



Digital transformation Offentlig sektor Rapport 2018 Sverige

Hur staten, regioner/landsting och kommuner arbetar mot en digitalt driven offentlig sektor

Innehållsförteckning

Förord	4
Sammanfattning	7
Deltagare i studien	14
Varför?	20
Vikten av digital transformation	22
Digital mognad	24
Vad?	27
Hur?	35
<i>Förmåga 1: Digitalt ledarskap</i>	39
<i>Förmåga 2: Mångfald i kompetenser</i>	43
<i>Förmåga 3: Partnerskapspotential</i>	47
<i>Förmåga 4: Datatillgång och datasäkerhet</i>	51
<i>Förmåga 5: Organisatorisk tydlighet</i>	55
<i>Förmåga 6: Nya arbetsmetoder</i>	59
<i>Förmåga 7: Agila beslutsstrukturer</i>	63
Slutsats	72
Kontakt	73

Förord

Att världen förändras allt snabbare har gällt under en längre tid. De förändringar som vi nu ser som ett resultat av den digitala revolutionen påverkar grundvalarna för nationalstater, samhällsstrukturer, näringsliv och individer. Det globala blir lokalt, det manuella blir automatiskt och kunskap finns tillgänglig var och när som helst.

Kända samhällsekonomiska mekanismer, arbetsmarknadsstrukturer, utbildningssystemet samt arbetsfördelningen mellan den offentliga, privata och civila sektorn är i gungning. Det har kallats den fjärde industriella revolutionen, och den offentliga förvaltningen märker också av följderna eftersom sektorn är så djupt integrerad i alla delar av samhället.

Både medborgare och företag har nya förväntningar och krav på offentlig service och interaktion. Men såväl marginella som mer omfattande förändringar av beteendemönster passar inte alltid rådande lagar och regler. Nya privata affärsmodeller utmanar samhällets infrastrukturer och tvingar offentliga beslutsfattare att bestämma om de ska följa med i förändringen eller spjärna emot. Både i Sverige och utomlands experimenterar den offentliga sektorn och utvecklas i olika riktningar och i flera parallella faser. Den traditionella och hierarkiska offentliga organisationsmodellen har samtidigt utmaningar i att ta in nya flexibla och experimentella arbetsmetoder och lärande nätverk.

Det digitala handlar om så mycket mer än IT, data, internet och appar. Gemensamt för förändringarna är att de kommer allt närmare in på affärsmodeller och kärnuppgifter. För att kunna navigera i den digitala transformationen krävs att vi förstår varför förändringen sker, vilka problem och möjligheter som finns samt vilka nyckelfaktorer som gör oss kapabla att reagera klokt på digitaliseringen av samhället. Men vi måste ta tillfället i akt att anamma nya metoder så att vi kan organisera samhället, driva offentliga förvaltningar och formulera hållbara strategier för hur den offentliga sektorn kan, och måste, röra sig samtidigt som vi måste utforska hur detta ska ske.

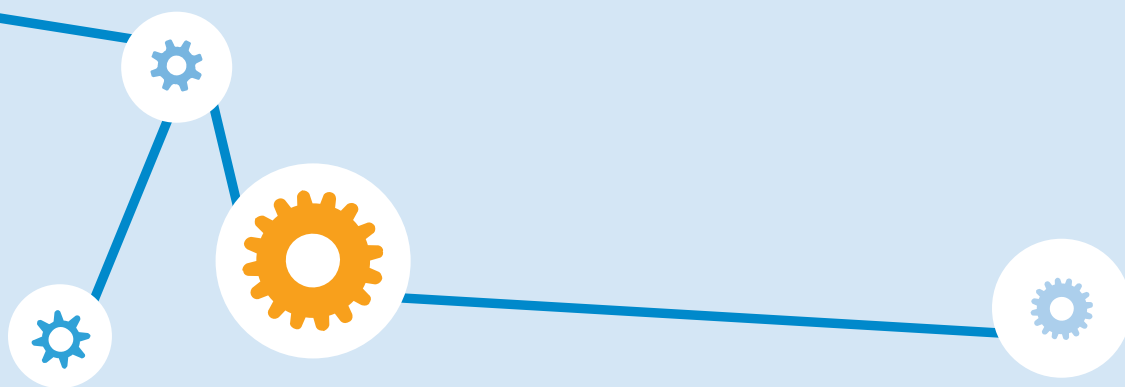
QVARTZ och Microsoft har tidigare gjort liknande undersökningar avseende digital transformation inom privata företag i Danmark, Sverige och Norge samt för offentliga verksamheter i Danmark. Emellertid är resultaten i de privata undersökningsrapporterna inte direkt jämförbara med denna rapport eftersom ramvillkoren för digital transformation i privat och offentlig sektor skiljer sig åt på en rad områden. Samtidigt finns det likheter inom specifika områden och vi kan också konstatera att offentlig sektor i vissa delar har kommit längre. God läsning!

Digitaliseringen av samhället är en av våra hjärtefrågor och vi står trygga i vetskapen om att tekniken och de digitala verktygen för att bygga en smartare välfärd finns. För att snabba upp förändringstakten inom offentlig sektor ser vi digitalt ledarskap och mod som avgörande.

Vi har tagit initiativ till denna rapport för att få mer insikt i var den offentliga sektorn står i dag, samt för att synliggöra de möjligheter och utmaningar som finns i Sverige.

Min förhoppning är också att innehållet ska ge ny energi till er som är verksamma inom offentlig sektor, på er fortsatta digitala förändringsresa.

— JOACIM DAMGARD, VD MICROSOFT SVERIGE



Sammanfattning

Digitalisering är ett aktuellt tema på den strategiska agendan hos ledare inom den offentliga sektorn, och det finns en utbredd uppfattning att digitala initiativ avsevärt kan optimera och utveckla hur offentliga verksamheter löser sina uppgifter. Sporrade av såväl ambitioner som av oro och "disruptiva" förändringar arbetar chefer inom den offentliga sektorn i allt högre grad med att optimera sina verksamheter med fokus på relevans och värdeskapande för samhället. De chefer som vi har intervjuat betraktar även i allt högre grad den digitala transformationen som en rörelse, som något mer än att gå från A till B, och de är införstådda med att det är en dynamisk process som löpande kräver förnyad riktning, resurser, övervakning och en lärandekultur.

Syftet med rapporten är att undersöka hur chefer inom offentlig sektor i Sverige ser på de möjligheter, utmaningar och drivkrafter som är förenade med den nya digitala eran och - än viktigare - hur de mobiliserar sin verksamhet till att ta sig an den digitala transformationen.

Studien bygger på intervjuer med 18 olika offentliga verksamheter på statlig-, regional/landstings- och kommunal nivå och försöker utifrån en strategisk ansats identifiera och beskriva hur dessa chefer arbetar med att åstadkomma en framgångsrik förnyelse och digital transformation av den offentliga sektorn.

Sammanfattning



De chefer som vi talat med ser som regel att samhällets snabba digitala utveckling kraftigt påverkar kravställningar, myndighetsarbetet och servicenivån i den offentliga sektorn. Även den offentliga sektorn kan utsättas för "disruption" till följd av innovativa erbjudanden och möjligheter, som skapar oförutsedd "konkurrens", nya förutsättningar och stora beteendeförändringar bland medborgare och företag.

Villkoren för att starta upp en offentlig verksamhet kunde tidigare exempelvis vara höga etableringskostnader (infrastruktur), komplexa frågor (bearbetning av stora datamängder) och kunskaps-spridning (informationskampanjer och centrala kunskapsportaler). Men exempelvis förarlösa fordon och mobila IT-lösningar i molnet utmanar befintlig infrastruktur, kostnader för insamling, lagring och bearbetning av data sjunker markant och kunskap sprids och går nästan att få tag i var och när som helst. Samtidigt är stora skiften på väg inom hela samhället, exempelvis på arbetsmarknaden, hälsoområdet, utbildningsområdet och i de finansiella strukturerna, vilket betyder att den offentliga sektorn måste tänka över sin framtida position och roll.

Kan enskilda personer och företag gå någon annanstans om de inte är nöjda? Tidigare var svaret definitivt nej, men är det fortfarande sanningen? Oavsett är det en helt avgörande fråga hur offentliga verksamheter kommer att arbeta med den digitala transformationen under de kommande åren. Frågan handlar alltså mindre om huruvida det kommer att ske en transformation av samhället, medborgarnas och företags beteende och förväntningar och därmed även av de offentliga verksamheterna.

Digital transformation är bland de viktigaste strategiska frågeställningarna för de offentliga verksamheter som vi har fått möjlighet att diskutera frågan med

I vår studie, som bygger på intervjuer med chefer på statlig, regional och kommunal nivå, växer bilden fram att cheferna i den offentliga sektorn prioriterar den digitala transformationen som en väldigt viktig del av verksamhetens strategiska arbete. 11 av de 18 undersökta verksamheterna angav digital transformation som en mycket viktig fråga (bland de 3 viktigaste) eller den enskilt viktigaste frågan på den strategiska agendan. Sju verksamheter beskrev den digitala transformationen som viktig, men att den inte låg bland de tre viktigaste, då andra strategiska frågor beskrevs som viktigare, eller mer prioriterade i nuläget.

Förändringen sker nu

Överallt i statliga verksamheter, landsting/regioner och kommuner ser vi exempel på digitala aktiviteter och omvälvande projekt som går längre än att bara digitalisera nuvarande processer eller lösningar. Samtliga av de intervjuade ledarna kan berätta om ett antal initiativ inom utvalda områden, som var för sig stödjer en viss grad av digital transformation. Initiativen skiftar brett när det gäller storlek och ambitionsnivå och innefattar exempelvis pilotprojekt inom automatiserad analys av stora datamängder, digitalisering och automatisering av ärendehantering, hantering och tillhandahållande av öppen data. Enligt flera av cheferna genomgår den offentliga förvaltningen ett skifte från att automatisera processer som tidigare var manuella till att i högre grad fokusera på nya och avancerade lösningar, samtidigt som verksamheterna är i stort behov av förändringsledning för att anpassa verksamheterna till de nya förutsättningarna och arbetssätten. Flera chefer konstaterar att det också krävs förändrade styrmekanismer då många förändringar spänner över flera verksamhetsområden och inte följer de traditionella hierarkiska strukturerna. Typexemplet som ofta tas upp är behovet



av att parallellt fokusera på stabilitet i daglig drift och samtidigt experimentera med tvärfunktionella arbetsätt i en agil miljö. Detta är ett tydligt exempel som också många chefer i privat sektor tar upp som en utmaning.

Den digitala transformationsresan är alltså i full gång i den offentliga förvaltningen; riktningen, hastigheten och effekten varierar dock betydligt mellan de verksamheter vi undersökt.

De offentliga verksamheterna har förvisso kommit igång men utvecklingspotentialen är fortsatt stor

Den offentliga sektorn har redan tagit stora kliv mot att bli mer digitalt mogen och tidsenlig, och jämfört med andra länder ligger Sverige långt fram. Ska denna position kunna befästas och ytterligare stärkas i den offentliga sektorn måste det digitala närma sig verksamhetens kärnuppgifter, kultur och prioriteringar. Här visar studien på en tydlig förbättringspotential – enligt vår bedömning befinner sig två av de medverkande verksamheterna i en accelererad digital transformationsfas. Där finns en tydlig och ambitiös affärsstrategi med det digitala som drivkraft och man strävar efter att lösa sina kärnuppgifter i en digital miljö samt har uppnått betydande resultat genom digitaliseringen i form av bland annat genomtänkta processer, högre kvalitet och effektiviseringar. I övriga verksamheter är den digitala transformationen mobiliserad, eller inbäddad, vilket innebär att man befinner sig i inledningsskedet av den digitala mognadskurvan.

Starkt fokus på optimering av den nuvarande uppgiftshandlingen

Effekten av den digitala transformationen har i vår modell delats upp i tre effektområden: Den kan optimera den nuvarande uppgiftsportföljen, förändra arbetsfördelningen mellan verksamheter och medborgare samt företag, eller förändra uppgiftsportföljen genom att antingen tillföra nya uppgifter eller helt enkelt göra befintliga uppgifter överflödiga.

Den befintliga uppgiftshandlingen är det som upptar offentliga toppchefer mest och digital transformation betraktas främst som ett redskap för att påverka och optimera det sätt som kärnuppgifterna löses på idag. Det finns även en öppenhet för hur den digitala utvecklingen kan och kommer att påverka arbetsfördelningen mellan offentliga verksamheter och medborgare/företag.

Däremot talas det mindre om hur kärnuppgiften i sig kommer att förändras och hur nuvarande uppgifter kan bli överflödiga eller nya uppgifter uppstå. Det verkar svårare att förhålla sig mer konkret till saker som ligger längre fram i tiden. Det sistnämnda är egentligen förvånande med tanke på att de flesta offentliga verksamheter förmodligen kan ge många exempel på uppgifter som de hade för bara fem eller tio år sedan och som idag försvunnit helt. Omvänt finns det säkert lika många exempel på uppgifter som man har idag och som för bara några år sedan inte var en del av portföljen.

Frågan är Hur?

Vår studie undersöker vad offentliga verksamheter gör för att avancera på den digitala mognadskurvan samt hur de arbetar med de utmaningar och möjligheter som är förenade med en ny digital verklighet i exponentiell utveckling och förändring. Om ledare i offentlig sektor har en ambitiös digital strategi och utvecklar sin verksamhet, inte bara när det gäller kärnuppgifter utan även i fråga om arbetsfördelning och uppgiftsportfölj, kan det finnas stora vinster för såväl medborgare och företag som för offentligt anställda.

Vi bad cheferna att rangordna sju förmågor som kan driva den digitala transformationen. Resultatet framgår nedan.

Sammanfattning

1

Digitalt ledarskap

Digitalt ledarskap är nyckeln till en framgångsrik digital transformation, men det är svårt att åstadkomma i praktiken.

En majoritet av cheferna i den offentliga sektorn, som vi har intervjuat, rangordnar digitalt ledarskap som den viktigaste förutsättningen för att lyckas med den digitala transformationen. Detta innebär att ledningen sätter en tydlig kurs för den digitala dagordningen, att de är kunniga inom området och ansvarar för att sätta igång, driva och utveckla de konkreta initiativ som ska stödja den digitala transformationen. Medan digitalt ledarskap ligger de intervjuade cheferna varmt om hjärtat så befinner sig den handlingsorienterade och praktiska implementeringen längre bort. Det tycks vara svårt att balansera sina – ofta begränsade – resurser mellan den dagliga driften och innovation. Några av cheferna nämner att det är svårt med tid, ramar och budget för experimenterande och större strategiska förändringar eftersom de redan har press på sig lednings- och budgetmässigt att bedriva verksamheten på ett effektivt och säkert sätt och att de måste hantera aktuella problemställningar snarare än de som ligger lite längre fram i tiden. Många anser också att det är svårt att skapa full förståelse för vad den digitala transformationen innebär tvärs verksamheternas ledning, och det är ofta ett mindre antal personer som står för det digitala ledarskapet.



1-5 skala där 1 står för "inte alls" och 5 för "i mycket hög grad"

3,3

Genomsnittlig självskattning

Mångfald i kompetenser



Identifiera

Attrahera

Behålla

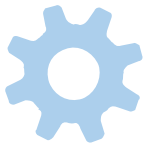
2

Mångfald i kompetenser

Digital utveckling är beroende av förmågan att rekrytera starka och relevanta och digitala kompetenser samt att säkerställa ett optimalt samspel med övriga kompetenser i verksamheten.

Att identifiera, attrahera och behålla digitala kompetenser anses även vara en av de viktigaste förmågorna enligt de intervjuade cheferna, samtidigt som de flesta har betydande utmaningar med detta. Aspekter som en ambitiös digital vision och agenda, intressanta arbetsuppgifter, ett högre syfte att arbeta för och flexibla arbetsmetoder kan hjälpa till att attrahera duktiga och relevanta digitala kompetenser till den offentliga sektorn.

Det är dock tydligt att det råder hård konkurrens mellan och inom den offentliga och privata sektorn om dessa knappa resurser. Företag inom olika branscher, inklusive den offentliga sektorn, efterfrågar i allt högre grad samma slags digitala kompetenser och samtliga parter försöker erbjuda attraktiva arbetsvillkor. De offentliga arbetsgivarna kan dock bara i begränsad omfattning matcha lönevillkoren och personalförmånerna i den privata sektorn men kan däremot konkurrera när det gäller utmaningar i arbetet, flexibilitet i arbetslivet och syftet man arbetar för. Dock säger bara fem av de intervjuade cheferna att de i hög grad kan rekrytera och behålla de efterfrågade kompetenserna medan resterande svarade i viss grad eller i låg grad.



3

Partnerskapspotential

Möjligheterna och potentialen med externa samarbeten är stora men politiska och lagmässiga ramar begränsar verksamheternas möjligheter att utforska dem.

Majoriteten av de intervjuade cheferna är eniga om att externa partnerskap kan bidra till nya insikter och inspirera på ett sätt som förmodligen inte sker internt. De flesta verksamheter har även goda erfarenheter från direkta samarbeten med exempelvis andra offentliga verksamheter och etablerade privata företag såsom IT-leverantörer. Dock anser flera av cheferna att ambitionsnivån i dessa partnerskap och samarbeten med fördel kan utökas och blicken riktas mot nya former av partnerskap – mot uppstarts- och entreprenörmiljön, helt nya branscher osv. Detta har vi dock hört få exempel på i våra intervjuer.



Skala 1-5 där 1 står för "Inte alls" och 5 står för "I mycket hög grad"

3,6

Genomsnittlig självskattning

Datatillgång och datasäkerhet



4

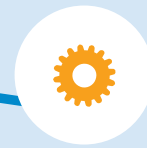
Datatillgång och datasäkerhet

Tillgänglig data med god kvalitet är avgörande för den digitala utvecklingen men data- och IT-säkerhet är ett växande bekymmer för många ledare i den offentliga sektorn.

Den offentliga sektorn har mycket stora datamängder om privatpersoner och företag på olika områden, och de har möjlighet att använda denna till att skapa insikter som kan förbättra deras verksamheter och servicen till medborgare och företag. Dock är det långt ifrån alla verksamheter som ligger långt framme vad gäller hur de använder datan i praktiken. Dessutom nämns datadelning tvärs offentliga verksamheter som en av de största utmaningarna när det gäller att skapa värdefulla insikter, vilket ofta beror på att lagar och andra regelverk begränsar möjligheten att dela data mellan olika sektorer och myndigheter.

Data- och IT-säkerhet är i ökande grad ett fokusområde för cheferna som dock gärna delegerar ansvarsområdet. Flera chefer beskriver att insikten kring datasäkerhet har höjts markant under de senaste åren och att de flesta system är robusta men att de stora utmaningarna handlar om hur anställda agerar i systemen. Därför arbetar många med strukturering av data, att införa olika säkerhetsnivåer och att utbilda personal kring vilka ageranden som kan skapa säkerhetsproblem.

Sammanfattning



5

Organisatorisk tydlighet

Det är en utmaning att balansera mellan en övergripande central riktning för digital transformation och decentraliserat utförande för att säkerställa tempo, snabbriklighet och innovation.

De intervjuade cheferna är osäkra på hur de ska hitta det optimala sättet att organisera sig på i en ny digital era. En tydlig organisation med väldefinierade mandat på olika nivåer är en viktig förutsättning för att löpande verksamhet och utveckling ska fungera effektivt sida vid sida samt att såväl interna som externa resurser utnyttjas optimalt. Trots att cheferna är måna om att det är tydligt vem som sätter den digitala dagordningen har många av dem svårt att veta hur de konkret ska mobilisera sin verksamhet mot mer snabbrikliga, innovativa och nätverksbaserade processer när det samtidigt finns en stark tradition för hierarkiska beslutsgångar. Det handlar även om att kommunicera och involvera medarbetare i den struktur som är satt, oavsett hur mandat etc. är fördelade i organisationen, för att säkerställa att alla vet förutsättningarna. Detta, tillsammans med att strukturen inte alltid är fullt ut fastslagen, belyses ofta som brister som behöver hanteras.

Organisatorisk tydlighet är en av de förmågor som anses vara minst mogna tvärs de verksamheter vi träffat. På frågan om det är tydligt vem som driver (och har ansvaret att driva) den digitala transformationen internt i verksamheten, svarar de intervjuade i genomsnitt att det i viss grad finns en organisatorisk tydlighet på området, samtidigt som det är flera verksamheter som anger att det finns en liten grad av tydlighet.





1-5 skala där 1 står för "inte alls" och 5 för "i mycket hög grad"

3,1

Genomsnittlig självskattning

Nya arbetsmetoder



Start up-mentalitet



Genomtänkt uppskalering

6

Nya arbetsmetoder

Nya arbetsmetoder provas i större utsträckning men varierar beroende på vilken typ av verksamhet, initiativ och individer det gäller. Normen är dock än så länge centrerad kring ordinarie projektstyrning i verksamhetsutvecklingsprojekt, medan renodlade IT projekt ofta kan drivas mer agilt.

Den digitala transformationen har fått upp farten och även offentliga verksamheter förväntas kunna utföra uppgifter och implementera nya lösningar snabbt och effektivt. Flera av de intervjuade cheferna berättar hur de har infört nya, agila arbetsprocesser som sprints, build-measure-learn loops, fail-fast-metoder, osv. för att generera idéer och utveckla digitala lösningar snabbare och effektivare. Det är dock en utmaning att omsätta agila arbetsprocesser i effektivt utförande och implementering och bara en av verksamheterna vi träffat uppgav att man hade infört dessa nya arbetsmetoder i mycket hög grad, medan den genomsnittliga skattningen var i viss grad. De nya arbetsprocesserna ska i synnerhet främja snabbare idéutveckling, tester och lärande. För vissa är det emellertid ett stort steg att kunna omsätta de insikter som uppnåtts genom nya arbetsmetoder i konkret handling och inflytande på organisationen, bland annat därför att tempot, processerna och kulturen färgas av traditionella, och ibland omständliga, processer och etablerade system. Flera av de intervjuade cheferna poängterar att lagar och politiska ramvillkor kan påverka graden av experimenterande, nytänkande och handlingsutrymme, samtidigt som att det kan vara olämpligt i vissa verksamheter med höga säkerhetskrav att experimentera för mycket.

7

Agila beslutsstrukturer

Adaptiva och dynamiska styrmodeller tillvaratar den tekniska och digitala utvecklingen på ett bättre sätt än traditionella och mer linjära beslutsprocesser. Offentliga verksamheter bygger på processer och system som säkerställer stabilitet, noggrannhet och dokumentation. Detta underbygger linjära utvecklingsförlopp och medger en relativt låg risktolerans.

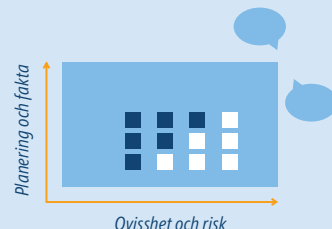
Förmågan att arbeta med agila beslutsstrukturer är ett av de områden där cheferna i genomsnitt anser att mognadsgraden är lägst inom sina respektive organisationer. Cheferna berättar att de känner en begränsning utifrån nuvarande organisatoriska modeller, budgetmodeller och styrsystem och att dessa skulle behöva anpassas för att bättre fungera i den nya digitala verkligheten. Flera beskriver hur svårt det är att implementera nya och mer agila styrningsstrukturer som ger överblick och kontroll på central nivå, samtidigt som det skapas utrymme för flera decentraliserade aktiviteter och processer. Det är avgörande för den digitala utvecklingen att goda idéer från t.ex. medarbetare eller användare inte hålls tillbaka, eller skickas så långt upp i byråkratiska processer att de strandar på vägen, utan att det i stället skapas utrymme på decentraliserade nivåer i verksamheten där idéer kan uppstå, utvecklas och verkställas.

1-5 skala där 1 står för "inte alls" och 5 för "i mycket hög grad"

3,0

Genomsnittlig självskattning

Agila beslutsstrukturer



Deltagare i studien

Runt om i det offentliga Sverige – på statlig, regional och kommunal nivå – pågår ett omfattande arbete med att definiera vad digitalisering innebär för den offentliga sektorn, vilka möjligheter som finns för den egna verksamheten, och framtagande av konkreta handlingsplaner och initiativ för att med hjälp av digitalisering skapa offentliga tjänster med högre värde för medborgarna, mer attraktiva arbetsplatser, samtidigt som den offentliga förvaltningen effektiviseras.

Från statligt håll har regeringen ett stort fokus på digitaliseringsfrågor. Under 2017 lanserade regeringen en ny digitaliseringsstrategi som har målsättningen att "Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter". Strategin sammanfattar hela den svenska digitaliseringspolitiken och omfattar områden som digital kompetens, -trygghet, -innovation, -ledning och -infrastruktur.

Regeringen försöker även bidra till att digitaliseringens möjligheter samordnas och får genomslag i hela den offentliga sektorn, inklusive statliga myndigheter, regioner/landsting och kommuner. Bland annat kan nämnas initiativet "Digitalt först" – regeringens program för digital förnyelse av det offentliga Sverige. Programmet syftar till att stärka styrning och samordning inom digitaliseringens område inom hela den offentliga sektorn. Regeringen skriver på sin hemsida: "Idag är skillnaderna stora beroende på var du bor i landet och vilken myndighet du möter. För att överbygga dessa och möta individens behov behöver stat, kommun och landsting gå hand i hand". Dessutom har regeringen beslutat att en ny myndighet för digital förvaltning ska skapas under hösten 2018. Myndigheten ska arbeta med att utveckla, samordna och stödja digitaliseringen av statliga myndigheter, landsting och kommuner.

För att ytterligare knyta ihop den statliga med den regionala och kommunala nivån anordnar regeringen tillsammans med SKL (Sveriges kommuner och landsting) årligen forumet "Digigov" som beskrivs som en mötesplats för digitaliseringen av det offentliga Sverige och vänder sig till beslutsfattare inom offentlig sektor, näringsliv och akademi.

Även på den regionala och kommunala nivån sker flera initiativ, där bland annat SKL har en uttalad strategi för att digitalisera samhället och de arbetar även med att driva på, samordna och stödja sina medlemmar med att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

Utöver dessa centrala initiativ sker givetvis ett omfattande arbete kring digitaliseringens olika aspekter på statliga myndigheter, inom landsting och kommunala förvaltningar och bolag runt om i landet. Vi kan alltså se att det finns flera centrala insatser för att skynda på och koordinera arbetet med digitaliseringen samtidigt som enskilda verksamheter söker utveckla sina tjänster och processer på bästa sätt, utifrån sina specifika uppdrag. Att arbetet ses som betydelsefullt illustreras av att regeringen skriver: "Det offentliga behöver samverka genom att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter om det ska vara möjligt att säkerställa förtroendet för offentlig sektor." Därtill kan nämnas att flera samarbeten finns för att ta lärdom tvärs olika offentliga verksamheter, exempelvis eSam, vilket är ett medlemsdrivet program för samverkan mellan 24 myndigheter och SKL, med syfte att underlätta och påskynda digitaliseringen av det offentliga Sverige.

Vår studie bygger på strukturerade intervjuer med chefer i utvalda verksamheter på såväl statlig som regional och kommunal nivå om vad digital transformation innebär för dem, vilka möjligheter den digitala utvecklingen medför för deras uppgiftsområden och framförallt hur man konkret arbetar med sin egen digitala transformation. Inom ramen för detta har vi identifierat prioriteter och utmaningar tvärs den offentliga sektorn.

Deltagare i studien

Intervjuer med ett brett urval av chefer på högsta ledningsnivå

Vi har gjort intervjuer med 21 chefer på ledande nivå inom 18 statliga myndigheter, universitet, landsting samt kommunala förvaltningar och bolag. De chefer vi har talat med har antingen ansvar för hela myndigheter, hela eller delar av en central funktion (till exempel IT) eller ett verksamhetsområde. Vår studie är begränsad kvantitativt sätt, men vår målsättning har varit att ha en hög mångfald och djup på den kvalitativa nivån för att nå fram till intressanta insikter och resultat.

Stor mångfald i verksamheternas uppgifter

Studien omfattar intervjuer med företrädare för ett stort antal uppgiftsområden till exempel utbildning, transport, upphandling, administration, hälso- och sjukvård och kommunala tjänster. Detta ger en bild på den mängd uppgifter som idag löses inom den offentliga sektorn och som påverkas av den digitala transformationen, samtidigt som vi kan se många likheter tvärs uppgiftsområden.

Offentliga sektorn omfattning i runda tal

Den offentliga sektorn i Sverige utgör (precis som i Danmark och Norge) cirka hälften av BNP och är därför en betydande aktör i samhällsekonomin. De statliga myndigheter som vi har talat med representerar centrala och viktiga funktioner i statsapparaten och ger på så sätt en bild av arbetet med digitalisering inom staten. På landstingsnivå har vi talat med landsting präglade av både storstad och landsbygd. Bland kommuner har vi talat med representanter för stora och medelstora kommuner. Detta ger en bred, och förhoppningsvis mångfacetterad bild av arbetet med digitaliseringen av Sverige.

Digital transformation är väl förankrad på högsta ledningsnivå

Vi har i studien arbetat mot högsta ledningsnivå inom berörda verksamheter och har i ett fåtal blivit hänvisade till någon lägre nivå i organisationerna. Detta betyder att den digitala transformationen står högt på den strategiska dagordningen. Ett par intervjuer har gjorts med flera deltagare. De flesta tillfrågade verksamheter har varit positiva till att delta i undersökningen och bara ett fåtal angav att de inte var intresserade eller inte hade tid eller möjlighet att delta i studien.

De 18 verksamheterna fördelar sig på tre nivåer i den offentliga sektorn



Deltagare i studien

**Region Skåne
/ Skånetrafiken**

Socialstyrelsen

**Jönköpings
universitet**

Luftfartsverket

Jordbruksverket

**Skellefteå
kommun
/ Skelleftekraft**

**Post- och
Telestyrelsen**

Domstolsverket

Region Norrbotten

Trafikverket

**Upphandlings-
myndigheten**

**Ekonomi-
styrningsverket**

**Pensions-
myndigheten**

Migrationsverket

**Västerås kommun
/ Mälarenergi**

Göteborgs stad

**Umeå kommun
/ Umeå energi**

**Stockholms Läns
Landsting**

*"Vi har anammat regeringens initiativ
"Digitalt först" som nu avspeglas tydligt i vår
strategi. För att kunna uppfylla vår
uppgift på ett relevant sätt i framtiden behöver
vi tydligt samarbeta med andra
offentliga verksamheter, skapa tillgänglighet
och kontinuerligt utveckla våra tjänster
efter kundernas behov."*

— STATLIG MYNDIGHET

"Digital transformation är ett verktyg för att uppnå högre effektivitet och bättre kvalitet i det vi gör. Det är det absolut viktigaste verktyget vi har!"

— **STATLIG MYNDIGHET**

Varför?

Det saknas inte underlag för att peka på en stor nytta med att digitalisera den offentliga sektorn. Det finns gott om studier, reforminitiativ, strategier, handlingsplaner och liknande – både nationellt och internationellt – som visar att det finns en stor potential i en digitalt underbyggd utveckling av välfärdssamhället och det sätt som det offentliga bemöter medborgare på och stöttar deras handlingsmöjligheter och företagens tillväxtvillkor.

Exempel:

- EU-Kommissionen: Europe's Digital Progress Report 2017
- OECD (2016): Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas
- Statens offentliga utredningar: reboot – omstart för den digitala förvaltningen (SOU 2017:114)

Microsoft och QVARTZ har med den här rapporten ambitionen att närmare studera vad den offentliga sektorn arbetar med, och vilka visioner och utmaningar som finns för den digitala transformationen. Helhetsintrycket från våra samtal med chefer i den offentliga sektorn är att de med allt större fokus och förmåga arbetar för att transformera sina verksamheter utifrån de krav och förutsättningar som samhället ger. De ser möjligheterna med den digitala transformationen som ett verktyg för att utveckla sina verksamheter för att bättre nå sina mål och uppdrag och den digitala transformationen är högt upp på den strategiska agendan. Med utgångspunkt från detta kan vi konstatera att arbetet med den digitala transformationen har flyttat ut från IT-avdelningen och in i ledningskorridorerna som en del av den strategiska styrningen av den offentliga sektorn.

Ny teknik och digitala lösningar kan bidra till bättre välfärd för invånarna eftersom uppgiftshanteringen blir billigare, relevantare, smidigare och mer konsekvent. Vi har frågat toppcheferna i vilken grad de ser digital transformation som ett medel att optimera befintlig uppgiftshantering, som ett tillfälle att förändra ansvarsområden och arbetsfördelning eller som en drivkraft för att utveckla själva uppgiftsportföljen genom att befintliga uppgifter blir överflödiga eller nya kommer till.

Med stöd av intervjuerna med 21 chefer för 18 verksamheter har vi gjort en samlad bedömning av de medverkande verksamheterna på en digital mognadskurva.

Varför?

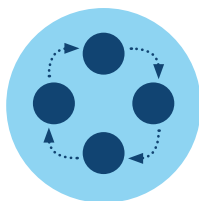
Hur viktig är den digitala transformationsagendan för ledningsgruppen?



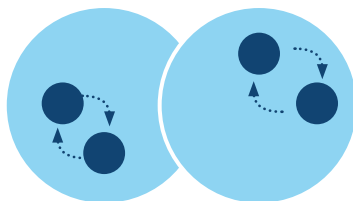
Vikten av digital transformation

Det råder en stor samsyn att den digitala transformationen är en viktig del av de offentliga verksamheternas strategiska agenda. En av de intervjuade cheferna såg den digitala transformationen som den absolut viktigaste punkten på ledningens dagordning under de kommande åren. Merparten av

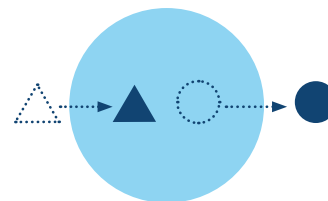
cheferna ser digital transformation som en mycket viktig del (en av de tre viktigaste frågorna) på den strategiska dagordningen för ledningen och sju av de intervjuade cheferna anger att den digitala transformationen är en viktig punkt, men att den konkurrerar med andra prioriteringsområden på ledningens agenda.



Optimering av nuvarande uppgiftshantering



Ändring av arbetsfördelningen

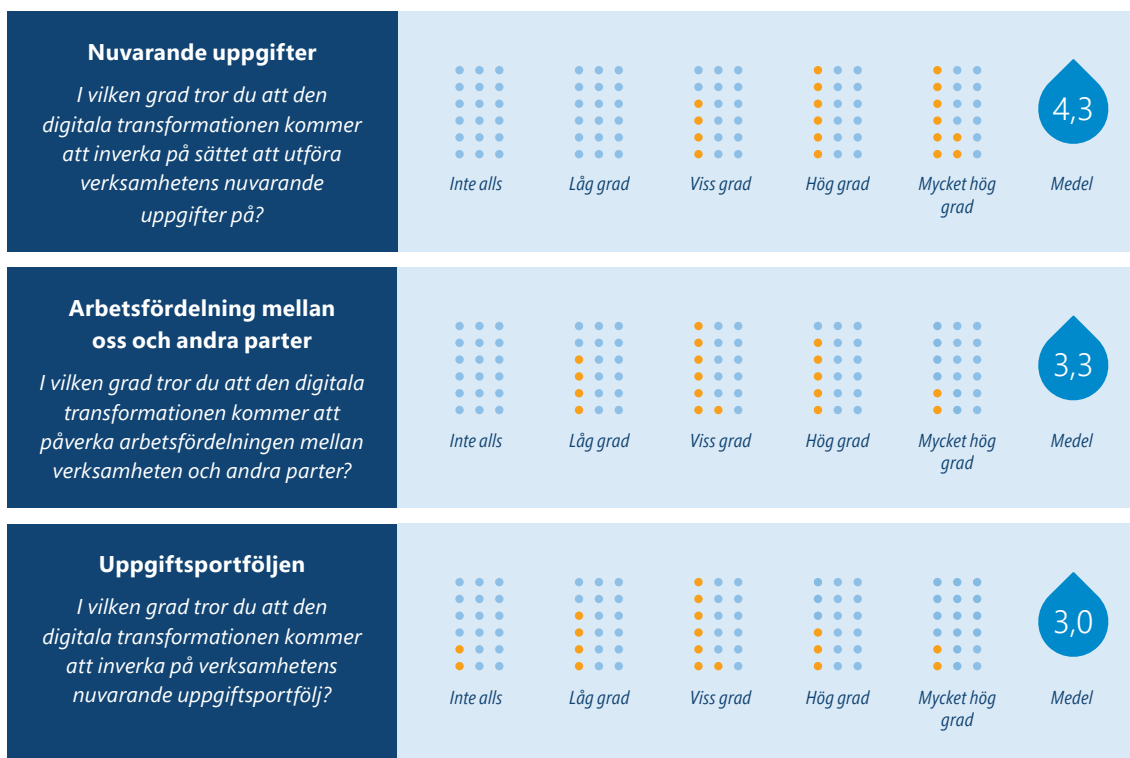


Förändring av uppgiftsportföljen (bortfall/tillskott)

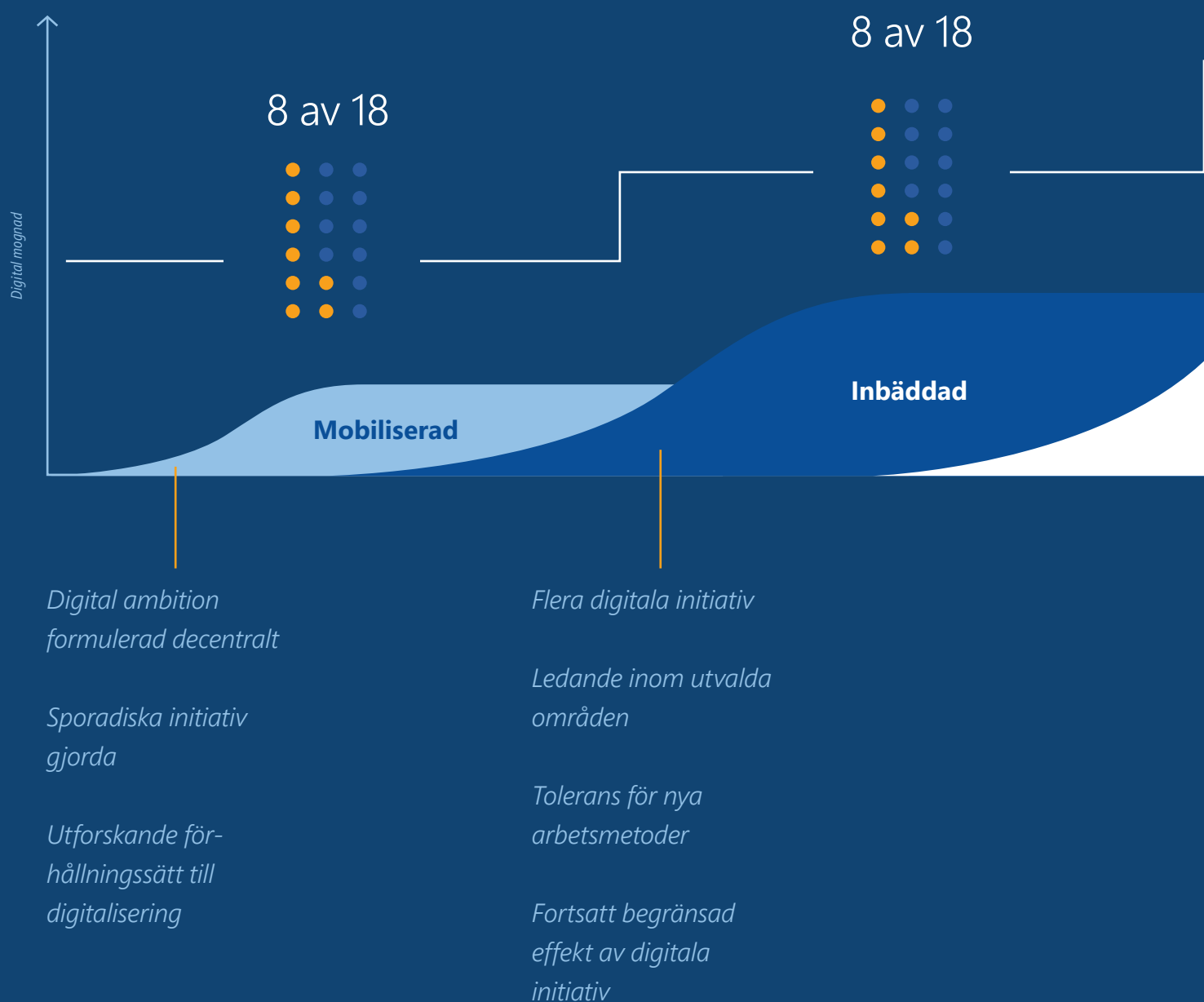
Vi undersökte vad offentliga toppchefer tror är den största effekten av digital transformation inom sina respektive verksamheter, med tanke på att digitaliseringsinitiativ generellt sett kan påverka en verksamhet på tre olika sätt: De kan optimera verksamhetens nuvarande uppgifter; de kan medföra en förändrad arbetsfördelning av uppgifter mellan verksamheten och dess aktörer och nyckelintressenter (självbetjäning, automatiserade lösningar, etc.), eller så kan de förändra själva uppgiftsportföljen så att nuvarande uppgifter blir överflödiga eller nya uppgifter kommer till.

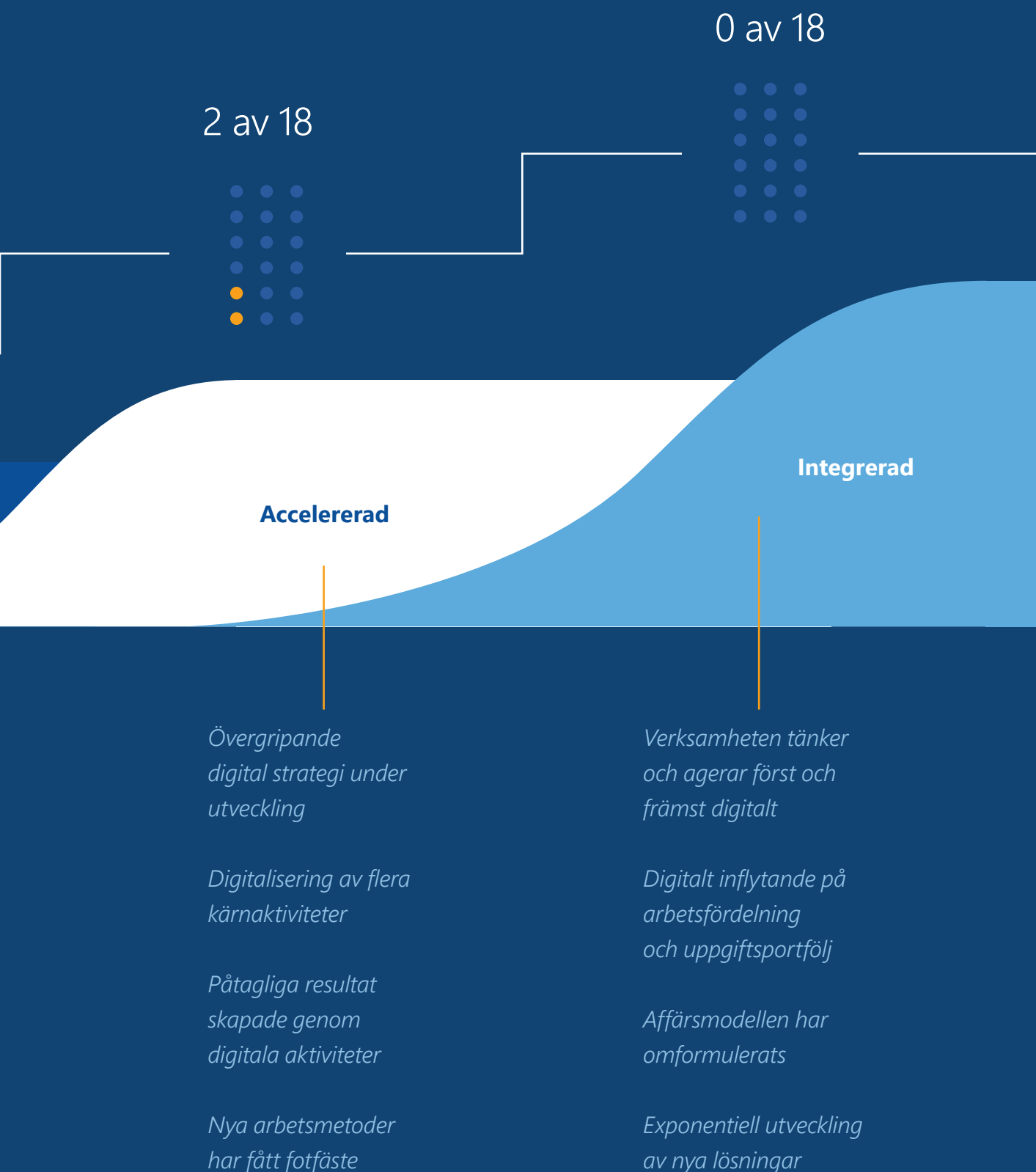
Majoriteten av cheferna tror att den digitala transformationen kommer att ha störst inverkan på deras kärnverksamhet genom optimering och effektivisering av den nuvarande uppgiftsportföljen. Men man ser även effekter på förändrad arbetsfördelning mellan verksamheten och medborgare/företag, främst som en fortsättning av den självbetjäningssvåg som pågått i flera år. Men tanke på diskussionen kring begreppet "disruption" och den plötsliga uppkomsten av nya affärsmodeller är det förvånansvärt få chefer som nämner förändring av uppgiftsportföljen i sin helhet som ett minst lika stort fokusområde för digital transformation som optimering av den nuvarande uppgiftshanteringen. Dock beskriver flera att detta är något de förväntar sig men lite längre fram i tiden.

Hur – och i vilken grad – tror du att den digitala transformationen kommer att få störst inverkan?



Digital transformation Mognadskurva





Varför?

Mognad i förhållande till digital transformation

En modern och digitalt mogen offentlig sektor tar tid att utveckla, och de offentliga verksamheterna som vi har talat med har kommit olika långt på sin digitala resa.

Ingen av de verksamheter vi talat med anses vara i en integrerad fas utifrån mognadsgrad inom digital transformation, vilket signalerar att verksamheten först och främst tänker och handlar digitalt och att det sker inom alla relevanta områden. Detta innebär bland annat att kärnverksamheten är helt digitaliserad, omprövad och omstöpt samt är i digitalt samspel med medborgare/företag samt andra aktörer och intressenter både inom och utanför den offentliga sektorn.

Två av de intervjuade verksamheterna befinner sig i en accelererad fas eftersom de digitaliserat stora delar av sin kärnverksamhet, skapat nya konkreta resultat till följd av detta, och har en tydlig strategi med digitala ambitioner och tydliga prioriteringar. Dessa verksamheter har även en tydlig vision för framtiden, som i hög grad ska möjliggöras genom digitala initiativ.

De återstående verksamheterna fördelar sig jämnt mellan mobiliserad fas och inbäddad fas, vilket ger bilden av en offentlig sektor i tydlig rörelse, som håller på att få grepp om vad den digitala transformationen kan åstadkomma.

Cheferna har med andra ord satt riktning och kommit igång med att mobilisera sina verksamheter för nästa steg på den digitala resan. En resa som cheferna inte nödvändigtvis har någon tydlig bild av vart den i slutändan bär hän, men som de aktivt beslutat att ge sig ut på.

"Digital transformation och innovation är ett sätt att säkerställa fortlevnad och relevans för verksamheten, genom att vi konstant kan utvecklas och öka vårt värdeskapande i takt med omgivningen. "

— **KOMMUNAL VERKSAMHET**

Vad?

Digital transformation kan påverka såväl intäkter, kostnader som resultat i offentliga verksamheter. Då offentliga verksamheter räknar på samhällsekonomisk nytta kan det skapa utmaningar eftersom det kan vara svårt att beräkna den samhällsekonomiska effekten av innovationer och digital transformation som förändrar människors beteendemönster samtidigt som det är lättare att göra en kalkyl för investeringen som grundar sig på direkta offentliga investeringar och nya driftskostnader.

Hur ser exempelvis kalkylen ut för att öppna offentliga data? Att transparensen ökar i ärendehantering? Att medarbetarna organiseras i agila team tvärs den offentliga sektorn?

Vi har bitt cheferna att ange i vilken grad de prioriterar digitala initiativ med effekt inom fyra olika områden:

- Att erbjuda relevantare service och tjänster,
- Att sätta medborgaren i centrum,
- Att skapa större handlingsutrymme för medarbetarna, och
- Att optimera tvärgående processer.

Vad?

Vår ingång är att effekten av digital transformation avspeglas i värdeskapandet inom fyra centrala områden; kundernas beteende (medborgare och företag), tjänsternas och servicens relevans och värdeskapande, konsekventa och effektiva proces-

ser samt handlingskraft för medarbetarna. Genom att undersöka verksamhetens fokus inom var och en av dessa områden försöker vi att ge en bild av verksamheternas ambition att driva den digitala transformationen på ett framgångsrikt sätt.



Relevanta tjänster och service

Förnyelsen av den offentliga sektorn handlar om att utveckling av relevanta tjänster och service som skapar värde för medborgare och företag.

De intervjuade verksamheterna är övervägande eniga om vikten av att kunna utnyttja digitaliseringens möjligheter för att justera eller förnya nuvarande tjänster och service så att de fortsatt är samhällsrelaterat relevanta. Med en poäng på 3,6 (på en skala från 1 till 5) rangordnade de intervjuade cheferna detta område högst. Effekten kan åstadkommas genom att man lägger till eller justerar befintliga egenskaper för de funktioner och den service som redan tillhandahålls. Även om området rankades högst bland cheferna befinner sig de flesta offentliga verksamheter i en tidig fas i fråga om att göra en genomgripande transformation av tjänster och service i ett digitalt sammanhang.

Medborgaren i centrum

Statliga, regionala/landstings- och kommunala verksamheters ambition att digitalisera den offentliga sektorn utgår från medborgarna och företag och den interaktion de har med offentliga sektorn så att de bara ska behöva lämna samma uppgifter en gång till en integrerad plattform. Flera av cheferna ser potentialen i att investera i bättre digitala välfärdslösningar och därigenom skapa en bättre användarupplevelse samt använda resurser på ett effektivare sätt.

Området är det andra fokusområdet för de intervjuade cheferna vad gäller hur de prioriterar initiativ inom digital transformation. Ökat engagemang bland medborgare och företag, större insikt i behov och förväntningar samt mer handlingskraft åt medborgarna tycks vara något som de intervjuade cheferna vill åstadkomma. Dock visar snittpoängen på 3,3 viss potential för ett större och mer koncentrerat fokus på initiativ inom detta område.

Större handlingsutrymme för medarbetarna

Större handlingsutrymme för medarbetarna kan bidra till en mer attraktiv arbetsplats samt optimerad drift och ökad innovation. Effektivare ärendehantering där beslut fattas snabbare och mer decentraliserat kan medföra snabbare beslut för medborgare och företag. Cheferna efterfrågar en mer digitaliseringsvänlig lagstiftning samt att man investerar i ny stödjande teknik för detta. Med sina 3,0 poäng rankades området näst lägst bland cheferna och i våra samtal med dem är det tydligt att detta är ett område som varierar tydligt i fokus mellan verksamheter och att det finns stor potential till förbättring.

Optimerade tvärgående processer

Optimerade processer kan bidra till en konsekvent, användarvänlig och mer effektiv offentlig service. Med sina 2,9 poäng är detta den lägst rankade effekten, vilket är intressant i jämförelse med den privata sektorn där området har en klart högre prioritet. Från intervjuerna framkommer bilden av att flera chefer inser att detta är ett viktigt område där det finns stor potential, men man är också tydliga med att man generellt inte har kommit särskilt långt eller inte prioriterat området än så länge.

Effekten av digital transformation

Områden

Relevanta tjänster och service

Ange i vilken grad verksamheten prioriterar digitala initiativ relaterade till utveckling av tjänster och service för att göra dem mer relevanta för användarna, exempelvis genom att digitalisera delar av befintliga tjänster eller att utveckla tjänster och plattformar.

Medborgaren i centrum

Ange i vilken grad verksamheten prioriterar digitala initiativ som tex big data, självbetjäning, automatisering, VR/AR och AI, för att skapa ökad transparens, kontroll och användarvänlighet, så att hela medborgarens/företagets användarupplevelse förbättras.

Större handlingsutrymme för medarbetarna

Ange i vilken grad verksamheten prioriterar digitala initiativ som t.ex. digitala kommunikations- och samarbetsverktyg som ska skapa större handlingsutrymme för medarbetarna så att ärenden kan utföras snabbare och beslut kan fattas mer decentraliserat, vilket i sin tur kan öka medarbetarnas produktivitet och flexibilitet.

Optimerade tvärgående processer

Ange i vilken grad verksamheten prioriterar digitala initiativ som ska öka effektiviteten för tvärgående arbetsflöden och -processer, t.ex. genom att automatisera processer, integrera gemensamma dataplattformar och prediktiv modellering.

Självskatning av nuvarande insats



Inte alls



Låg grad



Viss grad



Hög grad



Mycket hög grad



Medel



Inte alls



Låg grad



Viss grad



Hög grad



Mycket hög grad



Medel



Inte alls



Låg grad



Viss grad



Hög grad



Mycket hög grad



Medel



Inte alls



Låg grad



Viss grad



Hög grad



Mycket hög grad



Medel

Vad?

Vad digitala chefer gör för att tänka nytt kring **tjänster och service**



Samlar in och använder data på strategiska sätt för att utforska nya uppgifter och möjligheter att röra sig tvärs över den offentliga sektorn för ökad insikt



Är förutseende och stöder en lärandekultur med systematisk feedback från medarbetare och användare, som kan förbättra befintliga tjänster och service så att de blir meningsfullare och ökar värdet för användarna



Experimenterar med nya affärsmodeller som testar nya tjänster och service

Vad digitala chefer gör för att sätta **medborgaren i centrum**



Skapar värde genom kvalitetssäkrade (big) data för att öka medborgarinsikten, förstå hela användarresan och möjliggöra segmenterad medborgarinteraktion



Behärskar nya tekniker som maskininlärning, artificiell intelligens och virtuell verklighet för att anpassa tjänster och service för medborgarna på ett bättre sätt.



Skiftar fokus från en användares enskilda beröringspunkter till övergripande relation med det offentliga och inleder meningsfulla, relevanta och återkommande relationer som skapar gemensamt värde och ger användaren en känsla av kontroll över sin egen interaktion och upplevelse av det offentliga.

Vad digitala chefer gör för att skapa större **handlingsutrymme för medarbetarna**



Investerar i att utveckla verksamhetens digitala kompetenser och produktivitet

kontinuerligt genom nya tekniker och plattformar som kan öka medarbetarnas färdigheter på olika nivåer.



Använder tillgängliga data från olika trovärdiga källor för att få gedigen inblick i medarbetarstaben och därmed kunna fatta välgrundade strategiska beslut om effektivisering och resursallokering.



Skapar öppna digitala samarbets- och kommunikationsplattformar för att öka medarbetarnas motivation, kreativitet, flexibilitet och produktivitet.

Vad digitala chefer gör för att tänka nytt kring **driftoptimering och tvärgående samarbeten**



Tar hjälp av teknik för att förverkliga potential genom effektivisering och samarbete (t.ex. med IoT och robotar, 3D-skrivare, AI, AR m.m.).



Förutser och löser användarnas problem innan de blir kritiska genom övervakning i realtid av drift, användarinteraktion och processer samt använder prediktiv modellering till att förutse driftrelaterade problem och risker.



Automatiserar processer för att öka kvalitet och hastighet och förbättra servicenivåer och administrerar medarbetare och tillgångar effektivt för att minska driftkostnaderna.

"Att optimera tvärgående processer är en av våra största utmaningar. Vi pratar mycket om flöden och lean-processer, men i realiteten driver vi få tvärgående initiativ."

— **LANDSTING**

Hur?

I detta kapitel går vi närmare in på den operativa nivån om hur chefer på högsta ledningsnivå inom offentlig sektor utforskar, använder och arbetar med digitaliseringens möjligheter.

I våra intervjuer med företrädare för offentliga verksamheter har vi fokuserat på vilka mekanismer som kan hjälpa chefer på högsta ledningsnivå att hitta en balans mellan en effektiv daglig drift och att samtidigt investera i nya innovativa lösningar samt hur cheferna mobiliserar sina anställda och andra intressenter för att spela en aktiv roll i verksamhetens digitala framtid.

Vi har definierat sju förmågor som vi anser är centrala i en framgångsrik digital transformation och vi har frågat cheferna i vilken grad de anser att de har en organisation som besitter och strukturerat arbetar utifrån dessa förmågor, samt vilka av dessa förmågor de betraktar som mest avgörande för den digitala transformation de arbetar med.

Rangordning och skattning av sju förmågor för digital transformation

Rangordning

1. Inte alls

1

Digitalt ledarskap

I vilken grad "äger" och driver ledningen digital transformation (t.ex. genom att ta synligt ägarskap, skapa motivation samt besitta solid digital kompetens)?

2

Mångfald i kompetenser

I vilken grad kan nya, relevanta och nödvändiga kompetenser attraheras och behållas för att lyckas med den digitala transformationen?

3

Partnerskaps-potential

I vilken grad samarbetar ni med externa parter för att lyckas med den digitala transformationen?

4

Datatillgång och datasäkerhet*

I vilken grad samlar ni in och använder relevant och korrekt data för att skapa nya insikter?

5

Organisatorisk tydlighet*

I vilken grad stödjer den digitala transformationen verksamhetens övergripande strategi, och är det tydligt vem som ansvarar för vad avseende den digitala transformationen?

6

Nya arbetsmetoder

I vilken grad arbetar ni med nya arbetsmetoder såsom sprints, fail-fast, osv. för att lyckas med era digitala initiativ?

7

Agila beslutsstrukturer*

I vilken grad kan centrala "top-down" beslutsprocesser balanseras med snabbare, mer decentraliserade och digitala innovations- och beslutsprocesser?

*Genomsnitt av flera värden

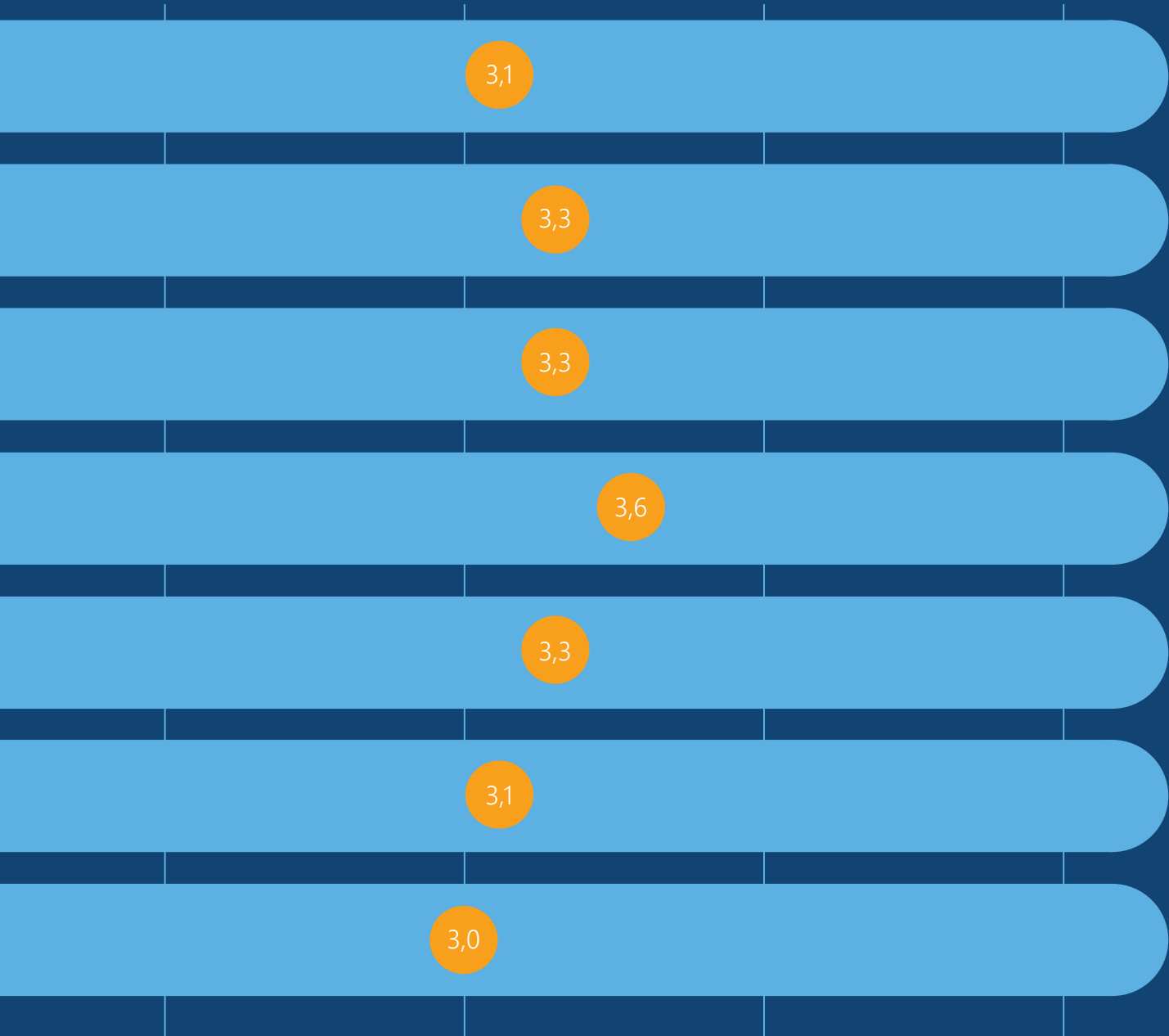
Gns. självskattning

2. Låg grad

3. Viss grad

4: Hög grad

5: Mycket hög grad



"I grund och botten är hela frågan om digital transformation existentiell – det handlar om att utveckla vår verksamhet och våra tjänster för att vara relevanta i dagens och framtidens samhälle. Förändringen må vara digital, men det är förmågan att skapa en effektiv förändringsledning som är den stora utmaningen och som är avgörande för om vi kommer att lyckas."

— STATLIG MYNDIGHET

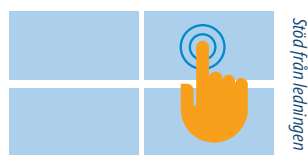
Förmåga 1:

Digitalt ledarskap

Digitalt ledarskap uppges vara den viktigaste förmågan när chefer på högsta ledningsnivå ska ange vad som driver en framgångsrik digital transformation. Det var enklare tidigare då verksamheternas digitala frågeställningar var mer begränsade till IT-avdelningen. Nu är det digitala en del av kärnverksamheten och kraven på ledningens förmåga att förstå och leda i digitala frågeställningar tvärs verksamhetsgrenar går kontinuerligt upp.

Bra exempel

En ledning som tar synligt och aktivt ansvar för den digitala transformationen är avgörande för processens framsteg och resultat. Ledningen är engagerad och tar ansvar för digitaliseringens tempo och effekt och driver utvecklingen av digitala initiativ - både på egen hand och i samarbete med dedikerade digitala ledningsresurser.

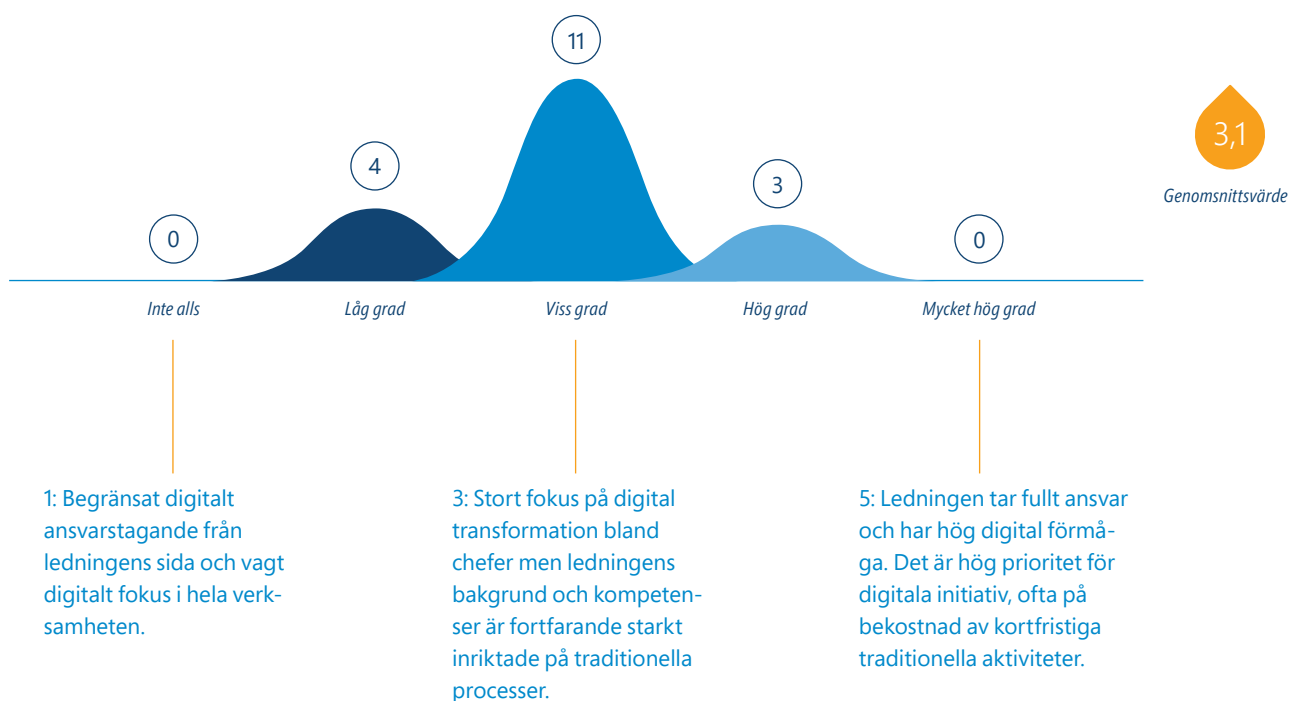


Digitalt ledarskap

Hur?

Digitalt ledarskap

I vilken utsträckning äger och driver den högsta ledningen den digitala transformationen i verksamheten?





“Ledningen har en hög vilja och ambition när det gäller att axla ledarskapet för den digitala transformationen, men kompetensen behöver stärkas för att kunna nå upp till ambitionsnivån.”

— LANDSTING

När vi intervjuat chefer på högsta ledningsnivå betraktas digitalt ledarskap föga överraskande som den viktigaste förmågan i samband med digital transformation. Det kanske är för att digitaliseringen på senare år har närmat sig affärskritiska områden som flera chefer uppger att de tar kommandot och sätter en ambitiös digital agenda där de själva axlar ansvaret för att driva och följa upp viktiga aktiviteter och resultat.

Merparten av de intervjuade cheferna uppger att det inom deras respektive områden finns en rad digitala utvecklingsmöjligheter, och de har en hög digital ambitionsnivå. Men de nämner också att förmågan både hos ledningen och inom organisationen inte är lika hög som ambitionen och den varierar också mellan olika delar av verksamheterna, vilket begränsar möjligheten att utveckla det digitala i den utsträckning som de skulle önska.

Dessutom kan det vara svårt att balansera och prioritera långsiktiga och genomgripande investeringar i digital transformation med den ibland stora mängden av mer akuta och ofta politiskt känsliga uppdrag och problemställningar som också kräver resurser. Det långsiktiga digitala handlingsutrymmet begränsas på så sätt av dagordningar som upptar den politiska och mediebevakade vardagen, vilket kan begränsa plats och resursallokering för digital innovation.

I intervjuerna framkommer att de flesta verksamheter har en fungerande modell för att identifiera och prioritera digitala initiativ, däremot anser de att det är svårare att följa upp och utvärdera vilka effekter de digitala initiativen har i verksamheten. Få verksamheter har skapat konkreta mätetal som fokuserar på effekterna från digital transformation, andra följer medvetet inte upp de digitala initiativen då de ser digitala initiativ som verktyg för att nå specifika, och redan identifierade, verksamhetsmål.

Hur?

“Vi har en generell portföljstyrningsmodell som vi använder för alla typer av projekt, inklusive digitala transformationsinitiativ, samtidigt som vi specifikt följer upp på nyckeltal som mäter innovation och digitalisering.”

— STATLIG MYNDIGHET

Att avsätta medel för digitala innovationsprojekt lyfts flera gånger fram som en utmaning i det digitala ledarskapet. Att göra större investeringar i digital transformation innebär en prioritering mellan digital utveckling och den traditionella kärnverksamheten.

Flera chefer lyfter fram denna prioritering som en svår avvägning, bland annat därför att investeringar i digitala initiativ och innovation, där utgången kan vara osäker, inte alltid kan jämföras med mer konventionella investeringsbeslut i verksamheten.

Rekommenderad praxis

- **Synligt digitalt ledarskap** – Digitalt ledarskap och ansvar är helt avgörande för att genomdriva en transformation av verksamheten, så agera genom ett ambitiöst ledarskap som tydligt pekar ut riktningen för den digitala transformationen.
- **Gedigna digitala kompetenser** – Ledningen ska själv ha en vision och känsla för vad det digitala kan åstadkomma och försäkra sig om att man har tillgång till relevanta resurser och kompetenser som kan bidra till att behålla utifrån-och-in-perspektivet på verksamheten samt hjälpa till att driva genomförandet av den digitala transformationen.
- **Investera kontinuerligt och ambitiöst** – Investera årligen betydande resurser i digital utveckling utan att det nödvändigtvis är en del av ett fördefinierat flerårigt projekt. Lämna i stället utrymme för att utforska och experimentera med lösningar och möjligheter som senare kan skalas upp.

Förmåga 2:

Mångfald i kompetenser

Det är stor konkurrens om talanger och det blir allt svårare att attrahera och behålla gedigna digitala kompetenser. En ambitiös digital vision och agenda, intressanta arbetsuppgifter, ett högre syfte att arbeta för och flexibla arbetsmetoder kan hjälpa till att rekrytera och behålla viktiga kompetenser inom offentlig sektor, då t.ex. lön och karriärutveckling oftast är mer attraktivt inom privat sektor.

Bra exempel

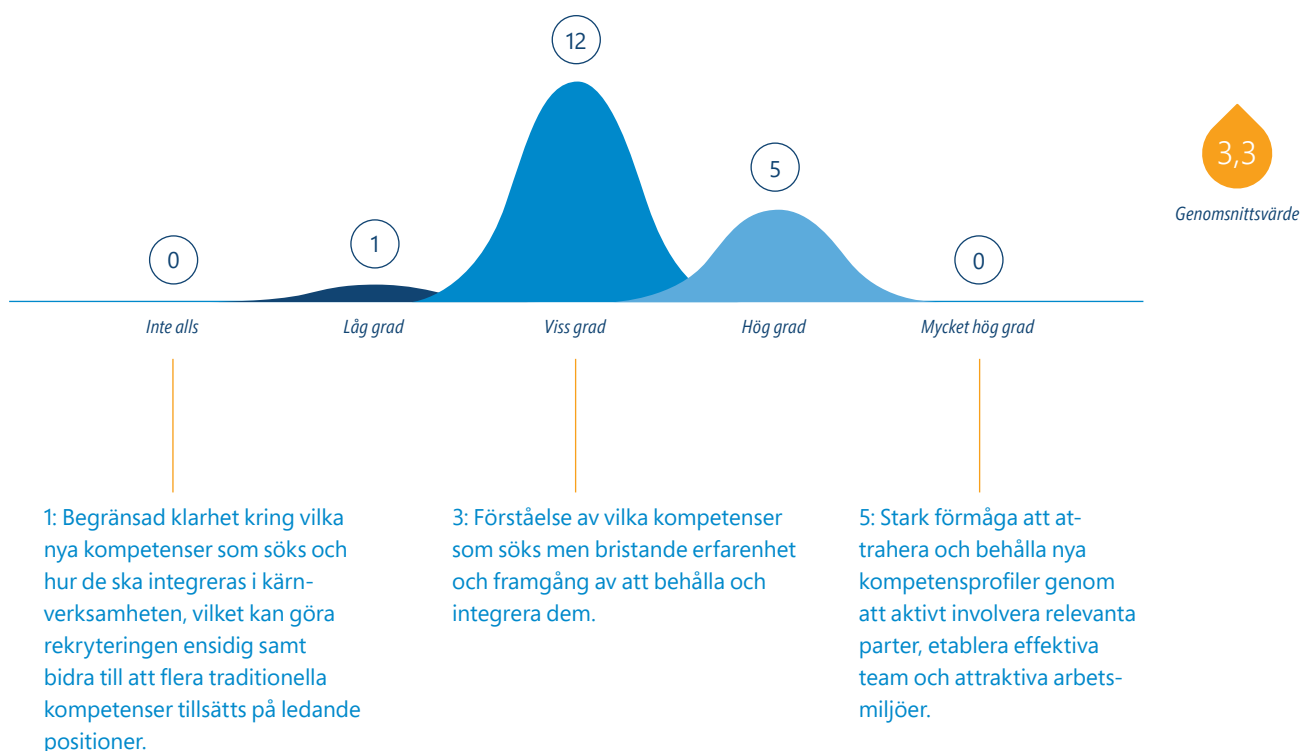
Verksamheten arbetar aktivt med att identifiera, attrahera, utveckla och behålla nya kompetenser som t.ex. servicedesigners, IT-utvecklare och dataanalytiker. Dessutom är det helt avgörande att integrera nya kompetenser in i kärnverksamheten och kombinera dessa med en stark förändringsledning, så att det etableras grupper med såväl digital kompetens, verksamhetsförståelse samt kompetens kring att driva förändring. Detta för att effektivt kunna driva den digitala verksamhetsutvecklingen.



Hur?

Mångfald i kompetenser

I vilken grad kan ni attrahera och behålla nya, relevanta och nödvändiga kompetenser för att lyckas med er digitala transformation?





“Vi har inte så mycket egen digital kompetens, därför blir beställarkompetens otroligt viktig då vi använder såväl konsulter som outsourcing i vår verksamhet.”

— **STATLIG MYNDIGHET**

De intervjuade cheferna nämner flera kompetenser som viktiga för deras digitala transformation som t.ex. IT-arkitektur, system och dataägarskap, avancerad dataanalys, projektledning, förändringsledning, verksamhetsutvecklare med IT/digital kunskap, och erfarenhet av nya tekniker och deras tillämpningsområden och fäster särskild vikt vid att integrera nya kompetenser med solid affärs-/verksamhetskunskap och -erfarenhet.

Det kan vara svårt att attrahera och behålla den här typen av kompetenser eftersom de efterfrågas i många branscher och verksamheter och att kompetenserna är relativt lätttröliga då de inte är bundna till

en specifik bransch. I vissa fall begränsas möjligheten att rekrytera på grund av interna regler om lönenivåer, vilket leder till att kompetenserna söker sig till de som kan betala bättre utanför den offentliga sektorn och att konsulter används som komplement.

Däremot kan kompetenserna i vissa fall attraheras av ett högre samhällslyfte samt arbetsuppgifternas omfattning och komplexitet. De kan därför finna en större mening i att arbeta inom den offentliga sektorn än för ett privat företag. På motsatt ände av skalan sticker uppstarts- och entreprenörmiljöerna ut, som också är attraktiva med, sitt nytänkande, små team, osv.

Hur?

Utöver efterfrågan på nya kompetenser nämns i flera intervjuer behovet att uppgradera den befintliga medarbetarstaben. Detta gäller i synnerhet utbildning i digitala färdigheter, något som blir allt mer relevant och i det närmaste nödvändigt för de allra flesta typer av yrken. Personalomsättningen är gene-

relt sett relativt låg bland de intervjuade offentliga verksamheterna och eftersom förändring och digital transformation som regel tar tid kan det vara bra att löpande investera i utvecklingen av sina nuvarande medarbetares digitala kunskaper samt fokusera på digitala färdigheter vid anställning av nya medarbetare.

“Det finns en stor efterfrågan på digitala talanger på hela arbetsmarknaden – det gör att det är utmanande att attrahera och behålla kompetens.”

— **STATLIGA MYNDIGHETER**

Rekommenderad praxis

- **Identifiera och förstå nödvändiga kompetenser** – Investera i att identifiera och förstå specifika digitala kompetenser och bedöma deras potentiella värdeskapande för verksamheten
- **Tydliggör resan och bygg upp attraktiva digitala arbetsmiljöer** – Skapa en tydlig vision för var verksamheten är på väg och hur specifika kompetenser passar in i den visionen, samt etablera professionellt utmanande och utvecklande digitala arbetsmiljöer för att attrahera, utveckla och behålla specialiserade kompetensprofiler
- **Kombinera olika kompetenser** – Mångfald i kompetenser kan öka värdet av innovationen och de digitala lösningar som följer av den, speciellt en kombination av digital kompetens, underliggande verksamhetskompetens och förändringsledningskompetens.

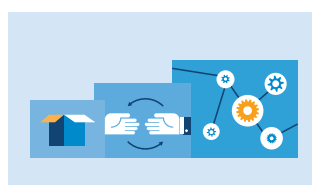
Förmåga 3:

Partnerskaps- potential

De flesta offentliga verksamheter har upprättat någon form av externa samarbeten och många beskriver samarbetsforum som går på tvärs av myndigheter, såsom eSam och Digigov, som värdefulla för att ge inspiration och driva fram utvecklingen tvärs den offentliga sektorn. Det är tydligt för alla intervjuade att allt inte kan uppfinnas från insidan och att starka externa samarbeten är nödvändigt för att driva fram den digitala utvecklingen i den takt som krävs. Samtidigt arbetar långt ifrån alla med att strukturerat använda sig av potentialen från ett möjligt ekosystem av partners.

Bra exempel

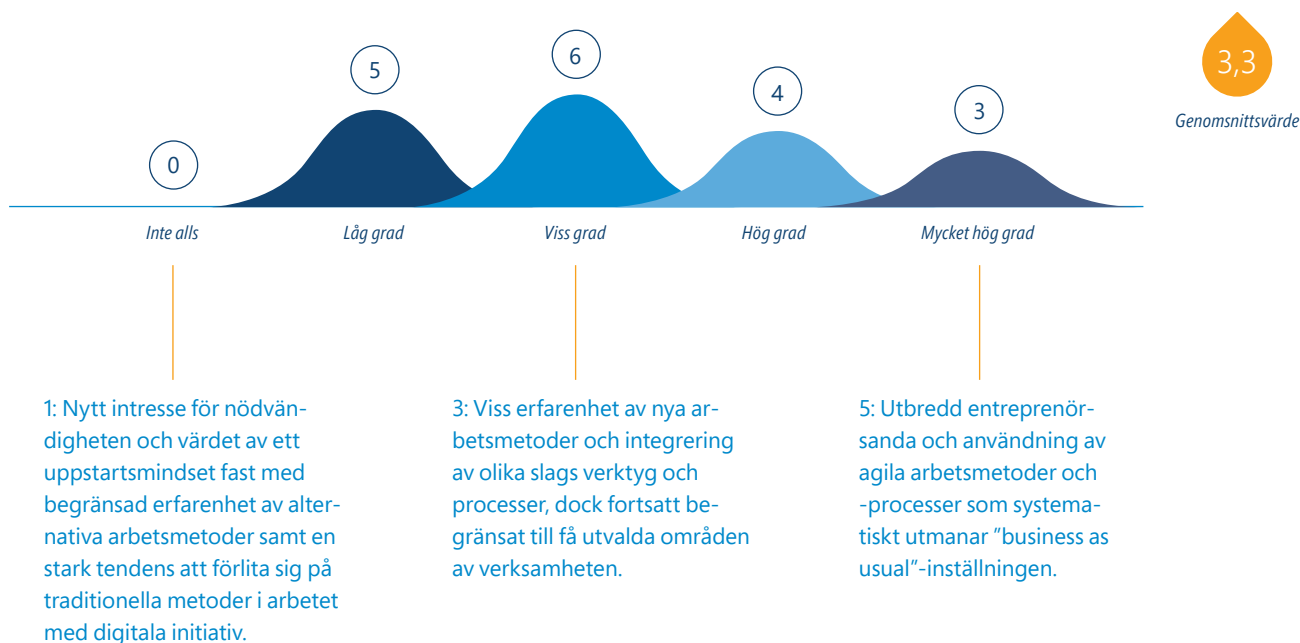
Öppna innovationsinitiativ som t.ex. hackathons eller acceleratorprogram kan bidra till ny inspiration, nya konkreta lösningsförslag eller fungera som rekryteringskanal för offentliga verksamheter. Andra typer av externa samarbeten med etablerade institutioner eller verksamheter kan t.ex. skapa värde genom att snabbt utföra uppgifter, hantera nischade uppgifter eller tillföra nya digitala kompetenser.

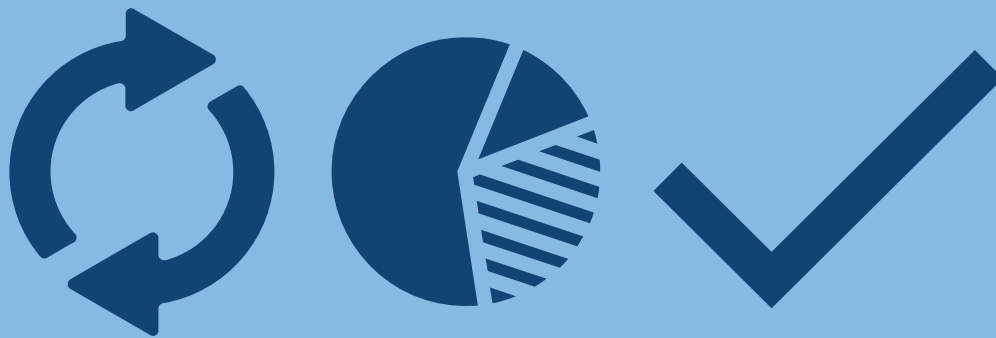


Hur?

Partnerskapspotential

I vilken grad samarbetar ni med externa parter och ekosystem för att lyckas med er digitala transformation?





“Vi bygger mycket av vår utveckling på samarbete med andra aktörer såsom privat näringsliv, universitet, andra myndigheter och andra länder. Detta kommer bli än viktigare framöver.”

— **STATLIG MYNDIGHET**

Förmågan att genomföra en effektiv digital transformation kan stärkas genom framgångsrika externa partnerskap i öppna och dynamiska miljöer. Flera av cheferna nämner att de redan har inlett framgångsrika partnerskap med olika externa aktörer såsom andra offentliga verksamheter och etablerade privata företag. Dock nämner flera av cheferna att potentialen inom området är stor och man inser att det finns mer att göra. Till exempel bör det gå att finna innovativa samarbeten med företag inom start-up-världen, eller större bolag inom relaterade branscher, men det har vi sett få exempel på i våra intervjuer.

I alla de offentliga verksamheterna finns en övervägande positiv inställning till potentialen i externa partnerskap då det sällan varken är lämpligt, lönsamt eller ens möjligt för en offentlig verksamhet att hantera all drift och digital utveckling på egen hand. Dock är diverse partnerskap förbundna med uttalade förbehåll och utmaningar, både avseende politiska ramar, offentliga upphandlingsregler samt det säkerhetsmedvetande som finns inom de offentliga verksamheterna. Därmed kan det vara svårt att åstadkomma och prioritera tid och resurser för att etablera externa partnerskap.

Hur?

Även om de flesta offentliga verksamheter bedriver någon form av externt samarbete har de oftast uppstått som sporadiska initiativ och sällan till följd av en strukturerad strävan att identifiera relevanta partner-

skap på olika nivåer och inom olika områden. Vissa är även tydliga med att de väntar med att se vad den nya myndigheten för digital förvaltning ska få för roll, och hur den kan hjälpa till i den digitala transformationen.

“För samarbete inom den offentliga sektorn så sätter vi stort hopp till Myndigheten för digital förvaltning när den startas – i övrigt är samarbeten med innovativa aktörer inom privat näringsliv väldigt värdefullt för oss.”

— STATLIGA MYNDIGHETER

Rekommenderad praxis

- **Var engagerad** – Inse vilka möjligheter som kan finnas i olika typer av externa partnerskap och hur dessa bäst kan förverkligas för att skapa värde inom nya områden
- **Ha ett öppet sinne** – Utforska nya typer av samarbeten kontinuerligt och revidera traditionella partnerskapsstrukturer med IT-leverantörer eller andra närbesläktade offentliga verksamheter
- **Dela framgångar** – Premiera och kommunicera framgångshistorier om externa samarbeten för att skapa drivkraft internt och minska barriärerna för framtida externa partnerskap

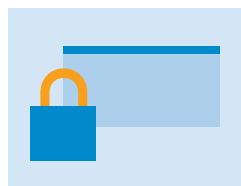
Förmåga 4:

Datatillgång och datasäkerhet

Tillgänglig data som håller god kvalitet är avgörande för att ha möjlighet att skapa värdefulla datadrivna insikter och därmed en framgångsrik digital utveckling. Tillgänglig data är i sig oftast inte den stora utmaningen utan snarare att kunna tolka och använda den på bästa sätt för att utveckla verksamheten. Säkerhetsfrågor har även fått större fokus på senare år och är ett växande bekymmer för många ledare inom den offentliga sektorn.

Bra exempel

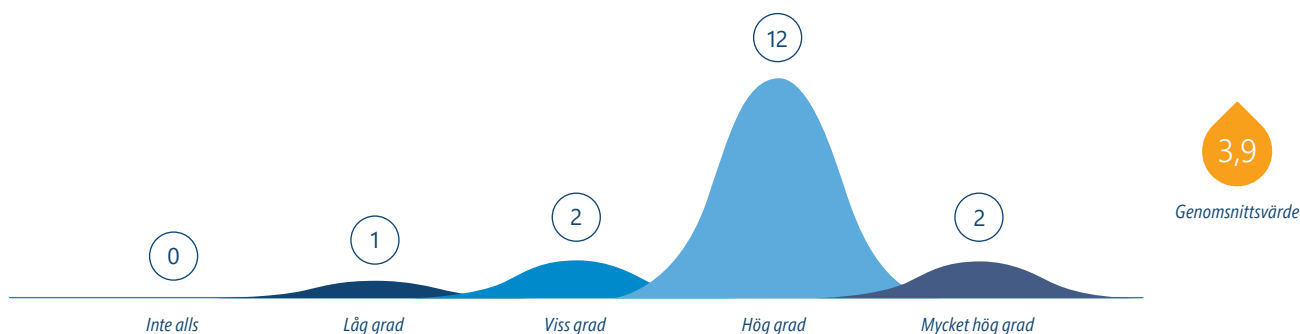
Data samlas in, organiseras och lagras på ett effektivt, säkert och lättillgängligt sätt som gör att engagerade medarbetare enkelt kan få tillgång till relevanta uppgifter och använda dem. Samarbetet och datautbytet mellan olika offentliga verksamheter är tydligt definierat och fungerar effektivt i den dagliga verksamheten.



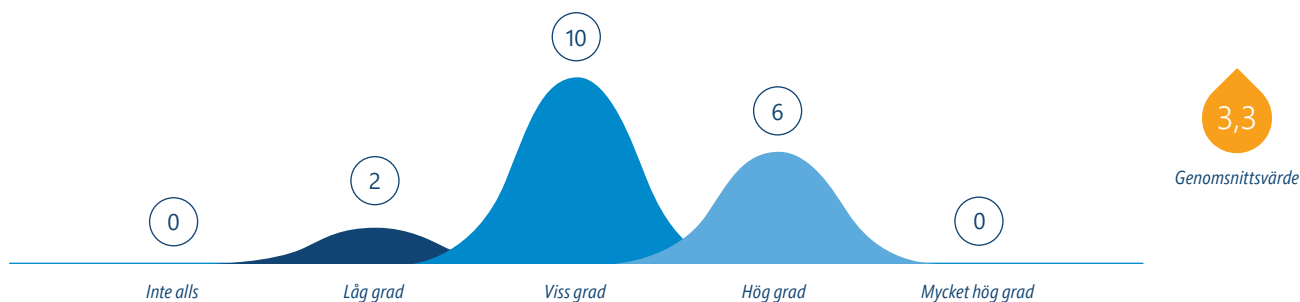
Hur?

Datatillgång och datasäkerhet

I vilken grad kan ni samla in, lagra och få tillgång till relevant och korrekt data?



I vilken grad kan ni skapa relevanta och aktuella insikter mot bakgrund av er data?



1: Låg grad av tillgängliga kvalitetsdata som inte analyseras tvärgående för att uppnå större insikter.

3: Stora mängder tillgängliga data och fokus på att analysera dem för att skapa ökade insikter; dock problem med samkörning av olika data-plattformar samt med att skapa relevanta insikter utifrån data som ursprungligen var ämnade för ett annat syfte.

5: Stora mängder tillgängliga kvalitetsdata som korsas och analyseras på flera olika sätt för att skapa aktuella insikter och som får ligga till grund för datadrivna tekniker och system (t.ex. AI, prediktiv analys och big data).



Den offentliga sektorn har tillgång till stora mängder data om t.ex. infrastruktur, medborgare och företag. Men att gå från data till insikt innebär utmaningar för cheferna. Flera framhåller att datatillgången är väldigt god, men att man i delar saknar resurser, verktyg och/eller kompetens för att nå fram till den fulla potentialen avseende vilka insikter som datan kan ge upphov till. Dessutom nämner flera chefer att det ofta svårt eller omöjligt att dela data och använda den mellan olika offentliga verksamheter på grund av lagar och regler, och ibland även internt inom en myndighet. Om data hade kunnat delas i högre grad än det gör idag, kommer det enligt flera av de intervjuade cheferna att finnas vinster att hämta för såväl samhället som för enskilda medborgare och företag. I intervjuerna framkommer att cheferna ser att det finns en stor potential inom detta område, men att verksamheterna bara påbörjat resan mot att använda den tillgängliga datan som ett effektivt verktyg för att driva och utveckla verksamheten.

Merparten av de intervjuade cheferna indikerar att de är i början på denna resa och att det i delar är drivet av att de saknar rätt kompetens för att använda potentialen i all data som de sitter på. Detta beror även delvis på rättsliga och politiska ramar samt det växande hotet och komplexiteten på IT-säkerhetsområdet. Just säkerhet har fått en ökad prioritet under senaste åren och många vittnar om att mängden externa hot ökar samtidigt som att de säkerhetssystem som finns oftast är väldigt bra och att det snarare är användarna som utgör den stora säkerhetsrisken. Några vittnar även om att det finns en utmaning i att skapa rätt balans mellan att å ena sidan skapa öppna data och att å andra sidan hålla en hög IT-säkerhet. Det finns flera aspekter inom data- och IT-säkerhet som i stora drag kan sammanfattas i följande "säkerhetstriangel"

Processer och krav

Vem har ansvaret för att dokumentering, säkerhetsprocesser och lagkrav efterlevs och vad innebär detta ansvar?



**Beredskaps- och
recoveryplan**

Teknik och hårdvara

Vem ansvarar för att den tekniska infrastrukturen är robust och aktuell och kontrolleras/utvärderas löpande, och vad innebär detta ansvar?

Användare

Vem har ansvaret för att upprätta och upprätthålla förebyggande säkerhetsåtgärder för användarnas (t.ex. medarbetarnas) beteende samt förse dem med tillräckliga kunskaper för att klara sig så bra som möjligt i en digital värld, och vad innebär detta ansvar?

Hur?

"I vår verksamhet får vi tillgång till en stor mängd data. Vi är trygga med datahanteringen i förhållande till GDPR men måste säga att det hade varit önskvärt med en ökad möjlighet att dela data mellan myndigheter – idag går det inte på grund av lagkrav. "

— **STATLIG MYNDIGHET**

Den viktigaste aspekten när det gäller att upprätthålla en god IT-säkerhet är att öka kunskapen hos de anställda och skapa en förståelse om att det är den mänskliga faktorn som är den stora risken.

— **STATLIG MYNDIGHET**

Rekommenderad praxis

- **Prioritera kvalitetsdata** – Sortera, nivåstrukturera och skapa åtkomst till relevanta data för att säkra deras kvalitet och potentiella användning för ökat värdeskapande
- **Skapa flexibla databaser** – Sörj för att relevanta datapunkter uppdateras på ett sätt som är dynamiskt och enkelt delbart så att berörda medarbetare kan tillgodogöra sig aktuella värdefulla datainsikter
- **Säkerställ kontinuerligt hög IT- och datasäkerhet** – Bryt ned komplexiteten bland annat genom att involvera berörda kompetenser i prioriteringen mellan de olika aspekterna i "säkerhetstriangeln."

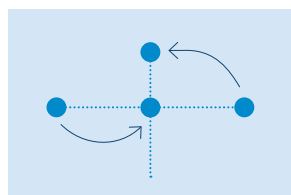
Förmåga 5:

Organisatorisk tydlighet

Ett tydligt digitalt ledarskap som är förankrat på högsta ledningsnivå ska avspeglas i hur chefer och medarbetare är organiserade och hur ansvar fördelas inom verksamheten. Verksamheten ska både kunna hantera den dagliga driften, en övergripande central riktning för digital transformation och decentraliserat verkställande för att garantera tempo, snabbriklighet och innovation.

Bra exempel

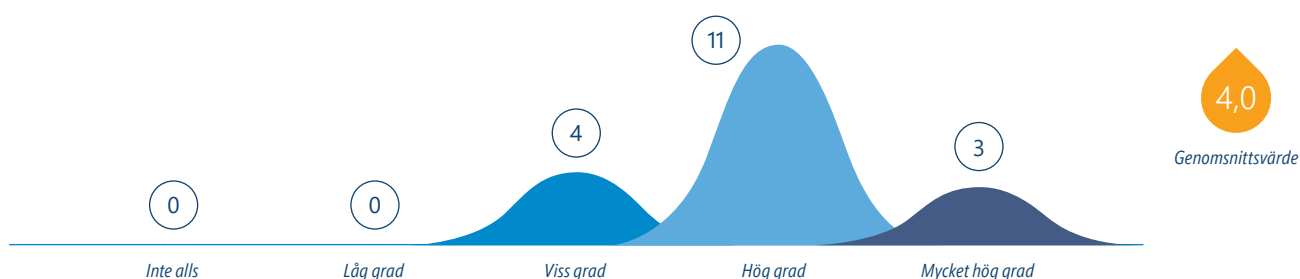
En tydligt definierad och konsekvent digital riktning för hela verksamheten kombinerat med tydligt avgränsade och delegerade ansvarsområden för att utveckla och verkställa digitala initiativ och därigenom garantera snabbriklighet, tempo och handlingskraft i hela verksamheten.



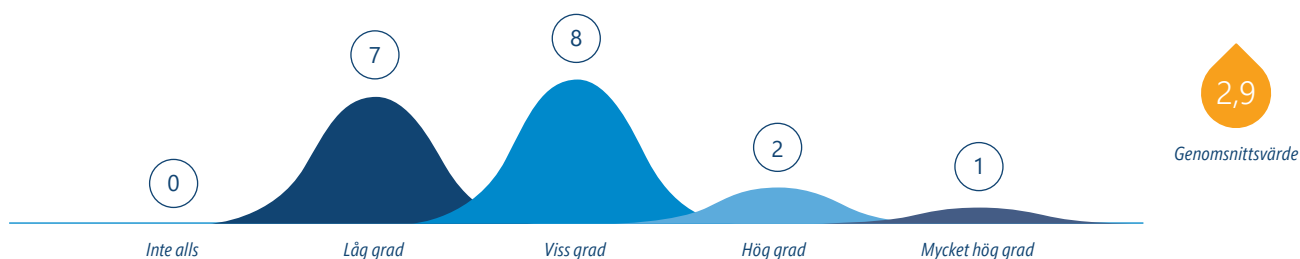
Hur?

Organisatorisk tydlighet

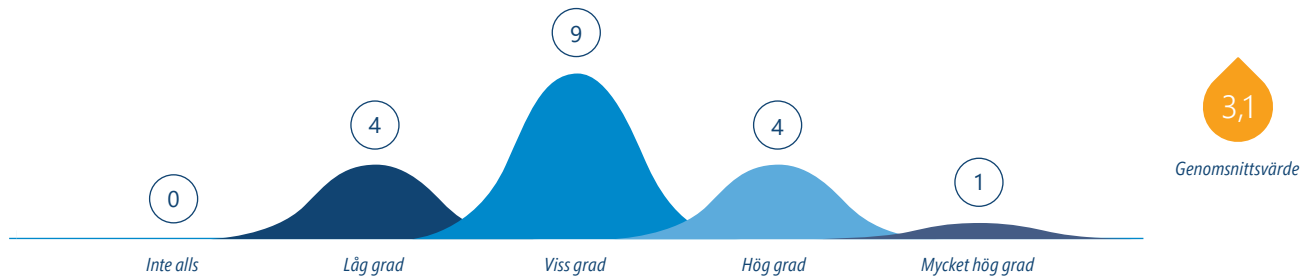
I vilken grad stödjer digital transformation er övergripande strategi?



I vilken grad är det tydligt vem som driver digitaliseringen i praktiken?



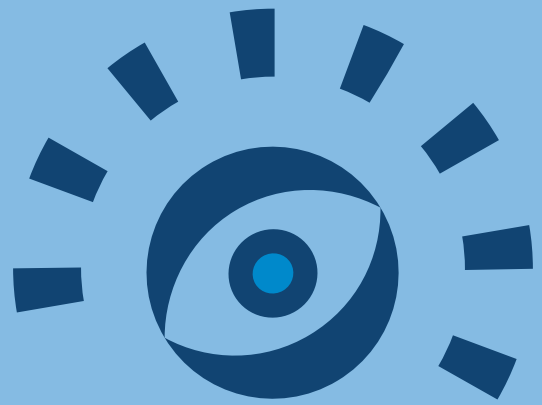
I vilken grad arbetar ni tvärs avdelningar och områden med digital transformation?



1: Begränsat digitalt ansvarstagande från ledningens sida och vagt digitalt fokus i hela verksamheten.

3: Stort fokus på digital transformation bland chefer men ledningens bakgrund och kompetenser är fortfarande starkt inriktade på traditionella processer

5: Ledningen tar fullt ansvar och har hög digital förmåga. Det är hög prioritet för digitala initiativ, ofta på bekostnad av kortfristiga traditionella aktiviteter



"Digital transformation finns med i samtliga delar av vår strategi, men strategin genomsyras ändå inte fullt ut av det digitala än så länge. Det är uppenbart att det är den digitala transformationen som är den stora kraften i verksamhetsutvecklingen framåt, vilket ännu tydligare behöver återspeglas i strategin och kommuniceras ut i organisationen. "

— **STATLIG MYNDIGHET**

Bland de intervjuade cheferna råder stor enighet om att den digitala strategin ska inlemmas i verksamhetens övergripande strategi. Den digitala aspekten får alltså mer plats och det krävs tydlighet kring vad det innebär för såväl ledningen som medarbetarna. Vidare är det viktigt att beslutsmandat och handlingsutrymme är tydligt definierat och förankrat, och kan tillämpas såväl vertikalt som horisontellt i verksamheten.

I synnerhet två utmaningar nämns genomgående av cheferna när det gäller att garantera kontinuiteten mellan den övergripande organisatoriska tydligheten och mer avgränsade decentraliserade ansvarsområ-

den. Den ena utmaningen är att man inte tydligt har definierat och kommunicerat mandat ut i organisationen. Mandatfördelningen kan verka tydlig i de högre chefslagren men blir mer otydlig ju längre ned i organisationen man kommer. Den andra utmaningen ligger i begränsningar skapade av uppbyggda organisationsstrukturer. I intervjuerna nämns flera gånger begreppet "stuprör", i betydelsen att olika delar i verksamheten arbetar på egen hand med begränsad förmåga att samarbeta med övriga delar – man utnyttjar alltså inte möjligheten till den typ av tvärfunktionellt samarbete som är särskilt viktiga för att skapa en genomgripande digital transformation.

Hur?

"Inom respektive enhet är det tydligt vem det är som driver de digitala initiativen framåt – problemet är att det inte är lika tydligt på helheten, och framförallt inte mellan enheter när det gäller tvärgående frågor som blir allt viktigare."

— LANDSTING

Poängen med att upprätta en snabbriktig och tvärfunktionell innovationsenhet, antingen som självständig funktion eller som projekt i verksamheten, är bland annat att uppnå snabbare genomförande och lärande samt säkerställa att digitala möjligheter och experimentella arbetsmetoder förankras i en

självständig miljö och inte bromsas av verksamhetens traditionella beslutshierarkier, normer och processer. För att säkerställa att innovationen blir konkret och till nytta för verksamheten är det digitala ledarskapet centralt för att säkerställa att innovationsarbetet tydligt förankras och integreras i den ordinarie verksamheten.

Rekommenderad praxis

- **Bryt hierarkin** – Bedöm verksamhetens mognad för digital transformation och upprätta olika typer av organisatoriska upplägg som både kan utmana och stötta verksamheten i dess mognadsutveckling. Det kan exempelvis handla om etableringen av en ny stabsfunktion, linjeenhet, tvärgående program, konkreta affärsprojekt m.m. som arbetar med digitala initiativ och arbetsmetoder så att det inte bara är en enskild isolerad enhet som påverkar kulturen och förståelsen av vad digital transformation är och kan vara.
- **Riktningen för digital transformation** – Avgränsa och synliggör vem som är ansvarig för den övergripande färdriktningen och hur den centrala riktningen ska samverka med decentraliserad verksamhetsnära utveckling.
- **Utförandeplan för digital transformation** – Skapa och kommunicera några klara och tydliga regler för vilka åtgärder som ska ske centralt respektive decentralt. Det är viktigt att skilja på samordning och utförande samt hur och var det förankras

Förmåga 6:

Nya arbetsmetoder

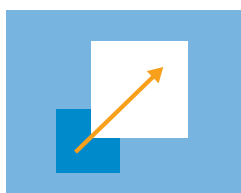
Nya arbetsmetoder testas i högre grad men det är främst beroende på vilken typ av verksamhet, initiativ och individer det gäller. Normen är dock än så länge centrerad kring ordinarie projektstyrning

Bra exempel

Nya arbetsprocesser och tänkesätt förankras i berörda delar av verksamheten för att stärka ett medborgarcentrerat och medborgardrivet fokus samt för att skapa en utgångspunkt för digital utveckling och aktivitet. Det är viktigt att nya arbetsmetoder som t.ex. sprints, build-measure-learn loops och minimum viable product implementeras så att de skapar ett verkligt värde och att arbetsmetoderna sprids till den övriga verksamheten, t.ex. genom omfördelning av kompetenser eller interna utbildningar.



Start up-mentalitet

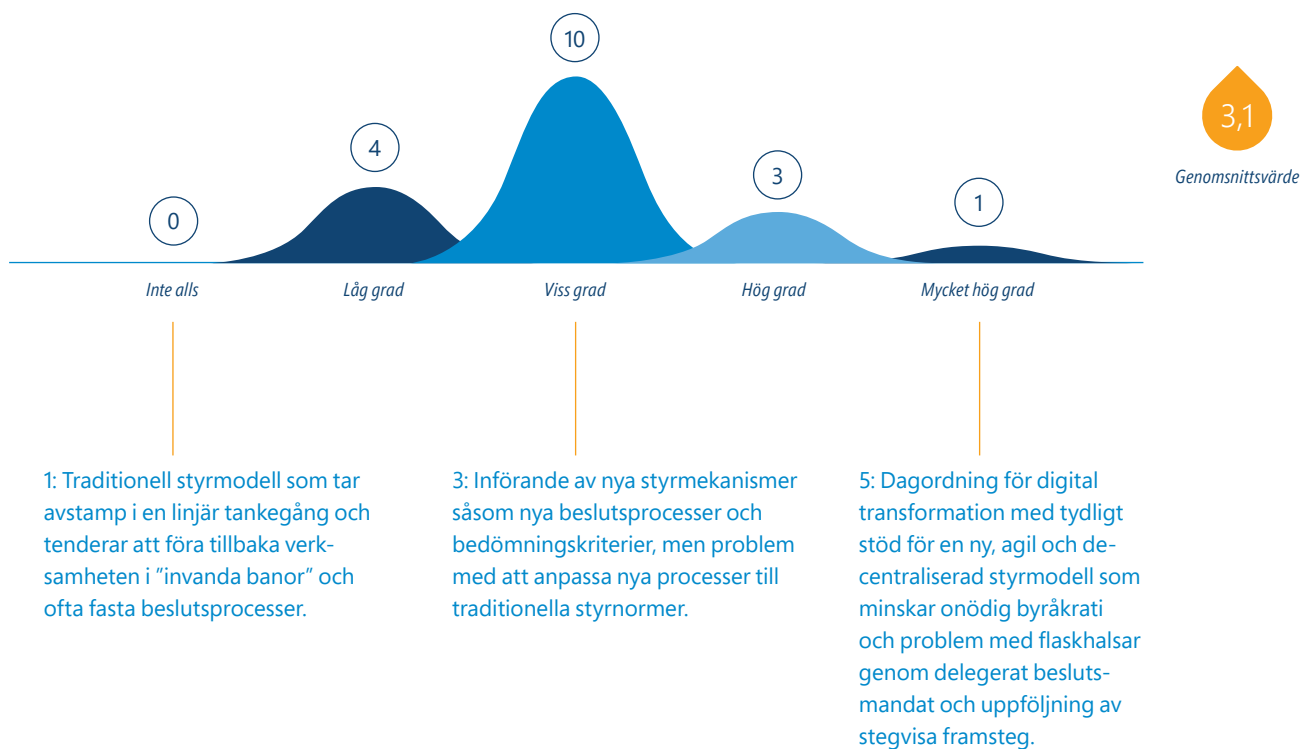


Genomtänkt uppskalering

Hur?

Nya arbetsmetoder

I vilken grad använder ni er av uppstartsmetoder som t.ex. sprints, fail-fast och tvärfunktionella team på berörda avdelningar och i projekt för att lyckas med den digitala transformationen?





Inspirerade av "startups" och den nya generationen av stora plattformsbaserade företag använder etablerade privata företag och offentliga verksamheter sig alltmer av nya och annorlunda arbetsätt. Föregångare på dessa områden är globala företag som t.ex. Coca-Cola, Cisco och GE, som har lyckats ersätta många traditionella "linjära" arbetsmetoder med nya "cirkulära" metoder. Man har alltså övergett den konventionella metoden med "big design" och långa planeringsprocesser till förmån för mer agila, experimentella och lärande arbetsflöden. En av de främsta fördelarna med dessa arbetsmetoder, såsom minimum viable products, sprints, fail-fast, utifrån-in-tankegångar och build-measure-learn loops är ett starkt fokus på användaren samt på anpassningen till den snabba teknikutvecklingen.

Ledarna i den offentliga sektorn anser sig vara medvetna om värdet av nya arbetsmetoder och har redan infört flera av dessa agila och experimentella arbetsprocesser i delar av sina verksamheter. Det är emellertid en bit kvar innan nya arbetsmetoder och deras fulla potential kan förverkligas. Flera offentliga verksamheter befinner sig i en tidig fas av tester och implementering av agila arbetsprocesser och även om terminologin är etablerad på ledningsnivå så påverkas det faktiska utförandet av mer traditionella besluts- och arbetsprocesser.

"Vi använder agila team och arbetsätt i utvecklingsfrågor. Detta fungerar väldigt väl för den utveckling vi kan styra på egen hand, men är svårare när det gäller utveckling som är detaljstyrd från politisk nivå."

— STATLIG MYNDIGHET

Hur?

"I vår verksamhet är behovet att arbeta snabbt inte så stort alla gånger, det är bättre att det blir rätt och lätt för användarna att förstå vilka förändringar som gjorts."

— STATLIG MYNDIGHET

Det finns flera anledningar till att implementeringen av agila arbetsprocesser hålls tillbaka i de offentliga verksamheter som vi har talat med. Några exempel som lyfts fram i intervjuerna handlar om att regelverk ibland försvårar och hindrar agil utveckling, att vissa metoder såsom "fail-fast" inte fungerar för alla typer av projekt och verksamheter på grund av säkerhetshänsyn, och en ytterligare aspekt som ofta framhålls är att agila metoder utgör en kulturkrock mot hur verksamheterna generellt arbetar, vilket givetvis tar tid att ändra på.

Många chefer är alltså medvetna om potentialen i nya och annorlunda arbetssätt och försöker att skapa utrymme för ändrade arbetsmetoder genom att definiera områden där mognaden är större och där de nya arbetsmetoderna lättare kan implementeras, samtidigt som de arbetar med den kulturella transformationen som krävs för att införa nya arbetssätt.

Rekommenderad praxis

- **Framhäv potentialen** – Identifiera fördelarna med att använda nya arbetsmetoder, och beskriv dessa genom konkreta exempel
- **Sätt ihop rätt team** – Sätt ihop ett team med nyfikna, pragmatiska och lösningsorienterade medarbetare som har olika kompetenser och som kommer från skilda delar av verksamheten.
- **Utforska och testa koncept** – För att nå snabba resultat inom snäva tidsramar kan man lansera flera mindre pilotprojekt som sedan kan utvärderas innan man bestämmer vilka idéer man går vidare med.

Förmåga 7:

Agila beslutsstrukturer

Den tekniska och digitala utvecklingen utmanar de traditionella och linjära beslutsprocesserna i många offentliga verksamheter. Verksamheterna är ofta funktionellt uppdelade med etablerade hierarkiska beslutsvägar vilket gör att det är en utmaning med initiativ som går på tvärs i organisationen, och därmed utmanar etablerade arbetssätt. Den digitala transformationen är i hög grad tvärfunktionell och utmanar därför etablerade strukturer. För att på bästa sätt underlätta för den digitala transformationen kanske det är värdefullt att skapa isolerade och decentraliserade nätverksstrukturer?

Bra exempel

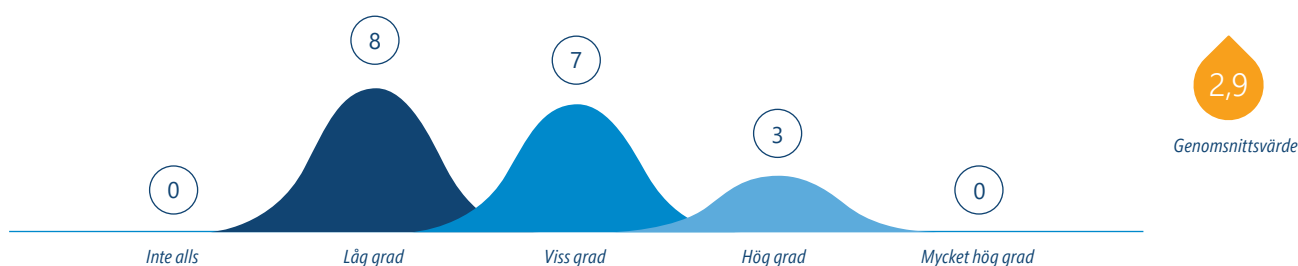
En styrmodell med betydande beslutsmandat delegerat till de medarbetare som driver den digitala transformationen ute i organisationen. En mindre styrgrupp kan fatta snabba och effektiva beslut för att säkerställa framdrift i de digitala initiativen, även om de påverkar flera delar i organisationen.



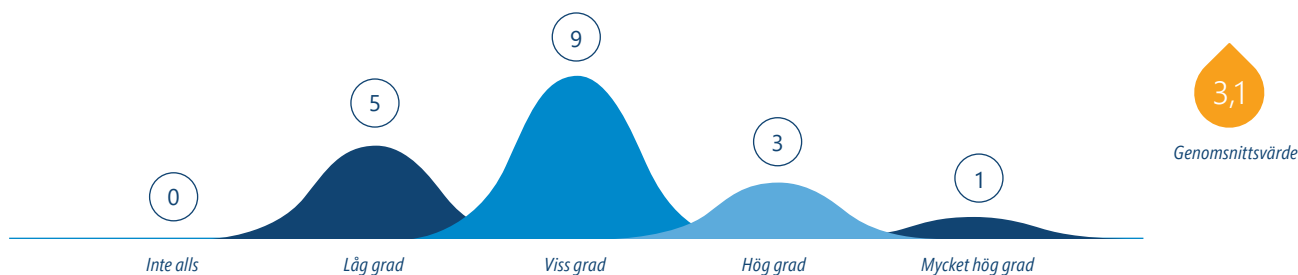
Hur?

Agila beslutsstrukturer

I vilken grad balanserar ni centrala "top-down" beslutsprocesser med snabbare och mer decentraliserade, digitala innovations- och beslutsprocesser?



I vilken grad arbetar ni med multi speed technology?



1: Låg grad av tillgängliga kvalitetsdata som inte analyseras tvärgående för att uppnå större insikter.

3: Stora mängder tillgängliga data och fokus på att analysera dem för att skapa ökade insikter; dock problem med samkörning av olika dataplattformar samt med att skapa relevanta insikter utifrån data som ursprungligen var ämna för ett annat syfte.

5: Stora mängder tillgängliga kvalitetsdata som korsas och analyseras på flera olika sätt för att skapa aktuella insikter och som får ligga till grund för datadrivna tekniker och system (t.ex. AI, prediktiv analys och big data).



"I grund och botten sker vår styrning "top-down" vilket är svårt att ändra på, men det finns en rörelse mot att delegera ansvar nedåt i organisationen och även mot att arbeta tvärs organisationen i olika projekt. Därmed börjar vi även göra upp med de stuprörstendenser som historiskt varit väldigt tydliga hos oss. "

— **KOMMUNAL VERKSAMHET**

Offentliga verksamheter mår som regel bäst av stabilitet, förutsägbarhet och planerad utveckling samt fokus på beräknad nytta, riskminimering och en i princip linjär eller marginell optimering av tjänster, processer, etc.

I dagens verklighet är såväl privata som offentliga verksamheter i riskzonen för "disruption" eller tvära kast på de marknader där man är verksam. Detta tvingar fram nya typer av beslutsunderlag och ett mycket större fokus på rörelserna i omgivningen och i samhället i stort.

Den adaptiva styrmetoden kännetecknas av en högre grad av decentraliserat, självständigt ansvar i beslutsfattandet och ett större antal bedömningskriterier,

som utöver traditionella parametrar som t.ex. nyttokostnadskalkyler även fokuserar på mer användar- och processorienterade parametrar (t.ex. antal lösningsförslag och antal försök per misslyckade projekt).

Det råder bred enighet bland de intervjuade cheferna om vikten av agila beslutsprocesser. De lyfter dock fram utmaningar i de befintliga organisations- och styrmodellerna som är präglade av ett tydligt "up-pifrån och ned" perspektiv. Det är helt enkelt svårt att ändra på inarbetade arbetssätt och metoder som utarbetats under en längre tid i en organisation. Dessutom lyfter man fram att stram budget, detaljerad styrning från politiskt håll och slimmade resurser kan begränsa möjligheten till innovationsarbete i linjen.

Hur?

Även om resurser avsätts för digital utveckling och innovation är det ofta ett dilemma att, å ena sidan, etablera flexibla och decentraliserade beslutsprocesser som kan utveckla digitala initiativ effektivt och,

å andra sidan, att upprätthålla en form av kontroll för att garantera att utvecklingen stödjer verksamhetens övergripande strategi och syfte.

“Det är svårt för oss att införa mer agila arbetsmetoder och decentraliserat ansvar även om vi skulle önska – det beror dels på att vi generellt arbetar väldigt centraliserat, men även för att våra anslag är förknippade med en detaljerad styrning från regeringen, vilket innebär att vi har begränsat utrymme för egna initiativ. ”

— STATLIG MYNDIGHET

Rekommenderad praxis

Upprätta en lämplig styrstruktur – Se till att ansvariga chefer och mellanchefer har ett starkt beslutsmandat som gör det möjligt för dem att verkställa beslut med en viss hastighet.

Premiera alternativa bedömningskriterier — Mät framsteg med alternativa parametrar som användarvärde, antal utvecklade lösningsförslag eller andra stegvisa resultat, som komplement till de traditionella parametrarna.

Skapa organisatoriskt ägarskap – Säkerställ att hela verksamheten förstår och stöder styrprinciperna och att alla håller sig till dem även i pressade lägen.

"Den största utmaningen handlar om att skapa en bred förståelse för att det digitala är det nya normaltillståndet – för att lyckas med digital transformation måste vi även lyckas förändra kulturer och samarbetsformer och inte minst utveckla medarbetarnas kompetens och förhållningssätt"

— STATLIG MYNDIGHET

Rekommendationer

Sex konkreta rekommendationer för en stärkt transformation av den offentliga sektorn i Sverige.

Mot bakgrund av intervjuerna med chefer i offentliga sektorn har vi i vår rapport gett ett antal rekommendationer som vi menar kan hjälpa till att driva den digitala transformationen framåt i den offentliga sektorn. Vi kan konstatera att det finns en stor medvetenhet på högsta ledningsnivå när det gäller digitalt drivna förändringar och att den växer och ger ringar på vattnet ute i samhället. Emellertid finns det några generella hinder som många av cheferna tar upp. Vi har samlat dem nedan tillsammans med förslag på vad nästa steg skulle kunna vara när det gäller att hjälpa ledare i offentlig sektor med att driva en ambitiös transformation av sina verksamheter.



1. Våga ta konsekvenserna av "Digitalt först"

Regeringen har ambitiöst satt ut riktningen för den digitala transformationen i den offentliga sektorn genom t.ex. initiativet "Digitalt först" och skapandet av den nya Myndigheten för digital förvaltning. Med en utstakad riktning för den digitala transformationen återstår nu ett långsiktigt och genomgripande arbete inom den offentliga sektorn för att i praktiken genomföra den önskade transformationen.

Även om Sverige ligger långt fram ur ett internationellt perspektiv så är förändringsbehoven från idag så omfattande att det kommer krävas stora investeringar i både system, kompetens och förändrade arbets sätt. Detta tillsammans med ett konstant fokus och systematisk uppföljning krävs för att säkerställa att den digitala transformationen rör sig framåt och att utvecklingen kommer medborgare och andra intressenter till del.

Nästa steg

Den politiska nivån måste stödja utvecklingen genom att ställa krav på ambitiösa digitala förändringsagendor hos offentliga verksamheter, och sätta mätbara mål som sedan följs upp för att utvärdera hur verksamheter-

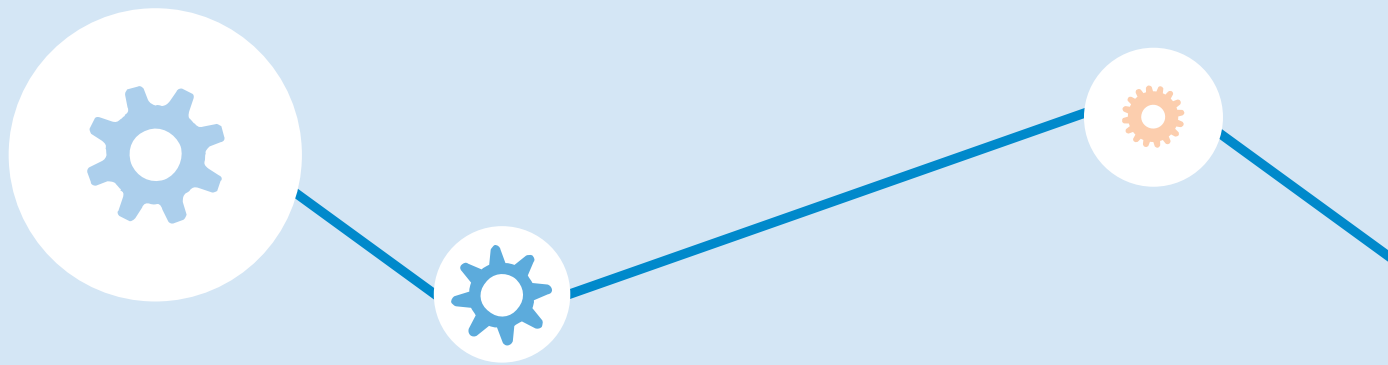
na presterar. Det är även viktigt att fortsatt säkerställa koordinering av utvecklingen hos olika offentliga verksamheter för att nå en så stor samlad effekt som möjligt, här kan den nya Myndigheten för digital förvaltning spela en roll, men kommer samtidigt inte att vara lösningen på allt. Sist men inte minst bör den politiska nivån också i budgetprocesser ha en förståelse för att offentliga verksamheter långsiktigt behöver bygga upp en innovativ digital utvecklingskultur, en kultur med frihet att testa sig fram och att få misslyckas med satsningar innan man hittar rätt lösning.



2. Anamma ett genuint digitalt ledarskap

Det finns många starka ledare inom den offentliga sektorn med god kompetens inom digital transformation. Dock ser vi att det inom många offentliga verksamheter är en utmaning för ledningen som grupp att ta ägarskap och leda verksamheten på tvärs igenom den nödvändiga digitala transformationen. Vi kan också konstatera att mogenheten i det digitala ledarskapet utifrån självkattningen är lägre än inom privat sektor. Problemen kan böttna i olika kompetens, olika syn på vad den digitala transformationen innebär eller i en svårighet att se de möjligheter som finns med den digitala transformationen. Det handlar även om att de offentliga verksamheterna ofta är uppbyggda för att sköta den dagliga verksamheten på ett effektivt och rättssäkert sätt vilket begränsar tid och resurser som är avsatta för såväl kort- som långsiktigt utvecklingsarbete.

En ytterligare utmaning handlar om att medarbetarna inom den offentliga förvaltningen ofta är specialister med tydligt definierade ansvarsområden, vars fokus ofta är kvalitet och effektivitet i arbetet. För att på bästa sätt utforma digitala lösningar som bidrar till effektivitet i arbetet och som samtidigt är till nytta för medborgarna krävs att alla medlemmar i ledningsgruppen såväl som hela organisationerna är med på, och formar, den resa som den digitala transformationen innebär.



Nästa steg

För att anamma ett genuint digitalt ledarskap krävs ökad kunskap och digital mognad hos ledarna i ett bredare perspektiv, men det handlar också om att ledningen måste ta sig tiden att måla upp en realistisk men ambitiös strategisk målbild och att våga ta de beslut med tillhörande risker och investeringar som krävs för att på riktigt transformera sina verksamheter i grunden.

För att bli framgångsrik kan inte arbetet med den digitala transformationen begränsas till ledningskorridorerna och mindre utvecklingsgrupper. Bredare grupper av medarbetare måste involveras på olika sätt, för att få ta del av medarbetarnas sakkunskap och säkerställa förankring i organisationen, i allt från att utforma målbilden till det löpande utvecklingsarbetet. Men framförallt krävs en uthållig förändringsledning då en digital transformation i grunden är en omställning av verksamheten.



3. Skapa moderna och attraktiva arbetsplatser

Den digitala transformationen i den offentliga sektorn kräver kompetenser som historiskt skiljer sig från de klassiska disciplinerna inom den offentliga förvaltningen. Man behöver ett flertal kompetenser som IT-utvecklare, systemarkitekter och projektledare vilka alla även är högt efterfrågade på den privata marknaden.

Utöver de specifika kompetenser som krävs för att genomföra den digitala transformationen kommer den offentliga sektorn fortsatt vara beroende av ett stort antal specialister och handläggare som säkerställer en kvalitativ och effektiv hantering av den dagliga verksamheten. Dessa har ofta en hög utbildningsnivå och har kompetenser som efterfrågas generellt på arbetsmarknaden.

I de verksamheter som vi har talat med skiljer det sig åt i vilken utsträckning som man investerar i att skapa, och förmedla bilden av, en attraktiv arbetsplats. I avsnittet

”Vad” så ser vi att verksamheterna prioriterar digitala initiativ kopplade till tjänster mot medborgare men inte i lika hög grad på initiativ som kan bidra till en mer attraktiv och modern arbetsplats, som att utveckla interna processer och initiativ som ger de anställda större handlingsutrymme.

Den offentliga sektorn har svårt att lönemässigt konkurrera med privata företag. Med det sagt så har den offentliga sektorn flera fördelar som är attraktivt på en modern arbetsmarknad. Det kan t.ex. vara storleken på utmaningarna, den betydelse ens arbete har på samhället, hög anställningstrygghet och attraktiva förmåner såsom föräldraledighet och friskvårdsmöjligheter. Men för att säkerställa att man kan rekrytera och behålla efterfrågade kompetenser krävs att den offentliga sektorn fokuserar på att investera och utveckla verksamheten vidare, så att sektorn upplevs erbjuda moderna och attraktiva arbetsplatser, med ett helhetserbjudande som är attraktivt på en konkurrensutsatt arbetsmarknad.

Nästa steg

Utvärdera attraktiviteten som arbetsgivare för myndigheter och andra offentliga verksamheter. Ta sedan fram ett tydligt åtgärdsprogram för att utveckla verksamheterna, modernisera arbetsplatserna och marknadsför detta effektivt mot de efterfrågade kompetenserna.

Undersök möjligheten till hur man genom nätverksbyggande tvärs myndigheter och andra offentliga verksamheter kan öka kunskapsutbyte samt kompetens- och karriärutveckling för att bli modernare och mer attraktiva arbetsgivare.

Rekommendationer



4. Möjliggör innovationskraft inom ramen för budgetstyrda verksamheter

Den offentliga sektorn är hierarkiskt uppbyggd och styrs i regel genom ettåriga budgetprocesser, som ofta har definierade budgetposter för olika delar av verksamheterna. Detta fungerar väl för en mer traditionell verksamhet men riskerar att hindra utveckling som är långsiktig och som är beroende av samordning och samarbete mellan olika enheter i verksamheten, och till och med mellan olika verksamheter.

Vi ser att utvecklingsinitiativ ofta initieras och drivs från toppen av organisationerna vilket kan leda till att man missar den inneboende innovationskraft som finns bland medarbetare längre ned i organisationen. Den traditionella budgeten kan verka hämmande för den verksamhet som ska skapa den innovation och de nya lösningar som krävs för att till fullo dra nytta av de möjligheter som den digitala transformationen skapar – möjligheter som kan ha störst värde om de har långsiktiga förutsättningar och friktionsfritt involverar medarbetare på olika nivåer, flera avdelningar såväl som flera offentliga verksamheter samtidigt.

Nästa steg

Såväl den politiska nivån som chefer i offentliga verksamheter måste ta ett kollektivt ansvar för att säkerställa en holistisk syn på värdeskapande av digitalt utvecklingsarbete och inse att störst värde skapas i samverkan med andra. Om vi sätter medborgaren och företagen i centrum – hur kan vi på bästa sätt ta fram framtida lösningar oberoende av nuvarande organisatorisk utformning?

Förstå att den traditionella budgeten inte är anpassad för agilt och dynamiskt digitalt transformationsarbete. Ta konsekvenserna av denna insikt och skapa långsiktiga förutsättningar för utveckling tvärs enheter och offentliga verksamheter.

Säkerställ att man drar nytta av respektive organisations samlade innovationskraft, t.ex. genom löpande förankring av utvecklingsprojekt men även genom att systematiskt uppmuntra och fånga upp innovationsförslag från medarbetare.



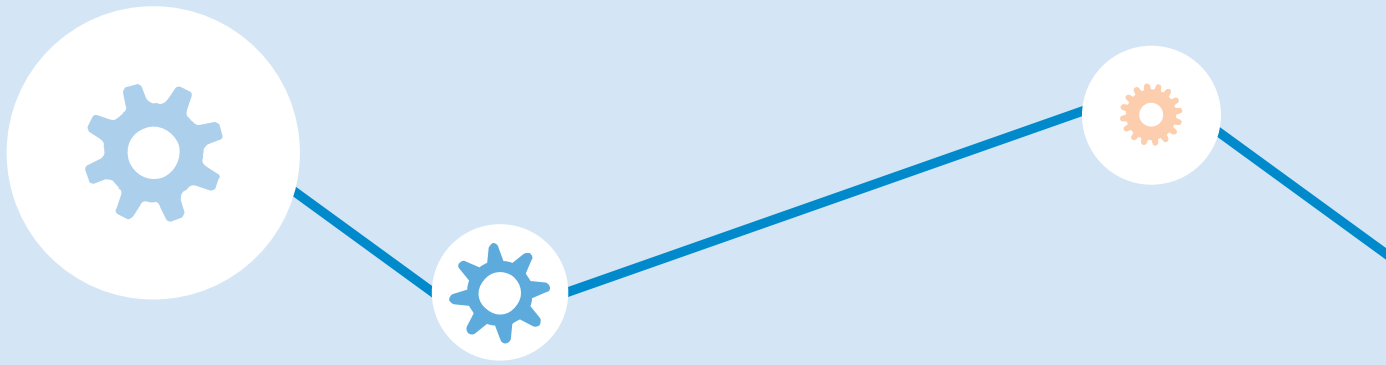
5. Möjliggör datadelning och ökad datainsikt

I våra samtal med chefer i den offentliga sektorn framkommer att de ofta upplever att de har tillgång till en stor mängd data som är relevant för den egna verksamheten. Man inser också att det inom den offentliga sektorn totalt sett finns ytterligare data som skulle kunna vara relevant för att öka insikten i den egna verksamheten.

Möjligheterna är stora är de flesta ense om. Mer tillgänglig data och utökade möjligheter till kraftfull analys och modellering av scenarion öppnar upp möjligheter för den offentliga sektorn att utöka faktabaserade och dataunderstödda analyser, till gagn för beslutsfattare inom förvaltning och politik.

Trots den relativt goda tillgången på data så uppger många att man har svårigheter i att till fullo utnyttja potentialen i den insamlade datan, eftersom man saknar kompetens och resurser för att gå från data till insikt. Insikter som man är övertygad om skulle kunna öppna upp för bättre beslut och tjänster.

Med stora mängder tillgänglig data öppnas även nya frågor upp kring vem som kan ha tillgång till viss data och varför. Det finns ett flertal regler och begränsningar som hindrar offentliga verksamheter att dela tillgänglig data mellan varandra, men även inom olika verksamheter. Dessutom har den nya personuppgiftsförordningen, GDPR, inneburit att vissa verksamheter blir mer än mer försiktiga i att använda data.



Nästa steg

Som ett första steg bör de offentliga verksamheterna tydligt fokusera på att inventera potentialen i den data man redan har tillgång till, genom att bygga upp relevanta analysteam för att på riktigt ta tillvara på potentialen i att skapa datadriven insikt. I detta arbete kan det också bli tydligt vilken data man saknar tillgång till, och vilka hinder som finns för att få tillgång till relevant data.

Det är även av vikt att tydliggöra regelverket för hur data hanteras och hur offentliga verksamheter får använda och dela datauppgifter. Det kan vara värdefullt att uppdatera regelverken i ljuset av de nya möjligheter som den nya digitala världen erbjuder.



6. Ha en ambitiös och proaktiv inställning till IT- och datasäkerhet

IT-säkerhetsfrågor upplevs som en prioriterad fråga och det har dessutom varit extra aktuellt inom den offentliga sektorn i efterdyningarna av den uppmärksammade outsourcingen på Transportstyrelsen, som bedömdes röja hemliga uppgifter till en utomstående leverantör.

I våra intervjuer framgår att cheferna ofta känner sig trygga med de systemlösningar som finns men att de ser att den stora risken är relaterat till den mänskliga faktorn, att medarbetarna hanterar information

korrekt. Flera lyfter även fram avvägningen mellan säkerhet och öppenhet, vilket skapar utmaningar ur ett säkerhetskänsligt perspektiv. I frågan om outsourcing så lyfter man fram behovet av att tydligt säkerhetsklassa såväl information som leverantörer.

Nästa steg

Den offentliga sektorn kan gemensamt göra säkerhetsgranskningar av externa leverantörer och dataoperatörer, och kan t.ex. ta fram en lista på godkända leverantörer och lösningar. Detta för att säkerställa enhetlighet i den offentliga sektorns bedömningar, men även för att effektivisera upphandlingar och outsourcing-situationer.

Tydliggör det ansvar som ligger på den högsta ledningen och medarbetare i respektive verksamhet. Utarbeta enkla checklistor för att göra ansvaret tydligt och möjliggöra uppföljning.

Strukturera och säkerhetsklassa data i olika nivåer, för att underlätta för enskilda medarbetare att fatta korrekta beslut och undvika enkla misstag som kan äventyra säkerheten. Detta kan även leda till en minskad osäkerhet bland medarbetare och chefer i avvägningen mellan öppenhet och säkerhet.

Sist men inte minst – säkerställ utvecklade rutiner och handlingsplaner för den händelse att något går fel.

Slutsats

Vi har i intervjuer med 21 chefer från 18 verksamheter på statlig, regional och kommunal nivå fått inblick i de utmaningar och möjligheter som cheferna arbetar med samt fått ta del av hur de arbetar med sin verksamhet och sitt ledarskap i ljuset av de förändringar som en ständigt mer digitaliserad värld för med sig. De chefer som vi talat med bär alla ett stort ansvar för att driva sina verksamheter framåt och samtidigt navigera skickligt genom de ständigt mer komplexa problem och lösningar som finns i en nära framtid. Nedan sammanfattar vi våra övergripande intryck från intervjuerna.

Varför?

Digital transformation står högt på chefernas dagordning och i 11 av 18 verksamheter anges det digitala arbetet som ett av de viktigaste prioriteringsområdena, kanske till och med det allra viktigaste. Det största fokuset för cheferna är hur de digitala möjligheterna kan skapa innovation i deras nuvarande kärnuppgifter och hur digitala initiativ kan optimera lösningen av dessa uppgifter.

Möjligheten att digitaliseringen ska medföra en ändrad arbetsfördelning mellan medborgare och det offentliga är en något mindre prioriterad fråga. Lägst prioritet har det strategiska arbetet med att förändra den offentliga sektorns eller verksamhetens affärsmodell och tillhörande kärnuppgifter i sin helhet.

Vi har gjort en illustration av en digital mognadskurva som visar en offentlig sektor som tagit ambitiösa och proaktiva steg mot konsekvent och tidsenlig digitalisering. Två av verksamheterna befinner sig i en accelererad fas av sin digitala transformation. De flesta av de offentliga verksamheterna befinner sig emellertid fortsatt i de tidiga faserna av sin digitala transformation, dvs. i en mobiliserad eller inbäddad fas där den digitala färdriktningen tagits ut men där de stora digitala vinsterna ännu inte hämtats hem.

Vad?

När vi tittar på effekterna av den digitala transformationen och på vad förändringarna ska leda till, så fokuserar cheferna främst på att skapa relevanta tjänster och service och därefter på att skapa lösningar med medbor-

garen i centrum. Att skapa större handlingsutrymme för medarbetarna och optimera tvärgående processer har lägre prioritet bland cheferna. Hur cheferna har svarat tolkar vi som att de tar sig an digitaliseringen, utifrån sina uppdrag, med fokus på att förändra gränssnitt mot medborgare och företag i första hand och att interna förändringar och effektiviseringar kommer i andra hand.

Hur?

Vi har definierat sju förmågor som vi anser bidrar till att åstadkomma en effektiv digital transformation. Av dessa sju förmågor anges digitalt ledarskap som viktigast av cheferna. Ett ambitiöst digitalt ledarskap innebär att ledningen har åtkomst till solida digitala kompetenser, tar tydligt ansvar när det gäller att prioritera och agera på digitala initiativ samt axlar en aktivt delegerande roll i ansvarsfrågan kring uppgiftsutvecklingen.

Den näst viktigaste förmågan är mångfald i kompetenser, vilket innebär att verksamheterna lyckas identifiera, attrahera och behålla attraktiva digitala kompetenser. Partnerskapspotential anförs som det tredje viktigaste prioriteringsområdet för att lyckas i den nya digitala eran, men trots att man kommit en bit på väg finns det en stor outnyttjad potential.

Majoriteten av cheferna ser att datatillgång och datasäkerhet är ett ökande orosmoment för offentliga verksamheter, men betraktas nästan mer som "license to operate" än en förmåga som löpande ska utvecklas parallellt med den digitala transformationen. Organisatorisk tydlighet, agila beslutsstrukturer och nya arbetsmetoder prioriterades minst.

Tack!

Det har varit mycket spännande intervjuer som vi fått lov att genomföra och vi vill gärna tacka de chefer i offentlig sektor som medverkat, för deras insiktsfulla bidrag till denna studie och för att de delat med sig av sina tankar och mål för den digitala transformationen i offentliga sektorn. Vi hoppas att rapporten identifierat faktorer som är generellt igenkännliga för chefer i offentlig sektor och att rapporten kan ge upphov till tankar och samtal kring digital transformation – inom hela den offentliga sektorn såväl som inom enskilda verksamheter.

Kontakt

Denna rapport är utarbetad av Microsoft och QVARTZ.



QVARTZ

QVARTZ är ett av Skandinavians största managementkonsultbolag med kontor i Köpenhamn, Stockholm, Oslo, Amsterdam, Hamburg, New York och Singapore. Med målet att utmana den konventionella konsultrollen erbjuder QVARTZ rådgivning åt toppchefer i privat och offentlig sektor, såväl nationellt som internationellt.

Rapporten är utarbetad av Joen Averstad, junior partner i samarbete med projektledare Stefan Öhlén samt Jerker Rosander och Johan Lemchen, båda partners.

Joen.averstad@qvarz.com

Microsoft

Microsofts vision är att hjälpa människor och företag över hela världen att förverkliga deras fulla potential och tillsammans med partners driva utvecklingen och digitaliseringen av samhället framåt. Microsoft Sverige har tagit initiativet till denna rapport som bygger vidare på de metodiska ramarna från rapporten om digital transformation i svenskt näringsliv; Digital Transformation Report 2017.

Linda Swärd är ansvarig för Microsofts verksamhet inom offentlig sektor i Sverige och del av den svenska ledningsgruppen.

Linda.sward@microsoft.com

Med ensamrätt, juni 2018 – Författarna, QVARTZ, Microsoft



Digital
Transformation
Offentlig sektor
Rapport 2018
Sverige

QVARTZ

 Microsoft