

Västra Götalandsregionen

Förvaltningen för kulturutveckling

Beslutad av: Ledningsgruppen, Förvaltningen för kulturutveckling

Diarienummer: KU 2021–01239

Datum: 2022-08-30

Förstudien

Analys av digital potential i Förvaltningen för kulturutveckling

Författare till utredningen

Sara-Maria Herrman

Angelica Rothin Wennerberg

Rebecka Rundberg

Tora Bodin

Sammanfattning

Genom ny teknik skapas möjligheter att kombinera skal- och kombinationsfördelar på ett annat sätt än tidigare, och själva grunden för konkurrensen förändras. Det möjliggör att världens största taxiföretag (Uber) inte äger några bilar, världens största handelsbolag (Alibaba) inte har något lager och där världens största hotellkedja (Airbnb) inte äger några fastigheter. Även det offentliga Sverige ska genomgå en omställning för att skapa en enklare, öppnare och effektivare förvaltning.

I denna förstudie presenteras en analys av Förvaltningen för kulturutvecklings möjligheter att nyttja den digitala potentialen för att uppnå visionen om kultur, natur och kulturarv i alla människors vardag. Utifrån analysen har en strategi tagits fram i syfte att öka förvaltningens omställningsförmåga. För det är just omställningsförmågan som är avgörande när det kommer till att bibehålla sin relevans i en allt mer snabbväxande och digitaliserad värld.

Västra Götalandsregionen ansvarar för hälso- och sjukvård, kultur, kollektivtrafik och regional utveckling i Västra Götaland. En liten del av regionen är Förvaltningen för kulturutveckling som har en målsättning med höga ambitioner att nyttja tekniken för att utveckla den digitala potentialen. Resultatet från förstudien visar dock att förvaltningen inte kan svara upp mot ambitionerna på grund av avsaknad av ändamålsenlig strategi, kapacitetsbrist och otillräcklig digitaliseringskompetens.

Runt hörnet väntar ett ansträngt ekonomiskt läge som innebär svåra prioriteringar och en intensiv jakt på en förbättrad kostnadseffektivitet. Genom att nyttja den digitala potentialen i främst automatisering så kan betydelsefulla besparingar åstadkommas. De frigjorda resurserna kan användas till att stärka förvaltningens utvecklingskapacitet och på så sätt öka takten i omställningsarbetet. Digital teknik har inte bara potential att öka effektiviteten i förvaltningen utan även kvaliteten vilket även är en viktig aspekt för att bibehålla förvaltningens relevans i ett digitaliserat samhälle.

Det finns ett stort digitalt arv i förvaltningens nuvarande IT-miljö som i dagsläget är mycket eftersatt och i kombination med brister inom säkerhetsarbetet innebär det att förvaltningen inte bara äventyrar användarnas personliga integritet utan även förtroendet för förvaltningen.

Slutsatsen är att förvaltningen snarast behöver hantera bristerna i dess omställningsförmåga om målsättningen är att nyttja digitaliseringens möjligheter. Den av utredarna framtagna strategin kan upplevas som kontroversiell där förvaltningen rekommenderas göra betydligt hårdare prioriteringar än vad som görs i dagsläget, men det är nödvändigt för att förvaltningen ska behålla sin relevans på sikt. Genom en mobiliseringsfas med bland annat en stor satsning på kompetensutveckling och införande av tydligare strukturer och arbetssätt för att bedriva utveckling kan förvaltningen säkerställa att de gör *rätt saker* och på *rätt sätt*.

Innehållsförteckning

1	UPPDRAGSBESKRIVNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	SYFTE	2
1.3	MÅL	2
1.4	AVGRÄNSNING	2
2	TERMER OCH BEGREPP I RAPPORTEN	3
3	METOD	5
4	ANALYS	6
4.1	EN MÖJLIG SYMFONI AV SYNERGI	6
4.2	EN FRAGMENTERAD OCH OTILLGÄNGLIG DIGITAL UTSIDA	7
4.3	EN TRÖGRÖRLIG DIGITAL INSIDA MED HÖGA AMBITIONER OCH AVSAKNAD AV ÄNDAMÅLSENLIG STRATEGI	7
4.4	EN DIGITAL MOTOR FRÅN VILDA VÄSTERN	9
5	RESULTAT	11
5.1	DIGITAL POTENTIAL	11
5.1.1	Automatisering	12
5.1.2	Robotik	13
5.1.3	Precision	14
5.1.4	Kvalitet	14
5.2	DEN DIGITALA ORGANISATIONEN	16
5.2.1	Omvärldskontext för den digitala organisationen	16
5.2.2	Invärldsförutsättningar för den digitala organisationen	20
5.3	DEN DIGITALA UTSIDAN	23
5.3.1	Omvärldsförutsättningar för den digitala utsidan	23
5.3.2	Invärldsförutsättningar för den digitala utsidan	30
5.4	DEN DIGITALA INSIDAN	33
5.4.1	Omvärldsförutsättningar för den digitala insidan	33
5.4.2	Invärldsförutsättningar för den digitala insidan	40
5.5	DEN DIGITALA MOTORN	48
5.5.1	Omvärldsförutsättningar för den digitala motorn	48
5.5.2	Invärldsförutsättningar för den digitala motorn	55
6	SLUTSATSER	62
7	REKOMMENDATION	64
7.1	VÄGVAL FÖR DEN DIGITALA MOTORN	64
7.1.1	Låg ambition att nyttja den digitala potentialen	64
7.1.2	Medel ambition att nyttja den digitala potentialen	65
7.1.3	Hög ambition att nyttja den digitala potentialen	67
7.2	EN FÖRSTA STRATEGI FÖR OMSTÄLLNING	68
7.2.1	Strategi för mobiliseringsfasen	70
8	REFERENSER	72
	BILAGOR	1

1 Uppdragsbeskrivning

1.1 Bakgrund

Den 23 september 2021 tog kulturnämnden i Västra Götalandsregionen beslut om uppdragshandlingen gällande uppdragsbaserat verksamhetsstöd¹ till styrelsen för kulturutveckling. Uppdragshandlingen gäller för 2022–2024 och innefattar även en utvecklingsstrategi för hur utförarorganisationen (Förvaltningen för kulturutveckling) ska bidra till vidgat deltagande genom kulturnämndens antagna riktlinjer för att bedriva verksamhet som både riktar sig direkt till invånare och besökare i Västra Götaland och indirekt genom att vara en resurs för andra aktörer.

Utvecklingsstrategin innefattar fem målområden där ett av dem handlar om att nyttja tekniken. Utföraren ska nyttja tekniken för att använda sig av *digitaliseringens möjligheter* vad gäller förmedling och vidgat deltagande i konst- och kulturlivet. Ett av målen är att utföraren ska utveckla den *digitala potentialen* för sin verksamhet och den förflyttning som ska ske är att utföraren ska utveckla både befintliga och nya digitala arenor och tjänster, som komplement till fysiskt deltagande. Under pandemin har teknik nyttjats i en större utsträckning än innan för att på andra sätt nå ut till publik, besökare och användare av förvaltningens tjänster vilket har ställt nya krav på både förvaltning och kulturliv. De nya kraven handlar bland annat om kompetens för hur tekniken bör integreras i nya eller befintliga arbetssätt, men *hur vet vi att vi nyttjar rätt teknik på rätt sätt?* Digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling som används för detta ändamål, men den kommer inte utan utmaningar.

Enligt författarna till boken *Digitalisering och styrning*² påverkar digitalisering en organisation på flertalet plan, såväl strategi som struktur och system. För att kunna accelerera digitaliseringen krävs nya modeller och metoder som på allvar ersätter tidigare antaganden med nya, evidensbaserade och ändamålsenliga antaganden givet förändrade förutsättningar. I rapporten *Balanserade mätning och styrning för accelererad digitalisering*³ menar Magnusson att det behövs en mer pluralistisk syn på digital teknik, och en förståelse för att en framgångsrik styrning behöver bygga på parallella logiker för effektivitet och innovation samt en förmåga att balansera organisationen avseende effektivitet och innovation.

Att utveckla förvaltningens digitala potential handlar om att förvaltningens digitaliseringsutveckling sker ändamålsenligt genom att balansera effektivitet och innovation. *Har förvaltningen de förmågor, den kapacitet och de resurser som behövs för att utveckla den digitala potentialen och nyttja digitaliseringens möjligheter?*

¹ (Västra Götalandsregionen, 2021)

² (Iverroth, Lindvall, & Magnusson, 2019)

³ (Magnusson, Balanserade mätning och styrning för accelererad digitalisering, 2017)

1.2 Syfte

Förstudien syftar till att förstå Förvaltningen för kulturutvecklings förutsättningar att utveckla dess digitala potential genom att analysera förvaltningens förmågor kopplade till digitalisering. Genom att mäta förvaltningens digitala mognad och analysera drifts- och utvecklingskapacitet inom IT-området kan bristområden identifieras som är viktiga att åtgärda för att bedriva ändamålsenlig digitalisering.

Förstudiens resultat används som underlag för att prioritera vilka insatser som bör genomföras utifrån förvaltningens plan för långsiktig utveckling.

1.3 Mål

Målet med förstudien är att inom uppdragstiden

- återge en objektiv analys av hur förvaltningen kan nyttja digitaliseringens möjligheter för att utveckla sin digitala potential.
- öka ledningsgruppen och styrelsens förståelse för hur ändamålsenlig digitalisering bör bedrivas på förvaltningen.
- ge förslag på insatser med indikatorer kopplade till förvaltningens digitala potential.

1.4 Avgränsning

Projektets resultat avgränsas från att analysera verksamhet eller målgrupper utanför den egna förvaltningen.

Under förstudien har flera förmågor/kompetenser kopplade till digital potential identifierats. Utifrån studiens tidsramar har styrgruppen beslutat att fokusera på förmågorna IT-leverans, förändringshantering, ledning och styrning.

2 Termer och begrepp i rapporten

Inom digitaliseringsområdet och de andra områden som berörs används många begrepp som saknar en standardiserad definition i förvaltningen. Därför behöver läsaren av rapporten ha samma utgångsläge för de begrepp som används av författarna. Nedan följer förklaringar av återkommande begrepp i rapporten.

Term	Begrepp
Datorisering	<p>Metod för verksamhetsutveckling som innebär att omvandla analog information till digital med stöd av teknik.</p> <p><i>Exempel: En digital kopia skapas av ett föremål, en artikel publiceras på internet i stället för i pappersformat, ett möte är digitalt i stället för fysiskt.</i></p>
Digital insida	<p>En beskrivning av en organisations samlade verksamhet som levererar värde genom den digitala utsidan till samtliga intressenter och målgrupper utifrån organisationens uppdrag. Det är såväl lednings-, kärn-, och stödverksamhet.</p> <p><i>Begreppet används för att frångå det klassiska perspektivet med sektorsindelade verksamheter för att förstå det samlade värdet en organisation skapar och bidrar till.</i></p>
Digital mognad	<p>Hur väl en organisation på ett hållbart sätt kan tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering.</p>
Digital motor	<p>En beskrivning av en organisations samlade IT-verksamhet (oavsett vilken förvaltning de tillhör). Den digitala motorn har förmågor som gör att den kan upprätthålla en stabil och tillförlitlig driftsleverans, samtidigt som den har en stor flexibilitet för att kunna anpassas utifrån en föränderlig värld.</p>
Digital potential	<p>Är den potential som kan uppstå genom att nyttja teknik för ökad effektivitet i arbetssätt och/eller bibehållen/ökad relevans av värdeerbjudandet.</p>
Digital transformation	<p>Är den omfattande omställning som händer i samhället till följd av digitaliseringens transformativa kraft.</p>
Digital utsida	<p>I den digitala utsidan kommunicerar organisationen med omvärlden för att skapa det värdeerbjudande som syns utåt. Här återfinns de tjänster som tillgängliggörs för våra intressenter och målgrupper.</p> <p><i>Det kan t.ex. vara en digital plattform där användare och verksamhet möts för att hantera och följa ärenden eller en app där användaren kan följa med i en konferens genom att skapa en agenda, ställa frågor till föreläsare, delta i undersökningar m.m.</i></p>
Digitalisering	<p>Metod för verksamhetsutveckling som innebär att man med hjälp av teknik exploaterar givna förutsättningar, kallat automatisering, och förändrar arbetssätt för att skapa betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet och ändamålsenlighet, kallat innovation.</p>

	<i>Exempel: En högteknologisk kamera 3D-skannar ett föremål. Mätetal och värden läggs med automatik in i en databas som automatiskt publicerar det digitala föremålet till olika databaser runt om i världen. 3D-föremålet visas upp på både fysiska och digitala museum där besökare kan se hur de användes eller utvecklades i olika delar av världen utifrån kombinationen av olika källor.</i>
Förmåga	I rapporten avses verksamhetsförmågor vilket är de förutsättningar som måste finnas för att realisera en organisations strategier för att nå organisationens verksamhetsmål
Förmågemognad	Hur mogen en förmåga är i förhållande till ett önskat tillstånd.
Förändringsinsats	En förändringsinsats omfattar alla aktiviteter kopplade till att kunna realisera nyttan med en förändring. Förändringsinsatser kan bedrivas i olika former, som linjearbete, uppdrag, projekt eller program.
KSD	Förkortning av Koncernstab Digitalisering som är den koncerngemensamma förvaltningen i Västra Götalandsregionen för digitalisering och IT.
Nytta	En mätbar förändring vilken uppfattas som positiv av en eller flera intressenter och som bidrar till ett eller flera verksamhetsmål.
Program	Även kallat <i>initiativ</i> . En arbetsmodell för att koordinera en grupp av relaterade projekt och andra aktiviteter med syfte att uppnå nyttor, kontroll och strategiska mål som inte kan uppnås om dessa drivs var för sig.
Projekt	Uppdrag som utförs av en tillfällig arbetsorganisation för att åstadkomma ett i förväg bestämt resultat. Det är en tillfällig satsning utanför linjearbete, med tydlig start och tydligt slut, för att framställa en unik produkt eller tjänst.
Samverkan	Övergripande gemensamt handlande på organisatoriskt plan för ett visst syfte. Innefattar samordning i processer och strukturer genom etablerade länkar och koordinering.
Skugg-IT	Den del av organisationens IT-stöd som IT-avdelningen (eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad) inte har godkänt eller saknar vetskap om, det vill säga IT-stöd som den enskilda avdelningen/enheten har köpt in själv.
Suboptimering	Innebär att optimering av en uppgift ur en aspekt men att denna lösning är icke-optimal sett ur ett helhetsperspektiv.
Tjänst	Utfall från en organisation där minst en aktivitet nödvändigtvis har ägt rum mellan organisationen och kunden.
VGR	Förkortning av organisationen Västra Götalandsregionen.

3 Metod

För att försöka förstå förvaltningens förutsättningar för att nyttja den digitala potentialen och hitta svar utifrån syfte och mål har flera metoder använts.

- En **omvärldsanalys** utfördes för att skapa ökad förståelse för problemställningen och undersöka förvaltningens utmaningar och situation på sikt
 - Dokumentstudier inom området för digitalisering
 - Intervjuer med experter inom digitaliseringsområdet
- En **nulägesanalys** utfördes för att förstå förvaltningens egna invärldsförutsättningar för att möta utmaningarna och innefattade:
 - Dokumentstudier av rapporter gällande regionens utmaningar
 - Intervjuer med utvalda chefer inom förvaltningen
 - Enkätstudie för digital mognad riktad till förvaltningens chefer, systemförvaltare, systemutvecklare, enheternas lokala IT-administratörer (LITA) och övriga nyckelpersoner med arbetsuppgifter kopplade till digitaliseringsfrågor.
 - Enkätstudie för digital kapacitet riktad till förvaltningens systemförvaltare, systemutvecklare, enheternas lokala IT-administratörer (LITA) och övriga nyckelpersoner med arbetsuppgifter kopplade till digitaliseringsfrågor.
 - Ekonomisk analys av den digitala motorn med hjälp av ramverket TBM (Technology Business Management)
- En **förmågekartläggning** genomfördes för att kartlägga vilka förmågor som är relevanta för att klara den digitala motorns uppdrag nu och på sikt och innefattade:
 - Workshopar med projektgruppen har genomförts där de med hjälp av insamlad skapat en gemensam målbild, samt kartlagt och mognadsbedömt verksamhetsförmågor
 - GAP-analys för att identifiera vilka kritiska förmågor som ska prioriteras i rekommendationen.

4 Analys

Sammanfattningen klargjorde att Förvaltningen för kulturutveckling saknar nödvändiga förutsättningar för att kunna nyttja teknik för att utveckla den digitala potentialen. I detta kapitel redovisas bakomliggande analys.

Syftet med förstudien var att förstå Förvaltningen för kulturutvecklings *förutsättningar* att utveckla dess digitala potential. Målet med förstudien var även att förstå hur förvaltningen kan nyttja digitaliseringens *möjligheter* för att utveckla sin digitala potential. Genom omvärldsanalysen har utredarna identifierat ett önskat läge för hur en organisation inom kulturområdet kan se ut om de väljer att nyttja digitaliseringens möjligheter. Detta har resulterat i en fallstudie som återfinns i *Bilaga 1 – Fallstudier av en digitaliserad kultursektor*. Fallstudien bygger på **fiktiva exempel** och är framtagen främst för att skapa förståelse för omställningens nödvändighet och öka förståelsen till varför utveckling ska utgå från användaren. I avsnitt 4.1 ”En möjlig symfoni av synergi” återfinns en sammandragen variant av fallstudien.

Förvaltningens förutsättningar att utveckla den digitala potentialen beskrivs i tre avsnitt som är indelade utifrån modellen om den digitala organisationen som har en digital utsida, insida och motor. Förklaring av begreppen finns i *Termer och begrepp i rapporten*.

4.1 En möjlig symfoni av synergi

Den digitala organisationen arbetar organisations- och sektorsövergripande för att förstå det samlade värdet en organisation skapar eller bidrar till att skapa. Alla organisationer hanterar behov från en omvärld som förädlas till en tjänst eller produkt som sedan blir till ett värde för individer eller andra organisationer.

Med hjälp av modern teknik och digitala plattformar tar den digitala organisationen tillvara på de synergieffekter som uppstår i samverkan med både andra aktörer och tillsammans med värdeströmmens olika intressenter. Den digitala organisationen är en del av de digitala ekosystem där data används som strategisk resurs för att driva den digitala organisationen framåt och ständigt utveckla värdeerbjudandet.

I den offentliga kultursektorn är den digitala utsidan sammanhållen. Digitalisering av processen för att ansöka om stöd och stipendier har resulterat i ”Kulturprojekt.se” där samtliga finansörer i Sverige publicerar utlysningar och hanterar ärenden för att underlätta för målgruppen. De som ansöker kan få automatisk hjälp med att både hitta stöd som matchar deras projekt, och med att se till så att de uppgifter som lämnas in är korrekta och uppfyller alla krav. Administrationen har minskat samtidigt som tillgängligheten till offentlig service ökat.

Med hjälp av ett omfattande standardiseringsarbete i den digitala insidan, där flertalet kulturorganisationer deltagit, har värdefulla datamängder byggts upp. Nya plattformar skapas av både offentlig sektor och näringsliv. Ett av bidragen är ”Kulturslottet” där Västra Götalandsregionen har varit en drivande aktör. Med hjälp av Kulturslottet kan barn och unga bli mer delaktiga i kultur, natur och kulturarv när flera olika organisationer bidrar till innehållet som gör att besökarna kan hitta boktips, skriva berättelser, läsa spännande artiklar,

rapportera småkryp de sett i parken, skapa sina egna digitala museisamlingar och visa upp spelet de programmerade alldeles själva efter skolan. Den har även kopplingar till digital interaktivitet i det fysiska rummet, som på museet där de fysiska samlingarna kan följa med hem i digitalt format.

Kultur, natur och kulturarv finns i alla människors vardag där digital teknik hjälper till att göra det till en verklighet.

4.2 En fragmenterad och otillgänglig digital utsida

Att kunna hantera ärenden digitalt och kommunicera digitalt är det nya normala.

Förvaltningens verksamheter erbjuder till stor del en datoriserad service där olika målgrupper kan fylla i digitala formulär och PDF:er eller mejla direkt till medarbetare. Resultatet från förstudien visar att förvaltningens målgrupper förväntar sig en mer sammanhållen, effektiv och trygg digital service i den digitala utsidan, vilket förvaltningen i dagsläget inte kan möta. Förutsättningarna att kunna anpassas utifrån det omvärldstryck som finns på den digitala utsidan är idag ogynnsamma på grund av följande faktorer;

- Att vara en relevant aktör i en digitaliserad värld innebär att tjänster och kommunikation utgår från användaren, men förvaltningen saknar både styrning och etablerade moderna metoder för användarinvolvering. Resultatet är en fragmenterad digital utsida med många ingångar som är uppbyggt utifrån verksamhetens behov och teknikens begränsningar.
- Att den digitala servicen är tillgänglighetsanpassad är numer lagstadgat men förvaltningen saknar specialistkompetens gällande tillgänglighet för webb och digitala tjänster. Resultatet är att förvaltningen inte möjliggör att alla kan vara delaktiga i den digitala utsidan.
- Att förvaltningen kan försäkra användare om att det är tryggt att använda de digitala tjänster som finns upplever målgrupper som mycket viktigt. I dagsläget kan inte förvaltningen garantera det på grund av bristande informationssäkerhetsarbete. Resultatet är att säkerhetsincidenter med stor sannolikhet kommer ske, där inte bara användarnas personliga integritet äventyrats utan även förtroendet för förvaltningen.

4.3 En trögrörlig digital insida med höga ambitioner och avsaknad av ändamålsenlig strategi

Målsättningen att nyttja den digitala potentialen genomsyrar de styrande dokumenten i hela VGR. Digitalisering är ett prioriterat fokusområde även i förvaltningens strategier. VGR ska genomgå en digital transformation där förvaltningen förväntas använda digitaliseringens möjligheter för att skapa mer värde externt inom kulturområdet och att effektivisera interna arbetssätt. Eftersom digitalisering är ett prioriterat område borde det innebära att det finns goda förutsättningar att genomföra utvecklingsarbete i linje med ambitionen. Tyvärr är det inte fallet för förvaltningen på grund av följande faktorer;

- Att befinna sig i en värld där förändringskrafterna ständigt påverkar en organisation kräver en strategi som tillåter flexibilitet samtidigt som att det är tydligt vad som ska prioriteras. Förvaltningen är en liten pusselbit i en koncern som är omfattande och komplex och som har stora ambitioner inom digitalisering, som ska användas för att nå de högt uppsatta målen. Samlat i de regiongemensamma och förvaltningsunika strategierna finns det 58 olika mål förvaltningen ska nå under uppdragsperioden, vilket utifrån förvaltningens nuvarande kapacitet är en icke prioritering. Förvaltningen har ingen strategi som fastställer i vilken takt verksamheten ska växlas över till en digital leverans, hur utvecklingsarbetet ska balanseras mellan innovation och effektivitet eller tidsplan för vilka initiativ som ska genomföras när för att uppnå målen. Resultatet blir att digitaliseringstaken är noll och verksamhetsmålen förblir blott en ambition utan en riktig plan.
- Kompetenskraven på ledningsgruppen är betydligt högre idag än tidigare där ledningen förväntas ha teknisk bildning, arbeta datadrivet, hantera innovationsledning och kunna leda självorganiserade team. Analysen av förvaltningens digitala mognad påvisar kunskapsbrist inom flera viktiga områden hos både chefer och medarbetare. Det finns en omedveten okunskap i hur man som chef ska styra och leda en digital transformation. Resultatet blir att strategiska beslut blir kortsiktiga när förståelsen för omställningsarbetets omfattning saknas.
- Att säkerställa att det utvecklingsarbete som genomförs är ändamålsenligt är en hygienfaktor, speciellt när offentlig sektors ekonomiska läge blir alltmer ansträngt. Portföljstyrning är ett sätt att säkerställa att rätt saker görs så att nyttan beräknas och följs upp. För att förstå nyttan behöver beräkningar av investering och avkastning göras, vilket genomförs mycket sällan inom förvaltningen. De få beräkningar som görs följs ytterst sällan upp vilket resulterar i att investeringar sällan blir ändamålsenliga och nyttorna uteblir.
- Att växla upp och öka takten i omställningsarbetet för att behålla organisationen relevans kräver smart resursutnyttjande. Det är därför viktigt med gränsdragningen mellan verksamhetsutveckling (utvecklingsuppdrag) och att upprätthålla redan befintlig verksamhet (förvaltningsuppdrag). Att öronmärka och avsätta medel från intäkterna till verksamhetsutveckling är inget som görs i förvaltningen idag. Enheterna förväntas att genomföra större delen av utvecklingsarbete inom den egna budgetramen. Resultatet blir att förvaltningens utvecklingstakt avstannar och att förvaltningen sakta med säkert tappar sin relevans.

4.4 En digital motor från Vilda västern

I VGR har den traditionella styrningen av den koncerngemensamma IT-avdelningen resulterat i djupa strukturer som motverkar verksamhetsförändring. Detta är uppmärksammat genom både egna utredningar i VGR och forskningsstudier. Koncernstab Digitalisering står nu inför en omfattande omställning där de ansvarar att ge en för strategisk riktning inom digitaliseringsområdet samtidigt som de ska upprätthålla en robust, säker och kostnadseffektiv IT-leverans. Det ska ske en växling av styrning och arbetssätt som tidigare fokuserade på intern effektivitet till att inkludera en större andel extern nytta och innovation. En sådan transformation är sällan enkel och i komplexa organisationer som VGR kan förändringstakten förväntas ta längre tid.

Som en liten men viktig pusselbit av VGR finns Förvaltningen för kulturutveckling där kärnverksamheten under många år försökt få gehör för sina behov hos VGR IT (numera KSD). Upplevelsen är att kärnverksamhetens behov inte kan liknas de behov som finns inom vården. Det har varit svårt att mötas och något utrymme för hög flexibilitet och snabba lösningar har inte funnits. Därför har kärnverksamheten frångått de koncerngemensamma IT-lösningarna och valt att själva hantera större delar av IT-leveransen genom Skugg-IT. Nu befinner sig förvaltningen i ett läge där kärnverksamheten har en betydligt större andel av egna IT-lösningar än de som nyttjas centralt. Eftersom det saknats en IT-styrning för implementering av förvaltningens IT-lösningar så påminner nuvarande situation om Vilda Västern. Trots påtryckningar från staten (i detta fall KSD) att viss ordning ska lyda finns det frihetskämpar (medarbetare i förvaltningens verksamheter) som vill ha sin rätt och sin egendom som är anpassad utifrån deras behov.

Även den digitala motorn är i stort behov av förändring och frågan är hur förvaltningen ska agera i förhållande till den centrala IT-avdelningen KSD. Idag bedrivs det stora omställningsprogram inriktade på vårdverksamhet i VGR vilket kommer förbruka mycket resurs av KSD och någon omfattande kapacitetsökning kommer med hög sannolikhet inte ske med tanke på den ekonomiska prognosen. Om nuvarande styrning av KSD hämmar förvaltningens omställningsresa kan det då vara aktuellt att söka en ny IT-leverantör? Eller är alternativet att upprätthålla en egen digital motor i förvaltningen? Utredarna anser att utifrån förvaltningens mognadsnivå och ekonomiska läge att upprätthållande av en egen digital motor inte är aktuellt, men om förutsättningarna ändras så bör frågan väckas igen.

Givet att digitalisering kommer att ske så behöver problemen med nuvarande IT-leverans adresseras. Problemen är många och förvaltningen har ett endast ett litet utrymme att påverka vad som händer på KSD, men de finns ändå mycket inom förvaltningens ansvar som kan göras. Förutsättningarna för att nyttja den digitala potentialen med hjälp av den nuvarande digitala motorn är ogynnsamma på grund av följande faktorer;

- Att ha en god ekonomisk hushållning är lagstadgat och investeringar ska inte bara vara regelrätta utan hållbara ur många aspekter. Det gäller inte minst IT-området som länge präglats av hög kostnadseffektivitet. Resultatet visar att förvaltningen saknar styrning och kontroll över IT-kostnader vilket leder till ett kortsiktigt och ineffektivt resursutnyttjande samt utebliven nytta.

- Att kunna säkerställa en robust, säker och flexibel IT-leverans kräver många kompetenser. IT-miljön blir alltmer komplex samtidigt som takten på teknikutvecklingen accelererar. Förvaltningen kan i dagsläget inte upprätthålla en egen IT-leverans då de saknar både kapacitet och många av de kompetenser som behövs. Förvaltningens IT-miljö kan inte underhållas på ett ändamålsenligt sätt och det finns starka beroende till nyckelpersoner i kombination med en bristfällig dokumentation som kan leda till katastrofala följder ur ett informationssäkerhetsperspektiv. Resultatet blir att förvaltningen kan drabbas av långvariga och kostnadsdrivande störningar i IT-miljön som hindrar medarbetare att kunna utföra deras arbetsuppgifter samt att det blir svårt att behålla och rekrytera nya IT-medarbetare som vill arbeta i en undermålig arbetsmiljö.

Hur problematiken ska mötas redovisas i *rekommendationen*.

5 Resultat

Eftersom syftet med rapporten är att förstå förvaltningens förutsättningar för att utveckla dess digitala potential behövs förståelse för sambandet mellan den digitala motorn och de andra lagren som skapar den digitala organisationen. Det behövs även förståelse för vilket förändringstryck från omvärld och invärld som påverkar förvaltningen. I detta kapitel har utredarna identifierat förvaltningens omvärldsförutsättningar som täcker in faktorer som rör förvaltningens plats i samhället, både hur dessa skapar och påverkar förvaltningens förutsättningar och behov av verksamhet, samt förvaltningens roll gentemot omvärlden. Det är faktorer som lagstiftning, samhällstrender, utvecklingstempo, invånares tekniska mognad, demografiska förändringar, omflyttning och inte minst, samhällets och invånarnas förväntningar på förvaltningen.

För att möta omvärldens tryck så har utredarna även identifierat förvaltningens invärldsförutsättningar som utgår från förvaltningens specifika förutsättningar utifrån faktorer som mål och ambition, styrning och ledning, kompetens, processer samt tekniskt och organisatoriskt arv.

Första avsnittet handlar om ”digital potential” där utredarna förklarar vad det är och vilken potential som åsyftas. Följande avsnitt beskriver omvärld- och invärldsförutsättningar utifrån modellen om den digitala organisationen som har en digital utsida, insida och motor. Förklaring av begreppen finns i *Termer och begrepp i rapporten*.

5.1 Digital potential

När förvaltningens uppdragshandling gällande uppdragsbaserat verksamhetsstöd⁴ fastställdes var ett av målen att utföraren ska utveckla den *digitala potentialen* för sin verksamhet. Målet i sig är bra men problemet är att det inte finns en samsyn i vad det faktiskt betyder. Utredarna fick därför i början av förstudien tolka termens innebörd för att skapa ett gemensamt begrepp i förvaltningen. Under förstudiens gång har utredarnas kunskap i digitaliseringsfrågorna ökat och behovet att förändra begreppet har uppstått, vilket resulterat i följande definition:

Digital potential är den potential som kan uppstå genom att nyttja teknik för ökad effektivitet i arbetssätt och/eller bibehållen/ökad relevans av värdeerbjudandet.

Genom att använda sig av digitalisering, en metod för verksamhetsutveckling, kan digital potential uppstå. Digitalisering är ett omfattande område och kan på ett övergripande plan delas upp i två delar; att exploatera givna förutsättningar kallat automatisering, och att ta stöd av teknik för att förändra arbetssätt för att skapa nya och betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet och ändamålsenlighet, kallat innovation⁵.

⁴ (Västra Götalandsregionen, 2021)

⁵ (Magnusson, Balanserade mätning och styrning för accelererad digitalisering, 2017)

Ekholm, Jerabi och Marcovic menar i sin rapport⁶ att det är svårt att estimeras den ekonomiska potentialen av digitaliseringen av framför allt två skäl. Dels för att det saknas bra data som beskriver produktion och kostnader, dels för att det inte går att veta hur en digitaliserad organisation kommer att arbeta. **Att nyttja ny teknik och ta vara på de möjligheter den tillför har i sig inget självändamål.** Det vi vet är att digitala verktyg kan användas för att öka precisionen och kostnadseffektiviteten i samhällsplanering och fördelning av välfärdsresurser. Det finns i princip fyra olika vägar att uppnå dessa potentialer, *automatisering* och *robotik* fokuserar på att öka produktiviteten och förbättra arbetsmiljön inom organisationen medan *precision* och *kvalitet* handlar om att säkerställa att det som produceras har största möjliga nytta och är relevant i både omvärlds- och invärldskontext.

5.1.1 Automatisering

Att automatisera betyder att man låter en maskin eller teknik utföra arbete, ofta kopplat till beslut och repetitiva kognitiva processer. Det kan också definieras som införande av steg i en process som gör att processen mer eller mindre går av sig själv.⁷ **Antalet administrativa årsarbetare har ökat i snabb takt det senaste decenniet, vilket gör att det finns betydande potential till besparingar.** Inom offentlig sektor handlar de mest aktuella automatiseringsinitiativen om ärendehantering.⁸

Kända exempel på insatser där man använt automatisering är hantering av ekonomiskt bistånd inom kommunal sektor. När Uppsala kommun införde en e-tjänst för att ansöka om bistånd gav det en effekt av att handläggarens administrativa tid minskade på grund av att ett IT-system helt hanterade vissa arbetsuppgifter och att de fick färre frågor från användarna eftersom transparensen ökade när de som ansökt kunde följa processen och se beslut och utbetalningar. Andra önskvärda effekter var den ökade tillgängligheten eftersom ansökan kunde genomföras under dygnets alla timmar och att det var mer rättssäkert eftersom de kunde styra användarna att lämna rätt information och basera besluten utifrån kvalitetssäkrade kriterier⁹.

På Kulturförvaltningen i Stockholms stad genomföres nyligen en pilot kring automatisering kring kulturstöd, där de som fått stöd fick automatiska påminnelser om att redovisa stöden i stället för att handläggarna själva behövde påminna dem.¹⁰ Andra typer av processer som lämpar sig för automatisering går att finna i utvärderingsverktyg för webbtillgänglighet, prestanda och dataskyddsfrågor.¹¹

Även filmtextning, översättning och stavningskontroll är exempel på automatiseringsverktyg som effektiviserar arbetsuppgifter som tidigare var väldigt tidskrävande att utföra till något mer lätthanterligt. Automatisering handlar inte enbart om att effektivisera interna processer,

⁶ (Ekholm, Jebari, & Markovic, 2018)

⁷ (NE Nationalencyklopedin AB, 2022)

⁸ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2019)

⁹ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2019)

¹⁰ (Pro4u, 2022)

¹¹ (DIGG, 2022)

utan kan också syfta till att effektivisera och förenkla de steg som användare måste utföra för att ta kontakt med organisationen eller nyttja en tjänst. Ett exempel på detta är DANS, den regiongemensamma satsningen för ansökningar inom VGR där Kulturnämnden varit en drivande part. Projektet är i nuläget pausat, men syftar till att automatisera både ansöknings- och handläggningsprocessen för projektansökningar för att förenkla processen för både målgrupperna och medarbetarna.¹²

5.1.2 Robotik

Robotik är något som funnits med länge inom industriverksamhet men som under det senaste decenniet blivit alltmer relevant även för offentlig sektor¹³. Det handlar om **en typ av automatisering i det fysiska rummet där robotar och maskiner utför arbetsuppgifter som antingen tidigare utförs av människor, eller inte varit möjliga att göra tidigare**. Robotar behöver inte äta, sova eller ta raster och kan arbeta dygnet runt. De kan avlasta sina mänskliga kollegor genom att ta sig an arbetsuppgifter som är monotona, fysiskt tunga eller rent av farliga och kan möjliggöra tillgång till platser som är opraktiska eller osäkra för personer att besöka fysiskt.

I ett pilotprojekt som med stöd från Västra Götalandsregionens kulturnämnd undersöks hur robotar kan förbättra äldres tillgång till museibesök på distans¹⁴. Inom arkeologin är robotar ett verktyg för att undersöka platser där det inte alltid är säkert för människor att befinna sig: höga höjder, mörka grottor eller fynd djupt ner under vattnet.^{15 16} Det finns även stor potential för att nyttja robotik inom konservering. Exempelvis pågår för tillfället projektet RePAIR, där en robot tränas med AI för att kunna lägga ihop över 10 000 stenskrivor från krossade frescos funna i Pompeii och återskapa originalen.¹⁷

Ett annat exempel som är relevant för både interna arbetssätt och för förvaltningens målgrupper återfinns inom bibliotek och arkiv, där roboten AuRoSS kör runt bland bokhyllor och letar reda på böcker som ställts tillbaka på fel plats.¹⁸ Att nyttja potentialen i dessa projekt till fullo är fortfarande år in i framtiden, men det finns redan enklare exempel på hur robotik kan nyttjas för effektivisering - exempelvis kan drönarkameror användas för att enkelt skapa översikt och dokumentera stora områden och autonoma städrobotar kan dammsuga medan personalen fokuserar på annat – dessa kan redan i nuläget erbjuda betydande potential till effektivisering och besparing.

¹² (Portföljkontor IS/IT, 2021)

¹³ (Robotdalen, 2022)

¹⁴ (Västra Götalandsregionen, 2014)

¹⁵ (Okamura, 2018)

¹⁶ (L'Hour, 2022)

¹⁷ (Pinkowski, 2021)

¹⁸ (Agency for Science, Technology and Research, 2016)

5.1.3 Precision

Precision handlar om att kunna förutspå ett händelseförlopp och vid behov vidta olika åtgärder vid rätt tidpunkt för att förändra utfallet av händelseförloppet. Det kräver teknik för att utveckla prediktionsmodeller, med eller utan artificiell intelligens, vilket finns redan idag. I skolan kan den användas för att sätta in insatser för att fånga upp en vacklande mellanstadieelev och på så sätt förhindra ett skolmisslyckande fem år senare¹⁹. Även förebyggande arbete att förhindra fysisk och psykisk ohälsa med hjälp av digital teknik har stor potential såväl ekonomiskt som ur ett välfärdsperspektiv, både inom vården och direkt på arbetsplatsen. Regelverk står dock i vägen för att nyttja de data som skulle behövas för att utforma sådana system. **Potentialen i precision är dels effektivitet och besparingar, dels att behålla eller öka vår relevans som aktör i välfärdssamhället.**

Nu för tiden möjliggör distribuerade molnlösningar lagring och bearbetning av enorma datamängder. Genom att skapa förutsättningar för att samla in och kombinera plattformsdata från flera olika källor och system och sedan applicera maskininlärning för analys kan "Data Fabric" generera nya insikter om produkter, plattformar och användare och stötta organisationen i att ta välgrundade beslut.²⁰

I rapporten Från kris till kraft – Återstart för kulturen (SOU 2021:77)²¹ lyfts vikten av att samla in och nyttja data i både fysisk men främst digital verksamhet för olika kulturinstitutioner. I den museistatistik som Myndigheten för kulturanalys tar fram presenteras fysiska besök vid museerna. I Kulturrådets uppföljningar av bidragsgivningen till regional kulturverksamhet och till det fria kulturlivet inom musik och scenkonst ingår uppgifter om genomförda arrangemang och publik. Före pandemin efterfrågades inga särskilda uppgifter om digital verksamhet i Kulturrådets uppföljningar. För att vara relevanta framöver behöver systemen för statistik och uppföljning hänga med i utvecklingen och i högre grad inkludera information om digital verksamhet.

5.1.4 Kvalitet

Ny teknik kan ge ökad kvalitet, men inte nödvändigtvis minskade kostnader. Kvaliteten är dock ändå mycket viktig, bland annat för att motverka missnöje bland invånarna vars förväntningar på välfärdsservicen stiger. När det kommer till offentlig sektor så handlar det ofta om att digitaliseringen är ett sätt att både upprätthålla och höja kvaliteten på verksamheten. **Personalresurser som frigörs genom införandet av automatisering och digitala system kan exempelvis göra nytta i mer kvalificerad verksamhet, vilket höjer kvaliteten på organisationens service.** Även här finns potential för högre effektivitet och besparingar, samt att behålla eller öka relevans som offentlig aktör i välfärdssamhället.

De två främsta orsakerna bakom digitalt innovationsarbete är en önskan om att förbättra

¹⁹ (Ekholm, Jebari, & Markovic, 2018)

²⁰ (Beyer, Zaidi, Thanaraj, & De Simoni, 2021)

²¹ (SOU2021:77, 2021)

kundupplevelsen (58%) och att förbättra produktiviteten hos de anställda (57%). Denna utveckling bör inte ske i silos, då fokus på den ena ofta försämrar förutsättningarna för den andra. Genom att jobba utifrån *Total Experience (TX)* - perspektivet kan kunders och anställdas upplevelser förbättras tillsammans. Metodik för tjänstedesign och UX bör nyttjas under utveckling för att skapa en bra helhetsupplevelse för alla typer av användare av en tjänst²².

²² (Wong, o.a., 2021)

5.2 Den digitala organisationen

Alla organisationer kommer behöva bygga den ”digitala organisationen” för att bidra och vara relevanta i ett digitaliserat samhälle. Den digitala organisationen verkar i ett digitalt ekosystem med flertalet andra aktörer för att skapa värde. I följande kapitel har vi undersökt vilka förändringskrafter i omvärlden som påverkar den digitala organisationen i stort och hur förvaltningens invärldsförutsättningar ser ut i förhållande till att den är en del av en stor koncern.

5.2.1 Omvärldskontext för den digitala organisationen

I rapporten Framtidens kompetenser inom kultur²³ menar man att det i kulturens värld finns en tendens att betrakta sin bransch som mycket speciell och helt väsensskild arbetslivet i stort. Oavsett om det är sant eller ej så påverkas även kultursektorn av händelseutvecklingar som sker inom helt andra områden, som politik, ekonomi, teknologi, värderingar, livsstilar, sociala medier och näringslivets utveckling.

Allt kan förändras. Det gäller att behålla ett öppet sinne och att förbereda sig för olika tänkbara scenarier. De utmaningar som Förvaltningen för kulturutveckling står inför är till stora delar samma utmaningar som alla Sveriges organisationer står inför. SKR ser ett antal övergripande förändringskrafter²⁴ som ger upphov till ett antal trender. Nedan följer en beskrivning om hur omvärldstrycket på offentlig sektor ökar ur ett bredare perspektiv, för att sedan beskriva hur detta kan appliceras inom kultursektorn.

En alltmer global marknad

Globalisering och frihandel har gett världen en ökad ekonomisk tillväxt och minskad fattigdom. Genom globaliseringen sprids kunskap, kultur och teknik som kan användas till att skapa välbefinnande. Samtidigt finns det många som framhåller att globaliseringen också förflyttar makt från nationer till marknaden, att den skapar inkomst- och förmögenhetsklyftor inom länder samt har negativ inverkan på klimat och miljö. Den ökade nationalismen och politisk populism som syns på olika håll, tillsammans med spänningar mellan aspirerande stormakter kan innebära att globaliseringen bromsas upp.

Även Hiltunen och Rasmussen berör detta i sin senaste rapport²⁵ och menar att inom kultursektorn är konsekvenserna av globaliseringen mycket påtagliga. För några decennier sedan opererade de flesta aktörer inom kulturen på en inhemsk marknad – en marknad där det inom varje bransch fanns några stora namn som var ledande inom sin genre och till viss del satte agendan. Idag är spelplanen enorm och antalet stora och små namn att konkurrera med har mångfaldigats. **Allt vi skapar, säljer och bidrar med samlas på en global marknad och det är betydligt fler som konkurrerar om uppmärksamhet.** Globaliseringen har på det sättet skapat en hårdare konkurrens för kulturskapare och en mer utsatt position för många.

²³ (Hiltunen & Rasmussen, 2022)

²⁴ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2021)

²⁵ (Hiltunen & Rasmussen, 2022)

I samma rapport som omnämns ovan menar man att globaliseringen även för med sig nya möjligheter att nå ut till fler där även små aktörer, eller aktörer som är verksamma inom ett nischat och smalt fält har möjlighet att nå en enorm publik av likasinnade runt om i världen. En annan effekt till följd av globalisering är att det **ökar kraven på specialisering** där det finns exempel på yrkesroller som tidigare varit övergripande blivit uppdelade till specifika områden. Ett exempel är efterfrågan av olika typer av producenter till en produktion ökat där det finns behov av såväl kreativ producent, finansiell producent och organisatorisk producent i ett och samma projekt.

Ökat behov av livslångt lärande och digital kompetens

En annan trend som påverkar det regionala uppdraget är det ökade behovet av livslångt lärande²⁶. Arbetslivet förändras kontinuerligt och vi kommer att behöva vidareutbilda oss och byta yrke allt oftare under karriären. Förutsättningarna på arbetsmarknaden förändras också när digitaliseringen riskerar att slå ut mer kvalificerade tjänstemannajobb samtidigt som efterfrågan på enkla lågbetalda tjänster ökar. Nya perspektiv på utbildning och livslångt lärande växer fram och i vissa fall sker lärande genom förändrade arbetssätt. Idag **saknas tillgång till vissa kompetenser, medan andra helt eller delvis behöver ställas om**. Utvecklingen är ofta en direkt följd av digitaliseringen.

Vidareutbildning och kompetensväxling är även något som Hiltunen och Rasmussen (2022)²⁷ berör gällande kultursektorn. De ställer frågan på sin spets gällande förmågan att kontinuerligt lära nytt med följande citat:

”Är du tillräckligt kompetent för ditt jobb? Det skulle kunna argumenteras att frågan har förlorat sin relevans. En mer relevant fråga vore kanske: Har du en dokumenterad förmåga att ständigt lära nytt?”

Författarna menar att **förmågan att ständigt lära om och lära nytt förmodligen är den viktigaste av alla framtidskompetenser** som de listat i rapporten. Även ökad teknisk kompetens nämns inom området upplevelseindustri: arkitektur, dator- och tv-spel, design, film, foto, konst, litteratur, marknadskommunikation, sport, fritid, massmedia, mode, musik, måltid, scenkonst, turism/besöksnäring och upplevelsebaserat lärande. Kompetensbehovet är mycket tydligt där grundfunktioner som ljud, ljus och logistik inom scenkonsten och filmen kommer att behöva lära sig att arbeta i en digital miljö i allt högre utsträckning. Även traditionella fysiska hantverksjobb kommer att innebära högre grad av digital kompetens.

Det är uppenbart att de största kompetensbehoven i framtiden kommer att finnas inom tekniska och digitala områden²⁸. Visserligen ökar även behoven av avancerade kognitiva förmågor, såsom kreativitet, förmåga att förstå komplexa sammanhang och självledarskap. Men det är inom det tekniska kompetensområdet som behoven ökar allra mest. Både avancerade och basala tekniska och digitala förmågor kommer att behövas i högre

²⁶ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2021)

²⁷ (Hiltunen & Rasmussen, 2022)

²⁸ (Hiltunen & Rasmussen, 2022)

utsträckning. Väldigt få (eller inga) yrkesgrupper kommer att kunna arbeta helt icke-digitalt i framtiden.

Tekniken utvecklas exponentiellt

I rapporten Vägval för framtiden 4²⁹ pekars teknikutvecklingen ut som en övergripande förändringskraft. När nya tekniker utvecklas och börjar samverka ökar tempot i omvandlingen vilket leder till omvälvande förändringar i samhället. Ny teknik bidrar inte bara till ett ökat välstånd utan förändrar också vårt sätt att leva och hur vi uppfattar vår omvärld, vilket tydliggörs av den ökade användning. **Ny teknik innebär också att nya färdigheter och kunskaper efterfrågas samtidigt som annan kunskap blir föråldrad.**

Till skillnad från tidigare tekniksifften är vi som medborgare i hög grad delaktiga i omställningen. År 2020 har 98 procent av de svenska hushållen tillgång till internet och internetanvändandet är över 95 procent hos dem mellan 12–75 år. Pandemin har på flera sätt inneburit ett digitalt språng där nya grupper har blivit användare av olika typer av tjänster.

Inom kulturområdet är musikproduktion den bransch som länge legat i framkanten av teknikutvecklingen och som varit snabba med att implementera avancerad teknik i sin verksamhet³⁰. De senaste åren har olika typer av AI-tillägg till musikprogram introducerats, tjänster som gör tidskrävande delar av produktionen enklare. Vissa mätningar förutspår att cirka 30 procent av singlarna som kommer att toppa listorna under det kommande decenniet kommer att vara delvis eller helt skrivna med hjälp av maskininlärningsmjukvara.

Ett högaktuellt exempel är möjligheterna att generera bilder och illustrationer med stöd från AI. Baserat på enbart en mening löptext kan AI generatorer såsom DALL-E 2³¹ på bara några sekunder skapa originalbilder i valfri stil som inom en snar framtid kommer vara oigenkännliga från bilder som skapats av människor (se Figur 1).



Figur 1. Fyra bilder genererade av Dall-E 2 baserat på textraden "a group of children watching a blue whale in a natural history museum, digital art".

Den sammantagna forskningen på området visar att **potentialen för de kreativa och kulturella näringarna när det gäller innovation med hjälp av digitala verktyg är enorm.** Möjligheten att nå ut brett med sitt material, AI-genererat innehåll, VR-konstverk,

²⁹ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2021)

³⁰ (Hiltunen & Rasmussen, 2022)

³¹ (OpenAI LP, 2022)

kryptokonst och potentialen i sociala medier – listan på möjligheter som genererats tack vare digitaliseringen är lång.

Stigande förväntningar på en sammanhållen digital offentlig service

Den digitala mognaden hos befolkningen innebär ökade förväntningar på alla typer av verksamheter och att de kan tillhandahålla moderna stöd och tjänster³². Men förutsättningarna och förmågan att tillhandahålla dessa tjänster varierar. För kommuner och regioner växer kraven som handlar om att inte enbart digitalisera befintliga processer utan att även nya verksamhetsmodeller utvecklas där individen samlat kan möta den offentliga förvaltningen. **Individen ska inte själv behöva söka upp alla aktörer som är en del av händelsen.** Även medarbetare i kommuner och regioner förväntar sig moderna tekniska hjälpmedel för att effektivisera arbetet och för att arbetsmiljön ska upplevas som attraktiv. Smarta beslutsstöd, robotar och andra hjälpmedel förväntas avlasta, men med en ansträngd ekonomi måste prioriteringar göras.

I rapporten Framtidens kompetenser inom kultur³³ kan man även läsa att konsumenters beteenden och förväntningar på kulturupplevelsen har förändrats dramatiskt som en följd av digitaliseringen. Filmbranschen är ett illustrativt exempel på detta. År 1956 var antalet biobesök i Sverige 80 miljoner. 2019 var antalet biobesök knappt 16 miljoner. Idag ser dock den genomsnittliga svensken minst åttio långfilmer eller motsvarande per år men enbart 2 av dessa på bio.

Det finns vissa delar av kulturen som har en övertygelse om att kulturen har till uppgift att verka som en motkraft till digitaliseringen av allt. Vi kan behöva icke-digitala andrum, exklusivt fysiska upplevelser som påminner om vår mänsklighet och vidgar det själsliga utrymmet. Detta faktum talar dock inte emot **att digitala verktyg ändå kan komplettera och underlätta för kulturarbetaren på en mängd olika nivåer** där det kan handla om att effektivisera skapandeprocessen, nå ut till en större publik och kundgrupp med digital marknadsföring, tillgängliggöra kulturupplevelser för fler, lära känna sina målgrupper genom att analysera data, ta del av kompetensutveckling i den takt och på de tidpunkter det passar individen bäst och skapa helt nya konst- och kulturupplevelser med hjälp av att integrera fysiska och digitala lager.

Hållbar och cirkulär ekonomi

Nya affärsmodeller etableras för att hantera klimatomställningen. Delningsekonomi är en växande trend som innebär att man lånar, hyr, eller delar varor och tjänster med varandra³⁴. Fossilfria kapitalinvesteringar, gröna bolån och övergång till mer cirkulära flöden är andra exempel på hur vi gemensamt skapar både klimatnytta och ekonomisk fördel på samma gång. Många kommuner och regioner arbetar aktivt för att stödja denna utveckling. Den snabba teknikutvecklingen i kombination med vårt behov av att hantera övergripande utmaningar ställer **krav på samhällets förmåga att utforma regelverk som tar tillvara teknikens möjligheter utan att skapa ytterligare belastning på miljön eller samhällsfunktioner.**

³² (Sveriges Kommuner och Regioner, 2021)

³³ (Hiltunen & Rasmussen, 2022)

³⁴ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2021)

Som en konsekvens av utvecklingen förväntas efterfrågan på kompetenser inom cirkulär ekonomi och hållbarhet att öka inom alla olika branscher. Att till exempel säkra kompetensen att kartlägga och **beräkna klimatavtryck kommer att bli en hygienfaktor hos de arbetsgivare som i framtiden vill vara attraktiva för talanger**. Det blir allt vanligare med filmprojekt som inför hållbarhetskoordinater för att hålla koll på allt från transporter till mat och kostym³⁵.

Nya livsmönster påverkar platsbundenhet

I rapporten Vägval för framtiden 4³⁶ berörs Coronapandemin och hur den påskyndat utvecklingen när delar av befolkningen tvingats arbeta hemma under en lång period och därmed gjort en snabb förflyttning i attityd och vana vid digitala möten och arbetsformer. Platsens betydelse för arbete förändras för många vilket resulterar i att människor i högre grad kan välja att helt eller delvis bosätta sig på annan ort än där arbetsplatsen är placerad. Utmaningen för kommuner och regioner handlar därför om att förstå och möta nya förutsättningar, förväntningar och förändrade livsmönster som både driver på och drivs av digitalisering.

I rapporten Från kris till kraft – Återstart för kulturen (SOU 2021:77)³⁷ menar man att digital kulturverksamhet har potential att nå målgrupper som i vanliga fall inte har möjlighet att ta del av det fysiska utbudet, antingen på grund av fysiskt avstånd, eller på grund av andra fysiska, mentala eller sociala hinder³⁸. Under pandemin har många kulturverksamheter hittat nya sätt att tillgängliggöra sin verksamhet. Ett av de viktigaste verktygen har varit att tillgängliggöra konst och kultur på digitala plattformar. **Kultur som tillgängliggörs digitalt har potential att nå målgrupper som av olika skäl har svårt att ta del av utbudet på dess fysiska plats**. Det innebär att kulturutbud kan bli mer tillgängligt i olika delar av landet. Personer som av andra skäl än det geografiska avståndet upplever hinder att ta del av utbudet på plats kan också lättare ta del av digitalt utbud. Det kan exempelvis handla om personer som upplever ett mentalt eller socialt motstånd mot att ta del av utbudet genom att besöka stora kulturinstitutioner.

5.2.2 Invärldsfröutsättningar för den digitala organisationen

Föra att kunna möta de förändringskrafter som sker i omvärlden behöver det finnas rätt förutsättningar i organisationen. Det handlar om målsättning och ambition, styrning och ledning, kompetens, processer, ekonomi, arbetssätt samt tekniskt och organisatoriskt arv. I detta avsnitt har utredarna granskat målsättning kopplat till digitalisering i VGR, hur styrningen av kulturområdet inom VGR ser ut samt vilket ekonomiskt läge förvaltningen befinner sig i.

³⁵ (Hiltunen & Rasmussen, 2022)

³⁶ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2021)

³⁷ (SOU2021:77, 2021)

³⁸ (SOU2021:77, 2021)

Mål och ambitioner för den digitala organisationen

Västra Götalandsregionen (VGR) är en region med höga ambitioner inom området digitalisering. I den Regionala utvecklingsstrategin 2021–2030³⁹ (RUS) finns digitalisering med som en av fyra tvärssektoriella kraftsamlingar. Kraftsamling digitalisering pekar ut flertalet områden som berör nyttjande av nya digitala lösningar, ökad tillgänglighet och service, säker digital kommunikation mellan myndighet och invånare, ökad medie- och informationskunnighet, AI, behovet av ökad digital kompetens och utbyggnad av den digitala infrastrukturen.

I Kulturnämndens Kulturstrategi Västra Götalands och regional kulturplan 2020–2023⁴⁰ finns digitalisering med under de fem strategiska områdena som Nyttja tekniken där ambitionen är att Västra Götalandsregionen ska använda digitaliseringens revolutionerande möjligheter vad gäller skapande, förmedling av och deltagande i konst- och kulturlivet samt att stärka den digitala kompetensen. Ambitionen är att den digital kompetensen behöver stärkas inom alla konst- och kulturområden. **Digitalisering ses som ett verktyg för konstnärlig utveckling, tillgänglighet och delaktighet för såväl ideell som professionell kulturverksamhet.**

Som en del av Kulturstrategin finns Regional biblioteksplan Västra Götaland 2020–2023⁴¹ som tillika berör digitalisering. Ett av målområdena sammanfattas som ”Det digitala biblioteket” där ambitionen är att främja utveckling av bibliotekens metoder för att öka människors digitala kompetens och medie- och informationskunnighet, stödja bibliotekens strukturer för digital folkbildning, stödja bibliotekens samverkan kring och samordning av digitala tjänster och system samt främja delbara systemlösningar baserade på öppen källkod för ökad valfrihet och minskat leverantörsberoende.

I den utvecklingsstrategi som följde med Uppdragsbaserat verksamhetsstöd till Styrelsen för kulturutveckling 2022–2024⁴² handlar ett av de fem målområdena om att ”Nyttja tekniken” där ambitionen är att utföraren ska utveckla den digitala potentialen för sin verksamhet samt att utföraren ska öka tillgängligheten och stärka möjligheterna till digitalt deltagande, som komplement till fysiskt deltagande inom sina verksamhetsområden.

Styrning och ramar för regionen och kulturverksamhet

Regionfullmäktige är VGR:s högsta beslutande organ och beslutar om hur den politiska organisationen ska se ut⁴³. Inom området Regional utveckling och kollektivtrafik finns Kulturnämnden som är Västra Götalandsregionens ledande politiska organ inom kulturområdet. Nämnden arbetar utifrån de mål, uppdrag och riktlinjer som fullmäktige beslutar. Nämnden är systemägare för den samlade regionfinansierade kulturen. Rollen som systemägare innebär ett ansvar för att invånarna ges möjlighet till deltagande och upplevelser inom ett demokratiskt kulturliv samt ett ansvar att bidra till goda förutsättningar för skapande

³⁹ (Västra Götalandsregionen, 2021)

⁴⁰ (Västra Götalandsregionen, 2019)

⁴¹ (Västra Götalandsregionen, 2020)

⁴² (Västra Götalandsregionen, 2021)

⁴³ (Västra Götalandsregionen, 2021)

verksamhet. Kulturnämnden ska genom uppdrag ange inriktning och ekonomiska förutsättningar för de kulturverksamheter som Västra Götalandsregionen ansvarar för eller bidrar till. Kulturnämnden är uppdragsgivare till Styrelsen för kulturutveckling där Förvaltningen för kulturutveckling är utförarorganisation. Förvaltningen för kulturutveckling har ett tydligt uppdrag att arbeta utifrån de behov som andra aktörer i regionen har och på så sätt i förlängningen att skapa möjligheter för invånarna i hela Västra Götaland att ta del av ett rikt kulturliv⁴⁴.

Regionfullmäktiges budget är det övergripande styrdokumentet och vid en eventuell konflikt gentemot andra styrande dokument är det budgeten som gäller⁴⁵. Det finns flertalet policys⁴⁶ som förvaltningar och bolag inom VGR behöver ta hänsyn till där flertalet finns inom ekonomi och inköp. Sedan maj 2020 finns det även en policy för digitalisering i VGR⁴⁷ som syftar till att vägleda verksamhetens digitalisering framåt.

Regionens och förvaltningens ekonomi

Ekonomirapporten från SKR för 2022⁴⁸ ger en övergripande prognos för regionernas ekonomi framöver där man ser att efter två år med pandemi är läget ansträngt. Den uppskjutna vården behöver prioriteras tillsammans med tidigare tillgänglighetsproblem, samtidigt som bemanningssituationen är kritisk. Till detta behöver vården hantera de flyktingar som kommer från Ukraina.

Trots det ser regionernas ekonomiska förutsättningar relativt goda ut i år. Prognosen för 2022, delvis baserad på regionernas budgetar, ger ett resultat efter finansiella poster på 11,7 miljarder kronor, vilket motsvarar 3,1 procent av skatteintäkter och statsbidrag. Men redan 2023 försämras de ekonomiska förutsättningarna. Inflation, stigande räntor och ökade pensionskostnader är några förklaringar. Utan ekonomiska tillskott i form av generella statsbidrag, effektiviseringar eller skattehöjningar försämras det ekonomiska resultatet drastiskt och åtgärder kommer att behöva vidtas.

Även Koncernkontorets planeringsunderlag för 2023–2025⁴⁹ förklarar att det goda ekonomiska resultat som VGR har redovisat under de senaste åren, kan i stora drag förklaras av händelser av engångskaraktär så som riktade statsbidrag, omfattande börsuppgångar, AFA-pengar, överskott hos Västtrafik mm. VGR:s underliggande ekonomi rensat från dessa engångsposter är emellertid inte lika stark som de positiva resultaten har gett sken av.

Prognosen för VGR 2023–2025 visar ändå, till skillnad från SKR:s ekonomiska prognos, ett positivt resultat. Koncernkontoret är noga med att lyfta fram att resultatet ska tolkas med försiktighet och kommer behöva justeras till ökade kostnader för pensioner, läkemedel, befolkningsökning inom ramen för vårdvalen, avskrivningar och andra tillkommande poster. I

⁴⁴ (Västra Götalandsregionen, 2021)

⁴⁵ (Grip & Jägersten, 2020)

⁴⁶ (Västra Götalandsregionen, 2022)

⁴⁷ (Koncernkontoret, 2020)

⁴⁸ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2022)

⁴⁹ (Västra Götalandsregionen, 2021)

planeringsunderlaget nämns det även att Kulturnämndens omfattande arbete inom kulturområdet spås ta en allt större plats framöver, och involverar aktörer som arbetar brett med folkrörelse och deltagande. Dock ligger den genomsnittliga förändringen per år av regionbidraget till kultur på 0,87%, vilket kan innebära svårigheter att öka kapaciteten av kulturarbetet i VGR.

Sett till sammantaget av regionbidraget för år 2022⁵⁰ är Kulturverksamhet är en väldigt liten del av regionens samlade verksamhet. Kulturnämndens bidrag är strax under 2% vilket kan jämföras med hälso- och sjukvården som står för närmare 75%. I överenskommelsen för 2022 mellan Kulturnämnden och Styrelsen för kulturutveckling⁵¹ fastställs driftsbidraget till 180,1 mkr vilket inkluderar regionala och statliga medel inom samverkansmodellen. Uppräkningen på den regionala delen är 2 procent samt ett särskilt tillskott på 0,36 mnkr för landskapsobservatoriet. Utöver driftsbidraget tillkommer i överenskommelsen medel för ett antal uppdrag som uppgår till 12,1 mnkr för 2022. Andelen budgeterade intäkter från andra finansörer i form av uppdrag och projektbidrag är relativt stor, cirka 25 procent av omslutningen.

5.3 Den digitala utsidan

Idag kan en medborgare hantera i princip alla bankärenden på ett och samma ställe, i bankens digitala utsida. Det är en självklarhet att bankens alla olika digitala tjänster finns samlade på ett och samma ställe för att underlätta för användaren. Om bankerna inte utgått från att göra det enkelt för användaren kunde det innebära att tjänsterna var uppdelad i olika appar, en app för banklån, en för att betala räkningar och en annan för pensionssparande, en för placering av fonder och alla hade olika inloggningsförfaranden. Bankkunderna hade troligen varit mycket frustrerade och önskat en bättre digital service. Idag används samverkande banktjänster som Mobilt BankID och Swish mycket flitigt av svenskarna, en av tio betalar dagligen med swish och nära hälften använder BankID varje dag⁵².

Den digitala utsidan är var den digitala organisationens värdeerbjudande finns. Det kan vara en helt digitaliserad tjänst eller ett komplement till en fysisk tjänst. I följande avsnitt har utredarna undersökt vilka förändringskrafter som påverkar den digitala utsidan och hur förvaltningen svarar upp mot dem.

5.3.1 Omvärldsförutsättningar för den digitala utsidan

När användandet av digitala plattformar, mina sidor och sakernas internet är den norm som underlättar användarnas vardag så förväntas den nivån av service finnas i alla organisationer. Organisationen som inte hänger med kan vid långvarig stagnation slås ut helt. Nedan beskrivs några av de förändringskrafter som berör förvaltningen.

⁵⁰ (Västra Götalandsregionen, 2021)

⁵¹ (Västra Götalandsregionen, 2021)

⁵² (Internetstiftelsen, 2021)

Digitala plattformar förändrar konkurrensen

Iveroth, Lindvall och Magnusson skriver i boken *Digitaliserings och styrning*⁵³ om hur digitala plattformar förändrar affärslogiken i samhället. Genom ny teknik skapas möjligheter att kombinera skal- och kombinationsfördelar på ett annat sätt än tidigare, och själva grunden för konkurrensen förändras. Det möjliggör att världens största taxiföretag (Uber) inte äger några bilar, världens största handelsbolag (Alibaba) inte har något lager och där världens största hotellkedja (Airbnb) inte äger några fastigheter.

I takt med att digitaliseringen och framväxten av ny teknologi och nya konsumtionsmönster har tanken kring hur *funktionalitet* trumfar *institution* blivit alltmer påtaglig. Vi har ett relativt stabilt behov av banktjänster (funktionalitet), men behöver vi verkligen en bank (institution)?

Effekterna av plattformologiken finns även inom kulturverksamheter där kulturskapare aldrig tidigare i historien haft möjligheten att nå en så stor publik eller kundgrupp som i dag⁵⁴. Det gör även att **konkurrensen har hårdnat vilket ställer högre krav på kulturutövare att slipa på förmågan att marknadsföra sig och att använda digitala plattformar** för att bygga sitt varumärke.

Allt viktigare att kommunicera och få service digitalt

I SKR:s undersökning om attityder till digital service⁵⁵ visar studien att Sveriges invånare blir alltmer positivt inställda till den ökade digitaliseringen i samhället och till att kommuner och regioner erbjuder digital service. Jämfört med tidigare undersökningar ser man att andelen positivt inställda har ökat från 72 procent år 2016 till 77 procent år 2020. Endast sex procent uppger att de är negativt inställda till den ökade digitaliseringen.

Allt fler tycker även att det är viktigt att kommunicera och få service digitalt. Åtta av tio (77 %) uppger att det är viktigt, vilket är en ökning jämfört med både 2016 och 2018 då andelen var 71 procent respektive 73 procent. Att **allt fler anser att det är viktigt för dem innebär ökade förväntningar på kommuner och regioner att erbjuda digital service**.

Sedan november 2018 finns ”Lag (2018:1937) om tillgänglighet till digital offentlig service” att ta hänsyn till i framställande och anpassande av digital offentlig service. Det ställer krav på hur tjänsten uppfattas och hanteras, om den är begriplig och att den är robust.

Invånarens upplevelse av offentliga tjänster blir alltmer viktig

En samlad digital service är en viktig aspekt för digitala tjänster vilket redovisades i tidigare avsnitt om *Stigande förväntningar på en sammanhållen digital offentlig service*. I SKR:s strategi ”Utveckling i en digital tid – En strategi för grundläggande förutsättningar”⁵⁶ behöver målbilden vara att offentlig sektor utgår från ett helhetsperspektiv för att skapa större samlad samhällsnytta. **Digitala lösningar ska utgå från användarnas behov och livshändelser där förutsättningen är samverkande processer**. Det kräver en högre grad av koordination

⁵³ (Iverroth, Lindvall, & Magnusson, 2019)

⁵⁴ (Hiltunen & Rasmussen, 2022)

⁵⁵ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2022)

⁵⁶ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2019)

mellan offentliga aktörer i ett ärende vilket minskar den administrativa bördan för privatpersoner och företag. Samtliga ärenden och arbetsuppgifter inom sektorn, både interna inom förvaltningen och externa mot invånare bör betraktas som delar i dessa samverkande processer.

Det finns stora skillnader i hur olika användargrupper vill konsumera tjänster i den digitala utsidan. Ändå är det avgörande att förstå användaren och dess behov för att nå framgång⁵⁷. Genom kvalitativa och kvantitativa metoder så som användartester, expertutvärderingar, fokusgrupper och enkäter kan kunskapen om god användbarhet och användarupplevelse (UX) öka. Detta är en nödvändighet för att kunna utveckla konkurrenskraftiga innovativa produkter och tjänster.

Vikten av användarupplevelsen är även uppmärksammas inom kultursektorn i projektet Mer För fler – hur når vi fler inom kulturområdet⁵⁸, som initierats av SKR i samarbete med Svensk biblioteksförening och Kulturskolerådet. Författarna till rapporten menar att den avgörande frågan **handlar kanske inte om att verksamheterna ska nå alla, utan om hur de blir mer relevanta för fler och säkerställer att invånare har samma möjligheter att ta del av verksamheterna**. Verksamheternas sätt att organisera sig och arbeta påverkar vilka som nås. Tillgängliga resurser påverkar också olika vägval rörande organisation och metoder. Projektdeltagarna använde sig av metodiken tjänstedesign vilket i huvudsak har angreppssättet att involvera användaren i alla steg av utvecklingen. Ett av de bärande resultaten efter programmet är att användaren hamnat mer i fokus och lärdomarna var bland annat att det är viktigt att hålla kvar användaren i fokus genom hela processen, att leta efter vad som är det egentliga problemet och att testa idéerna mer än en gång.

I en kulturverksamhet är vanligtvis målgrupperna många och de vill konsumera tjänster på olika sätt. För **att skapa goda förutsättningar för en verksamhet att skapa ändamålsenliga tjänster som är relevanta behöver metoder som innefattas i tjänstedesignområdet användas**. Beroende på användargruppen kan samma tjänst ha flera olika gränssnitt som är anpassade utifrån de specifika behov som användaren har.

Barn och ungas digitala liv

I Internetstiftelsens rapport Svenskarna och internet 2021⁵⁹ finns det mycket som pekar på att nästan alla barn lever digitala liv. Rapporten visar att 99 procent av 8–19-åringarna använder internet. För de unga är det helt naturligt att använda internets möjligheter, från att titta på vloggar och lyssna på digitala ljudböcker, till att kolla när andra spelar spel eller köpa virtuella föremål. För 8–11-åringar är sociala medier den främsta digitala kanalen för nyheter. Ungefär var fjärde i den åldersgruppen tar del av nyheter via sociala medier, men bara 1 av 10 tar del av nyheter via tidningars webbplatser eller appar.

Just Tiktok är verkligen de yngres plattform – 2 av 3 födda på 00-talet använder Tiktok, samtidigt som användandet är minimalt bland de födda på 80-talet eller tidigare. Och många skapar och delar med sig av eget innehåll. Hela 41 procent av Tiktok-användarna har postat

⁵⁷ (RISE, 2022)

⁵⁸ (Svensk biblioteksförening, SKR, Kulturskolerådet, 2019)

⁵⁹ (Internetstiftelsen, 2021)

en egen video det senaste året, i jämförelse är det endast 3 procent av Youtube-användarna som skapar egna filmer och lägger upp. Precis som internetanvändarna i stort chattar nästan alla barn och unga.

De stora skillnaderna är vilka tjänster som används för att chatta och hur lätt man tycker att det är. Unga i åldrarna 12–15 år tycker i princip att det är lika lätt att prata med sina vänner via chatt som i verkliga livet, medan alla äldre än så länge tycker att det är lättare att prata med vänner ansikte mot ansikte.

Det goda mötet är fortfarande viktigt

Användarupplevelsen är viktigt för relevansen av de offentliga tjänsterna men ändå menar författarna i Tillitsdelegationens rapport⁶⁰ att offentliga verksamheter inte i tillräckligt hög utsträckning har lyckats ta tillvara invånarens erfarenheter och kunskaper. Medarbetaren ges allt mindre tid till det goda mötet med invånaren vilket innebär att medarbetaren inte får tillräckligt med utrymme för att använda sin erfarenhet och kompetens och ge invånaren ett stöd som är utformat efter dennes förutsättningar och behov.

Författarna till ovan nämnda rapport menar att om myndigheterna saknar en gemensam förståelse för invånarens skilda förutsättningar och behov riskerar de att förändra eller bygga upp strukturer som är rationella för dem själva, men inte nödvändigtvis för invånaren. Därför är frågan om att öka fokus på invånarens behov en utmaning som myndigheterna själva kan styra över.

Medarbetarens professionella omdöme och skapar förtroende för den offentliga verksamheten hos invånaren och är viktig för användarupplevelsen av en tjänst. Syftet med **digitalisering är inte att ersätta medarbetarens alla arbetsuppgifter med en digital tjänst i den digitala utsidan utan snarare skapa ett relevant komplement** till invånaren. De administrativa moment som inte är direkt värdeskapande minskas till förmån av det goda mötet. Det här budskapet förstärks även i projektet Mer För fler – hur når vi fler inom kulturområdet⁶¹ där projektdeltagarna menar att det personliga mötet och information som förmedlas mellan personer är viktigare än all annan information.

Öppna data och det digitala kulturarvet

Data och information är en viktig resurs med möjlighet att bidra till en rad olika positiva värden för samhället⁶². Att ge tillgång till offentlig information betyder att näringsliv, akademin, civilsamhället och offentlig förvaltning själva kan dra nytta av den.

Öppna data skapar värde på flera olika plan i samhället⁶³. Det rör sig dels om rena ekonomiska värden i form av stimulerad tillväxt och ökad effektivitet som ger aktörer möjlighet att utveckla nya produkter och tjänster, **dels bidrar öppna offentliga data per definition till ökad transparens och demokratisk kontroll genom att öka insyn och**

⁶⁰ (SOU 2019:43, 2019)

⁶¹ (Svensk biblioteksforening, SKR, Kulturskolerådet, 2019)

⁶² (DIGG, 2022)

⁶³ (Ekström & Johannesson, 2020)

förståelse för offentlig förvaltning. Den ökade insynen innebär nya möjligheter för externa aktörer att mäta policyeffekter och granska, upptäcka samt motverka oegentligheter inom offentlig sektor.

Värdet av öppna data har beräknats i många olika studier både internationellt och nationellt där flertalet handlar om offentliga öppna data. På DIGG:s hemsida⁶⁴ finns en hänvisning till flertalet beräkningar där bland annat Lantmäteriet fått ett regeringsuppdrag att beräkna nyttan av särskilt värdefulla öppna data enligt EU. Värdet gällande de särskilda datamängderna för Sverige beräknas generera mellan 10–21 miljarder kronor varje år.

Öppna data är även stort inom kulturverksamhet, där bland annat tillgängliggörandet av kulturarvet har behandlats under lång tid i flera av statens offentliga utredningar (Bland annat SOU 1996:110, SOU 1997:14, SOU 2003:129, SOU 2019:58 och senast SOU 2021:77). Digitala samlingar kan utgöra en resurs och innebära tidsbesparingar för bland annat skolor, forskning och näringslivet⁶⁵. Aktörer inom både museiområdet och arkivområdet vittnar om att det finns mycket stora behov av att datorisera kulturarvet och att Sverige inom det här området hamnat efter många andra länder.

I rapporten Från kris till kraft - Återstart för kulturen (SOU 2021:77) menar man att datorisering av kulturarvet handlar om att skapa digitala versioner av fysiska föremål, böcker och arkivmaterial som finns i samlingarna på museer, arkiv och bibliotek ökar befolkningens tillgång till vår gemensamma historia, oavsett var i landet de bor. **Men trots att det finns ett stort intresse och värde i att tillgängliggöra kulturarvet digitalt ger många museer och kulturarvsinstitutioner en bild av att de i dag saknar de resurser som de behöver** för att kunna bedriva ett effektivt arbete.

Även om datorisering av samlingarna kan medföra tidsbesparingar för externa användare innebär den inga direkta tidsbesparingar för kulturarvsinstitutionerna. De fysiska föremål som får en digital version ska även fortsatt bevaras. Det medför alltså inte bara ett arbete med att skapa de digitala versionerna av föremålen utan även en **långsiktig förvaltning av dubbla samlingar – de fysiska föremålen respektive de digitala versionerna av föremålen**⁶⁶.

Med stöd från ny teknik som artificiell intelligens finns potential att stora delar av datoriseringsprocessen på sikt automatiseras. I ett pågående forskningsprojekt undersöker man möjligheterna att med stöd från AI och maskininlärning skanna in och generera metadata för kulturarvssamlingar⁶⁷. Ur ett pedagogiskt perspektiv undersöker många forskningsinitiativ, i både Sverige och världen, metodik för hur stora datamängder kan visualiseras digitalt för att stödja både forskning och pedagogisk förmedling genom att uppmuntra till eget utforskande av datamängder.⁶⁸

Utredningen Från kris till kraft - Återstart för kulturen (SOU 2021:77) ger som förslag att Regeringen avsätter 150 miljoner kronor 2022 samt 325 miljoner kronor 2023 och 2024 för en

⁶⁴ (DIGG, 2022)

⁶⁵ (SOU2021:77, 2021)

⁶⁶ (SOU2021:77, 2021)

⁶⁷ (Foka & Griffin, 2021)

⁶⁸ (Ynnerman, Löwgren, & Tibell, 2018)

satsning på datorisering av kulturarvet vilket innebär förbättrade förutsättningar för att öka takten med det omfattande arbetet. Satsningen ska inriktas på samlingarna inom arkiv, bibliotek och museer. Om Regeringen antar förslaget i budgeten återstår att se.

Att skapa trygghet i en orolig värld

För att människor och företag ska våga lita på den snabba digitala utvecklingen behöver samhället skapa förutsättningar för trygghet⁷⁸. En av de största utmaningarna som följer av digitaliseringen ligger i att hitta en balans mellan användandet av insamlade personliga data och den personliga integriteten som inte hämmar utvecklingen och samtidigt gör att personers integritet värnas och att de känner tillit till de digitala tjänsterna. I SKR:s undersökning av attityder kopplat till digital service⁶⁹ visar resultatet att viktigast för respondenterna är att mänsklig kontakt inte försvinner följt av att säkerhet och personlig integritet inte äventyras.

Personuppgifter är ofta en förutsättning för att ge en digital service som upplevs som bra och nyttig av användaren. När personifieringen av tjänster blir allt vanligare är det viktigt att rätten till personlig integritet beaktas så att förtroendet, tryggheten och tilliten i digitala miljöer stärks. Dataskyddsförordningen (2018:218) trädde i kraft den 25 maj 2018 med syfte att skydda den enskildas grundläggande rättigheter och friheter och hjälper till att ta kontrollen över hur personuppgifter används.

Brister i hantering av personuppgifter kan dels resultera i administrativa sanktioner, som i fallet med Stockholm stad som fick en sanktion på 4 miljoner på grund av allvarliga säkerhetsbrister i deras skolplattform⁷⁰, dels ett försämrat förtroende där allvarliga och upprepade störningar kan leda till förtroendekriser. Vi behöver därför skydda vår information så att den alltid finns när vi behöver den (tillgänglighet), att vi kan lita på att den är korrekt och inte manipulerad eller förstörd (riktighet) och att endast behöriga personer får ta del av den (konfidentialitet)⁷¹. Gapet mellan digital utveckling och de åtgärder vi vidtar för att säkra våra digitala informationstillgångar som alltjämt ökar bidrar till att sårbarheterna och risker växer lavinartat.

Både vid upprätthållande och utvecklandet av nya digitala tjänster finns det många viktiga beaktanden att göra kopplade till att hantera frågor om personlig integritet och att erbjuda god digital service. Det ställer krav på att kompetens inom informationssäkerhetsområdet finns tillgänglig både för att systematiskt arbeta förebyggande och att kontinuerligt anpassa skyddet utifrån organisationens behov och risker⁷².

Kraven på tillgänglighet ökar

Alla människor ska kunna använda offentliga aktörers webbplatser och mobila applikationer. Det är syftet med lagen om tillgänglighet till digital offentlig service, även kallad DOS-lagen (2018:1937). Lagen omfattar digital service från en offentlig aktör där den

⁶⁹ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2022)

⁷⁰ (IMY, 2020)

⁷¹ (MSB, 2015)

⁷² (MSB, 2022)

digitala servicen tillhandahålls via en sådan teknisk lösning som DIGG, Sveriges digitaliseringsmyndighet, meddelat via föreskrifter⁷³.

Digital tillgänglighet innebär att ingen ska hindras från att använda digital service på grund av funktionsnedsättning. Några exempel på viktiga egenskaper för digital tillgänglighet:

- Det ska gå att förstora/zooma utan att innehåll hamnar utanför skärmen.
- Det ska gå att navigera och använda alla funktioner via tangentbord eller röststyrning.
- Det ska gå att lyssna till innehållet via ett uppläsande hjälpmedel.
- Texten ska vara lätt att läsa och förstå.

Omkring 20 procent av befolkningen har någon form av funktionsnedsättning⁷⁴, till exempel nedsatt syn eller rörelseförmåga. Dessa användare har inget val, ibland måste de exempelvis använda en offentlig webbplats för att utföra ett ärende. För dem kan en god tillgänglighet vara helt avgörande. Den digitala utsidan är till för alla människor varför **tillgänglighetsanpassning är en avgörande faktor vid upprätthållande och utvecklandet av nya digitala tjänster.**

Det finns olika metoder för att hantera anpassningen till DOS-lagen som baseras på internationella standarder (till exempel ISO 21801:2021 – Kognitiv tillgänglighet) samlat under föreningen Begripsam⁷⁵ som är fria att använda.

Digital förmedling

Bara under de tre senaste åren har stora förändringar skett för hur kulturen förhåller sig till digital förmedling. Covid-19 pandemin drabbade kultursektorn mycket hårt när stora delar av den normala, fysiska kulturverksamheten stängdes ner helt. Trots den kris som pandemin har inneburit för kultursektorn har flera kreativa och innovativa sätt att tillgängliggöra kultur utvecklats och etablerats under pandemin⁷⁶. Initiativen handlar både om att upprätta och fördjupa alternativa kommunikationsvägar till publiken och om att skapa trygga förutsättningar för att fortsätta att förmedla, distribuera och producera konst och kultur.

Omställningen till digitala kulturarrangemang var till stor del möjlig för att för att resurser till digitala initiativ kunde tas från fysisk verksamhet som ställdes in. När restriktionerna för fysiska arrangemang nu har lättat och publiken börjar återvända lär efterfrågan och ambitioner för fortsatt digital verksamhet kvarstå. I nuläget innebär detta att de ekonomiska ramar som tidigare använts för att finansiera analog verksamhet nu även ska stötta genomförandet av nya digitala aktiviteter. För en **fortsatt utveckling av digitalt kulturutbud krävs antingen tydliga prioriteringar där den fysiska verksamheten minskar, eller ökade ekonomiska ramar som kan möjliggöra nya initiativ.**

⁷³ (DIGG, 2022)

⁷⁴ (DIGG, 2022)

⁷⁵ (Begripsam, 2022)

⁷⁶ (SOU2021:77, 2021)

Finansiering av det digitala kulturutbudet

En utmaning för finansieringen av det digitala kulturutbudet är att det i dag saknas beprövade och fungerande intäkts- och betalmodeller för digitala arrangemang⁷⁷. Förutsättningarna är dessutom väldigt varierande mellan olika kulturområden. Inom museisektorn har analoga besök oftast fri entré, vilket skapar motstånd för att ta betalt för digitala motsvarigheter. Inom scenkonstområdet är däremot utgångspunkten genomgående att biljetter till fysiska föreställningar kostar pengar, vilket inte gör frågan om att ta betalt för digitala föreställningar lika känslig. Det är dock troligt att digitalt utbud som konsumenter förväntas betala för behöver hålla en högre kvalitet än digitalt utbud som sprids utan kostnad. Det digitala utbudet kommer att behöva bli något mer än enbart en avfilmad version av det analoga utbudet.

Utmaningarna med hållbar finansiering som stöttar en digitalisering av utbudet märks inom flera delar av kultursektorn. Den statliga biblioteksersättningen som författare vanligtvis får som ersättning för att deras verk nyttjas på bibliotek gäller inte för e-böcker⁷⁸. I stället måste kommunerna själva betala in en summa till förlaget vid varje utlåningstillfälle. Inom filmindustrin har den tidigare affärsmodellen för filmproduktion, som byggt på biografvisningar, havererat totalt. Även efter pandemin kvarstår dessa utmaningar, när utbudet på streamingtjänster ökar och biografbesöken minskar.

För de offentligt finansierade kulturverksamheterna utgör de offentliga bidragen en grundfinansiering som medför att intäkter från fysiska eller digitala arrangemang inte behöver täcka alla verksamhetens kostnader⁷⁹. Offentliga kulturinstitutioners digitala utbud kan inte finansieras helt av egna intäkter, men kan inte heller helt och hållet bekostas med offentlig finansiering. För att **främja utvecklingen av ett digitalt kulturutbud som genererar intäkter för kultursektorn behövs någon form av politisk insats som möjliggör för kultursektorn att pröva och utveckla intäktsmodeller** och den ekonomiska potentialen i det digitala kulturutbudet.

5.3.2 Invärldsförutsättningar för den digitala utsidan

Omvärldstrycket är högt på den digitala utsidan och förvaltningens målgrupper och intressenter kommer förvänta sig en högre nivå av service. I detta avsnitt har utredarna undersökt hur förvaltningen möter behovet av en sammanhållen digital utsidan och om arbetssätt finns för att anpassa den utifrån olika användarens behov.

Kultursektorn och förvaltningens digitala utsida

Beställarnämndens förväntningar för uppdragsperioden är att verksamheten på ett tydligare sätt ska utgå från invånarnas behov av att utöva och ta till sig kultur, natur- och kulturarv. Det förutsätter ett lyhört arbetssätt, en aktiv dialog, kontinuerlig kunskapsinhämtning och regional överblick avseende kommuners och andra relevanta målgruppers behov. När denna rapport skrivs innefattar Förvaltningen för kulturutvecklings digitala utsida:

⁷⁷ (SOU2021:77, 2021)

⁷⁸ (SOU2021:77, 2021)

⁷⁹ (SOU2021:77, 2021)

- E-tjänster som Kulturkatalogen Väst och Hantverksregistret
- Digitala samlingar i databaser.
- Digitala plattformar och samlingssidor, som Barnens bibliotek och Prisma VG.
- Informations- och kommunikationstjänster målgrupper kan välja att ta del av genom att ex. följa ett konto på sociala medier eller prenumerera på ett nyhetsbrev.
- Nätverk, konsultationer, fortbildningar och konferenser som tillgängliggörs digitalt.
- Datoriserad verksamhet, exempelvis en avfilmad, efterpublicerad föreläsning eller en digital version av en fysisk utställning.
- Att förvaltningens verksamhet bygger upp delar av andra organisationers digitala utsida, exempelvis Digitalt museum eller evenemangskartan hos goteborg.com.

Det finns många olika typer av ärenden som flödar inom ämnesområdet kultur i Västra Götalandsregionen. Vanliga ärenden i kontakt med externa målgrupper är ansökningar om finansiering av olika slag. Stora delar av det professionella kulturlivet är beroende av stöd, stipendier och bidrag från både offentlig och privat sektor för att kunna utöva konst och kultur. Ansökningsprocesserna för kulturstöd har i mångt och mycket datoriserats på olika sätt; processen sker digitalt, genom mailkontakt, PDF: er att fylla i, digitala ansökningsformulär och i vissa fall mer genomarbetade e-tjänster där en ansökande kan logga in. Vid en enkel undersökning hittades ca 30 olika ansökningsportaler att söka finansiellt stöd för kulturprojekt i Västra Götaland och Sverige. Varje organisation har sitt ansökningsförfarande, sina krav och sin digitala tjänst.

En prioriterad målgrupp i förvaltningen är barn och unga men de plattformar som är deras primära informationskanal så som TikTok används inte. De webbplatser som riktar sig till barn och unga som exempelvis Barnens bibliotek saknar chattfunktion vilket är det målgruppen föredrar för att kommunicera.

Arbetsätt för användarinvolvering

Beställarnämndens förväntningar för uppdragsperioden är att verksamheten på ett tydligare sätt ska utgå från *invånarnas behov* av att utöva och ta till sig kultur, natur- och kulturarv⁸⁰. Det förutsätter ett lyhört arbetsätt, en aktiv dialog, kontinuerlig kunskapsinhämtning och regional överblick avseende kommuners och andra relevanta målgruppers behov

Det finns inga fastställda ramar för hur ett systematiskt arbetsätt för användarinvolvering ska se ut i förvaltningen, men det är många verksamheter som på olika sätt involverar flertalet målgrupper i utvecklingsarbete. Metoderna som används är vanligen traditionella metoder som intervjuer, enkäter och observationer.

Techformance är bra exempel på ett av förvaltningens innovationsprojekt med hög grad av användarinvolvering⁸¹. Projektet syftar till att öka barn och ungas delaktighet i scenkonst.

⁸⁰ (Västra Götalandsregionen, 2021)

⁸¹ (Förvaltningen för kulturutveckling, 2022)

Med hjälp av en metod som stöds av en app kan publiken påverka händelseförloppet av föreställningen. Projektet har involverat flera målgrupper och där slutanvändaren är barn och unga. De har även anlitat en byrå för att få djupare kunskap om användarvänlighet (med särskilt fokus på kognitiva funktionshinder).

Enligt den mognadsmätning som genomförts i förvaltningen (se *Digital mognad i förvaltningen*) så är respondenternas upplevelse av att vi är relativt bra på att involvera användare i utvecklingen av digitala tjänster och lösningar (medelvärde 2,7 av 6). Upplevelsen är att förvaltningen är bra på användarinvolvering trots att det inte finns några etablerade och moderna arbetssätt. Denna förmåga är en omnämnd del i förvaltningens utvecklingsstrategi⁸² så **kompetensutveckling inom mer moderna metoder för användarinvolvering skapar bättre förutsättningar att utveckla ändamålsenliga digitala tjänster och lösningar.**

Arbetssätt för att säkerställa personlig integritet

Informationssäkerhetsarbetet i förvaltningen är eftersatt och implementering av det regiongemensamma ledningssystemet för informationssäkerhet har inte påbörjats. Detta kan ha sin förklaring i att det finns ett utpekat ansvar för informationssäkerheten som är tilldelad en medarbetare med en beläggning av endast 5% av arbetstiden. Informationsklassningar, riskhantering och åtgärdsplaner enligt ledningssystemet utförs inte i förvaltningens verksamheter. Nyligen har ett arbete med riskhantering av natur- och kulturarvet påbörjats där informationssäkerhet är med som en del, men för övrigt finns inga pågående arbeten. I intervjuerien med enhetschefer⁸³ framgår det att ambitioner att hantera frågor som informationsklassning ändå finns men att specialistkompetens är svårt att få tag i.

”I nyutvecklingen av Barnens bibliotek har vi stött på juridiska dilemman angående informationssäkerheten och behövt stöd av jurist. Men förståelse och kompetens inom området kommunikation saknas hos juristerna VGR. Vi kanske inte behöver den kompetensen internt men vi vill heller inte lägga 10 timmar på att hitta en lämplig jurist med rätt kompetens.”

En intressant iakttagelse som utredarna gjort är att enligt den mognadsmätning som genomförts i förvaltningen så är respondenternas upplevelse att vi är bra på att garantera personlig integritet för våra användare (se *Digital mognad i förvaltningen*). Frågan har det högsta medelvärdet av (4,1 av 6) av alla frågor och andelen ”vet ej” är 20%. Utredarnas tolkning av resultatet är att det finns en omedveten okunskap i förvaltningen gällande informationssäkerhet i kombination av ett litet engagemang i frågorna.

Arbetssätt för att säkerställa digital tillgänglighet

Förvaltningen för kulturutveckling arbetar med tillgänglighet genom bland annat konsultation, fortbildning, information, nätverk, publikationer och utvecklingsprojekt riktade till externa intressenter. Konsulenterna har en gedigen erfarenhet av tillgänglighetsanpassning kopplat till

⁸² (Västra Götalandsregionen, 2021)

⁸³ (Eliasson, o.a., 2022)

tillgänglig verksamhet och den fysiska platsen. Men när det handlar om digitala medier saknas specialistkompetens gällande tillgänglighet för webb och i digitala tjänster. Det finns idag ingen utpekad resurs som arbetar med att stödja förvaltningens verksamhet och hur medarbetare rent praktiskt utformar exempelvis ett dokument eller en webbsida för att följa DOS-lagen. Vissa utbildningsinsatser har gjorts av konsulenterna som tangerat området tillgänglighet på webben men de är riktade till externa deltagare⁸⁴.

5.4 Den digitala insidan

Till den digitala insidan räknas all verksamhet inom organisationen förutom den IT-kompetens som är en del av den digitala motorn. Det är kärnverksamhet som levererar värde genom den digitala utsidan till samtliga intressenter och målgrupper utifrån organisationens uppdrag och den lednings- och stödverksamhet som skapar rätt förutsättningar i värdekedjan. I detta avsnitt undersöker utredarna förmågor som rör den digitala insidan där fokus ligger på styrning och ledning samt förändringshantering.

5.4.1 Omvärldsförutsättningar för den digitala insidan

Digitaliseringen har genom sin snabba utveckling gått från att vara en fråga för organisationers IT-avdelning till att bli en central del av samtliga verksamhetsområden. Det innebär att ledningsgrupper och chefer behöver kompetens att förstå hur de ska styra och leda för att dra fördelar av digitala verktyg och ny teknik. I detta avsnitt har utredarna fokuserat på hur styrnings- och ledningsförmågorna förväntas fungera för att kunna nyttja den digitala potentialen och bedriva kulturverksamheter ändamålsenligt.

Att leda i en värld av förändring

Alla organisationer lever i ett landskap av krav och möjligheter och när det landskapet förändras så förändras också kompetenskraven på de ledningsgrupper som är satta att leda verksamheten. Enligt Torberger (2022)⁸⁵ behöver framtidens kompetenta ledningsgrupp ha koll på fyra följande kunskapsområden; Teknisk bildning, arbeta datadrivet, innovationsledning och leda självorganiserade team.

Teknisk bildning innebär att ha en generell förståelse för vad tekniken kan göra idag, var den tycks vara på väg imorgon men också förstå vad som än så länge är science fiction. En tekniskt bildad person kan också de vanligaste begreppen som rör teknikens tillämpning inom det egna verksamhetsområdet.

Digitaliseringen av arbete och kommunikation betyder att allt fler processer skapar data och att allt fler system kan kopplas samman. I datan finns bland annat insikter om användarbeteenden och behov, flaskhalsar i gränssnitt och infrastrukturer, kort sagt utgångspunkter för innovation och ett klokt beslutsfattande. Framtidens kompetenta ledningsgrupper arbetar *datadrivet* och förstår vilka aspekter av verksamheten som kan och bör följas upp och analyseras.

⁸⁴ (Förvaltningen för kulturutveckling, 2022)

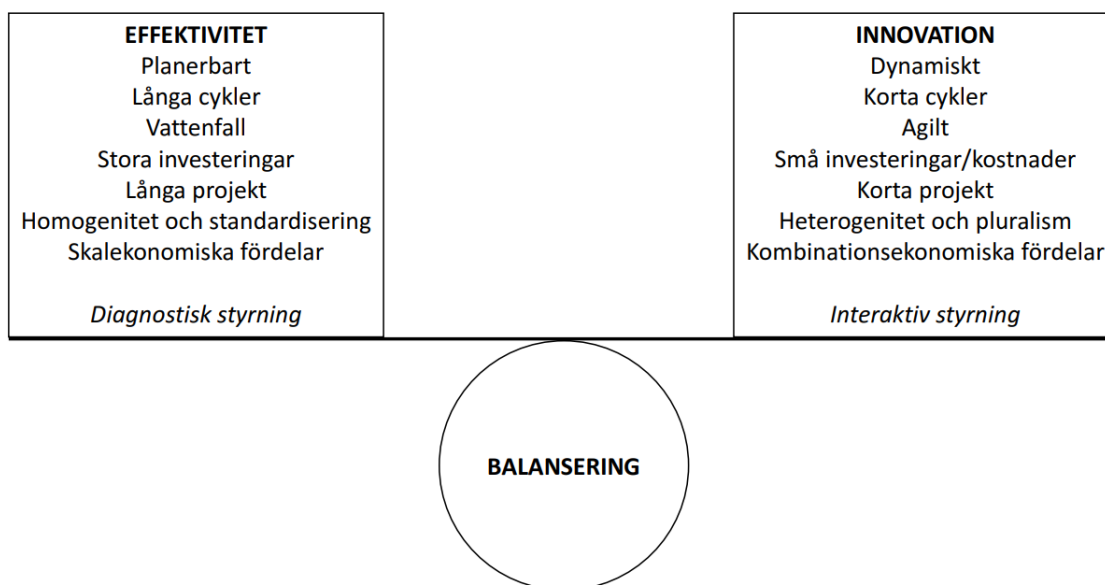
⁸⁵ (Torberger, 2022)

Digitalisering, men också stigande hållbarhetsambitioner, betyder att nya produkter, tjänster och arbetssätt ska tas från idé till implementerad verklighet. Framtidens kompetenta ledningsgrupp förstår kulturen och processerna som leder till *framgångsrik innovation*.

Framtidens kompetenta ledningsgrupp kommer att ha en annan uppsättning ledarskapsprinciper än de som idag, fortfarande, dominerar arbetslivet. Den organisatoriska komplexiteten ökar och det motiverar till att arbeta i *självorganiserande team*. Inte bara för att självorganisering skulle vara den senaste management-hypen utan för att dagens komplexa arbetsliv helt enkelt inte går att centralstyra. Självorganiserande team ställer krav på en hög grad av gruppmodnad där ledare som är lika engagerade som medarbetare och att organisationen och att organisationen är flexibel och kan förändras i takt med förändringar i dess omgivning.

Framgångsrik styrning av digitalisering

Enligt rapporten Balanserande mätning och styrning för accelererad digitalisering⁸⁶ krävs nya modeller och metoder som på allvar ersätter tidigare antaganden med nya, evidensbaserade och ändamålsenliga antaganden givet förändrade förutsättningar. En **framgångsrik styrning behöver bygga på parallella logiker för effektivitet och innovation** samt en förmåga att balansera dessa, en så kallad organisatorisk ambidextrositet. Innovation handlar om utforskande av nya möjligheter medan effektivitet handlar om att exploatera givna förutsättningar.



Figur 2. Visualisering av balanseringen mellan effektivitet och innovation utifrån Magnussons modell.

I rapporten Regionernas digitaliseringsstrategier⁸⁷ menar man att strategier utgör ett viktigt styrinstrument som ska säkerställa ansvarsutkrävande och regelefterlevnad i organisationen. I offentlig sektor finns en tendens att se strategier som något som förväntas finnas, men

⁸⁶ (Magnusson, Balanserande mätning och styrning för accelererad digitalisering, 2017)

⁸⁷ (Norling, Magnusson, & Lindroth, 2022)

samtidigt något som inte spelar någon större roll för verksamheten. Det formella (strategin) lever frikopplat från det faktiska (praktiken).

Norling, Magnusson och Lindroth menar att ingångsvärden i strategin är viktiga för vägval och kan skapa samstämmighet mellan organisationens ledning och verkställande vilket kan kraftsamla resurser i en särskild riktning. I den bästa av världar utgör strategin en integrationsplattform där verksamheten får tydlighet i vad som skall prioriteras. I den värsta av världar är strategin tandlös och alltför generell, resulterande i bristfälliga ingångsvärden för prioritering.

Studien av regionernas digitaliseringsstrategier visar att strategierna existerar parallellt med verksamheten, och utan tydlig resursallokering och ansvarsutkrävande integreras de inte i verksamhetens övergripande styrning. Att till exempel ha en prioriteringsprocess som inte tar i beaktande och följer upp förankring i strategin är dömd att misslyckas. Att **inte koppla samtliga initiativ som bedrivs till strategin och kontinuerligt följa upp resursallokering och effekt i relation till de strategiska målsättningarna är fel**, under förutsättningen att strategin skall spela en roll för verksamhetens långsiktiga relevans och överlevnad.

Styrning av verksamhetsutveckling

Verksamhetsutveckling handlar om att förändra och förbättra verksamheten utifrån flera områden och dimensioner. Det kan handla om organisationen i sin helhet, arbetssätt, system, teknik, strategi, struktur och kultur⁸⁸. Verksamhetsutveckling är något en organisation bör ägna sig åt kontinuerligt annars finns det en risk att organisationen stagnerar och blir irrelevant. Tecken på att verksamheten befinner sig i riskzonen är när projekt eller uppdrag inte levererar som tänkt, som till exempel att inte tidsplanen håller eller att det är bristande kvalitet i det resultat som levereras. Andra tecken är när viktig **kompetens byter arbetsgivare, problem med arbetsmiljön, att konflikter inte hanteras eller att kostnaderna ständigt ökar**.

Digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling som syftar till framdrift medan IT syftar till att skapa förutsättningar för att upprätthålla en tillförlitlig och robust IT-drift. Digitala satsningar innebär att manuella rutiner ersätts med digitala tjänster. Det kan skapa intern nytta (automatisering av delar/hela processer) som extern nytta (nya tjänster), men i båda fall handlar det om att frigöra resurser och skapa nya optioner för handling.

För realisering av de interna och externa nyttorna skall vara möjligt krävs det en **transparens och kontroll vilket ställer krav på redovisning och projektledning, likväl som på prioriteringsprocessen**. Förmågan att prioritera behöver vara mogen för att balansera organisationens utveckling dels mellan effektivitet och innovation (*se Framgångsrik styrning av digitalisering*), dels mellan intern och extern nytta. En organisation som över-investerar i effektivitet riskerar påskyndad irrelevans och en organisation som över-investerar i innovation riskerar urlakning av effektivitet.

⁸⁸ (Bywork AB, 2021)

Det är viktigt att förstå skillnaden mellan verksamhetsutveckling (utvecklingsuppdrag) och att upprätthålla redan befintlig verksamhet (förvaltningsuppdrag). Vanligt är att gränsdragningen är oklar och därför tenderar förvaltningsuppdraget att prioriteras på bekostnad av utvecklingsuppdraget⁸⁹. Detta mönster återfinns i flertalet länder och sektorer, och är inte unikt för offentlig sektor. Den oklara gränsdragningen har en direkt inverkan på den taktning som berör hur snabbt man vill driva digitaliseringsutvecklingen.

Magnusson, Lindroth och Torell⁹⁰ menar att utifrån organisationens målsättning så behöver det bli tydligt var resurserna förväntas lägga på verksamhetsutveckling. En framgångsfaktor är att vikta uppdragen (förvaltning vs utveckling) genom att exempelvis ange att organisationens chefer förväntas lägga 20% av resurserna på verksamhetsutveckling. Den procentuella fördelningen sätts beroende på förändringsbehovet i verksamheten och där det är av särskild vikt att resursutnyttjande följs upp. För **den organisation som inte fastställt takt i termer av exempelvis hur stor andel av ordinarie verksamhets som ska växlas över till digital leverans under en given tidsperiod antas takten vara noll.**

Den metod som rekommenderas för att kunna allokera och koordinera resurser är portföljstyrning som utgör en av de mest centrala mekanismerna i en organisations säkerställande av ändamålsenlighet⁹¹. Genom portföljstyrningen möjliggörs att man prioriterar rätt initiativ för det ändamål man avser uppnå (effektivitet – innovation, intern nytta – extern nytta), samt att dessa initiativ ges rätt förutsättningar för samordning och genomförande. En **väl fungerande portföljstyrning skapar därmed förutsättningar för en ändamålsenlig styrning av verksamhetsutveckling.**

Uppföljning, mätning och analys

Digitalisering påverkar ett antal aspekter kring styrning som en integrerad helhet av strategi, struktur och system. Iveroth, Lindvall och Magnusson⁹² menar att det konkret handlar om styrfrågor kopplade till uppmärksamhet, allokering, koordinering, motivation och beslut. Den kanske viktigaste styrfrågan handlar om hur man enskilt eller tillsammans i en större organisation kan upprätthålla *uppmärksamheten* på det som är viktigt, på både kort och lång sikt. Mätningar är här av stor betydelse. Ett välkänt uttryck som beskriver det är: ”Det som mäts uppmärksammas” vilket är väl underbyggt i forskning. Det som snarare är svårt är hur människor åtgärdar de problem man har insikt om. Med digitaliseringen kommer användandet av robotar öka och därmed hur man åtgärdar problemen. Det som beslutas och designas in i tekniken kommer också att utföras.

Traditionellt har mätningar i verksamheten dominerats av en ekonomisk orientering. Styrningen har i mycket varit baserad på budget och redovisningsdata vilket i många fall har haft liten eller ingen koppling till det som ledningen anser vara strategiskt viktigt. Mätning

⁸⁹ (Magnusson, Lindroth, & Khisro, Kommunens digitaliseringsstrategi - Stärkt digital mognad i Sundsvalls kommun, 2021)

⁹⁰ (Magnusson, Lindroth, & Khisro, Kommunens digitaliseringsstrategi - Stärkt digital mognad i Sundsvalls kommun, 2021)

⁹¹ (Magnusson & Lindroth, Portföljstyrning som magiskt tänkande, 2021)

⁹² (Iveroth, Lindvall, & Magnusson, 2019)

kan heller inte ses som en engångsföreteelse, utan en ständigt pågående process⁹³. Ny teknik leder oundvikligen till nya data, och nya data leder till möjligheter att utvärdera existerande mätning. Därför är det viktigt att en organisation sätter mål avseende omsättningshastighet på nyckeltal, och följa upp detta över tid.

Med **digitaliseringen följer både behovet av och möjligheten att utveckla bättre mätetal, det vill säga mätetal som bättre kan uppmärksamma det som är viktigt i verksamheten** och göra de tillgängliga för de som behöver dem, när de behöver dem.

Ett förslag som togs fram för Sundsvalls kommun var att etablera följande nyckeltal (KPI)⁹⁴:

- Hur mycket av total omslutning som spenderas på verksamhetsutveckling
- Hur mycket av verksamhetsutvecklingen som resulterar i förändringar i hur vi levererar eller vad vi levererar
- Hur många nya digitala tjänster vi lanserar per månad
- Hur stor andel av vår existerande data vi nyttjar
- Vad omsättningshastigheten för nyckeltal i vår verksamhet är

Att samla in data till organisationens nyckeltal och att ta fram värdefulla indikatorer kan ske på olika sätt. När data sedan ska analyseras anser många ledare att digital teknik kan stödja nya typer av analyser och beslutsfattande som kan skapa värde för verksamheten⁹⁵.

Analyserna stödjer inte bara *deskriptiva analyser*, som beskriver vad som hänt, utan även *explorativa analyser*, som beskriver varför det hänt, *prediktiva analyser*, som indikerar vad som sannolikt kommer att hända och *preskriptiva analyser*, som förutser hur organisationer bör agera.

Ska analyser som nämns i ovan stycke användas förutsätter det data av god kvalitet⁹⁶. Datakvalitet är ett mått baserat på faktorer som noggrannhet, fullständighet, konsekvens, tillförlitlighet och om det är uppdaterad data. Organisationen behöver **arbeta med att identifiera felaktiga uppgifter då de måste dokumenteras och åtgärdas för att säkerställa att beslutsfattare, dataanalytiker och andra slutanvändare arbetar med rätt information.**

Adaptiv styrning och agila arbetssätt skapar bättre framdrift

I rapporten Hinder för digitalisering i Västragötalandsregionen: Ett styrningsperspektiv⁹⁷ menar författarna att den traditionella styrningen kan utgöra ett hinder för framdrift.

Traditionell styrning är ofta inriktad på att säkerställa stabilitet och ansvarsskyldighet samt att

⁹³ (Magnusson, Prestationsmätning och Andréés hjälm, 2020)

⁹⁴ (Magnusson, Lindroth, & Khisro, Kommunens digitaliseringsstrategi - Stärkt digital mognad i Sundsvalls kommun, 2021)

⁹⁵ (Iverroth, Lindvall, & Magnusson, 2019)

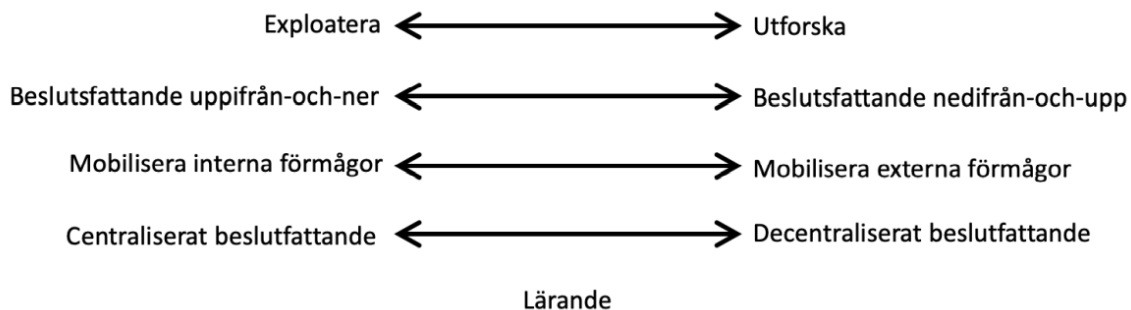
⁹⁶ (SQL Systems, 2021)

⁹⁷ (Lindroth, Norling, & Magnusson, Hinder för Digitalisering i Västragötalandsregionen: Ett styrningsperspektiv, 2021)

hantera återkommande problem samtidigt som det ger lite utrymme för att dra nytta av ny utveckling och snabbt anpassa sig till förändringar i miljön.

Adaptiv styrning betyder att organisationen förstår att förändring sker kontinuerligt och att förändringsberedskap är en del av god omställningsförmåga. Det innefattar decentraliserat beslutsfattande nedifrån och upp, mobilisering av både interna och externa förmågor, delegerat ansvar för att upptäcka och internalisera utvecklingen och kontinuerliga justeringar för att hantera osäkerhet i omgivningen.

Trots att alla nödvändiga förmågor ofta finns tillgängliga inom en organisation är organisationen ofta oförmögen att reagera och anpassa sig. Att mobilisera redan existerande förmågor inom organisationen, och samtidigt nyttja extern kapacitet och kompetens utanför organisationen är centralt. Adaptiv styrning är dubbelsidig till sin natur; den kan balansera stabilitet och ansvarstagande å ena sidan och anpassningsförmåga och smidighet å andra sidan (se Figur 3).



Figur 3. Fyra förmågor att balansera mellan för en adaptiv styrning enligt Lindroth, Norling och Magnusson.

Agila (lättrorliga) arbetssätt har snabbt vuxit i popularitet. Populariteten kommer mycket utifrån att organisationer i dag önskar skapa större flexibilitet och anpassningsbarhet i förhållande till vad som efterfrågas av intressenter och målgrupper. Genom att göra, och leverera i små, kontinuerliga leveranser, kommer den adaptiva förmågan att utvecklas allt eftersom organisationen och medarbetarna lär sig att kontinuerligt utvärdera om man är på rätt väg. Först när en tjänst eller funktion är del-levererad och tillgänglig kan nyttoeffekter uppnås⁹⁸. Det innebär att fokus skiftas från att först ta reda på vad som är rätt till att kontinuerligt utvärdera om man är på rätt väg. Det är ett sätt att arbeta där en central aspekt är att våga avbryta en satsning eller projekt när man bedömer att den inte är ändamålsenlig, det som på engelska brukar kallas “fail fast”.

Fail fast innebär att hänsyn inte tas till redan tagna kostnader eftersom att fortsätta endast bidrar till att än mer resurser går åt till en investering som man bedömt inte kan leverera planerad nytta. Ju längre tid verksamheten får vänta på nyttorealiseringen, desto större blir både alternativkostnaden och förseningskostnaden. Det vill säga den kostnad som uppstår i väntan på nya förbättrade verktyg och arbetssätt och den vinsten som inte realiseras om man använt resurserna på något annat.

⁹⁸ (Lindroth, Norling, & Magnusson, Hinder för Digitalisering i Västragötalandsregionen: Ett styrningsperspektiv, 2021)

För att skapa en bättre omställningsförmåga och **öka framdrift i en organisations utveckling behöver styrningen vara adaptiv där ledningen kan mobilisera agila team för att agera på ett förändringstryck** (som till exempel en pandemi).

Framgångsrik styrning för kulturverksamheter

Myndigheten för kulturanalys har gjort flertalet publikationer där de analyserat den politiska styrningen av kulturen. I rapporten *Så fri är konsten*⁹⁹ analyserades den kulturpolitiska styrningens påverkan på den konstnärliga friheten vilket identifierat brister som antingen påverkar, eller riskerar att påverka, den konstnärliga friheten negativt. Konstnärlig frihet kan beskrivas som ett ideal som bygger på tanken att den konst och kultur som produceras i samhället så långt som möjligt ska reflektera fria kreativa processer och värderas utifrån sina konstnärliga kvaliteter.

En **framgångsfaktor för att motverka en negativ påverkan på den konstnärliga friheten menar författarna är principen en armlängds avstånd** som bygger på två förhållanden i den svenska kulturpolitiken.

1. Politiken ska avhålla sig från styrning som påverkar eller riskerar att påverka vilka företeelser konstnärer och kulturskapare väljer att skildra, men också hur olika företeelser skildras.
2. Det ska finnas ett organisatoriskt avstånd mellan politiskt beslutsfattande å ena sidan, och beslut som har med konstnärlig bedömning att göra å den andra.

Armlängdsprincipen syftar alltså i stor utsträckning till att skapa förutsättningar för konstnärlig frihet genom att förespråka ett organisatoriskt skydd från politiska beslut om konstnärligt innehåll. Det här innebär svårigheter att genomföra då den formella politiska beslutsmakten och det direkta politiska ansvaret, som inte minst kommunallagen stipulerar, är inte i linje med det organisatoriska skydd som armlängdsprincipen förutsätter.

Offentlig sektor, näringslivet och ideell verksamhet – samverkan är nyckeln.

Regeringens högt uppsatta mål att Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter ställer krav på att offentliga organisationer behöver fungera effektivt tillsammans. Sveriges digitaliseringsmyndighet DIGG har därför upprättat 13 principer för att utveckla förmågan till sammanhängande digitalisering¹⁰⁰. Den första principen är att ”Samverka som förstahandsval” för att skapa en större samlad samhällsnytta. Det innebär att samverkansmöjligheter med andra aktörer söks i ett tidigt skede i utvecklingsarbetet.

Samverkan är inte sällan komplext speciellt när det är flera aktörer involverade vilket Johan Hörnemalm berör i sin avhandling *Samverkan är ett magiskt ord*¹⁰¹. Resultatet från studien visar att samverkan ofta tenderar att bli en isolerad företeelse där få personalgrupper inom

⁹⁹ (Myndigheten för kulturanalys, 2021)

¹⁰⁰ (DIGG, 2022)

¹⁰¹ (Hörnemalm, 2008)

moderorganisationerna är involverade. **Bristen på verktyg för resultatuppföljning, informations- och kunskapsspridning samt ett strategiskt stöd från chefer, gör att kopplingarna mellan grupperna av handläggare och personalkonsulenter och ordinarie verksamhet över tid blir svaga.**

För att hantera delar av problematiken har SKR:s tagit fram ett metodstöd för att hantera komplexa samhällsutmaningar¹⁰² där man menar att för skapa en trygghet och stabilitet, vilket är två viktiga fundament när organisationer ska samverka, måste en samverkan formaliseras. Framför allt om denna samverkan ska ske över en längre tid. Det bör därför finnas en gemensam avsiktsförklaring, överenskommelse om partnerskap, ett avtal eller någon annan form av styrdokument som undertecknas av beslutsfattare från de olika organisationerna.

Det är även viktigt att samverkande parter konkretiserar hur samverkan ska styras och ledas. Parterna bör formulera gemensamma uppföljningsbara mål för att kunna analysera resultatet av samverkan. En annan viktig del för att kunna styra samverkan är att i beslutsprocessen tydliggöra beslutsordning och vilka roller som har vilket mandat. Att parterna bygger upp långsiktig tillit är en viktig del i samverkanskulturen, vilket innebär att det blir viktigt för ledningen att vara aktiv och efterfråga det resultat som samverkan skapar.

När det kommer till kulturverksamhet finns det en kultursamverkansmodell som infördes på uppdrag av regeringen 2011. Den beskrivs som en av de största kulturpolitiska reformerna¹⁰³. Målet med modellen är att föra kulturen närmare medborgarna och att ge regionerna ett ökat ansvar och ökad frihet inom kulturområdet. Modellen innebär att samverkan mellan staten, regionerna, kommunerna och även det civila samhället och de professionella kulturskaparna ökar. Alla regioner utom Stockholm har infört kultursamverkansmodellen.

I SKR:s diskussionsunderlag ”Hur bör kultursamverkansmodellen utvecklas¹⁰⁴” har modellen utvärderats och trots att den bidragit till ökade kunskaper om de nationella kulturpolitiska målen samt skapat ett ökat engagemang bland region- och kommunpolitiker tycks den inte ha bidragit till någon ökad måluppfyllelse när det gäller att nå nya grupper eller lett till någon nämnvärd omfördelning av de kulturpolitiska medlen vare sig inom eller mellan regionen. Utvärderingen visar att det finns ett glapp mellan förväntningarna från politiker på olika nivåer och de ekonomiska förutsättningarna att bedriva regional kulturverksamhet vilket tyder på ett behov att formalisera samverkansmodellen ytterligare.

Samverkan är en nyckelfaktor för att skapa en större samlad samhällsnytta och för att skapa goda förutsättningar behöver ingående parter uppleva en trygghet och stabilitet och då måste samverkan formaliseras. Genom att **bättre konkretisera hur samverkan ska styras och ledas och tydliggöra beslutsordning ökar förutsättningarna för en god samverkan.**

5.4.2 Invärldsförutsättningar för den digitala insidan

Invärldsförutsättningarna för den digitala insidan innefattar det som rör styrning, ledning och verksamhetsutveckling gällande förvaltningens digitaliseringsarbete. Här återfinns förmågor

¹⁰² (Sveriges Kommuner och Regioner, 2020)

¹⁰³ (Kulturrådet, 2022)

¹⁰⁴ (Sveriges Kommuner och Regioner, 2019)

såsom prioritering, prognostisering, planering, uppföljning, resursfördelning och organisering liksom arbetssätt för att bedriva utvecklingsprojekt och förbättringsarbete. Med stöd av en enkät gällande förvaltningens digitala mognad, intervjuer med flertalet chefer, samt sammanställning av utvecklingsönskemål och GAP-analys har underlag tagits fram för att beskriva förutsättningar och identifiera områden för utveckling av den digitala insidan.

GAP-analysen genomfördes för att bättre förstå vilka underliggande faktorer som begränsar förmågorna. Genom att bryta ner och analysera förmågor med hjälp av insamlade data och utifrån olika dimensionen har utredarna fått en bättre förståelse för *nuläget* och i vilken dimension begränsningar finns. Arbetssättet innebär att utredarna kan förmedla en mer objektiv bedömning av förmågan än mognadsmätningen med Dimios (se *Digital mognad i förvaltningen*) genom att granska förvaltningens befintliga dokumentation. Utifrån utredningen kopplad till omvärldsförutsättningar har även ett börläge gällande förmågan identifierats. Nedbrytningen av förmågan är gjort enligt den nationella standard som finns Arkitekturgemenskapen¹⁰⁵.

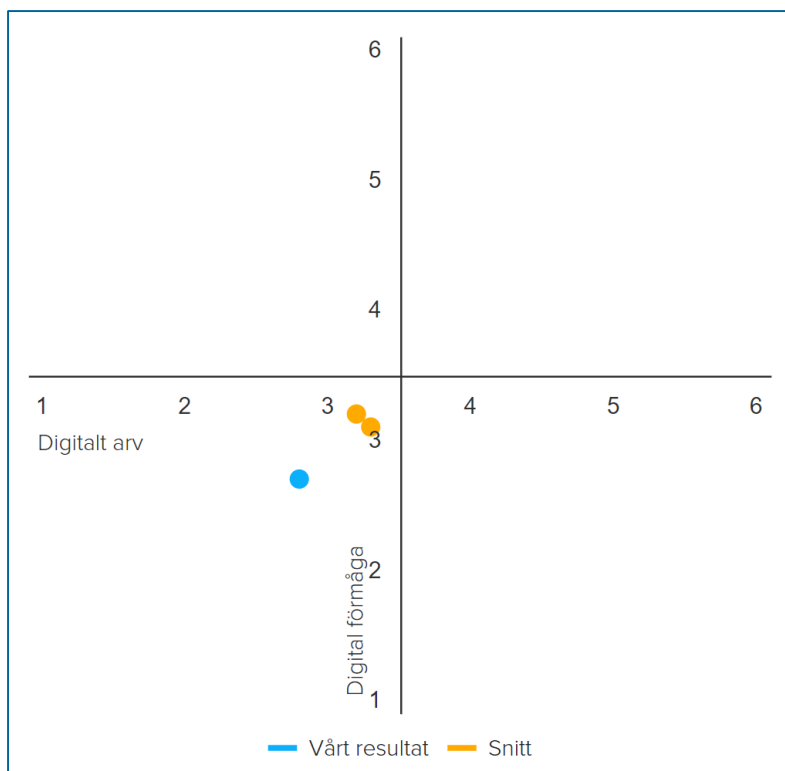
Digital mognad i förvaltningen

För att mäta den digitala mognaden hos en organisation finns många olika verktyg. Ett av verktygen som används frekvent i offentlig sektor är Dimios. Verktyget baseras på evidens och är designad för att svara upp mot balansering av effektivitet och innovation som en nödvändig förutsättning för accelererad digitalisering (se *Framgångsrik styrning av digitalisering*). Verktyget mäter två dimensioner av organisationen varav den första rör *digital förmåga*, definierad som förmågan att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter. En organisation med en hög digital förmåga utmärks av att det finns en hög nivå av verkningsgrad avseende digitala initiativ. Den andra dimensionen rör det *digitala arvet*, definierad som de tidigare genomförda investeringarna avseende infrastruktur med mera. Det digitala arvet agerar möjliggörande eller begränsande för accelererad digitalisering där organisationen antingen kan ha ett digitalt arv som begränsar nya digitala initiativ eller som möjliggör dessa.

Dimios bygger på att respondenterna själva skattar mognaden i förhållande till påståenden kopplade till digital mognad och återspeglar därför respondenternas upplevelse av den digitala mognaden. Respondenterna för mätningen på Förvaltningen för kulturutveckling är alla chefer, medarbetare med ansvar över IT- och digitaliseringsfrågor.

Det samlade medelvärdet från mognadsmätningen visar att respondenterna upplever att förvaltningen har en låg digital förmåga och ett begränsande digitalt arv (se Figur 4).

¹⁰⁵ (Arkitekturgemenskapen, 2021)

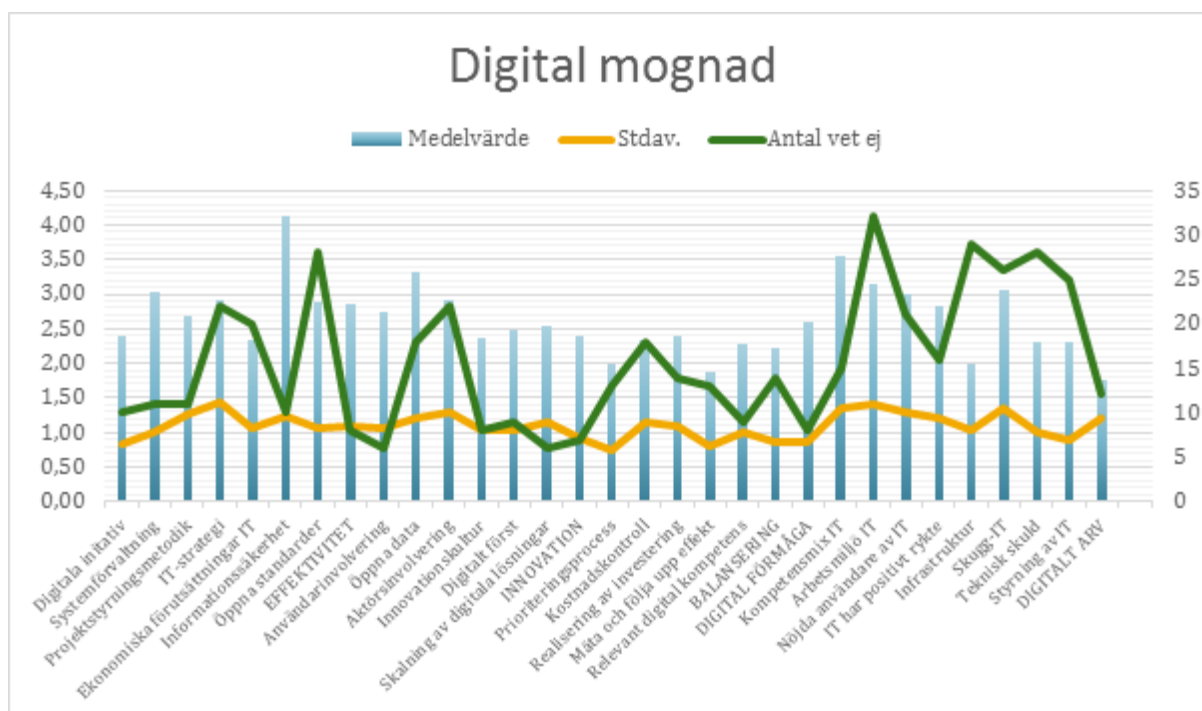


Figur 4. Matrisdiagram som visar förvaltningens digitala mognad i förhållande till den nationella snittet. Den vänstra pricken för det nationella snittet visar medelvärdet för 2022 och den högra för 2021. Bilden är tagen 2022-08-30.

Resultatet innebär att förvaltningen brister framför allt avseende förmågan att förändra på basis av digitala möjligheter, varvid digitala initiativ riskerar att fastna i suboptimering och begränsad skalning⁹⁹. Det innebär att när förvaltningen genomför utvecklingsinsatser som tar stöd av teknik, som ett IT-system eller kringutrustning som till exempel datorer, surfplattor och sensorer, så görs investeringen vanligtvis i en enskild enhet. Investeringarna blir ofta småskaliga för att anpassas efter den specifika enheten. Om investeringens utfall är positivt så skalas den sällan upp och blir en förvaltningsgemensam lösning vilket leder till suboptimering. Konsekvenserna innebär att den digitala motorn (arvet) blir begränsande och kan inte stödja verksamheternas behov av utveckling (se *IT-styrning i VGR och förvaltningen*).

För att förstärka den digitala mognaden krävs ett parallellt arbete med att stärka såväl digital förmåga samt modernisera det digitala arvet. Detta kan ske genom rekrytering och vidareutbildning av personal med syftet att stärka den digitala kompetensen, parallellt med en prioritering av modernisering snarare än innovation.

En annan intressant iakttagelse av resultatet är att det finns flera områden där en hög andel av ”Vet ej-svar” (se Figur 5). Att det är en hög andel gällande det digitala arvet är uppseendeväckande på grund av att insynen i koncernens gemensamma IT-avdelning är låg. Det som är mer uppseendeväckande är att det är låg kännedom om viktiga förutsättningar som IT-strategi, strategier för öppna standarder och användarinvolvering vilket är frågor som behöver hanteras och finnas med på ledningsgruppens agenda.



Figur 5. Diagram som visar ett medel i mognad för de 33 påståenden respondenterna besvarade. Lägsta mognadsvärde är 0 och högsta mognadsvärde är 6. Diagrammet visar även standardavvikelse och antalet "Vet ej" svar.

Som tidigare redovisats i stycket *Arbetsätt för att säkerställa personlig integritet* så finns det en överhängande risk att respondenterna på grund av omedveten okunskap misstolkat frågor då undersökningen visar att respondenterna svarat att mognaden gällande informationssäkerhet är hög, vilket inte är fallet.

Ekonomiska förutsättningar i förvaltningen

Ett av de områden som mäts i Dimios är om organisationen har kontroll över kostnader kopplade till det digitala. Enligt mätningen anser respondenterna att förvaltningen är relativt bra på detta (medelvärde 2,3 av 6). För att djupare undersöka de ekonomiska förutsättningarna att bedriva verksamhetsutveckling genomfördes en intervju med sju chefer i organisationen fördelade på kärnverksamhetens olika områden samt stabsenheten. Intervjun utgick från teorin om att en framgångsfaktor är att vikta uppdragen (förvaltning vs utveckling) där resurser öronmärks till utveckling och hur verksamheten prioriterar rätt initiativ för det ändamål man avser uppnå (effektivitet – innovation, intern nytta – extern nytta).

Fem av de sju cheferna rapporterar att gällande verksamhetsutveckling som riktas till extern nytta (till verksamhetens målgrupper) görs med hjälp av extern finansiering. Vissa verksamheter väljer att aktivt ansöka om bidrag hos olika finansiärer medan andra inte har kapacitet att kunna genomföra ansökningsförfarandet själva. De externa medlen täcker dock sällan själva kostnaden för de personella resurser som behövs för att genomföra projektet. Den typen av medfinansiering som krävs av verksamheten innebär vanligtvis att utveckling blir ett tillägg ovanpå det befintliga driftuppdraget i förvaltningen. Verksamhetens förvaltningsuppdrag är fortfarande lika omfattande då ingen nedprioritering skett utan verksamheten förväntas i stället "springa fortare" för att ha utrymme för utveckling. Utrymmet för att bedriva verksamhetsutveckling kopplat till intern nytta (effektivisering av befintliga arbetssätt) beskrivs som obefintligt varför det i många verksamheter uppstår stor

frustration när förvaltningsgemensamma projekt för implementering av nya arbetssätt gör anspråk på de få personella resurser som finns.

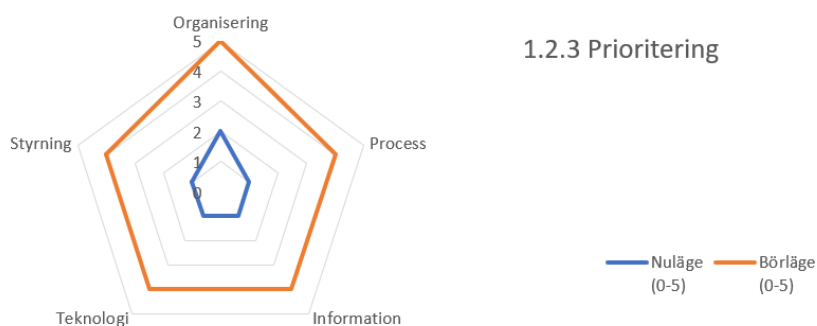
”Flaskhalsen är alltid personalresurser, det är bristvaran. Förvaltningens direktiv som dikterar vad vi ska satsa på men där har vi svårt att hänga med. Bara att frigöra tiden 5–10% till SOFIA-projektet är svårt.”¹⁰⁶”

Två av cheferna har ett större handlingsutrymme att vikta förvaltning och utveckling men själva tanken att separera och öronmärka resurser för utveckling finns inte. Den lilla del av budgeten som går att allokera till utveckling räcker vanligtvis inte till några större investeringar utan precis som för tidigare chefer förväntas medarbetarna att utföra utvecklingsuppdraget vid sidan av förvaltningsuppdraget utan att någon tydlig nedprioritering görs.

I intervjuerna framgår det även tydligt att det inte finns någon tydlig prioriteringsprocess där ledningsgruppen gör ett ställningstagande över vilken balansering (effektivitet – innovation, intern nytta – extern nytta) som verksamheterna har att förhålla sig till. Varje verksamhet kan själva besluta vilka utvecklingsinsatser som de vill göra så länge det finns en koppling till förvaltningens uppdrag och utvecklingsstrategi, men att de ramarna är väldigt omfattande och även flytande.

”Styrningen saknas och måste åtgärdas. Ledningen måste ta ansvar för att skapa en långsiktig plan så det inte fortsätter spreta åt alla håll.”¹⁰⁷”

Detta återspeglas i GAP-analysen av förmågan Prioritering (se Figur 6).



Figur 6. Spindeldiagram över förmågan prioritering mognad utifrån en skala med sex nivåer (lägst 0 – högst 6) fördelat på fem dimensioner (organisering, styrning, process, teknologi och information).

Att gemensamt göra kraftsamlingar för att undvika suboptimering genomförs väldigt sällan vilket leder till att synergieffekter uteblir. Det är olyckligt när verksamheternas budget för utveckling är så pass begränsad.

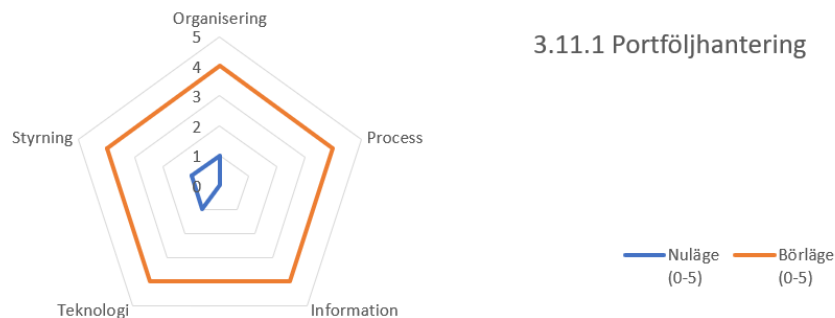
¹⁰⁶ (Eliasson, o.a., 2022)

¹⁰⁷ (Herrman, 2022)

Portfölj- och projektstyrning i förvaltningen

Mätningen av förvaltningens digitala mognad genom verktyget Dimios bekräftar att mognaden är relativt låg gällande portfölj- och projektstyrning (medelvärde 2,4 respektive 2,7).

Vid analysen av förmågan portföljhantering (definieras som ”förmågan att hantera projekt och program i en organisation på en övergripande nivå för att uppnå strategiska mål. Här innefattas att prioritera program och projekt, planera, resurssätta, följa upp dem samt att informera intressenter om aktuell status och progress”) blir det tydligt att denna förmåga är mycket omogen (se Figur 7), mer omogen än vad som respondenterna svarat i mätningen med Dimios.



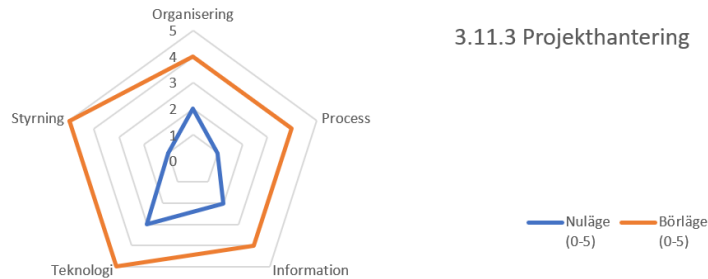
Figur 7. Spindeldiagram över förmågan portföljhanterings mognad utifrån en skala med sex nivåer (lägst 0 – högst 6) fördelat på fem dimensioner (organisering, styrning, process, teknologi och information).

Eftersom portföljhantering är en central mekanism i en organisations säkerställande av ändamålsenlighet behöver mognaden i denna förmåga vara relativt hög, varför börläget är satt till den näst högsta mognadsnivån (nivå 4). I nuläget finns det ingen tydlig process för prioritering (effektivitet – innovation) och beräkning av nytta (intern – extern) och kunskapen om vilken information som behövs saknas helt. Även mognaden i de andra dimensionerna är mycket svag vilket bidrar till suboptimering av förvaltningens investeringar och de ekonomiska förutsättningarna som behövs för att bedriva ändamålsenlig digitalisering uteblir (se stycket om *Ekonomiska förutsättningar*).

”Beräkning av nytta görs inte och projektänket finns inte. Vi gör utvecklingsarbetet i linjen inom den ramen vi har. Ibland eskas resurs från andra enheter men ofta utan att veta hur länge resursen behövs¹⁰⁸.”

För att implementera förändring och redovisa de nyttor som portföljstyrningen avser prioritera behövs en väl utvecklad förmåga till projektledning (definierad som ”förmågan till initiering, etablering, genomförande samt avslutande av projekt och uppdrag. Här innefattas att hantera projekt och uppdrags omfattning, kostnader, resurser, tidplaner, risker, ändringsärenden, och kommunikation med intressenter”). Förvaltningen för kulturutveckling har en stor andel projektverksamhet (se *Regionens och förvaltningens ekonomi*) vilket gör att förväntningarna på att denna förmåga är väl utvecklad är hög. GAP-analysen visar ändå på tydliga brister i förmågan Projekthantering (se Figur 8).

¹⁰⁸ (Eliasson, o.a., 2022)



Figur 8. Spindeldiagram över förmågan projekthanterings mognad utifrån en skala med sex nivåer (lägst 0 – högst 6) fördelat på fem dimensioner (organisering, styrning, process, teknologi och information).

Projekthanteringsförmågan uppvisar tydliga brister vilket gör att ingångsvärden (nyckeltal, balansering effektivitet – innovation, intern nytta - extern nytta) och metoder inte blir förankrade i organisationen. Det leder även till bristande kontroll i redovisnings- och uppföljningsarbete vilket gör att det blir svårt att veta vilka nyttoeffekter uppstått.

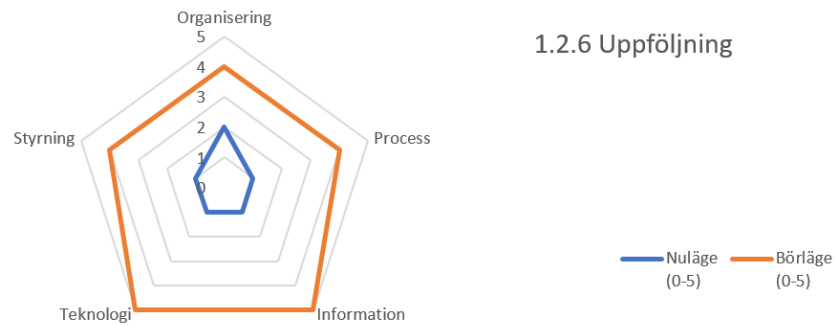
Att följa upp digitala satsningar

Enligt mätningen av förvaltningens digitala mognad är mognaden låg när det kommer till att konsekvent mäta och följa upp effekten av förvaltningens digitala satsningar (medelvärde 1,88) varför utredarna har analyserat den underliggande problematiken grundligare i GAP-analysen. Förmågan till uppföljning definieras som ” förmågan att hålla verksamheten och medarbetare ansvariga för sina uppdrag och handlingar genom att följa upp att dessa utförs i överensstämmelse med organisationens strukturer och ramar. I förmågan ingår återkommande utvärdering av önskat tillstånd, exempelvis specifikt mål, plan och kvalitetsmått, samt utvärdering av själva styrsystemet”.

Förvaltningen för kulturutveckling rapporterar kontinuerligt statistik till Myndigheten för kulturanalys. Den nationella statistikens ändamål är att visa på utvecklingen inom olika kulturområden för att beslutsfattare på olika nivåer ska kunna ta ställning om till exempel inriktning och resurstilldelning samt att allmänhet och massmedia kan göra lokala jämförelser. Problemet med inrapportering av statistiken i förvaltningen är att den sker från många olika verksamheter i flera olika IT-system och att data i systemen vanligen inte kvalitetssäkras vilket innebär en risk för mät- och urvalsfel. Statistiken kan troligen användas för att mäta förvaltningens framdrift i viss mån förutsatt att data kvalitetssäkras.

En närmare granskning av förmågan ger en indikation till varför problemet med inrapporteringen uppstår. Det finns ambitioner att öka mognaden av förmågan då det nyligen tillsatts en enhet för analys och utveckling i förvaltningen men processer, styrning, teknik och information är inte utvecklat och/eller implementerat i hela förvaltningen (se Figur 9).

1.2.6 Uppföljning



Figur 9. Spindeldiagram över förmågan uppföljnings mognad utifrån en skala med sex nivåer (lägst 0 – högst 6) fördelat på fem dimensioner (organisering, styrning, process, teknologi och information).

Verksamhetens behov av digitalisering

Förvaltningen för kulturutveckling har under åren 2020–2022 befunnit sig i en förändringsresa där den nya förvaltningens uppdrag och organisation har fastställts. Förvaltningen samlade hanteringen för arbetet i projektet ”Utvecklingsresan”¹⁰⁹. Under perioden genomfördes flertalet workshops med verksamheterna där många uttryckte behov att få hjälp med digitalisering. Som svar på behovet tillsattes bland annat en arbetsgrupp ”Digital samordning” vars uppdrag innefattade att operativt samordna, värdera och bereda underlag och förslag till beslut inom områden som berör tekniska lösningar och system samt digitala verktyg, men också identifiera kompetensutvecklingsbehov och behov av samordning inom andra områden som att skapa digitalt innehåll, juridik och IT-säkerhet med mera.

Arbetsgruppen Digital samordning hade dock svårt att genomföra uppdraget då deltagarna i arbetsgruppen hade svårt att få ihop tiden till uppdraget på grund av hög arbetsbelastning. Ett resultat från 1,5 års arbete var bland annat en sammanställning av alla de verksamhetsbehov som inkommit. Sammanlagt är det 18 väldigt olika behov som identifierats som bland annat innefattar önskemål och en tydligare strategisk styrning av digitaliseringens många delar, inköp av IT-system och förbättrad IT-drift. Behoven är sannolikt fler i dagsläget då det ständigt inkommer nya till SIS-funktionen (rollen som samordnar och utreder förvaltningens IT-behov).

¹⁰⁹ (Rundberg & Schedin, 2022)

5.5 Den digitala motorn

Den digitala motorn kan liknas en organisations centrala IT-verksamhet vars ansvar är att säkerställa att alla tekniska aspekterna av att hela organisationen fungerar smidigt, samt de roller i organisationen som arbetar med IT-frågor som exempelvis systemförvaltare eller IT-samordnare. I den moderna digitala motorn finns experter som hjälper verksamheten att utveckla deras affärssystem, ta fram rapporter och optimera processer. Tekniken kan liknas världens största legolåda med färdiga bitar där medarbetare i den digitala motorn hjälper till att sätta ihop legobitarna till den bästa lösningen för verksamheten¹¹⁰.

5.5.1 Omvärldsförutsättningar för den digitala motorn

Även den traditionella IT-avdelningen behöver stöpas om och omformas för att möjliggöra organisationens digitala transformation. När IT-leveransen blir en allt större del av organisationens värdeerbjudande så behöver även den anpassas utifrån ett ökat omvärldstryck som exponentiell teknikutveckling, miljömål, säkerhet, tillgänglighet och nya livsmönster. Detta avsnitt fokuserar på hur den digitala motorn bör styras och organiseras, vilka kompetenser som behöver finnas och hur medarbetarna förväntas arbeta.

IT-styrningens utveckling

I rapporten Hinder för Digitalisering i Västragötalandsregionen: Ett styrningsperspektiv¹¹¹ beskrivs att IT-styrning (definieras som styrning för effektiv och effektiv användning av IT i linje med verksamhetens mål) som fenomen har sina rötter i 1980-talet då man för första gången försökte integrera IT-avdelningens styrning med övergripande organisations styrning. Genom att skifta fokus från det interna perspektivet på ren effektivitet i IT-avdelningen till mer strategiska frågor rörande vilken typ av IT-användning man eftersträvade som organisation skapades modeller och ramverk som fortfarande är delvis tillämpade idag.

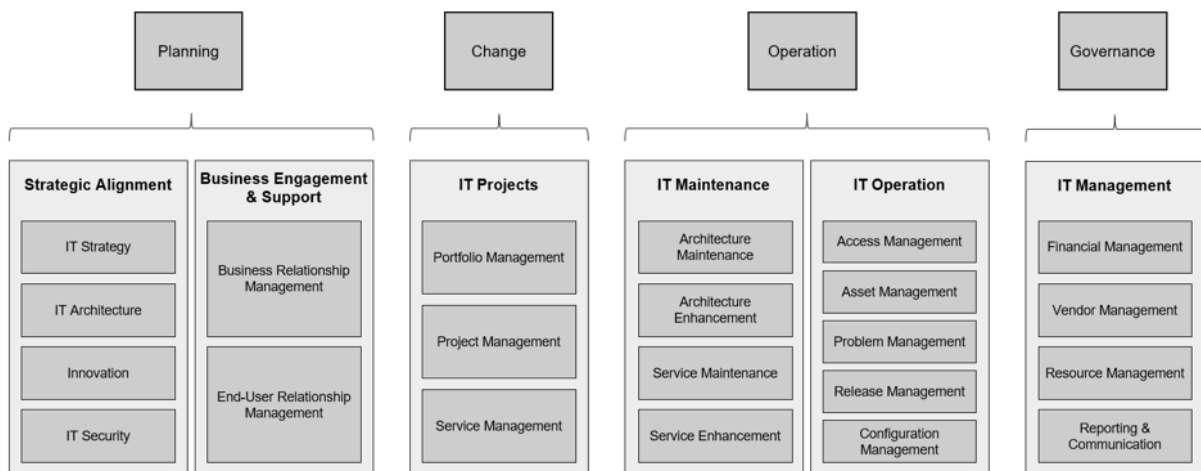
Under 1980-talet utmärktes IT av att vara tydligt decentraliserat i verksamheten. Verksamheterna både byggde och köpte in egna IT-lösningar vilket resulterade i ökade IT-kostnader, bristfällig integration och utebliven synergi för organisationen som helhet. För att hantera problematiken infördes en högre grad av kontroll och centralisering av IT-styrningen. Det gav till viss del goda effekter, främst kostnadsmässiga, men minskade även variationen av ny utveckling. Verksamheternas innovationsförmåga fick stå tillbaka till förmån av en kostnadseffektiv IT-förvaltning. Processer för att identifiera och prioritera ny utveckling gjordes så komplicerade som möjligt för att motverka inflödet av nya krav som hotade kostnadseffektivitet i förvaltning. Konkurrens, resultatstyrning, kontroll, standardisering och en ekonomi i balans blev det som styrde.

Denna traditionella IT-styrning som beskrivs ovan resulterade i att IT-avdelningen är ensam innehavare av teknik inom organisationer, med ansvar för att säkerställa att alla tekniska

¹¹⁰ (AddPro, 2022)

¹¹¹ (Lindroth, Norling, & Magnusson, Hinder för Digitalisering i Västragötalandsregionen: Ett styrningsperspektiv, 2021)

aspekterna av en organisation fungerar smidigt. För att kunna leverera ett sådant ansvar har IT-avdelningarna vanligtvis organiserats och bemannats i enlighet med nedanstående ramverk, vilket kan ses som en ram som beskriver en traditionell IT-avdelning¹¹².



Figur 10. Förmågor i en traditionell IT-avdelning enligt Orregren.

Denna styrningsmodell innebär dock en mycket låg omställningsförmåga vilket leder till att när verksamheten inte får sina IT-behov tillfredsställa genom den centrala IT-avdelningen hanteras det genom icke-sanktionerade inköp och användning av IT, så kallad *Skugg-IT*¹¹³. Det ökande användandet av skugg-IT genom decentraliserade investeringar och icke sanktionerad användardriven innovation skapar brister i synergi, effektivitet och säkerhet.

Givet kraven på förändring i verksamheten och digitalisering, som en metod för verksamhetsutveckling, är den traditionella styrningsmodellen kontraproduktiv. I takt med att mer och mer av verksamheten kommer att påverkas av digitalisering blir bristerna i styrning tydligare, varvid organisationen till slut kommer att befinna sig i ett läge där övergripande förändringar är nödvändiga men där brister i existerande styrning har decimerat tillgängliga resurser¹¹⁴.

För att hantera problematiken med låg omställningsförmåga har det under de senaste åren växt fram andra modeller för IT-styrning. De präglas av en organisatorisk ambidextrositet (se *Framgångsrik styrning av digitalisering*) vilket innebär att IT-avdelningen kan både agera för att möta såväl föränderliga behov från verksamheten genom agil utveckling (tidigare omnämnt i *Adaptiv styrning och agila arbetssätt skapar bättre framdrift*) och säkerställa kostnadseffektiv förvaltning.

Det finns exempel på nya styrningsmodeller som är framtagna för att bättre hantera det ökade behovet av innovation, men förhållandet beställare – utförare finns fortfarande väldigt tydligt kvar vilket visar på ett reaktivt förhållningssätt snarare än proaktivt. Beställningsförloppet

¹¹² (Orregren, 2019)

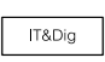
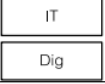

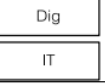
¹¹³ (Magnusson, Balanserande mätning och styrning för accelererad digitalisering, 2017)

¹¹⁴ (Iverroth, Lindvall, & Magnusson, 2019)

formaliseras och IT-avdelningen hindras från att agera i enlighet med innovationslogik¹¹⁵. Vid en låg förändringshastighet (en låg omsättning av tjänsteportföljen) fungerar modellen väl.

Organisering av IT-verksamhet

En faktor som påverkar organisationens framdrift är hur IT-verksamheten och digitaliseringsverksamheten organiseras. Förenklat kan organisationen fördela ansvaret enligt följande fyra modeller¹¹⁶ (se Figur 11).

Modell	INOM	UNDER	PARALLELLT	ÖVER
<i>Illustration</i>				
<i>Syn på digitalisering</i>	Dig=IT	Dig=IT	Dig≠IT	Dig>IT
<i>Fördelar</i>	Enkelhet	Kontroll	Konfliktundvikande	Ändamålsenlighet
<i>Nackdelar</i>	Tillit Framdrift	Resurser för Dig Marginalisering	Mandat Konflikter	Finansiering Ledning
<i>Konsekvenser</i>	Bristande framdrift Underutnyttjande Underfinansiering	Ryktesarv Begränsad effekt Begränsad resurs	Koordinationsbrist Eftersatt arv Tröghet	Expropriering av utvecklingsresurser Reduktion av IT

Figur 11. Organiseringsalternativ för IT och Digitalisering enligt Iverroth, Lindvall och Magnusson.

En vanlig modell är den *parallella* som motsvarar relationen beställare – utförare som omnämns i tidigare stycke (se *Utveckling av IT-styrning*). Denna modell skapar problem med såväl ansvar som mandat, där IT-verksamheten drivs genom strikt kostnadsstyrning vilket resulterar i en låg förändringstakt där de initiativ som kommer från digitaliseringsverksamheten motverkas. Det leder även till att det digitala arvet och den teknik som IT-verksamheten förvaltar blir eftersatt och modernisering uteblir. När digitaliseringsverksamheten väl får igenom en beställning av en ny digital tjänst eller produkt så byggs den antingen in i gammal teknik och kan därmed fungera bristfälligt eller så behöver enskilda initiativ stå för kostnaden för infrastrukturen (se *Ekonomiska förutsättningar för IT*).

I Anderwin och Janssons bok *Att leda digital transformation*¹¹⁷ förespråkas cellstruktur som är en vanlig organisationsform. Små team (celler) med färre än tio personer med olika funktioner jobbar med ett gemensamt helhetsansvar för en avgränsad del, exempelvis en viss funktion i tjänsten. Cellstruktur eller ej, för att motivera medarbetare och för att kunna vara snabb och flexibel bör ledarskap utövas genom att ge ramverk, visioner och mandat snarare än detaljerade order.

Utredarna har inte hittat så mycket forskning att tillgå kopplat till just hur framtidens IT-verksamhet bör organiseras utan det finns rekommendationer från som är kopplade till tidigare nämnda modell med tydlig beställare – utförare. Hur organisationen väljer att

¹¹⁵ (Magnusson, Balanserade mätning och styrning för accelererad digitalisering, 2017)

¹¹⁶ (Iverroth, Lindvall, & Magnusson, 2019)

¹¹⁷ (Jansson & Anderwin, 2016)

organisera sin IT- och digitaliseringsverksamhet beror på styrning och strategi för att kunna nyttja den digitala potentialen.

Arbetsätt för IT-verksamheten

Som tidigare nämndes i omvärldsförutsättningar för den digitala insidan avsnitt *Adaptiv styrning och agila arbetsätt skapar bättre framdrift* så har agila arbetsätt vuxit i popularitet. Agil utveckling är ett svårdefinierat begrepp då det är ett samlingsnamn för många olika arbetsätt som delar ett antal egenskaper. Det är ett arbetsätt som är anpassningsbart, iterativt och människoorienterat sätt att arbeta¹¹⁸. Några av de vanligaste metoderna för agil utveckling är Kanban, DevOps och Scrum som hjälper multidisciplinära team att arbeta flexibelt, autonomt, kostnadseffektivt och med ökad produktivitet.

En av de mest framgångsrika metoderna inom mjukvaruutveckling är DevOps (Development and Operations) som innebär att innebär att utvecklare och drifttekniker samarbetar och tillämpar gemensamma principer för att underlätta och effektivisera hela produktion- och leveransflödet. DevOps går att jämföra med en monteringsprocess. För att en monteringsprocess ska fungera i praktiken så måste dess olika komponenter vara designade på ett sätt som gör det möjligt att kombinera dem sömlöst och smidigt. Idén är således att designa och bygga alla separata delar så att de i slutändan passar perfekt ihop¹¹⁹.

För att upprätthålla det arbetsätt som DevOps innebär rekommenderas 3:1-modellen från Lean¹²⁰. Det innebär att varje person i teamet kan utföra tre olika uppgifter och att varje uppgift kan utföras av tre olika personer i syfte att undvika kompetensmässiga flaskhalsar. Teamet arbetar tillsammans genom flera faser som vanligtvis sammanfattas till¹²¹:

- **Plan** – planera och definiera krav och tekniska specifikationer
- **Create** – utveckla och bygga, sätta upp miljöer och förbereda automatisering
- **Verify** – verifiera och testa
- **Package** – versionshantering
- **Release** – processer för godkännande, ändringshantering och lanseringsautomatisering
- **Konfiguration** – konfigurering och hantering av infrastruktur, verktyg för infrastruktur som kod
- **Monitor** – övervaka prestanda, resursutnyttjande, skalning, användarupplevelse etc.

Det räcker inte med att implementera rätt arbetsmetoder och verktyg för att åstadkomma de fördelar som ett **agilt arbetsätt innebär utan det kräver att agila värderingar och principer genomsyrar organisationen**¹²².

¹¹⁸ (Arvidsson, o.a., 2017)

¹¹⁹ (Kristen, 2021)

¹²⁰ (Comstedt, 2019)

¹²¹ (Wikipedia, 2022)

¹²² (Salazar, 2022)

Ekonomiska förutsättningar för IT

Digitalisering innebär en förskjutning av kostnader från manuella rutiner (människor) till automatiserade (IT)¹²³. En kontinuerlig underprioritering av IT leder således till en försämring av organisationens digitala förmågor. I en tid då kommuner och regioners finansiella resurser begränsas (se *Regionens och förvaltningens ekonomi*) och rekrytering försvåras (brist på tillgänglig arbetskraft) blir digitalisering oundvikligt, varvid förskjutningen snarare behöver påskyndas än motverkas. Den digitala tjänsten har noll marginalkostnad, det vill säga att ökad användning inte leder till ökad kostnad som effekt av en hög grad av automatisering.

Vad som fastställdes i tidigare kapitel (se *Styrning och verksamhetsutveckling*) är vikten att förstå skillnaden mellan verksamhetsutveckling och förvaltningsuppdraget. Det betyder att kostnader associerade till digitalisering inte är IT-kostnader¹²⁴. Vad som upplevs problematisk med digitaliseringsinitiativ är att de kan vara svåra att kalkylera¹²⁵. **Bristfällig kalkylering av nytta resulterar i felprioriteringar och risk för utebliven optimal nyttohemtagning.** Eftersom digitaliseringsinitiativ har en inverkan på den digitala infrastrukturen (det vill säga IT-kostnader) som vanligtvis är gemensam för hela organisationen, är det svårt att räkna på hur kostnaden ska fördelas ut över de olika verksamheterna.

Den nuvarande tendensen **att endast marginellt öka centrala avsättningar för digitalisering parallellt med en reduktion av IT-kostnader behöver ses över för att skapa rätt förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering**.¹²⁶ Vanliga modeller för att hantera styrning av IT-kostnader som COBIT, ITIL, PM3 (maintenance management modell) och TBM (technology business model)¹²⁷ är därför inte ändamålsenliga då de förespråkar nedprioritering av IT-relaterad innovation till fördel av kostnadseffektivitet (se *Framgångsrik styrning av digitalisering*).

Kompetenser för en IT-verksamhet

Kompetensbasen för en IT-avdelning behöver matcha behovet såväl i dagsläget som framgent¹²⁸. När teknikutvecklingen sker exponentiellt (se *Tekniken utvecklas exponentiellt*) så räcker det inte med den kompetens som behövs för att hantera den teknik och de arbetssätt som redan finns på IT-avdelningen utan kompetensen behöver hela tiden förnyas. Att redovisa exakt vilka kompetenser som behövs för att upprätthålla en IT-verksamhet är därför inte lämpligt i denna rapport eftersom det snabbt förändras. Utredarna redovisar därför övergripande förmågor inom vilka områden kompetens behövs för att ha en robust, säker och flexibel IT-verksamhet. Förmågor och definitioner är tagna från Arkitekturgemenskapen¹²⁹. För mer detaljerad beskrivning se *Bilaga 4 – Förvaltningens verksamhetsförmågor*.

¹²³ (Magnusson, Lindroth, & Torell, Styrning och organisering av IT för ändamålsenlig digitalisering, 2021)

¹²⁴ (Magnusson, Lindroth, & Torell, Styrning och organisering av IT för ändamålsenlig digitalisering, 2021)

¹²⁵ (Iverroth, Lindvall, & Magnusson, 2019)

¹²⁶ (Magnusson, Lindroth, & Torell, Styrning och organisering av IT för ändamålsenlig digitalisering, 2021)

¹²⁷ (Magnusson, Balanserande mätning och styrning för accelererad digitalisering, 2017)

¹²⁸ (Magnusson, Balanserande mätning och styrning för accelererad digitalisering, 2017)

¹²⁹ (Arkitekturgemenskapen, 2021)

IT-leverans

Förmågan att leverera, stödja, vidmakthålla och vidareutveckla de IT-applikationer/-produkter/-tjänster som skapar värde i verksamheten. IT-leverans omfattar hantering av gemensam IT såsom nätverk, telefoni, lagrings-, server- och klientplattform. Underförmågor är:

- *Leverans och uppföljning* - Förmågan till beställningshantering, paketering, leverans och installation av IT produkter och tjänster i enlighet med användarnas behov samt uppföljning av detsamma.
- *Systemdrift* - Förmågan till drift, övervakning och dokumentation av implementerade IT system enligt nivåer överenskomna med verksamheten. I driften ingår att ha en relevant och överenskommen IT-säkerhet. I detta kan också överenskommelse om hantering av dataarkivering och gallring ingå.
- *Fel och incidenthantering* - Förmågan till upptäckt och hantering av fel och incidenter som uppstår i IT miljön enligt nivåer överenskomna med verksamheten. Upptäckten av fel eller incident kan ske inom IT eller i verksamhet som måste ha kommunikationskanal till IT. Hanteringen av fel och incident inbegriper planering, felsökning, implementering av åtgärd, utvärdering och kontinuerlig kommunikation med verksamheten.

Systemlivscykelhantering

Förmågan att hantera system och dess livscykler i en kontext där det skapas och upprätthålls en balans mellan olika behov och synsätt utan att överutnyttja, skada eller offra andra system eller resurser. Detta skall ske samtidigt som vi adderar ytterligare krav på effektivitet, resultat och innovation. Underförmågor är; Konceptualisering av problemet eller möjligheten, Systemdefinition, Systemrealisering, Systeminförande och användning samt Systemavveckling.

Säkerhet

Förmågan till skydd av säkerhetskänslig verksamhet mot spioneri, sabotage, terroristbrott och andra brott som kan hota verksamheten samt skydd i andra fall av säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter. Inkluderar informationssäkerhet, cybersäkerhet, behörighet, åtkomst, fysisk säkerhet, personalsäkerhet (här är det främst behörighet, åtkomst och cybersäkerhet som hanteras av IT-verksamheten).

Förändringshantering

Förmågor för att förflytta individer, grupper och organisationer från nuvarande tillstånd till ett framtida önskat tillstånd. Två av underförmågorna är:

- *Projekthantering* - Förmågan till initiering, etablering, genomförande samt avslutande av projekt och uppdrag. Här innefattas att hantera projekt och uppdrags omfattning, kostnader, resurser, tidplaner, risker, ändringsärenden, och kommunikation med intressenter.
- *Innovationshantering* - Förmågan att skapa en miljö som främjar och hanterar nya idéer om produkter, lösningar och tjänster. Det sker genom att organisationen har en

uppmuntrande struktur för innovativ verksamhetsutveckling, där en tillåtande kultur är en förutsättning för att de innovativa idéerna ska kunna förverkligas.

Rapporten IT-kompetensbristen¹³⁰ visar att det finns en stor brist av den kompetens som behövs i de förmågor som omnämns ovan. Ett stort underskott i storleksordningen 70 000 personer befaras till år 2024 om inte särskilda insatser görs. Bristen återfinns inom de allra flesta kompetensområden, men sett till antalet verksamma personer dominerar olika former av programmering som back-end, front-end och DevOps.

Det krävs omfattande kompetens att upprätthålla en IT-verksamhet där IT-miljön ständigt utvecklas och blir alltmer komplex. Samtidigt är det hård konkurrens om den kompetens som behövs i IT-verksamheten, speciellt utvecklingskompetens, vilket gör att även arbetsmiljön blir en avgörande faktor för att både attrahera och behålla kompetens¹³¹.

Ökade krav på cybersäkerhet

Den tekniska utvecklingen och digitaliseringen går snabbt. Säkerheten har inte följt med i samma tempo. Det innebär att både enskilda organisationer och hela samhället blir sårbart för olika cyberhot. För att uppnå en så god cybersäkerhet som möjligt är viktigt att arbeta både proaktivt och reaktivt¹³².

I en rapport från Nationellt cybersäkerhetscenter¹³³ redovisas att en uppgång av cyberrelaterade brott rapporterades under Covid19-pandemin då kriminella aktörer utnyttjade förändringarna i verksamhetens tekniska infrastruktur för distansarbete. För många innebar pandemiutbrottet att arbetsplatsen förflyttades till hemmet och att nya digitala kommunikationslösningar och tjänster infördes. Säkerhetshöjande åtgärder har i vissa lägen fått stå tillbaka då verksamheter begränsade användningen av sin personal för att prioritera beredskap inför potentiella IT-incidenter.

MSB har publicerat en rekommendation¹³⁴ för att öka skyddet mot angrepp och minimera de skador som kan uppkomma. Den innebär att **organisationer behöver arbeta systematiskt med säkerhetsåtgärder** såsom starka autentiseringsfunktioner, begränsa och skydda behörigheter, inaktivera oanvända tjänster och protokoll, säkerhetskopiera, endast tillåta godkänt utrustning i nätverket, säkerhetsställa att endast godkänd mjukvara används, uppdatera mjuk- och hårdvara, segmentera nätverk och framför allt säkerställa att förmågan att upptäcka säkerhetshändelser så tidigt som möjligt finns.

¹³⁰ (IT & Telekomföretagen, 2020)

¹³¹ (Magnusson, Balanserade mätning och styrning för accelererad digitalisering, 2017)

¹³² (MSB, 2022)

¹³³ (FRA; Försvarmakten; MSB och Säkerhetspolisen, 2021)

¹³⁴ (MSB, 2021)

5.5.2 Invärldsförutsättningar för den digitala motorn

Förvaltningen för kulturutveckling är en del av koncernen Västra Götalandsregionen vilket påverkar hur IT-leveransen som helhet styrs och organiseras. Den koncerngemensamma IT-avdelningen, KSD, har precis påbörjat ett omställningsarbete genom en omorganisation och implementering av en ny styrningsmodell. Vad resultatet av omställningsarbetet kommer innebära för förvaltningen är ännu inte helt klart men förhoppningen är något som kan liknas situationen som nämndes i början av kapitlet, legolådan med bitar som anpassas utifrån verksamhetens behov. I följande avsnitt har utredarna analyserat IT-styrningen i VGR och på förvaltningen, hur den digitala motorn är organiserad idag, IT-kostnader och IT-kompetens.

IT-styrning i VGR och i förvaltningen

Västra götalsregionen har en koncerngemensam IT-avdelning som håller på att ombildas från en traditionell IT-organisation till en digitaliseringsorganisation som fokuserar på verksamhetsförändring¹³⁵. IT-avdelningen, som numer kallas Koncernstab Digitalisering (KSD) har tidigare styrts väldigt traditionellt (se *Utveckling av IT-styrning*) med en tydlig beställare/utförare-relation till regionens övriga verksamheter där fokus varit effektivitet och intern konkurrens. Lindroth, Norling och Magnusson menar i sin rapport ”Hinder för Digitalisering i Västragötalandsregionen: Ett styrningsperspektiv” att detta format djupa strukturer i organisationen som motverkar verksamhetsförändring.

Rapporten beskriver de djupa strukturerna som självförstärkande mekanismer som påverkar omställningsarbetet för samtliga verksamheter i VGR. En mekanism är ”silotänkandets mekanism” som innebär att varje förvaltning har fokus på det egna uppdraget, den egna kompetensen och det egna resultatet vilket leder till suboptimering när insikt om orsakssamband och systemperspektiv uteblir. Silotänkandets konsekvenser är bland annat långa ledtider när ärenden bollas fram och tillbaka och personer inom IT-organisationen ser inte ineffektiviteten som uppstår. Det leder till stor frustration i verksamheterna och trots att lösningen på själva grundproblemet vanligen är enkel så blir vägen till lösningen krånglig och tungrodd.

”Generellt är det svårt att få hjälp med tekniska frågor som ligger utanför VGR IT:s ansvar. Jag har vid flertalet tillfällen hört av mig till tekniska rådet men sällan fått hjälp. Oftast fick jag ett kort svar om att de ska titta på det och sedan inget mer. Oprofessionellt.”

Låg omställningsförmåga, bristande empati för andras behov och oklart ansvarstagande har skapat en grogrund för skugg-IT (icke-sanktionerade inköp och användning av IT) inom regionens många verksamheter. Bidragande orsak till ökad andel skugg-IT är även att regelverken för inköp är omfattande och krångliga där verksamheterna förväntas ha *sakkunnig personal för att definiera krav och inriktning i upphandlingar*¹³⁶, vilket även innefattar IT-

¹³⁵ (Lindroth, Norling, & Magnusson, Hinder för Digitalisering i Västragötalandsregionen: Ett styrningsperspektiv, 2021)

¹³⁶ (Västra Götalandsregionen, 2022)

system som ska fungera i den befintliga IT-miljön. Det kräver ett tätt samarbete med KSD vilket försvåras av ”silotänkandets mekanism”.

GAP-analysen av förmågan Leverans och uppföljning, där mycket av verksamheternas behov hanteras, påvisar tydliga brister inom alla dimensioner vilket ger en insikt om att det inte bara är styrningen som är omogen utan åtgärder inom alla dimensioner som behöver genomföras för att hantera problematiken (se Figur 12).



Figur 12. Spindeldiagram över förmågan Leverans och uppföljnings mognad utifrån en skala med sex nivåer (lägst 0 – högst 6) fördelat på fem dimensioner (organisering, styrning, process, teknologi och information).

Under pandemin var det många av verksamheterna i förvaltningen som hade behov av att få IT-stöd för att kunna göra en digital leverans av det som tidigare varit platsbundet, så som ett museibesök eller konsultationssamtal, men som inte kunde mötas av KSD av olika anledningar. Givet det ökade trycket på vårdverksamheter prioriterades deras behov främst, något som gav upphov till stor frustration i förvaltningen och ökade andelen skugg-IT.

”Under pandemin fick vi förhandla desto mer om vår frihet med VGR IT, vilket vi gjort länge eftersom vi inte behöver samma styrning som vårdsidan. Men vi får ingen särbehandling och då får man bli en rebell som till slut struntar i regler och byråkrati för att lösa behovet själv.”

Orsaker till att behoven inte hanteras på ett önskvärt är många då problematiken är komplex. En bidragande faktor är att KSD under en lång tid haft kapacitetsbrist, behoven överstiger resurserna som kan hantera dem. I en av intervjuerna angående KSD:s omställning framkommer det att de hade behövt vara ungefär tre gånger så stora för att kunna hantera efterfrågan som finns idag¹³⁷.

Organisering av IT för VGR och förvaltningen

Det 1 januari 2022 förändrades IT-verksamheten för VGR för att samla koncernstabens digitala funktioner inom samma paraply. Syftet bakom förändringen var att öka digitaliseringstakten för hela VGR bland annat genom att förenkla styrmodellen och utveckla nya digitala arbetssätt. I nuläget finns mestadels av den gamla styrningen kvar där KSD är utförare och övriga verksamheter beställare. Leveransorganisationen inom KSD (tidigare VGR IT) ansvarar för förmågorna systemdrift, fel- och incidenthantering, leverans och

¹³⁷ (Lindroth, Digitalisering i Förvaltningen för kulturutveckling och KSD:s framtid, 2022)

uppföljning och cybersäkerhet (se *Kompetenser för en IT-verksamhet*) för alla de system som implementerats enligt gällande IT-styrning.

Organisering enligt den nuvarande IT-styrmodellen innebär att IT-nära roller placeras i övriga verksamheter för att stödja KSD. Det medför att varje förvaltning ska ha minst en SIS (står för Samordnare av InformationsSystem) och även ett antal LITA (lokal IT-administratör). Rollen SIS innefattar bland annat att hantera krav och bereda verksamhetens IS/IT-behov för samordning. Behoven lyfts till en kundsamordnare på KSD som hanterar ärendet internt och återkommer med förslag på tillvägagångssätt. Förvaltningen har idag en medarbetare som arbetar heltid som SIS.

Rollen LITA ansvarar bland annat för beställningar inom IT, telefoni, audio/video och annan form av kringutrustning, PC-utbyten och att samordna IT-frågor inom den egna enheten. Förvaltningen för kulturutveckling har i dagsläget valt att ha LITA-rollen i 9 av 13 enheter. Andra IT-nära roller i KSD:s styrmodell är systemadministratörer som är kopplade till koncerngemensamma verksamhetssystem inom HR, inköp, arkiv och ekonomihantering. Det finns 11 systemadministratörer på förvaltningen som är placerade i Staben.

Organiseringen av den koncerngemensamma IT bygger i dagsläget på en parallell logik (se *Organisering av IT-verksamhet*) medan förvaltningens logik mer efterliknar det som beskrivs som ”inom” där IT och verksamhetsutveckling finns utspritt inom varje enhet utan en gemensam förvaltningsspecifik IT-enhet.

Förvaltningens IT-kostnader

För att bättre förstå förvaltningens ekonomiska förutsättningar att upprätthålla en ändamålsenlig digital motor har en analys genom att använda delar av ramverket TBM (Technology Business Management). Ramverket används för att kunna jämföra och förstå vad IT-kostnader medför i affärsvärde på ett överblickbart och standardiserat sätt¹³⁸. Analysen visar att förvaltningen under år 2021 avsatte 9 % av den totala budgetomslutningen på IT-kostnader. Störst andel av IT-kostnaderna återfinns givet hos externa tjänsteköp då det innefattar tjänsteköp genom VGR:s koncerngemensamma IT-avdelning, KSD (se Figur 13). Tillsammans med telefonitjänster (som tillhandahålls genom KSD) och extern arbetskraft (konsulter) lägger förvaltningen 42 % av IT-kostnaderna på externa tjänsteköp.

Costpool kategori	Beskrivning	Kostnad	Andel av total IT-kostnad
Externa tjänster	Köp av en hel tjänsteleverans t.ex. att vi köper systemdrift, systemutveckling och slutanvändartjänst för ett HR-system. Det innefattar även infrastruktur som nätanslutning och basmiljö och tillhandahålls till stor del av KSD.	7 709 861 kr	36 %

¹³⁸ (TBM Council, 2022)

Telefontjänster	Kostnader kopplade till både fast och mobiltelefoni. Det är inköp eller leasing av telefon samt abonnemang.	1 477 115 kr	7 %
Extern arbetskraft	Köp av konsult för specifikt uppdrag, vanligtvis av driftskaraktär.	60 136 kr	0 %
Intern arbetskraft	Kostnad för våra medarbetare i förvaltningen som hanterar IT-relaterade arbetsuppgifter.	7 185 600 kr	34 %
Egen mjukvara	Alla de IT-system och likande som inte köps via KSD och som förvaltningen hanterar.	2 930 100 kr	14 %
Egen hårdvara	All den hårdvara som datorer och specialutrustning som inte köps via KSD som förvaltningen hanterar.	1 900 593 kr	9 %
TOTALT		21 263 405 kr	

Figur 13. Tabell som redovisar den totala kostnaden för varje kategori av Costpool och hur stor andel av förvaltningens IT-kostnader det motsvarar

Analysen visar även att förvaltningen har andra behov än de tjänster som finns hos KSD eftersom 23% av kostnaderna går till förvaltningsunik mjukvara och hårdvara. Vid en mer djupgående analys synliggörs kostnaderna för mjuk- och hårdvara (se Figur 14) fördelad på alla enheter. Fördelningen tyder på att det saknas en strategi och central styrning som samordnar inköp och systeminförande vilket leder till suboptimering och utebliven nytta (se *Ekonomiska förutsättningar för IT*).

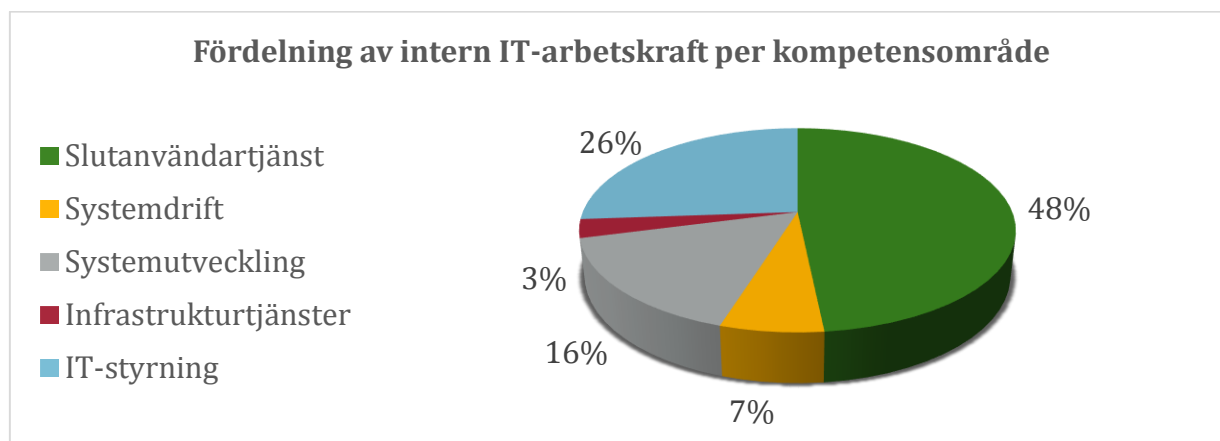
Enhet/Costpool	Externa tjänster	Extern arbetskraft	Telefoni	Mjukvara	Hårdvara	Enhet totalt	Andel mjuk- + hårdvara av total
fd KuiV Projekt	1 515 806 kr	0 kr	0 kr	0 kr	838 kr	1 516 644 kr	0%
Forsvik Bruk	52 812 kr	0 kr	24 296 kr	57 247 kr	37 639 kr	171 994 kr	55%
Förv.gem/Stab	4 966 098 kr	37 191 kr	1 257 891 kr	234 845 kr	424 587 kr	6 920 612 kr	10%
GNM	252 468 kr	6 345 kr	15 042 kr	168 355 kr	171 280 kr	613 490 kr	55%
Hemslöjd	34 833 kr	1 600 kr	9 642 kr	71 722 kr	40 222 kr	158 019 kr	71%
Kommunikation	40 136 kr	0 kr	16 703 kr	199 273 kr	236 176 kr	492 288 kr	88%
Kultur och konstarter	100 137 kr	0 kr	33 563 kr	142 461 kr	240 006 kr	516 167 kr	74%
Kultur och samhälle	78 289 kr	15 000 kr	21 837 kr	111 360 kr	1 002 093 kr	1 228 579 kr	91%
Kulturlagret	131 313 kr	0 kr	6 121 kr	83 345 kr	145 762 kr	366 541 kr	63%
Kulturmiljövård	42 228 kr	0 kr	19 972 kr	170 931 kr	144 952 kr	378 083 kr	84%
Lödöse museum	87 786 kr	0 kr	7 897 kr	93 222 kr	149 235 kr	338 140 kr	72%
Område 1 gemensamt	73 031 kr	0 kr	1 697 kr	15 270 kr	8 500 kr	98 498 kr	24%
Område 1 projekt	15 918 kr	0 kr	0 kr	0 kr	13 746 kr	29 664 kr	46%
Område 2 gemensamt	10 557 kr	0 kr	5 220 kr	36 281 kr	16 896 kr	68 954 kr	77%
Område 2 projekt	11 800 kr	0 kr	9 900 kr	86 965 kr	1 485 kr	110 150 kr	80%
Regional pedagogik	7 344 kr	0 kr	4 757 kr	10 470 kr	14 526 kr	37 097 kr	67%
Slöjd & byggnadsvård	34 816 kr	0 kr	2 664 kr	54 656 kr	27 801 kr	119 937 kr	69%
Studio Västsvensk Konservering	119 436 kr	0 kr	10 568 kr	130 629 kr	76 686 kr	337 319 kr	61%
Utveckling och processstöd	11 166 kr	0 kr	8 926 kr	38 277 kr	38 214 kr	96 583 kr	79%
Verksamhetsstöd	18 666 kr	0 kr	747 kr	62 076 kr	1 622 kr	83 111 kr	77%
Vitlycke	69 554 kr	0 kr	13 897 kr	94 040 kr	101 648 kr	279 139 kr	70%
Vänersborgs museum	35 667 kr	0 kr	5 777 kr	39 169 kr	36 185 kr	116 798 kr	65%
Totalsumma	7 709 861 kr	60 136 kr	1 477 117 kr	1 900 594 kr	2 930 099 kr	14 077 807 kr	

Figur 14. Tabell med varje enhets fördelning av kostnader och andel som utgörs av en kombination av hård- och mjukvara.

En observation av resultatet är att en stor andel av de olika enheternas IT-kostnader är kopplat till internt ansvar där förvaltningen ansvarar för utveckling, drift- och underhåll av hård- och mjukvara. Det innebär att kompetens och kapacitet behövs för att upprätthålla de nödvändiga förmågor som krävs för en användbar, säker och flexibel IT-leverans (se *Kompetens för en IT-verksamhet*).

För kostnader kopplade till IT-tjänster utanför KSD finns det inget riktigt uppföljningsarbete. Avsaknaden av kontroll kan bekräftas genom granskningen av korttransaktioner av förvaltningens kontokort. Där har IT-kostnader identifierats motsvarande en summa på 74 324 kr för år 2021. Av 42 identifierade IT-systemköp finns det endast diariefört avtal för 6 av inköpen. Flera av utbetalningarna går till systemköp från företag vars produkter finns att avropa i den regionala överenskommelsen med KSD.

Nulägesanalysen innefattade även en granskning av förvaltningens interna arbetskraft genom en enkätstudie riktad till 28 medarbetare (27 svarande) som arbetar inom IT där de angav hur många arbetstimmar per månad som läggs inom olika kategorier av arbetsuppgifter. Sammanlagt lägger 27 medarbetare ungefär 1 497 h varje månad på IT-nära arbetsuppgifter vilket motsvarar 10,5 årsarbetare.



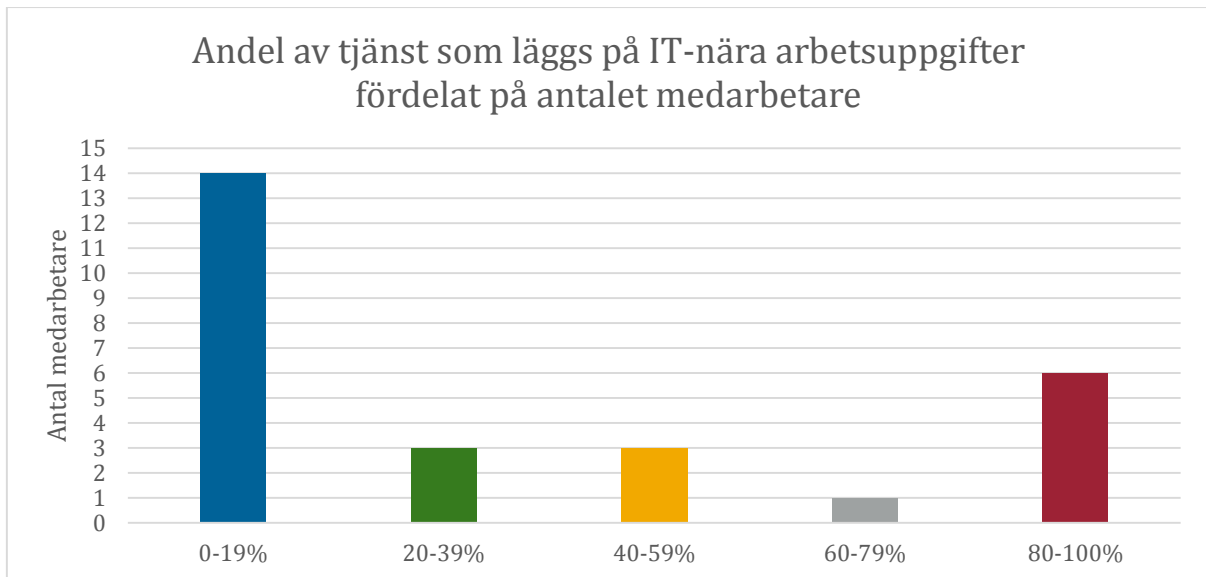
Figur 15. Fördelning av intern IT-arbetskraft per kompetensområde i Förvaltningen för kulturutveckling. Beskrivning av kategorier finns i *Bilaga 3 – Sammanställning av ekonomisk analys*.

I samma enkät undersöktes även vilka IT-system som medarbetarna hanterar vilket sammanlagt är 40 olika IT-system. Av de 40 registrerade IT-systemen ansvarar förvaltningen själva för systemdrift och infrastruktur för 22 av IT-systemen. Utöver IT-systemen äger även förvaltningen ansvaret för egen drift av 17 webbplatser.

IT-kompetens i förvaltningen

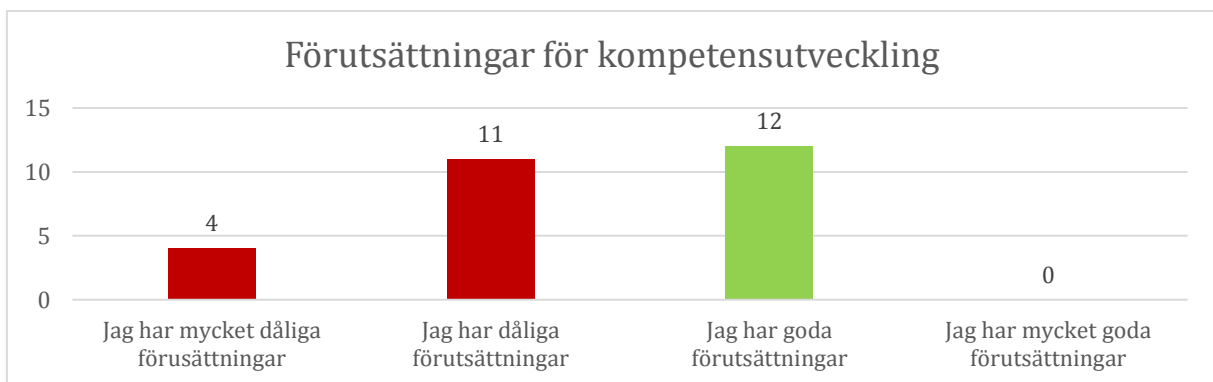
Förvaltningen har flertalet IT-system i egen drift vilket innebär arbetsuppgifter inom IT-nära arbete som slutanvändartjänst, systemdrift, systemutveckling, infrastruktur och IT-styrning. Idag finns inga förvaltningsövergripande beslut för hur IT-leveransen ska styras vilket innebär att enheterna gör olika. Kompetensen för att hantera IT-system som är kopplade till specifik verksamhet finns vanligtvis hos en medarbetare i enheten som nyttjar systemet. Roller som systemförvaltare, systemadministratör och även ansvar för cybersäkerheten läggs vanligen på medarbetare med professioner som inte är IT-nära som till exempel pedagog, antikvarie eller konsulent.

Enligt enkätundersökningen till medarbetare så lägger nästan hälften av respondenterna mindre än 20% på arbetsuppgifter kopplade till IT (se Figur 16). För flera av medarbetarna är inte grunduppdraget att hantera IT utan endast 4 av 27 respondenter har professioner som är IT-nära.



Figur 16. Diagram som visar hur många procent IT-nära arbete som ingår i olika medarbetares tjänster.

Som tidigare redovisats i *Kompetenser för en IT-verksamhet* så räcker det inte med den kompetens som behövs för att hantera den teknik och de arbetssätt som redan finns utan kompetensen behöver hela tiden förnyas. Det innebär att en medarbetare behöver få tillräckligt med tid och medel för kompetensutveckling. I enkätundersökningen till förvaltningens medarbetare fick de ange om hur de upplever förutsättningarna att få kompetensutveckling inom IT-området för att kunna genomföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Resultatet visar att 15 av 27 respondenter upplever att de har dåliga eller mycket dåliga förutsättningar (se Figur 17).



Figur 17. Diagram med staplar som visar hur respondenterna svarat på frågan angående förutsättningar för kompetensutveckling.

”Jag har dåliga förutsättningar främst på grund av tidsbrist. Jag upplever inget direkt motstånd från chefer kring det, men merparten av min kompetensutveckling sker utanför min arbetstid¹³⁹.”

I de workshopar som gjordes i samband med första resultatredovisningen lyftes frågan om potentiella förbättringsområden till deltagarna. Flera av medarbetarna efterfrågade just kompetenshöjande aktiviteter kopplade till både digitaliseringskompetens och digital kompetens. Kunskap om vad befintliga IT-system är och hur det används efterfrågas. Det är inget unikt för Förvaltningen för kulturutveckling varför det framställts flertalet kurser i den koncerngemensamma Lärportalen. Nyligen lanserades ”DigIT VGR” i två steg som innefattar både digitaliseringskunskap och kunskap i IT-system.

¹³⁹ (Herrman, 2022)

6 Slutsatser

Förvaltningen behöver snarast hantera bristerna i dess omställningsförmåga om målsättningen är att nyttja digitaliseringens möjligheter. Uteblir handlingskraft för att hantera problematiken som lyfts fram riskerar förvaltningen att bli irrelevant i den alltmer digitaliserade omvärlden.

Fokus i ett första läge behöver vara på **kompetensutveckling kring digitalisering**, först och främst hos chefer, för att skapa en gemensam förståelse för vad det är som behöver göras för att lyckas med omställningsarbetet. Digitalisering är komplext och det krävs en stor insats för att hamna rätt där den gemensamma målbilden för en digitaliserad kultursektor är glasklar. En tydligare strategi behöver upprättas där vägval fastställts och resurser kraftsamlats i en särskild riktning. Alla initiativ i förvaltningen ska kopplas till strategin och ska kontinuerligt följas upp för att säkerställa att resursallokering ger önskad effekt i relation till målsättningen.

Förvaltningen behöver **dra ner på tempot av utvecklingsarbete tills en mer ändamålsenlig strategi fastställs och det digitala arvet har hanterats**. Tuffa prioriteringar väntar ledningen som innebär att de kommer möta motstånd. Här är förvaltningschefens roll avgörande för att lyckas med förankring av förändringsarbetet. Transparens och delaktighet behöver genomsyra arbetet där stora förändringar behöver få ta plats och inte jäktas fram då det finns en risk att förvaltningen tappar många viktiga kompetenser när de inte får insyn i eller möjlighet att påverka. Viktigt är att inte begära att medarbetare ”springer fortare” för att hantera det dagliga arbetet samtidigt som de ska hantera förändringen utan snarare att de får möjlighet att dra ner på tempot.

Att fortsätta springa utan att ha byggt upp en stabil grund kan snarare leda till att problem växer och att fler tillkommer. Av rädsla kan det verka rimligt att utifrån nuvarande koncernstyrning, där det ska rapporteras måluppfyllnad i färgskala varje kvartal, att fortsätta springa för att få grönt på så många av de 58 målen som möjligt. Men ibland behöver man *våga misslyckas* och acceptera den röda statusen för att lyckas styra om på lång sikt och hamna på rätt väg med rätt verktyg. Bilden nedan symboliserar situationen på ett sarkastiskt men sanningsenligt sätt.



Figur 18. Bild med tre män från stenåldern där två av dem kämpar med att dra en vagn med fyrkantiga hjul som är full i sten. Den tredje mannen erbjuder ett runt hjul men de andra två vill inte ta emot det eftersom de är för upptagna¹⁴⁰.

¹⁴⁰ (Plexus consultning, 2020)

I kulturens värld finns en tendens att betrakta sin bransch som mycket speciell och helt väsensskild arbetslivet i stort och det är något som förvaltningen behöver förändra. Synergier uppstår inte i stuprör och det är därför viktigt att förstå att resan förvaltningen befinner sig på innefattar samtal som leder till samordning som sedan utvecklas till samverkan med aktörer både inom och utanför VGR. **Samverkan och digitalisering är komplext och därför bör specialistkompetens som kan stödja resan finnas inom förvaltningen** så att ledningen arbetar strategiskt med att säkerställa långsiktig relevans.

Möjligheterna att utveckla förvaltningens digitala potential är många och just nu känns utmaningarna överväldigande. Med förstudiens rekommendation hoppas utredarna att förvaltningen hittar kraft att mobilisera sig för att inom en snar framtid kunna ta det första riktigt stora klivet framåt i den digitala transformationsresan.

7 Rekommendation

Rekommendationen innefattar två delar; vägval för den digitala motorn samt en första strategi för omställning. Vad som tidigare framkommit i analysen är att förvaltningen har stora problem kopplat till den digitala motorn och frågan är om förvaltningen själva ska upprätthålla en egen IT-leverans eller inte. Beskrivningen av vägvalen kan förvaltningen återkomma till inför stora förändringar eftersom ambitionen att nyttja den digitala potentialen kan ändras. I dagsläget ser utredarna att det logiska vägvalet är att ha en **låg ambition** och kraftsamlingen bör i stället ligga på genomförandet av strategin i *Strategi för mobiliseringsfasen*.

7.1 Vägval för den digitala motorn

Vägvalen gällande den digitala motorn baseras på förvaltningens ambition att nyttja den digitala potentialen. Den digitala motorn behöver takta med förvaltningens digitaliseringsarbete och kunna tillgodose att den ger det stöd som verksamhetsutvecklingen kräver. I analysen konstaterade utredarna att digitaliseringstakten antas vara noll därför är det i dagsläget inte relevant med en annan väg än att välja den låga ambitionen. Men för att ledning ska ha en förståelse för vad det är som krävs för att upprätthålla en egen digital motor så beskrivs vägvalen i tre nivåer; låg, medel och hög ambition, som de kan återkomma till när behov av att förändra IT-leveransen uppstår. Oavsett vägval behöver ett **beslutsunderlag till ledningsgruppen framställas** där beslutet innebär att riskerna accepteras vilket kommer få stora konsekvenser på förvaltningens utvecklingsarbete.

7.1.1 Låg ambition att nyttja den digitala potentialen

När förvaltningens digitala mognad är låg behövs inte en flexibel och stark digital motor. Denna ambition innebär i princip att förvaltningen fokuserar på att städa och rensa i den digitala motorn. I detta läge bör förvaltningen i så hög utsträckning som möjligt använda sig av den standardiserade IT-leveransen från KSD. Låg ambition innebär följande;

- Ingen nyrekrytering av IT-kompetens.
- Utvecklingsprojekt som exempelvis Barnens bibliotek och Techformance behöver ändra riktning från att systemförvaltarskapet ska ligga internt till att läggas ut på KSD eller extern leverantör. Ledningsgruppen är de som beslutar om förändring av projektdirektiven som ska formos utifrån ambitionsnivån.
- IT-utvecklingskompetens fokuserar på att dokumentera de egna lösningarna för att förbereda övertagande av systemförvaltning till KSD. Patchning kan ske men inga nya lösningar implementeras.
- IT-system som inte är kostnadseffektiva avvecklas.
- Förvaltning av de IT-system som ska behållas flyttas över till främst KSD men även extern leverantör kan bli aktuellt. Detta innebär en kostnadsökning som ännu inte är utredd.

- Strategisk IT-kompetens används för att koordinera arbetet gällande systemflytt och eventuellt stödja verksamheten i att ta fram beställningsunderlag för extern (KSD) IT-leverans.
- Operativ IT-kompetens (LITA) förstärks genom att antingen finnas i varje enhet eller att ett större ansvar flyttas över till några få medarbetare (till exempel 2-3 centrala heltidsresurser).

Att ha en digitaliseringstakt som motsvarar noll är självfallet riskfyllt i sig men det finns både för- och nackdelar med vägvalet som redovisas nedan.

Vad som talat **för** vägvalet är;

- Att det lämnar företräde till andra prioriteringar (till exempel Strategi för mobiliseringsfasen)
- Att det organisatorisk är en liten förändring utifrån dagens situation vilket bör innebära mindre motstånd

Vad som talar **mot** vägvalet är;

- Sannolikheten att nyttjande av Skugg-IT ökar när det är lång fördröjning av att få implementera nya IT-lösningar. Det i sig bidrar till ökade driftskostnader på sikt och skapar säkerhetsbrister.
- Sannolikheten att nyckelkompetenser inom IT slutar ökar då arbetsuppgifterna fokuserar på att dokumentera och migrering vilket inte är lika attraktivt som utveckling.
- Sannolikheten att nyckelkompetenser i kärnverksamheten slutar ökar då de behöver hantera mer IT-relaterade arbetsuppgifter (fler LITA).
- Sannolikheten att det uppstår kompetensbrist när systemförvaltarroller för enhetsunika IT-system ökar. Systemförvaltningen blir utspridd och inte tillräckligt robust.
- Sannolikheten att det uppstår incidenter kopplade till IT-säkerhet ökar. Förvaltningen kan inte garantera lagerlevnad när säkerhetshål inte åtgärdas i tid.
- Sannolikheten att vägvalet möter motstånd i kärnverksamheten ökar då det innebär att verksamhetsbehoven endast ska anpassas till VGR-standardssystem.

7.1.2 Medel ambition att nyttja den digitala potentialen

Vägvalet medel ambition anser utredarna kan bli aktuellt när förvaltningen höjt sin digitala mognad och när verksamhetens behov av IT-utveckling är märkbart större än vad KSD har kapacitet att leverera samt att de ekonomiska förutsättningarna finns. Medel ambition kräver att den digitala motorn har ordning och reda, annars behöver det i ett första läge städas och rensas som beskrivs i föregående låga ambitionsnivå. Medel ambitionsnivå innebär följande;

- En ny enhet för IT-leverans "IT-enheten" upprättas dit alla medarbetare med huvuduppdrag inom IT allokeras
- Nyrekrytering av IT-kompetens som IT-driftstekniker, infrastrukturekniker och IT-utvecklare.

- Kapacitet inom säkerhetsområdet förstärks med informationssäkerhetssamordnare och dataskyddssamordnare som arbetar deltid. Cybersäkerhetsexpert och Enterprisearkitekt köps in via KSD eller extern leverantör vid behov.
- Kapacitet inom utvecklingsområdet förstärks med fler medarbetare inom kompetensområden projektledare, verksamhetsutvecklare med fokus på digitalisering och tjänstedesigner.
- Strategisk IT-kompetens används för att stödja verksamheten att ta fram beställningsunderlag till KSD och egen IT-enhet.
- Utvecklingsprojekt prioriteras av utvecklingschef i nära dialog med IT-chef.
- Viss utveckling kan ske och IT-utvecklare fokuserar på att utveckla lösningar i både den koncerngemensamma IT-miljön och förvaltningens egen digitala plattform.
- Förvaltarskap för egen digital plattform tillfaller förvaltningens IT-enhet.
- Ansvar för roller som tidigare funnits i enheterna som systemförvaltare, systemadministratör och LITA centraliseras till IT-enheten vilket frigör kärnverksamhetens medarbetare till att höja utvecklingskapaciteten.
- Verksamheterna har en väg in för IT-relaterade frågor.

Medel ambitionsnivå innebär en viss ökning av utvecklingstakten och förhoppningsvis är det en takt som passar verksamheten. Men om verksamhetens behov och ambition överstiger denna nivå så kan det uppstå problem. Det finns både för- och nackdelar med vägvalet som redovisas nedan.

Vad som talat **för** vägvalet är;

- Centralisering av kompetens och utökad kapacitet ger bättre IT-leverans och service till övrig verksamhet
- Kärnverksamheten kan fokusera på kärnuppdraget och får ett visst stöd i digitaliseringsarbetet.
- IT-leveransen blir mer flexibel för kulturverksamhet och även robust, säker och tillförlitlig.

Vad som talat **mot** vägvalet är;

- Sannolikheten att nyttjande av Skugg-IT ökar när det är fördröjning av att få implementera nya IT-lösningar. Det bidrar i sig till ökade driftskostnader på sikt och skapar säkerhetsbrister.
- Sannolikheten att nyckelkompetenser inom IT slutar ökar då arbetsuppgifterna fokuserar på att dokumentera och migrering vilket inte är lika attraktivt som utveckling.
- Hög sannolikhet att medarbetare gör motstånd till förändringen när uppdragen renodlas och ansvar flyttas.
- Sannolikheten att vägvalet möter motstånd i kärnverksamheten ökar något då det innebär att verksamhetsbehoven till en viss grad ska anpassas till VGR-standardssystem.

7.1.3 Hög ambition att nyttja den digitala potentialen

Även vägvalet hög ambition anser utredarna kan bli aktuellt när förvaltningen höjt sin digitala mognad och när verksamhetens behov av IT-utveckling är betydligt större än vad KSD har kapacitet att leverera samt att de ekonomiska förutsättningarna finns. Den stora skillnaden mellan medel och hög ambition är utvecklingstakten. Genom en betydande förstärkning i både den digitala insidan och motorn kan större utvecklingsprojekt genomföras där Västra Götalandsregionen kan vara en ledande aktör som tar fram nationella IT-lösningar inom kulturområdet. En hög ambition innebär följande;

- En ny enhet för IT-leverans "IT-enheten" upprättas dit alla medarbetare med huvuduppdrag inom IT allokeras.
- Nyrekrytering av IT-kompetens som IT-driftstekniker, infrastrukturekniker, IT-utvecklare och Enterprise arkitekt.
- Kapacitet inom säkerhetsområdet förstärks med informationssäkerhetssamordnare och dataskyddssamordnare som arbetar heltid respektive deltid. Cybersäkerhetsexpert köps in via KSD eller extern leverantör vid behov.
- Kapacitet inom utvecklingsområdet förstärks med fler medarbetare inom kompetensområden projektledare, verksamhetsutvecklare med fokus på digitalisering och tjänstedesigner.
- Strategisk IT-kompetens används för att stödja verksamheten att ta fram beställningsunderlag till KSD och egen IT-enhet.
- Utvecklingsprojekt prioriteras av utvecklingschef i nära dialog med IT-chef.
- Fler utvecklingsinsatser kan genomföras och IT-utvecklare fokuserar på att utveckla lösningar i både den koncerngemensamma IT-miljön och förvaltningens egen digitala plattform.
- Förvaltarskap för egen digital plattform tillfaller förvaltningens IT-enhet.
- Ansvar för roller som tidigare funnits i enheterna som systemförvaltare, systemadministratör och LITA centraliseras till IT-enheten vilket frigör kärnverksamhetens medarbetare till att höja utvecklingskapaciteten.
- Verksamheterna har en väg in för IT-relaterade frågor.

Hög ambitionsnivå innebär en markant ökning av utvecklingstakten och en digital motor som snabbt kan anpassas utifrån verksamhetens behov. Det finns dock risker förknippat med vägvalet om man väljer det innan förvaltningen är riktigt mogen för det.

Vad som talat **för** vägvalet är;

- Centralisering av kompetens och utökad kapacitet ger bättre IT-leverans och service till övrig verksamhet
- Kärnverksamheten kan fokusera på kärnuppdraget och får ett starkt stöd i digitaliseringsarbetet.

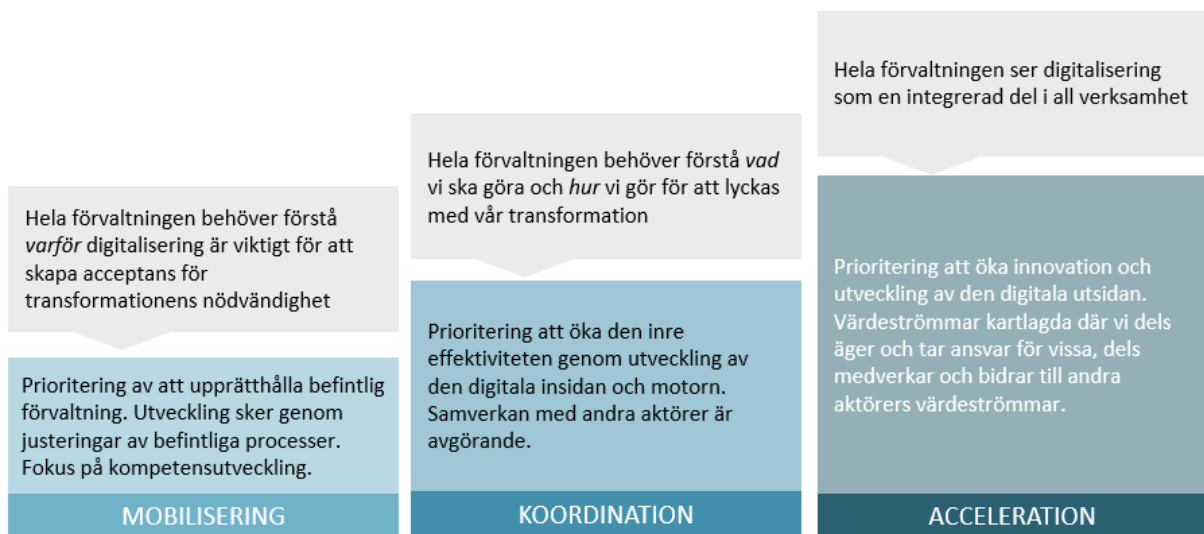
- IT-leveransen blir mer flexibel för kulturverksamhet och även robust, säker och tillförlitlig.
- Fler initiativ kan ske samtidigt vilket ökar omställningstakten.
- Kapaciteten motsvarar att fullt ut att kunna nyttja den digitala potentialen både kopplat till automatisering och innovation.

Vad som talat **mot** vägvalet är;

- Sannolikheten för felaktiga investeringar ökar om gränsdragningar och strategier inte fullt ut är fastställda.
- Sannolikheten att medarbetare gör motstånd till förändringen när uppdragen renodlas och ansvar flyttas.
- Sannolikheten att det skapas ett överskott av IT-kompetens ökar om förvaltningens uppdrag förändras inför ny uppdragsperiod.

7.2 En första strategi för omställning

Med utgångspunkt i förvaltningens låga digitala mognad och kapacitet så behöver förändring ske stegvis. Utredarna föreslår därför att arbetet med att höja den digitala mognaden görs i tre faser; Mobilisering, koordination och acceleration (se Figur 19).



Figur 19. En sammanfattning av rekommenderad digital mognadstrappa för förvaltningen baserad på metoden från "Att leda digital transformation"¹⁴¹.

Mobiliseringsfasen syftar till att lyfta samtliga chefer och medarbetare från en "omedveten okunskap" gällande digitaliseringskompetens och digital kompetens till en "omedveten kunskap". Det innebär att vi behöver kunskap om *varför* det är viktigt att genomgå en digital transformation. Här kommer både chefer och medarbetare behöva mycket stöd och hjälp

¹⁴¹ (Jansson & Anderwin, 2016)

vilket innebär att det kan vara en stor fördel att lyfta in externa specialister som har expertkunskap inom digitalisering och som ständigt kan påminna om transformationens angelägenhet samt uppmuntra till att fortsätta på rätt spår. Nya riktlinjer och arbetssätt kopplat till styrning av utveckling behöver etableras för att lägga en grund för nästa fas. Exempel på strategi finns i *Strategi för mobiliseringsfasen*.

Koordinationsfasen syftar till att främst öka den inre effektiviteten i förvaltningen. Det innebär att digital teknik ska användas för att automatisera stora delar av förvaltningens processer. I denna fas finns en långsiktig strategi (transformationsprogram) som ska kommuniceras och förankras såväl internt som externt. Mer moderna digitala arbetsverktyg införs och som även stöder den löpande och strukturerade arbetet med omvärldsanalys. Här behövs ytterligare kompetensinsatser för att förstå hur de ska arbeta med effektiv informationshantering, processoptimering och använda digital teknik för automatisering. Mycket av fasens fokus ligger på hur förvaltningens ska samverka med andra genom att kartlägga värdeströmmar. Framtagande av en utvecklingsstrategi som lägger större vikt på extern nytta och innovation.

Accelerationsfasen syftar till att öka takten på omställningsarbetet. Det finns en övergripande agil strategi med tydliga mål och nyckeltal. Kompetensutvecklingsinsatserna är kopplade till innovation, tjänstedesign, digitala ekosystem och analys genom prediktiva och preskriptiva analyser. Förvaltningen har digitalt kunskapsrika medarbetare och en arbetsmiljö som gör dem kompetenta. Ledarskapet är visionärt, delegerande, kravställande och med balans mellan faktabaserade och intuitiva beslut. Verksamheterna är organiserade efter hur de bäst skapar värde för målgrupperna. De processer som ska vara hårt åtskrivade är det, och inom de delar där det är av stor vikt med friare tyglar så finns det.

All relevant data är tillgängliggjord och innovationsprocessen är öppen. Data är en viktig del i erbjudandet och används i realtid för att anpassa erbjudandet efter en användares situation, behov och beteende. Införandet av mer avancerad digital teknik, som robotar och AI, genomförs.

7.2.1 Strategi för mobiliseringsfasen

I detta avsnitt finns ett exempel på strategi för att kunna genomföra mobiliseringsfasen. Viktigt är att resurser prioriteras och allokeras till genomförandet av strategin. Viktiga aktiviteter och prioriteringar i strategiarbetet är följande.

- Att beslut av styrelse/nämnd bereds och verkställs vilket fastställer strategin och genomförandetakt av strategin. Förslagsvis ska mobiliseringsfasen genomföras 2023–2024 för att lägga grunden för det nya och strategin uppdraget 2025.
- Att ingen uppstart av nya utvecklingsinitiativ sker utöver de nedan angivna. Om behov ändå finns att genomföra uppdrag och projekt som inte är inom scope måste verksamheten kunna säkerställa att utvecklingskapacitet finns att genomföra strategin. Eventuellt kan resurskontrakt vara ett stöd för ledning och enheter.
- Att etablering sker av ”Det ledande teamet” som kan sända budskap som skapar engagemang för strategin. Teamet består av formella och informella ledare samt representanter från verksamheten.
- Att målgruppsinventering genomförs utifrån förvaltningsuppdragets ramar (det som är fastställt av kulturnämnden) som ska lägga en grund till framtida prioritering av utvecklingsinsatser.
- Att en grundligare utredning av förvaltningens IT-system och kostnader genomförs i syfte att identifiera vilka IT-system som bör avvecklas och vilka vars drift ska överflyttas till KSD (förutsatt att ambitionsnivån är låg, se *Vägval för den digitala motorn*). Utredningen behöver även fastställa hur IT-kostnaderna ska mätas och kontrolleras över tid.
- Att en enklare analys av förvaltningens processer genomförs genom att utvärdera processernas mognad med exempelvis PEMM (Process and Enterprise Maturity Model) genomförs. Utvärderingen av processens design, kompetens och beteende, ansvar, infrastruktur och mätbarhet ligger till grund för framtida prioritering av utvecklingsinsatser.
- Att ett kompetensutvecklingsprojekt med fokus på digital transformation och digital kompetens genomförs (Se Bilaga 2 - Projekt 1: Satsning på digitaliseringskompetens och digital kompetens för djupare beskrivning). Styrgrupp är det ledande teamet som behöver lägga mycket kraft på att hålla verksamheterna på rätt väg. Sannolikhet är att verksamheterna inspireras av nya sätt att arbeta och tänka och vill påbörja flertalet utvecklingsinsatser vilket sänker genomförandetakten av strategin.
- Att en användarstudie utifrån 3–5 prioriterade målgrupper genomförs för att förstå vilka tjänster som förvaltningen bör upprätthålla i den digitala utsidan och vilka vi bör bidra till.
- Att en workshopserie tillsammans med förvaltningens främsta samarbetspartners genomförs (t.ex. KAK och kommunalförbunden) för att fastställa gränsdragningar av uppdraget. Underlaget används för att prioritera vilka utvecklingsinsatser som förvaltningen ska driva respektive stödja.

- Att en workshopserie ”Gyllene vägen” med målgrupper kopplade till 3–5 prioriterade tjänster genomförs. Användarresorna ligger till grund för insatsdesignen i nästkommande workshopserie ”Business model canvas”.
- Att ett projekt som inför en ändamålsenlig portfölj- och projektstyrning genomförs (Se Bilaga 2 - Projekt 2: Implementering av portföljstyrning och Bilaga 2 - Projekt 3: Implementering av gemensam projektstyrningsmodell för djupare beskrivning). Det lägger grunden för att ha ett ändamålsenligt ramverk för att bedriva utveckling med tydliga beslutsvägar och hur nytta av utveckling värderas.
- Att en workshopserie ”Business model canvas” genomförs tillsammans med flertalet olika kompetenser som är verksamhetsnära och strateger. Flertalet förslag på insatser tas fram utifrån tidigare resultat som påvisar hur mognaden av förvaltningens verksamhetsförmågor ska höjas. Insatsförslagen ska tydligt redovisa potentiell nytta som är viktat intern/extern nytta och effektivitet/innovation. Avdelningen Data och analys på Koncernstab digitalisering ska involveras tidigt i arbetet.
- Att resultat från tidigare aktiviteter lägger grunden för att arbeta fram ett långsiktigt transformationsprogram. Utifrån förvaltningens transformationsprogram prioriteras vilka insatser som ska finnas med i förvaltningens utvecklingsstrategi för perioden 2025–2027.

8 Referenser

- AddPro. (den 30 08 2022). *Hur kommer framtidens IT att se ut? AddPro tittar i kristallkulan.* Hämtat från AddPro: <https://www.addpro.se/kunskap/blogg/hur-kommer-framtidens-it-att-se-ut-addpro-tittar-i-kristallkulan/>
- Agency for Science, Technology and Research. (den 2 Juni 2016). *Automated robot that scans library shelves using laser mapping and radio tags can ensure no book is misplaced again.* Hämtat från Phys Org: <https://phys.org/news/2016-06-automated-robot-scans-library-shelves.html>
- Arkitekturgemenskapen. (den 28 Januari 2021). *Metod för förmågebaserad planering.* Hämtat från Inera arkitekturgemenskapen: <https://inera.atlassian.net/wiki/spaces/AR/pages/3205237/Metod+f+r+f+rm+gebaserad+planering>
- Arkitekturgemenskapen. (den 16 December 2021). *Verksamhetsstöd - Förmågekarta.* Hämtat från Arkitekturgemenskap: <https://inera.atlassian.net/wiki/spaces/AR/pages/528679240/Verksamhetsst+d++F+rm+gekarta>
- Arvidsson, M., Hagman, O., Lindh, J., Nyström, L., Rogestedt, L., & Wallhoff, E. (2017). *En utvärdering av införandet av agilt arbetssätt inom R&D på Arcam AB.* Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola. Hämtat från <https://odr.chalmers.se/bitstream/20.500.12380/251888/1/251888.pdf>
- Begripsam. (den 10 Juni 2022). *Vi erbjuder.* Hämtat från Begripsam: <https://www.begripsam.se/vi-erbjuder>
- Beyer, M., Zaidi, E., Thanaraj, R., & De Simoni, G. (2021). *Top Strategic Technology Trends for 2022: Data Fabric.* Stamford: Gartner.
- Bywork AB. (den 27 November 2021). *Verksamhetsutveckling: Utveckla och förbättra en verksamhet.* Hämtat från Projektledning: <https://projektledning.se/verksamhetsutveckling/>
- Comstedt, M. (den 11 Mars 2019). *Detta är DevOps, en grundläggande sammanfattning.* Hämtat från Onbird: <https://onbird.se/devops-en-grundlaggande-sammanfattning/>
- DIGG. (den 26 08 2022). *Automatiska testverktyg.* Hämtat från Vägledning för webbutveckling: <https://webbriktlinjer.se/testa-din-webbplats/automatiska-testverktyg/>
- DIGG. (den 25 Maj 2022). *Grundläggande principer för digital samverkan.* Hämtat från DIGG: <https://www.digg.se/kunskap-och-stod/svenskt-ramverk-for-digital-samverkan/grundlaggande-principer-for-digital-samverkan>
- DIGG. (den 31 Maj 2022). *Nationella principer för att tillgängliggöra information.* Hämtat från DIGG: <https://www.digg.se/kunskap-och-stod/oppna-och-delade-data/offentliga-aktorer/nationella-principer-for-att-tillgangliggora-information>

- DIGG. (den 22 Maj 2022). *Om lagen om tillgänglighet till digital offentlig service*. Hämtat från Sveriges digitaliseringsmyndighet: <https://www.digg.se/analys-och-uppfoljning/lagen-om-tillganglighet-till-digital-offentlig-service-dos-lagen/om-lagen>
- DIGG. (2022). *Vägledning i nyttorealisering 3.0*. Sundsvall: DIGG.
- DIGG. (den 25 Maj 2022). *Öppna och delade data*. Hämtat från DIGG: <https://www.digg.se/kunskap-och-stod/oppna-och-delade-data>
- Ekholm, A., Jebari, K., & Markovic, D. (2018). *Förbjuden framtid? Den digitala kommunen*. Stockholm: Institutet för Framtidsstudier. Hämtat från https://www.iffs.se/media/22530/forbjuden_framtid_highres.pdf
- Ekström, D., & Johannesson, J. (2020). *Värdet av öppna data - Samhällsekonomisk nyttoanalys av tillgängliggörande av särskilt värdefull data*. Stockholm: Lantmäteriet.
- Eliasson, G., Hadzikostas, A., Hedeberg Wilhelmsson, J., Lindström, T., Mülenbock, C., Nilsson, A., & Örgård, S. (Mars 2022). Intervju med chefer angående utvecklingskostnader. (S.-M. Herrman, Intervjuare)
- Foka, A., & Griffin, G. (den 1 April 2021). *Quantifying Culture: A Study of AI and Cultural Heritage Collections*. Hämtat från Wasp-HS: <https://wasp-hs.org/projects/quantifying-culture-a-study-of-ai-and-cultural-heritage-collections/>
- FRA; Försvarmakten; MSB och Säkerhetspolisen. (den 16 April 2021). *Cybersäkerhet i Sverige - i skuggan av en pandemi*. Hämtat från Myndigheten för skydd och beredskap: <https://www.msb.se/siteassets/block/amnesomraden/informationssakerhet-cybersakerhet-och-sakra-kommunikationer/cybercenter/cybersakerhet-i-sverige--i-skuggan-av-en-pandemi-2021.pdf>
- Förvaltningen för kulturutveckling. (den 24 Augusti 2022). *Techformance*. Hämtat från Västra Götalandsregionen: <https://www.vgregion.se/techformance/>
- Förvaltningen för kulturutveckling. (den 5 Juli 2022). *Tillgänglighet*. Hämtat från Västra Götalandsregionen: <https://www.vgregion.se/f/kulturutveckling/kulturliv-for-alla/tillganglighet/>
- Grip, M., & Jägersten, B. (2020). *Övergripande ramverk för budgetprocessen i Västra Götalandsregionen*. Göteborg: Västra Götalandsregionen. Hämtat från <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/rs5864-211464297-17/native/%c3%96vergripande%20ramverk%20f%c3%b6r%20budgetprocessen%20i%20V%c3%a4stra%20G%c3%b6talandsregionen.pdf>
- Herrman, S.-M. (den 22 April 2022). *Analys av IT-resurser på förvaltningen*. Vänersborg, Västra Götaland, Sverige.
- Hiltunen, P., & Rasmussen, S. (2022). *Framtidskompetenser för kulturen*. Göteborg: Kulturakademin. Hämtat från <https://www.kulturakademin.com/wp-uploads/Kulturakademin-Skills-2022.pdf>

- Hörnemalm, J. (2008). *Samverkan är ett magiskt ord - Motstridiga ambitioner och ideal i nätverksorganisering*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet.
- IMY. (den 24 November 2020). *Allvarliga brister i skolplattformen i Stockholm*. Hämtat från Integritetsskyddsmyndigheten: <https://www.imy.se/nyheter/allvarliga-brister-i-skolplattformen-i-stockholm/>
- Internetstiftelsen. (2021). *Svenskarna och internet 2021*. Stockholm: Internetstiftelsen. Hämtat från <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2021/09/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2021.pdf>
- IT & Telekomföretagen. (2020). *IT-kompetensbristen*. Stockholm: TechSverige. Hämtat från <https://www.almega.se/app/uploads/sites/2/2020/12/ittelekomforetagen-it-kompetensbristen-2020-online-version-2.pdf>
- Iverroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (2019). *Digitalisering och styrning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jansson, J., & Anderwin, M. (2016). *Att leda digital transformation*. Stockholm: HOI Förlag.
- Koncernkontoret. (2020). *Policy för digitalisering i Västra Götalandsregionen*. Göteborg: Västra Götalandsregionen.
- Kristen, V. (den 24 08 2021). *DevOps: Metod att leverera applikationer snabbare inom programvaruutveckling*. Hämtat från Projektledning.se: <https://projektledning.se/devops/>
- Kulturrådet. (den 31 08 2022). *Om kultursamverkansmodellen*. Hämtat från Kulturrådet: <https://www.kulturradet.se/i-fokus/kultursamverkansmodellen/om-kultursamverkansmodellen/#:~:text=Kultursamverkansmodellen%20inneb%C3%A4r%20att%20varje%20region%20f%C3%A5r%20en%20samlad,beskrivits%20som%20en%20av%20de%20st%C3%B6rsta%20kulturpolitiska%20ref>
- L'Hour, M. (den 26 Augusti 2022). *Robots are the future*. Hämtat från Archéologie Sous-Marine: <https://archeologie.culture.gouv.fr/archeo-sous-marine/en/robots-are-future>
- Lindroth, T. (den 12 Maj 2022). Digitalisering i Förvaltningen för kulturutveckling och KSD:s framtid. (S.-M. Herrman, & T. Bodin, Intervjuare)
- Lindroth, T., Norling, K., & Magnusson, J. (2021). *Hinder för Digitalisering i Västragötalandsregionen: Ett styrningsperspektiv*. Institutionen för tillämpad IT. Göteborg: Göteborgs universitet. Hämtat från https://usercontent.one/wp/www.digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2021/12/VGR_Rapport_I.pdf
- Magnusson, J. (2017). *Balanserande mätning och styrning för accelererad digitalisering*. Institutionen för tillämpad IT. Göteborg: Göteborgs universitet. Hämtat från <https://usercontent.one/wp/www.digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2020/08/Slutrapport-Balanserande-ma%CC%88tning-och-styrning.pdf>

- Magnusson, J. (den 11 Oktober 2020). *Prestationsmätning och Andréés hjälm*. Hämtat från LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/prestationsm%C3%A4tning-och-andr%C3%A9es-hj%C3%A4lm-johan-magnusson>
- Magnusson, J., & Lindroth, T. (2021). *Portföljstyrning som magiskt tänkande*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Magnusson, J., Lindroth, T., & Khisro, J. (2021). *Kommunens digitaliseringsstrategi - Stärkt digital mognad i Sundsvalls kommun*. Institutionen för tillämpad IT. Göteborg: Göteborgs universitet. Hämtat från <https://usercontent.one/wp/www.digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2021/02/Rapport-3-Sundsvall-Strategi.pdf>
- Magnusson, J., Lindroth, T., & Torell, J. (2021). *Styrning och organisering av IT för ändamålsenlig digitalisering*. Institutionen för tillämpad IT. Göteborg: Göteborgs universitet. Hämtat från <https://usercontent.one/wp/www.digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2021/12/Rapport-Styrning-Sundsvall.pdf>
- MSB. (den 19 Augusti 2015). *Vad är informationssäkerhet*. Hämtat från Informationssäkerhet: <https://www.informationssakerhet.se/om-informationssakerhet2/vad-ar-informationssakerhet/>
- MSB. (den 30 November 2021). *Rekommenderade säkerhetsåtgärder*. Hämtat från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap: <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/informationssakerhet-cybersakerhet-och-sakrakommunikationer/cyberhot/rekommenderade-sakerhetsatgarder/>
- MSB. (den 31 Maj 2022). *Cyberhot*. Hämtat från Myndigheten för skydd och beredskap: <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/informationssakerhet-cybersakerhet-och-sakrakommunikationer/cyberhot/>
- MSB. (den 9 Maj 2022). *Systematiskt informationssäkerhetsarbete*. Hämtat från MSB: <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/informationssakerhet-cybersakerhet-och-sakrakommunikationer/systematiskt-informationssakerhetsarbete/>
- Myndigheten för kulturanalys. (2021). *Så fri är konsten - Den kulturpolitiska styrningens påverkan på den konstnärliga friheten*. Göteborg: Myndigheten för kulturanalys.
- NE Nationalencyklopedin AB. (den 26 08 2022). *Uppslagsverket automatisering*. Hämtat från Nationalencyklopedin: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/automatisering>
- Norling, K., Magnusson, J., & Lindroth, T. (2022). *Regionernas digitaliseringsstrategier - Riktning och konsekvenser*. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Okamura, A. (den 5 December 2018). *Robots help archaeologists to explore pre-Incan ruins in Peru*. Hämtat från Stanford Engineering: <https://engineering.stanford.edu/magazine/article/robots-help-archaeologists-explore-pre-incan-ruins-peru>
- OpenAI LP. (den 6 April 2022). *Dall-E 2*. Hämtat från Open AI: <https://openai.com/dall-e-2/>

- Orregren, A. (den 7 Juni 2019). *Framtidens IT-avdelning - kommer den ens att existera?* Hämtat från Know IT blogg: <https://blogg.knowit.se/digital-transformation/framtidens-it-avdelning-kommer-den-ens-att-existera>
- Pinkowski, J. (den 6 Dec 2021). *Pompeii's Ruins to Be Reconstructed by Robot*. Hämtat från Scientific American: <https://www.scientificamerican.com/article/pompeiiis-ruins-to-be-reconstructed-by-robot/>
- Plexus consultning. (den 20 Oktober 2020). *So your team doesn't like change..... really?* Hämtat från Plexus consultning: <https://www.plexusconsulting.co.nz/blog/post/58721/so-your-team-doesnt-like-change--really/>
- Portföljkontor IS/IT. (2021). *Statusrapport maj 2021*. Göteborg: Västra Götalandsregionen. Hämtat från <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/rs4977-113428762-241/surrogate/Statusrapport%20maj%202021.pdf>
- Pro4u. (den 26 08 2022). *Kulturförvaltningen automatiserar med hjälp av en robot och konsult från Pro4u*. Hämtat från Pro4u: <https://www.pro4u.se/kulturforvaltningen-automatiserar-med-hjalp-av-en-robot-och-konsult-fran-pro4u/>
- RISE. (den 31 08 2022). *UX och användbarhet*. Hämtat från RISE: <https://www.ri.se/sv/vad-vi-gor/tjanster/ux-och-anvandbarhet>
- Robotdalen. (den 26 Augusti 2022). *Robotdalens A-Ö*. Hämtat från Robotdalen: <https://www.robotdalen.se/robotdalens-lexikon>
- Rundberg, R., & Schedin, P. (2022). *Utvecklingsresan 3.0-Delrapport 2 fas 3 och 4*. Vänersborg: Förvaltningen för kulturutveckling.
- Salazar, C. (2022). *Kanban, DevOps and Scrum: Operational Efficiency Manual*. Bogatá: Lulu.com.
- SOU 2019:43. (2019). *Med tillit följer bättre resultat - tillitsbaserad styrning och ledning i staten*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- SOU2021:77. (2021). *Från kris till kraft - Återstart för kulturen*. Stockholm: Statens offentliga utredningar. Hämtat från <https://www.regeringen.se/4a8386/contentassets/c96ef2e953fd481ebb68d41b980a1d0a/fran-kris-till-kraft.-aterstart-for-kulturen-sou-202177.pdf>
- SQL Systems. (den 12 Mars 2021). *Varför är det viktigt med datakvalitet?* Hämtat från SQL Systems: <https://sqlsystems.se/2021/03/12/datakvalitet-viktigt/>
- Svensk biblioteksförning, SKR, Kulturskolerådet. (2019). *Mer för fler - Erfarenheter från utvecklingsarbete med användaren i fokus*. Stockholm: SKR.
- Sveriges Kommuner och Regioner. (2019). *Automatisering i välfärden*. Stockholm: Sveriges kommuner och regioner.
- Sveriges Kommuner och Regioner. (2019). *Hur bör kultursamverkansmodellen utvecklas?* Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner.

- Sveriges Kommuner och Regioner. (den 9 April 2019). *Så här har ekonomiskt bistånd i Uppsala digitaliserats*. Hämtat från Sveriges kommuner och regioner: <https://skr.se/skr/tjanster/lanandexempel/allalarandexempel/saharharekonomisktbistandiuppsaladigitaliserats.50610.html>
- Sveriges Kommuner och Regioner. (2019). *Utveckling i en digital tid - En strategi för grundläggande förutsättningar*. Stockholm: Sveriges kommuner och regioner.
- Sveriges Kommuner och Regioner. (2020). *Att hantera komplexa samhällsutmaningar*. Stockholm: SKR.
- Sveriges Kommuner och Regioner. (2021). *Vägval för framtiden 4 - Trender som påverkar det kommunala och regionala uppdraget fram emot 2030*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner.
- Sveriges Kommuner och Regioner. (den 8 Juni 2022). *Attityder, digital service*. Hämtat från SKR: <https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/sammanhallendigitalservice/attityderdigitalservice.16155.html>
- Sveriges Kommuner och Regioner. (2022). *Ekonomirapporten maj 2022*. Stockholm: SKR. Hämtat från <https://skr.se/download/18.5463fea9180b4e0c6d53c6f7/1653398361377/SKR-Ekonomirapporten-maj-2022.pdf>
- TBM Council. (Maj 2022). *TBM Council*. Hämtat från What is TBM: <https://www.tbmcouncil.org/learn-tbm/what-is-tbm/>
- Torberger, F. (2022). *What's NXT - Framtidens kompetenta ledningsgrupp*. Stockholm: Kairos future.
- Västra Götalandsregionen. (den 9 December 2014). *Robotar ska hjälpa äldre att gå på museum*. Hämtat från Robotnyheter: <https://www.mynewsdesk.com/se/vgrkultur/pressreleases/aeldre-faar-robotar-foer-att-gaa-paa-museum-1095886>
- Västra Götalandsregionen. (2019). *Kulturstrategi Västra Götaland och regional kulturplan 2020-2023*. Avdelning kultur, Koncernkontoret. Göteborg: Västra Götalandsregionen.
- Västra Götalandsregionen. (2020). *Regional biblioteksplan Västra Götaland 2020-2023*. Göteborg: Västra Götalandsregionen. Hämtat från https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/SOFIA/KUN6111-136948837-197/SURROGATE/VGR_Biblioteksplan_2020_2023.pdf
- Västra Götalandsregionen. (2021). *Budget 2022 samt plan för ekonomin åren 2023-2024 för Västra Götalandsregionen*. Göteborg: Västra Götalandsregionen.
- Västra Götalandsregionen. (2021). *Delårsrapport augusti 2021*. Göteborg: Västra Götalandsregionen.
- Västra Götalandsregionen. (2021). *Detaljbudget 2022 för Förvaltningen för kulturutveckling*. Göteborg: Västra Götalandsregionen.

- Västra Götalandsregionen. (den 17 November 2021). *Politisk organisation*. Hämtat från Västra Götalandsregionen: <https://www.vgregion.se/om-vgr/ledningssystem/politisk-organisation/>
- Västra Götalandsregionen. (2021). *Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021-2030*. Vänersborg: Västra Götalandsregionen. Hämtat från Västra Götalandsregionen: <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/rs10001-385633856-18/native/Regional%20utvecklingsstrategi%20f%C3%B6r%20V%C3%A4stra%20G%C3%B6taland%202021%e2%80%932030.pdf>
- Västra Götalandsregionen. (den 03 Juni 2021). *Så styrs kulturen*. Hämtat från Västra Götalandsregionen: <https://www.vgregion.se/kultur/sa-styrs-kulturen/>
- Västra Götalandsregionen. (2021). *Uppdragsbaserat verksamhetsstöd till Styrelsen för kulturutveckling 2022-2024*. Koncernavdelning kultur, Koncernkontoret. Göteborg: Västra Götalandsregionen. Hämtat från <https://hittaidariet.vgregion.se/download.do?id=2844453&filename=Beslutat+uppdragsbaserat+verksamhetsst%C3%B6d+fr%C3%A5n+kulturn%C3%A4rheten+f%C3%B6r+2022-2024>
- Västra Götalandsregionen. (den 4 April 2022). *Aktuella regionala styrdokument*. Hämtat från Västra Götalandsregionen: <https://www.vgregion.se/om-vgr/styrande-dokument/>
- Västra Götalandsregionen. (2022). *Inköpspolicy*. Koncernstab verksamhetsuppföljning, ekonomi och inköp. Göteborg: Västra Götalandsregionen. Hämtat från <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/rs8631-1454170937-5/surrogate/Ink%C3%B6pspolicy.pdf>
- Wikipedia. (den 15 Januari 2022). *DevOps toolchain*. Hämtat från Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/DevOps_toolchain
- Wong, J., Duerst, M., Scheibenreif, D., Brand, S., Chiu, M., & Baker, V. (2021). *Top Strategic Technology Trends for 2022: Total*. Stamford: Gartner.
- Ynnerman, A., Löwgren, J., & Tibell, L. (2018). *Exploration: A New Science Communication Paradigm*. Linköping: Linköpings universitet. Hämtat från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1229732/FULLTEXT01.pdf>

Bilagor

Bilaga 1 – En fallstudie för en digitaliserad kultursektor

Fallstudien finns i diariet med titeln: *Bilaga 1 - Fallstudier av en digitaliserad kultursektor*.

Bilaga 2 - Beskrivning av projektidé från rekommendationen

- Projekt 1: Satsning på digitaliseringskompetens och digital kompetens
- Projekt 2: Implementering av portföljstyrning
- Projekt 3: Implementering av gemensam projektstyrningsmodell

Projekten redovisas nedan som ett mycket enkelt businesscase.

Bilaga 3 – Sammanställning av ekonomisk analys

Sammanställningen finns i diariet med titeln: *Bilaga 3 - Analys av digital potential – Ekonomisk redovisning*.

Bilaga 4 – Sammanställning av invärldsanalys

Sammanställningen finns i diariet med titeln: *Bilaga 4 – Analys av digital potential – Förvaltningens verksamhetsförmågor*.

Bilaga 5 – Sammanställning av GAP-analys

Sammanställningen finns i diariet med titeln: *Bilaga 5 - Analys av digital potential – GAP-analys*.

Bilaga 2 - Projekt 1: Satsning på digitaliseringskompetens och digital kompetens

1

Satsning på digitaliseringskompetens och digital kompetens



BAKGRUND

Digitalisering pekas ut som en absolut nödvändighet för att säkerställa fortsatt relevans och kostnadseffektivitet inom offentlig sektor. I förstudien "Analys av digital potential i Förvaltningen för kulturutveckling" analyserades förvaltningens förutsättningar att kunna nyttja digitaliseringens möjligheter vilket påvisade flertalet brister. Resultatet från studien visar att förvaltningen, som många andra offentliga organisationer, har en låg digital mognad. Rekommendationen är att satsa på kompetensutveckling för att bättre förstå hur verksamheterna kan dra nytta av digitaliseringen.



SYFTE

Syftet är att öka digitaliseringskompetens för förtroendevalda, chefer och medarbetare på Förvaltningen för kulturutveckling och Avdelning kultur på Koncernkontoret.

Syftet är även att öka den digitala kompetensen (förmågan att använda digitala verktyg) för chefer och medarbetare.



OMFATTNING

Insatsen omfattar att ett antal obligatoriska och valbara digitala kurser riktade till de tre målgrupperna. Kurserna kan genomföras individuellt.

Ett antal diskussionsforum för fördjupning och dialog.

Ett antal inspirationsföreläsningar kopplat till styrning och ledning av digitalisering.



FÖRVÄNTAD NYTTA

KORTSIKTIG NYTTA

- Ökad acceptans av transformationens nödvändighet
- Ökad vilja att skapa bättre förutsättningar att kunna nyttja digitaliseringens möjligheter

LÅNGSIKTIG NYTTA

- Mer ändamålsenlig prioritering av framtida insatser

PROJEKTÖVERSIKT

En nödvändig kompetenssatsning för att dels förstå digitaliseringens transformativa kraft och hur det påverkar offentlig förvaltning och kulturverksamheter i stort, dels ökad kompetens i användandet av de digitala verktyg vi möts av i vardagen.

EFFEKT MÅL

Mer ändamålsenlig prioritering av utvecklingsinsatser.

Mognadsgapet i dimensionen *organisering* för förmågan *prioritering* minskar med 16%.



RISKER

RISKER MED ATT GENOMFÖRA PROJEKTET

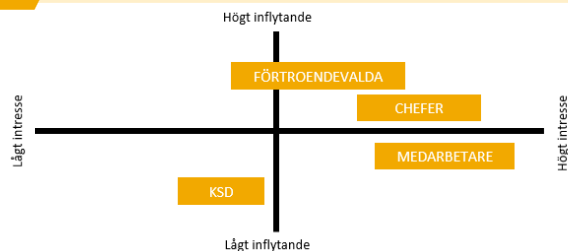
- Risk för motstånd om inte tid frigörs för att kunna genomföra kurser och medverka i forum och på föreläsningar

RISKER MED ATT INTE GENOMFÖRA PROJEKTET

- Risk för kontraproduktivt nyttjade av digitaliseringens möjligheter
- Risk för låg acceptans för genomförande att insatser för portfölj- och projektstyrning



INTRESSENTER



TIDPLAN

Planeringsfas påbörjas Q3 2022

Genomförandefas påbörjas Q4 2022

FINANSIERING

Förutsatt att inga avgiftsbelagda kurser väljs kan satsningen göras inom ram



EKONOMISK NYTTA

- Ingen förändring av intäkter och kostnader

Bilaga 2 - Projekt 1: Satsning på digitaliseringskompetens och digital kompetens, kurser.

FÖRTROENDEVALDA

AVGIFTSFRIA OBLIGATORISKA

- Introduktion till digitalisering hos [SKR](#) (ca 1h)
- Att leda i en digital tid hos [SKR](#) (ca 1h)
- Slutredovisning av förstudien Digital potential (1h)

AVGIFTSFRIA VALBARA

- Kryssning och expedition hos [SKR](#) (ca 1h)
- Digitalisera tillsammans hos [SKR](#) (ca 1h)
- Information – en värdefull resurs hos [SKR](#) (ca 1h)
- [DigIT VGR](#) Chefsutbildning (1h)

CHEFER

AVGIFTSFRIA OBLIGATORISKA

- Introduktion till digitalisering hos [SKR](#) (ca 1h)
- Att leda i en digital tid hos [SKR](#) (ca 1h)
- Digitalisera tillsammans hos [SKR](#) (ca 1h)
- Kryssning och expedition hos [SKR](#) (ca 1h)
- Information – en värdefull resurs hos [SKR](#) (ca 1h)
- Grundutbildning i digital mognad hos [Adda](#) (1h)
- [DigIT VGR](#) Chefsutbildning (1h)
- Informationssäkerhetsutbildning (0,5h)
- Slutredovisning av förstudien Digital potential (1h)

AVGIFTSFRIA VALBARA

- [DigIT VGR Steg 2 – Vardagens digitala arbete](#) (3 h)
- Informationssäkerhet – riskhantering och riskanalys (0,5h)

AVGIFTSBELAGD VALBARA

- Vad är digitalisering för chefer (GU) (1 600 kr)
- Chef i VGR: Du skapar utveckling (16 000 kr)

MEDARBETARE

AVGIFTSFRIA OBLIGATORISKA

- [DigIT VGR Steg 1 – Introduktion](#) (1 h)
- [DigIT VGR Steg 2 – Vardagens digitala arbete](#) (3 h)
- Informationssäkerhetsutbildning (0,5h)
- Slutredovisning av förstudien Digital potential (1h)

AVGIFTSFRIA VALBARA

- Grundläggande utbildning GDPR (2,5h)
- Digital tillgänglighet (1h)
- Kravhantering informationssystem i VGR (0,5h)
- Informationssäkerhet – riskhantering och riskanalys (0,5h)
- Grundutbildning i digital mognad hos [Adda](#) (1h)
- Digitalisera tillsammans hos [SKR](#) (ca 1h)
- Information – en värdefull resurs hos [SKR](#) (ca 1h)

Bilaga 2 - Projekt 2: Implementering av portföljstyrning

2 Implementering av portföljstyrning

BAKGRUND

Med ökade krav på behovsdriven utveckling och samverkan över organisationsgränser för att leverera förvaltningsgemensamma lösningar ökar kraven på beslutsunderlag och processer som möjliggör att nyttan verkligen uppstår. Portföljstyrning ses om en central mekanism för att kunna tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering.

Förstudien "Analys av digital potential i Förvaltningen för kulturutveckling" påvisade att det finns tydliga brister i förmågan för portföljstyrning som resulterar i ineffektivitet och brister i genomförande av utvecklingsinitiativ.

SYFTE

Syftet med att införa en portföljstyrning är att skapa struktur kring prioritering av utvecklingsinitiativ samt att skapa samordning och samordningsvinster inom kulturförvaltningen som utvecklingsverksamhet.

Syftet är också att matrisfrågor inkl. digitalisering bör vara ledande i prioriteringen av utvecklingsinsatser.

OMFATTNING

- Omfattar anpassning och tillämpning av VGR:s befintliga portföljstyrningsmodell
- Omfattar den sammanhållna styrningen av all utvecklingsverksamhet som drivs av förvaltningen både inom kärnverksamhet och stödverksamhet
- Anpassning av styrning och ledning utifrån detaljbudget och ekonomisk uppföljning
- Prioriteringsbasen innefattar att förstärka förmågorna för prioritering och uppföljning, exempelvis rutiner för portföljrapportering och statusuppföljning

FÖRVÄNTAD NYTTA

KORTSIKTIG NYTTA

- Förståelse och insikt i den sammanhållna utvecklingsportföljen
- Tydligare ansvarsfördelning gällande medverkande aktörer inom kulturens infrastruktur
- Förståelse för aktuell balans mellan innovation och effektivitet

LÅNGSIKTIG NYTTA

- Ökad förmåga att prioritera och fokusera utvecklingsarbete
- Mer ändamålsenlig balans mellan innovation och effektivitet
- Ökad transparens och projektsamverkan med andra aktörer

PROJEKTÖVERSIKT

Projektet omfattar utredning och förslag till beslut och införande av portföljstyrning med tillhörande prioriteringsbas.

Portföljen förväntas omfatta utvecklingsinitiativ som drivs av Förvaltningen för kulturutveckling.

EFFEKTMÅL

Icke värdeskapande utvecklingsinitiativ avvecklas i tidiga skeenden.

Mognadsgapet i förmågan *portföljhantering* minskar med 28 %

Mognadsgapet i förmågan *prioritering* minskar med 28 %

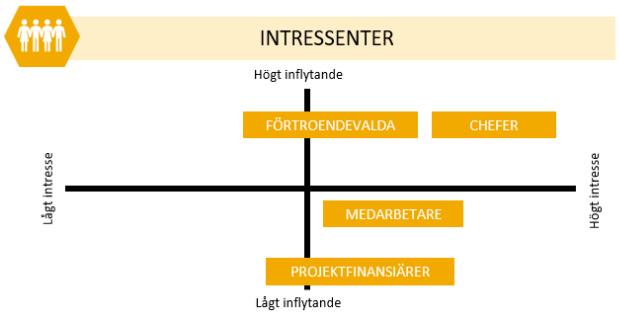
RISKER

RISKER MED ATT GENOMFÖRA PROJEKTET

- Omogen organisation för införande av mer komplex styrning
- Angränsande stödstrukturer är omogna och bristfälliga

RISKER MED ATT INTE GENOMFÖRA PROJEKTET

- Risk för att icke värdeskapande utvecklingsinitiativ genomförs inom ramen för kulturförvaltningen och ekonomiska medel ger inte full effekt



TIDPLAN

Planeringsfas påbörjas Q1 2023

Genomförandefas påbörjas Q3 2023

FINANSIERING

Inom ram.

EKONOMISK NYTTA

- Minskad resursförbrukning för icke värdeskapande utvecklingsinitiativ

Bilaga 2 - Projekt 3: Implementering av gemensam projektstyrningsmodell

3

Implementering av gemensam projektstyrningsmodell



BAKGRUND

Förstudien "Analys av digital potential i Förvaltningen för kulturutveckling" påvisade att det finns tydliga brister i förmågan för projektstyrning som resulterar i ineffektivitet och brister i genomförande av projekt.

Enligt analysen får förvaltningen inte ut full effekt av sin projektrelaterade utveckling. Det används olika metoder och saknas samsyn kring hur styrningen ska utövas i de olika utvecklingsinitiativen. Givet den stora volymen projektverksamhet behöver mognaden av denna förmåga höjas.



SYFTE

Projektet syftar till en ökad effektivitet av projektgenomförande samt ge förbättrade möjligheter till mer ändamålsenligt uppföljningsarbete.



OMFATTNING

- Utbildningsinsats till målgruppen chefer som stärker deras förmåga att välja rätt styrmodell till rätt uppgift samt hantera styrgruppsuppdrag
- Utbildningsinsats till målgrupp projektledare med olika arbetssätt för att genomföra projekt
- Introduktionsutbildning till medarbetare för att skapa ett gemensamt språk och förhållningssätt till projekthantering
- Implementering av styrning, processer och digitala verktyg för projekthantering
- Mätning, utvärdering och uppföljning av projektmognad



FÖRVÄNTAD NYTTA

KORTSIKTIG NYTTA

- Kortare startsträcka vid varje uppstart av ny förändringsinsats eller projekt
- Ökad förmåga till samverkan med gemensamt språk och begreppsmodell för projekt
- Högre kvalitet på beslutsunderlag gör det lättare att prioritera
- Mer effektiv beslutsprocess genom tydliga roller med mandat och ansvar

LÅNGSIKTIG NYTTA

- Kortare startsträcka vid varje uppstart av ny förändringsinsats eller projekt
- Mer robust projektorganisation när likartad kompetens finns på flera ställen i organisationen



RISKER

RISKER MED ATT GENOMFÖRA PROJEKTET

- Resurstillgänglighet: medarbetare är fullt belagda i annan projektrelaterad utveckling

RISKER MED ATT INTE GENOMFÖRA PROJEKTET

- Uppföljningsarbetet och statistikredovisning blir inte ändamålsenlig

PROJEKTÖVERSIKT
Kompetenssatsningar om projektrelaterad styrning, projektledning och projekthantering. Införande av gemensam styrning, processer och system för projekthantering.

EFFEKTMÅL

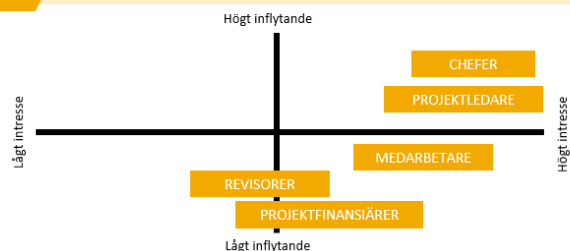
Mer effektiv och ändamålsenlig hantering av projekt i förvaltningen

Mognadsgapet i förmågan projekthantering minskar med 24 %

Mognadsgapet i förmågan uppföljning minskar med 20 %



INTRESSENTER



TIDPLAN

Planeringsfas påbörjas Q2 2023

Genomförandefas påbörjas Q4 2023

FINANSIERING

Inom ram.



EKONOMISK NYTTA

- Minskad resursförbrukning för icke värdeskapande utvecklingsinitiativ