt att använda mer resurser till objektsförvaltning.



## Process för verksamhetsutveckling

Utbildningsförvaltningen har en process för verksamhetsutveckling och förmåga att fånga upp behov och möjligheter till utveckling i verksamheten. Det finns en naturlig koppling att arbeta med digitalt stöd för verksamhetsutvecklingen och att skapa adekvata nyttor i verksamheten.

## Process för anskaffning

Vi noterar att det, förutom behovet av stöd vad gäller objektsförvaltningen, finns ett behov av stöd vid upphandling av nya system. I dagsläget tar förvaltningen in externa konsulter för att stödja dem i anskaffningsprocessen. Intervjuade på Utbildningsförvaltningen uppger att detta görs då de interna resurserna inte är tillräckliga för att mäta med att stötta upp under hela processen och att digitaliseringsavdelningen och/eller upphandlingsavdelningen inte har resurser för att kunna prioritera detta.

Vår bedömning är att det även här finns ett gap mellan förvaltningen och digitaliseringsavdelningen som Utbildningsförvaltningen själva resurssätter för att inte tappa fart i sin utveckling.

Vår bedömning är att förvaltningen själv prioriterar att resurssätta något som inte ligger inom deras ansvar tack vare att man betraktar den digitala utvecklingen som en naturlig del av sin verksamhetsutveckling och kritisk för densamma.

## Process för nyttorealiserings och förstudier

Förvaltningen arbetar i viss mån med förstudier när det kommer till större projekt men har inte resurser att alltid arbeta på det sättet. Nyttorealiserings anses vara komplicerat då mycket av Utbildningsförvaltningens digitalisering är av kvalitetshöjande art och svår att bedöma nyttan av på det sättet. Det är inte heller nyttokalkyler som ligger till grund för beslut och prioriteringar utan det är bedömningar utifrån verksamhetsutveckling som görs.

## Informationssäkerhet och process för säkerhetsskydd

Informationssäkerhet uppges vara en svag punkt inom förvaltningen. Detta beror bland annat på en avsaknad av kompetens kring informationssystemet LISA där information klassas. Personal på förvaltningen uppger att de känner sig osäkra med systemet och ofta behöver gissa sig fram under processen. Därtill har förvaltningen svårt att bedöma möjliga risker/utfall vid felaktig informationsklassning. Vi bedömer att det krävs stöd i denna process för att det ska vara tryggt och givet vad man gör och varför inom området. Det krävs särskild kompetens för detta vilket Utbildningsförvaltningen inte har hos sig idag.

# Utbildningsförvaltningen

## Sammanfattande slutsatser

Utbildningsförvaltningen ligger relativt långt fram i sin digitala mognad och har väl utvecklade processer för verksamhetsutveckling. Digitalisering betraktas och hanteras som en naturlig och integrerad del i verksamhetsutvecklingen och kommer därför även högt upp på ledningens agenda.

Digitalisering innebär i vissa fall att det kontinuerligt krävs omflyttning av resurser från manuellt arbete till att förvalta och utveckla system. I andra fall när det gäller välfärdstekniska lösningar handlar den digitala utvecklingen många gånger om kvalitetshöjande åtgärder vilket istället innebär ett ökat behov av resurser för att förvalta och utveckla utan att det går att ta resurser från det manuella arbetet.

Ledningen behöver därför kontinuerligt vara observant på vilken omflyttning av resurser som krävs över tid och hur de kvalitetshöjande åtgärderna ska finansieras.

Digitalisering inom skolan är ett svårt område som kräver innovativa lösningar och ibland även utmaningar av rådande lagstiftning. För att kunna fortsätta utvecklas utifrån den relativt höga mognadsgrad man ändå befinner sig på är det vår mening att förvaltningen behöver ägna mer tid åt och skapa kreativa forum för innovation och omvärldsbevakning. Innovationsarbetet behöver involvera medarbetare på alla nivåer från alla professioner inom förvaltningen.

För att skapa utrymme för detta behöver resurser som idag tas i anspråk för att klara teknisk support och drift övergå till digitaliseringsavdelningens ansvar.

## Förslag på väsentliga åtgärder för att utveckla mognadsgraden och få fart på digitaliseringsarbetet inom Utbildningsförvaltningen

1. Skapa innovationsarenor och arbeta med innovationsledning internt i organisationen
2. Ägna mer tid åt omvärldsbevakning
3. Kontinuerligt se över och omföra resurser från manuellt arbete till förvaltning och utveckling av system
4. Tillse finansiering av långsiktig drift som är av kvalitetshöjande karaktär



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.