

Digital mognad, Linköpings kommun

Mätning av digital mognad i Linköpings kommun 2022



Diarienummer: KS 2020-345

Datum: 2022-06-01

Handläggare: Julia Larsson och Jessica Svärdell

Organisation: Digitaliseringsstaben, Kommunledningsförvaltningen

Sammanfattning

DiMiOS (Digital Mognad i Offentlig Sektor) är en modell som hjälper organisationen att mäta och följa upp digital mognad. Modellen är framtagen på regeringsuppdrag av svenska forskare. Det är öppet och forskningsbaserat vilket ger de kommuner som svarar en möjlighet att jämföra sina resultat med andra svenska kommuner samt att lära av andra organisationers digitala initiativ. Linköpings kommun har under april 2022 genomfört den tredje kommunövergripande mätningen på samtliga förvaltningar.

[Länk till sammanställning av mätresultat.](#)

Våra jämförelser i rapporten är gjorda mot Linköpings tidigare resultat från 2021 och vi har med detta material ett kunskapsunderlag som ger möjligheten att påverka och förbättra arbetssätt på evidensbaserad grund.

De utvalda respondenterna får svara på 26 stycken frågor i mätningen. Mätresultaten analyseras utifrån den data som samlas in via mätningen och baseras framförallt på de resultat som är låga, har minskat samt de resultat som har hög andel "Vet ej"-svar.

Den kommunövergripande analysen är gjord av Digitaliseringsstaben där resultatet kopplas till Linköpings kommuns nuläge, det vill säga pågående aktiviteter. Taktisk grupp för digital mognad, bestående av representanter från varje förvaltning, kommer att sammanställa de förvaltningsspecifika rapporterna utifrån den kommunövergripande rapporten samt utifrån de förvaltningsspecifika resultaten. Rapporternas syfte är att kunna verka som underlag till delar av kommunens budgetprocess.

[Läs mer om Linköpings kommuns arbete med digital mognad här.](#)

Nedan listas slutsatser utifrån den kommunövergripande analysen vilka förvaltningarna bör ta i beaktande i tillägg till det man finner i de förvaltningsspecifika analyserna.

1. Alla i ledande position äger sin digitalisering

Nyckelpersoner bör känna sig involverade i de digitala besluten.

2. Effekthemtagning och uppföljning

Behov av gemensamma processer för nyttorealiserings, nyttokontroll och förändringsledning.

3. Innovationspremierande kultur

Behov av att skapa förutsättningar för en kultur som uppmuntrar undersökande arbetssätt, försök och lärande.

4. Ökad samverkan och förståelse mellan IT och verksamhet

IT och verksamhet ska närma sig varandra genom partnerskap i stället för beställare/utförare.

Slutsatser mätning 2022



Bakgrund

Den demografiska utvecklingen utmanar svensk välfärd. Allt färre i arbetsför ålder ska försörja allt fler, samtidigt som kommunen ställs inför stora utmaningar kopplat till kompetensförsörjning. Kommuner är mitt i en förändringsresa för att tillhandahålla välfärd på helt nya och smartare sätt. I takt med samhällets accelererande digitalisering ställs höga krav på offentlig sektor. Parallellt som kommunen ska arbeta med sitt lagstadgade uppdrag med en hög grad av effektivitet och kvalitet, förväntas även kommunen skapa nya digitala tjänster för dess invånare och företag. Digitaliseringen för därmed in nya krav på styrning av kommunens verksamhet.

Digitalisering är aldrig ett självändamål i sig men det är däremot en högkvalitativ och likvärdig vård och skola, en effektiv stadsbyggnadsprocess samt en öppen, serviceinriktad och tillgänglig förvaltning. Digitalisering ska förstås som arbetssätt, processer och beteenden som förändras i snabb takt med stöd eller på grund av ny teknik och datadriven utveckling.¹

Digital mognad är en organisations förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. I och med regeringens högt ställda mål att bli bäst i världen på just detta, och det höga kravet från individer och företag för att säkerställa offentlig sektors relevans och legitimitet över tid, blir mätning och uppföljning av digital mognad en nyckelfaktor för framgång.²

Utifrån Linköpings kommuns *Program för digital transformation*, beslutat av kommunfullmäktige 2021-06-15, ska den digitala mognaden i kommunens verksamheter mätas och följas upp över tid för att utgöra ett underlag för kommande förändringar.

¹ [SKR:s strategi för digital utveckling: Utveckling i en digital tid](#)

² [Digital Förvaltning, Digital mognad, vitbok](#)

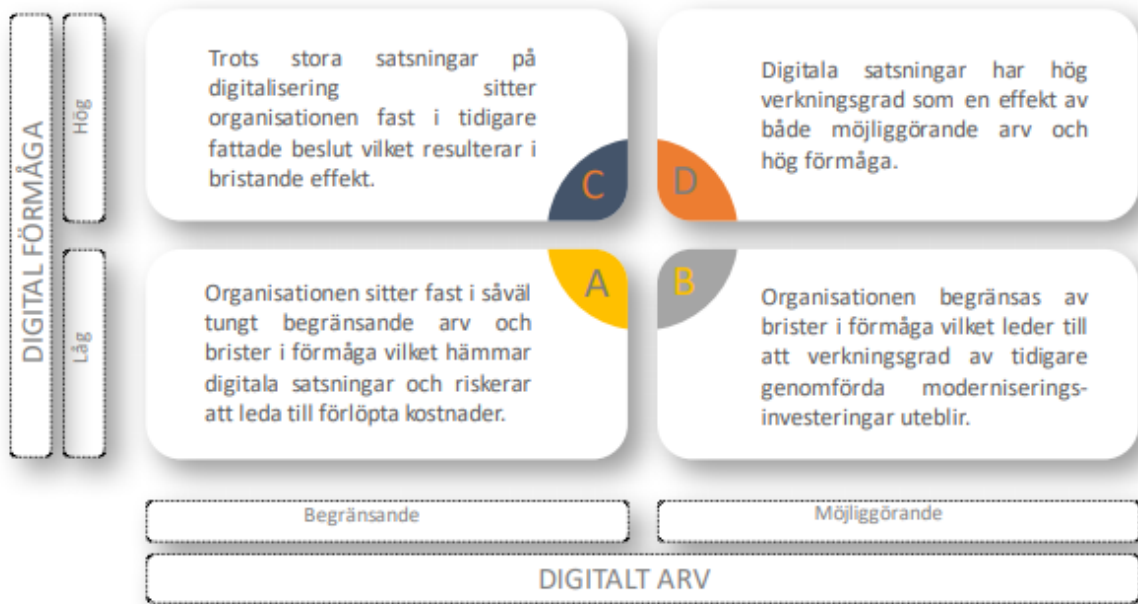
DiMiOS - om modellen och mätningen

Digital Mognad i Offentlig Sektor (DiMiOS) är en modell framtagen med utgångspunkt från den senaste forskningen om digitalisering i offentlig sektor som hjälper organisationer att mäta och följa upp sin digitala mognad vilken mäts genom en positionering i två dimensioner - digital förmåga och digitalt arv.

Digital förmåga kan likställas med hur snabbt vi kan förflytta oss och använda oss av digitaliseringens möjligheter, alltså vilka förmågor vi har i organisationen. Digital förmåga avgör hur man kan förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter. Alltså våra arbetssätt kopplade till digitalisering. Hur väljer vi att rikta de digitala initiativen inom vår organisation? Hur duktiga är vi på att tänka digitalt först? Jobbar vi med att inkludera användarna? Eller är det så att vi utvecklar och sedan så får användarna ta det som det kommer? Hur vi kan skala - hur duktiga är vi på att faktiskt bygga någonting som sedan kan komma många till gagn? Är vi bra på att faktiskt styra digitalisering så att vi kan få en ändamålsenlighet i balanseringen mellan effektivitet och innovation? Det handlar digital förmåga om.

Digitalt arv kan likställas med hur tung ryggsäck vi har att bära på, alltså summan av alla tidigare digitala initiativ. I dimensionen "Digitalt arv" får respondenterna svara på frågor om IT-avdelningen, i vårt fall LKDATA. I det digitala arvet tittar vi till exempel på skugg-IT och med det menas den del av organisationens IT-stöd som IT-avdelningen inte har godkänt eller saknar vetskap om, det vill säga IT-stöd som den enskilda avdelningen/enheten har köpt in själv. Skugg-IT kan hämma organisationen i att kunna dra nytta av digitaliseringens möjligheter och medför även minskad kostnadskontroll över digitalisering då vi inte kan följa upp alla kostnader eftersom organisationen inte har full koll på detsamma. Vad har vi för teknisk skuld i organisationen? Alltså har vi brister i tidigare genomförd IT-utveckling och bristfällig dokumentation av denna? Hur ser vår IT-styrning ut i organisationen? Styrningen behöver stimulera och skapa förutsättningar för både effektivitet som innovation. Det handlar det digitala arvet om.

Med utgångspunkt i de två dimensionerna positioneras organisationens digitala mognad enligt Figur 1. Som framgår av Figur 1 utmärks organisationer inom respektive kvadrant av särskilda förutsättningar för digitalisering. De olika kvadranterna identifierar även risker och rekommendationer för organisationens fortsatta arbete med digitalisering.



Figur 1. Modell för digital mognad med generella rekommendationer

För att kunna mäta och följa upp organisationens digitala mognad bryts de två dimensionerna ned i sex stycken kategorier och 26 stycken tillhörande mätpunkter enligt Figur 2.



Figur 2. Nedbrytning av dimensioner

Den digitala mognaden mäts genom en enkät som skickas ut till en definierad målgrupp i Linköpings kommun. Målgruppen för mätningen är samtliga tjänstepersoner som är en del av organisationens digitaliseringsarbete och tar beslut kring detsamma. I Linköpings kommun har bland annat följande roller pekats ut:

- Kommunledning
- Chefer
- Verksamhetsutvecklare
- Strateger
- Processutvecklare

Enkäten bygger på ett antal påståenden som de svarande tar ställning till på en skala från 1 (instämmer inte alls) till 6 (instämmer helt). Påståendena ska besvaras utifrån den svarandes egen förvaltning och bästa förmåga. På det sättet blir det möjligt att jämföra olika förvaltningar inom kommunen. Anser den svarande att den inte har tillräcklig information för att ta ställning till påståendet väljer den svarsalternativet "vet ej".

Uppföljning av resultat och mätning 2021

Föregående års mätning av digital mognad genomfördes under april och maj 2021. Mätningen resulterade i fem kommunövergripande slutsatser. Nedan listas slutsatserna tillsammans med de uppföljande aktiviteter som är gjorda samt de nya resultaten från 2022 års mätning.

Delägarskap i digitala beslut

Ambitionen ska vara att alla i de definierade respondentgrupperna ska känna sig involverade i de digitala besluten.

- 2022 års första inspirationsluncher har fokuserat på chefskapet i förändring samt att digitalisering är en fråga för ledning och styrning. De inspirationsluncher som har haft fokus på chefskapet har, utöver sedvanlig inbjudan via en särskild e-postlista, även publicerats som nyheter på Linköpings chefsportal för att nå fler chefer. Dessa inspirationsluncher har haft i genomsnitt 120 deltagare per gång.
- Samtliga chefer och ledare på olika nivåer, samt LKDATA, har erbjudits att gå en nationell utbildning om digital mognad. Erbjudandet gick ut till drygt 600 medarbetare och chefer varav 123 stycken har valt att genomföra utbildningen.
- Digitaliseringsdirektören har infört Ledningsforum för digital transformation med utvecklings-/digitaliseringsansvariga för respektive förvaltning. Uppdraget är att driva det strategiska verksamhetsutvecklingsuppdraget med stöd av digital teknik på kommunövergripande nivå samt att genomföra gemensamma prioriteringar av insatser.

Jämförelse mellan resultat 2021- 2022

I frågan kopplat till *Delägarskap i digitala beslut* har resultatet minskat från 74% till 68% av antalet respondenter som anser sig vara delaktiga i styrning av digitalisering.

En möjlig förklaring till att resultatet minskat kan vara en ökad förståelse för digitaliseringen i Linköpings kommun där nyckelpersonerna ännu inte känner sig involverade i styrningen av digitalisering.

Denna slutsats kvarstår till 2022.

Balansering mellan effektivitet och innovation

Införande av ett gemensamt ramverk kopplat till kommunens utvecklingsinitiativ.

- Det finns i nuläget en grundläggande struktur för hantering och uppföljning av digitaliseringsportföljen. Under 2021 har objekten identifierat initiativ med fokus på automatisering (intern effektivitet) respektive innovation. Nästa steg i styrningen är att implementera en mer strategisk styrning av initiativen, där balansen mellan

effektivitet och innovation är en viktig komponent.

- I Kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan 2022 har Digitaliseringsstaben ansvar för aktiviteten "Breddinföra portfölj och projektstyrningsverktyg för digitaliseringsprojekt." vilken syftar till att etablera gemensamma arbetssätt och metoder för att välja ut, prioritera och omprioritera digitaliseringsinitiativ.
- För att åstadkomma verksamhetsnytta behöver effekterna av genomförda digitaliseringsinitiativ även följas upp utifrån gemensamma arbetssätt och metoder. Detta är under utveckling och relaterar till "Breddinföra portfölj och projektstyrningsverktyg för digitaliseringsprojekt"

Jämförelse mellan resultat 2021- 2022

I frågan kopplat till *Balansering mellan effektivitet och innovation* har andelen *Vet ej* ökat från 26% till 32%.

Resultatet har minskat från 3,0 till 2,8.

En möjlig förklaring till att resultatet har minskat kan vara att nyckelpersoner i högre grad förstår skillnaden mellan effektivitet och innovation samt en förståelse för att vi inte positionerar våra utvecklingsinitiativ mellan effektivitet och innovation i önskad grad. Ovan beskrivna aktiviteter ger Linköpings kommun bättre förutsättningar framöver att dra nytta av gemensamma arbetssätt, fokusera på rätt initiativ och uppfylla kommunens strategier och mål.

Samverkan

Behov av ökat samarbete utanför kommunen - innovation med tredje part.

- Ignite Public finns med som en prioriterad aktivitet i Kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan 2021-2022 och som vi ser som ett verktyg och en hävstång för vårt interna innovations- och utvecklingsarbete.
Linköpings kommun har under 2021 deltagit i det nationella projektet *Ignite public* där verksamheternas utmaningar matchades mot lösningar hos startups för att sedan testas och vidareutvecklas genom piloter.
Under 2021 har:
 - 5 förvaltningar och 2 kommunala bolag har deltagit i ett eller flera steg av Ignite-processen.
 - Linköpings kommun deltagit på 18 matchningsmöten.
 - 25 medarbetare från Linköpings kommun följt och lärt sig olika delar i processen.
 - 2 piloter, sprungna ur matchningarna 2021, tagits vidare för att genomföras under Q3-Q4 2022.
- Näringsliv och tillväxtstaben har givit Linköpings Science park ett uppdrag, enligt ägardirektiv, att bistå kommunen i sin innovativa verksamhetsutveckling med tredje part, vilket innebär en ökad samverkan mellan kommun och Linköpings science park,

där Ignite-processen är en del.

- Linköpings kommun har, tillsammans med Linköpings science park och Swedish Incubators & Science Parks (SiSP), skrivit på ett nytt samverkansavtal för Ignite public för 2022-2023.

Jämförelse mellan resultat 2021- 2022

I frågan kopplat till *samverkan med externa parter* har andelen *Vet ej* minskat från 52% till 48%.

Resultatet har ökat från 3,2 till 3,3

En möjlig förklaring till att resultatet har förbättrats är att flera verksamheter, under 2021, har deltagit i aktiviteter kopplat till samverkan med externa parter och därför ser dessa processer som en värdeskapande möjlighet i utvecklingsarbetet.

Skugg-IT kopplat till kostnadskontroll

Förståelsen för vad skugg-IT är för något behöver öka samt att skugg-IT kan hämma kommunens digitaliseringsresa.

- Ovanstående slutsats har hittills ej omhändertagits aktivt i utvecklingsarbete.

Jämförelse mot resultat 2022

I frågan kopplat till *skugg-IT* har andelen *Vet ej* ökat från 71% till 78%.

Resultatet ligger kvar på 3,7.

Då inga utpekade aktiviteter har genomförts kan vi inte förvänta oss förändrade resultat. Hög andel "Vet ej"-svar indikerar fortsatt låg kompetens kring sakfrågan i sig.

Standarder

För att minska vår tekniska skuld behöver vi öka organisationens förståelse för gemensamma standarders betydelse.

- Ovanstående slutsats har hittills ej omhändertagits aktivt i utvecklingsarbete

Jämförelse mot resultat 2022

I frågan kopplat till *teknisk skuld* har andelen *Vet ej* ökat från 66% till 72%.

Resultatet minskat med från 3,0 till 2,9.

Då inga utpekade aktiviteter har genomförts kan vi inte förvänta oss förändrade resultat. Hög andel "Vet ej"-svar indikerar fortsatt låg kompetens kring sakfrågan i sig.

Resultat och analys

Linköpings kommuns digitala mognad ligger, år 2022, på 42%. År 2021 uppvisade Linköpings kommun en digital mognad på 44%. Likt föregående års rapport och analys har Linköpings kommun en lägre digital mognad generellt än den nationella digitala mognaden som för 2022 ligger på 51%.

Svarsfrekvensen på de olika förvaltningarna för årets mätning är följande:

- Kommunledningsförvaltningen: 77%
- Social- och omsorgsförvaltningen: 74%
- Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen: 73%
- Verksamhetsstöd och service: 56%
- Kultur- och fritidsförvaltningen: 48%
- Leanlink: 41%
- Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen: 41%

Linköpings kommuns antal respondenter, jämfört mot andra kommuner som använder modellen DiMiOS för mätning av digital mognad, är relativt hög. Årets mätning skickades till 529 respondenter varav 287 respondenter har svarat på mätningen. Detta ger en svarsfrekvens på 54% vilket bör tas i beaktning vid analys och slutsatser. Svarsfrekvensen för mätning av digital mognad har kontinuerligt ökat sedan Linköpings kommun började att mäta digital mognad år 2020. Önskvärd riktning framgent är att svarsfrekvensen dock bör vara närmare 100%.

I resultatet för Linköpings kommun svarar drygt två tredjedelar, 68%, att de är delaktiga i styrning av digitalisering vilket också innebär att en tredjedel, 32%, av respondenterna svarar att de *inte* är en del av digitaliseringsbeslut. Antalet chefer och ledare på olika nivåer, som anser sig vara delaktiga i styrning av digitalisering, har minskat två år i rad. Detta trots att respondentgruppen är framtagen utifrån att de ska jobba med/ta beslut kring frågor som rör digitalisering i sina respektive förvaltningar.

Fråga	Linköping 2022 <i>Respondenter: 287</i>	Linköping 2021 <i>Respondenter: 282</i>	Linköping 2020 <i>Respondenter: 262</i>
Är ni på något sätt inblandad i beslut som har en koppling till er organisations digitaliseringsarbete?	Ja: 68% Nej: 32%	Ja: 74% Nej: 26%	Ja: 76% Nej: 24%

I [Program för digital transformation](#) tydliggörs att i Linköpings kommun är chefer och ledare på alla nivåer nyckelpersoner som ska ges förutsättningar och stöd i att utveckla egen verksamhet med stöd av digitaliseringens möjligheter där effektivitet och innovation är i balans. Digital transformation skapar förändringar inom alla organisationens aspekter: ledarskap, HR, IT och cybersäkerhet, kultur, uppföljning, beslutsfattande, innovation,

interaktion med leverantörer och målgrupper, hållbarhetsarbete och så vidare. Digital transformation innebär alltså stora förändringar och förändrade beteenden i hela organisationen där chefen ska bedriva ett innovativt och utvecklande ledarskap med tillämpning av nytänkande i den egna organisationen för att bättre kunna möta framtiden.³

Målvärdet bör därför vara närmare 100% varför detta är en fortsatt viktig fråga att lyfta, poängtera och prioritera. Alla chefer äger sin digitalisering och måste tillses de förutsättningar som krävs för att göra det.

Analysen ovan resulterar i följande slutsats:

1. Alla i ledande position äger sin digitalisering

Nyckelpersoner bör känna sig involverade i de digitala besluten.

³ [Kommunövergripande tillämpningsanvisningar till Linköpings personalpolitiska policy: Uppdraget som chef och medarbetare i Linköpings kommun](#)

Digital förmåga

Resultaten från mätningen visar på att upplevelsen av att Linköpings kommuns nyckelpersoner har en *god översikt av organisationens samtliga digitala initiativ, samt inblick i hur dessa initiativ stödjer verksamhetens målsättningar* har minskat. Låga resultat i denna fråga indikerar att vår organisation inte har en god överblick över vår verksamhets digitaliseringsinitiativ och inte heller upplever att de har vetskap om varken kommande, påbörjade eller avslutade initiativ. Detta är en fråga som korrelerar med frågeställningarna under faktorn *balansering*, där samtliga frågor i årets mätning också noterats som sjunkande och/eller låga.

Balansering mellan effektivitet och innovation, som var ett prioriterat utvecklingsområde från 2021, har sjunkit i årets mätning. Det innebär att Linköpings kommun, även fortsättningsvis, skulle behöva prioritera ett gemensamt ramverk, som bör bygga på väl underbyggda och standardiserade beslutsunderlag, för att medvetet hantera och identifiera vilka utvecklingsinitiativ som handlar om effektivisering och vilka som fokuserar på innovation. Effektivisering handlar om att till exempel automatisera befintliga processer eller att effektivisera våra arbetssätt medan innovation handlar om att utforska nya möjligheter - att våga premiera initiativ som ligger utanför ramen för vad vi gör i dag.

För att kunna jobba med innovation är en *innovativ kultur* en förutsättning. Det handlar om att ge förutsättningar för, och trygghet i, att våga söka efter det *nya*. Att söka samverkan i *nya* sammanhang och i *nya* konstellationer. "Misslyckanden" ses som en möjlighet till lärande och oliktänkande ses som en resurs för utveckling. Då resultaten i årets mätning visar att vi som organisation har sjunkit ytterligare från ett redan lågt resultat på området *innovativ kultur* behöver chefer och ledare såväl som medarbetare vända trenden för att möjliggöra nödvändig utveckling av *nya* lösningar på våra utmaningar.

Ett sätt att säkerställa att våra digitala initiativ stödjer verksamheternas målsättningar är att utveckla vår förmåga att *mäta och följa upp* effekten av våra digitala satsningar. Vi behöver också säkerställa att vi *hämtar hem och realiserar nyttan* av våra digitala investeringar. För varje digitaliseringsinitiativ behöver organisationen se till att nyttor identifieras och realiserar. Båda dessa områden har sjunkit i årets mätning och har låga resultat vilket signalerar att åtgärder behöver prioriteras.

Att *säkerställa långsiktig tillgång till relevant digital kompetens* är en förutsättning för att kunna utveckla organisationens digitala förmåga. Detta gäller såväl kompetensutveckling av befintliga medarbetare som vid nyrekrytering. Organisationen behöver kartlägga och analysera de kompetensbehov digitalisering ställer på vår verksamhet. Mätningens låga resultat visar på att området behöver fokuseras och bli

mer prioriterat, hos till exempel HR, om vi ska kunna ta tillvara på digitaliseringens möjligheter.

Analysen ovan resulterar i två slutsatser:

2. Effekthemtagning och uppföljning

Behov av gemensamma processer för nyttorealisering, nyttokontroll och förändringsledning.

3. Innovationspremierande kultur

Behov av att skapa förutsättningar för en kultur som uppmuntrar undersökande arbetssätt, försök och lärande.

Digitalt arv

I frågorna kopplade till digitalt arv får respondenterna svara på frågor om organisationens IT-avdelning (eller motsvarande). I Linköpings kommun menas då LKDATA utifrån förvaltning och utveckling av IT-system. Detta har tydliggjorts i en FAQ som respondenterna har tillgång till på kommunens intranät Linweb.

Mätningen utgjordes av 287 svarande respondenter varav sex av respondenterna är organiserade på LKDATA.

Linköpings kommun har, i likhet med andra kommuner som mäter digital mognad genom modellen DiMiOS, en hög andel av "Vet ej"-svar på frågor kopplat till digitalt arv. Det visar att vi inte är insatta i kopplingen mellan verksamhet och teknik, att vi inte har kompetens om sakfrågan eller att verksamheten inte har någon insyn i LKDATA. Det är värt att påpeka att digitaliseringen ställer nya krav på kompetens och att det är viktigt att få in faktabaserat underlag kring vad vi saknar kunskap om. De faktorer som utmärker sig genom en hög nivå av "Vet ej"-svar visar var vi behöver börja med i utvecklingen av vår kompetens.

LKDATA behöver förstå verksamhetens förändringsbehov och/eller digitalisering över tid för att kunna planera sin egen verksamhet. Förändrade krav och lösningar från verksamheten kommer eventuellt kräva nya kompetenskrav på LKDATA. LKDATA ska ses som en samarbetspartner snarare än som en extern leverantör. Verksamheten behöver framgent se IT som en möjliggörare snarare än en kostnad. Verksamheten behöver känna till hur LKDATA kan stödja verksamhetsutveckling både utifrån effektivitet såväl som innovation. Verksamhetens utgångspunkt bör vara att verksamhetsutveckling med hjälp av digital teknik över tid alltid ska vara tydligt kommunicerad med LKDATA för bästa resultat och effekt. Verksamheten behöver kartlägga och vidareutveckla sitt arbete med innovation och utveckling i verksamheten. Vad för lösningar ska erbjudas till invånare, företag och medarbetare framöver? Möjliggör dagens IT-stöd detta? Detta kräver i sin tur att verksamheten kontinuerligt för en dialog med LKDATA.

Eventuella brister i leveransförmåga över lång tid kan skapa en låg tillit till IT. Detta behöver verksamheten vara tydlig med gentemot LKDATA och initiera en öppen dialog om hur

förbättringar kan ske. I verksamheten behöver både medarbetare och chefer involveras för att öka förtroende för IT i takt med att förbättringar sker.

Våra systemanvändares uppfattning om IT-miljön har stor påverkan på deras vilja att aktivt arbeta tillsammans med LKDATA för att skapa förbättringar. Ett eventuellt missnöje riskerar också leda till ett minskat nyttjande av befintliga IT-system och ökad användning av sådana system som inte godkänts centralt (så kallad skugg-IT). Verksamheten behöver förstå vilka problem som kan uppstå vid användning av IT-stöd som ej sanktioneras centralt av LKDATA. Chefer behöver säkerställa att enkom sanktionerade IT-lösningar används i verksamheten vilket underlättas av en nära dialog med LKDATA för att tillse att parallelllösningar ej införs. Om verksamheten ej vet vad för skugg-IT som finns i organisationen blir risken stor för att förändringar med mera får oförutsägbara effekter. Skugg-IT bidrar också till att vi inte kan skala upp till kommun- eller förvaltningsgemensamma lösningar.

Analysen ovan resulterar i följande slutsats:

4. Ökad samverkan och förståelse mellan IT och verksamhet

IT och verksamhet ska närma sig varandra genom partnerskap i stället för beställare/utförare.

Fortsatt arbete och uppföljning av resultat

Kommunstyrelsens internbudget 2022

I kommunens budget fastställer kommunfullmäktige kommunövergripande mål inom fem målområden: samhälle, medborgare, ekonomi, verksamhet och medarbetare. Utifrån inriktningen i budgeten, de kommunövergripande målen och övriga politiska styrdokument beslutar nämnderna om nämndmål och inriktning för nämndens verksamhet.

I kommunstyrelsens internbudget 2022 med plan för 2023-2027 anges nämndmålet "Hög digitaliseringsgrad" med nämndindikator kopplad till den årliga mätningen av digital mognad där 2020 och 2021 års mätresultat återfinns som indikatorer. Det önskvärda målvärdet för 2022 är 47% grad av digital mognad. Årets mätning visar att vi har en digital mognad om 42% vilket innebär att vi har sjunkit sedan föregående år och inte heller uppfyller önskat målvärde i enlighet med nämndindikator 2022. Det bör dock poängteras att själva procentsatsen har inget egenvärde utan med hjälp av digital mognad påbörjar i stället organisationen att föra dialog om rätt saker vad gäller att kunna tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering.

Nämndmål	Nämndindikator	2020	2021	Önskvärd riktning/ värde 2022	Önskvärd riktning/ värde 2023
Hög digitaliseringsgrad <i>Verksamhetsutveckling enligt principen digitalt först</i>	Digital mognad, kommunen totalt, % <i>Mätperiod: Årligen</i>	39,5	44,0	47,0	55,0

Kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan 2022

Verksamhetsplanen utgår från kommunstyrelsens internbudget och redogör för Kommunledningsförvaltningens planerade verksamhet under 2022. I

Kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan 2022 finns en aktivitet kopplat till att stödja förvaltningarnas arbete med digital mognad.

Nämndmål	Aktivitet	Slutfört	Ansvarig
Hög digitaliseringsgrad	Riktade uppföljande aktiviteter av den Digitala mognaden mot förvaltningar med särskilda behov.	Augusti	Digitaliseringsstaben

Digitaliseringsstaben har, under första kvartalet 2022, arbetat med processen för mätning och uppföljning genom att utveckla stöd och rekommendationer för analys av resultaten för varje förvaltning. Varje förvaltning har fått 2022 års mätresultat presenterade och arbetar vidare med förvaltningsspecifika analyser. Utifrån dessa, och beroende på behov, kommer riktade uppföljande aktiviteter av den digitala mognaden att genomföras.

Rekommendationen framgent är att förvaltningarna, i enlighet med Program för digital transformation, använder sig av mätningens resultat till kommande utvecklingsaktiviteter och aktivt omhändertar resultatet för att förflytta organisationen. Förvaltningarna behöver arbeta med resultatet för att identifiera aktiviteter till kommande verksamhetsplaner men också utifrån det långsiktiga perspektivet; att kunna hitta finansiell täckning för utvecklingsaktiviteter i planeringsförutsättningar för budget 2024 och framåt. För att Linköping ska kunna nyttja digitaliseringens möjligheter på bästa sätt behövs ett långsiktigt tankesätt, våga resurssätta utveckling och våga misslyckas. Linköpings kommun behöver uppnå en högre nivå av digital mognad; för ökad digital mognad innebär att organisationen utvecklar nya ändamålsenliga arbetssätt som bättre rustar organisationen för digitalisering men innebär också förbättringar i teknisk infrastruktur och i sättet på vilket organisationen styr och organiserar sig kring digitalisering.

Medarbetarundersökning 2022

Till medarbetarundersökningen har Linköpings kommun valt att bryta ner vissa frågor från modellen DiMiOS för att samtliga medarbetare skulle kunna svara på dessa frågor och inte bara den definierade respondentgruppen för mätningen av digital mognad. Exempel på nedbruten fråga nedan.

DiMiOS

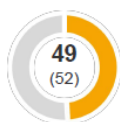
- Som organisation är/har vi en mycket stark innovationspremierande kultur.

Medarbetarundersökning

- Vi provar ofta nya idéer för att förbättra vår verksamhet, även om vi kan misslyckas.

I 2022 års medarbetarundersökning valde fyra av åtta förvaltningar att ta med frågebatteriet om digitalisering och innovation. Resultatet i medarbetarundersökningen stämmer väl överens med resultatet i mätning av digital mognad och kan ses som ett komplement i förvaltningarnas egna analyser då denna även täcker in medarbetare utanför respondentgruppen för till digital mognad.

Digitalisering och innovation



Digitalisering och innovation

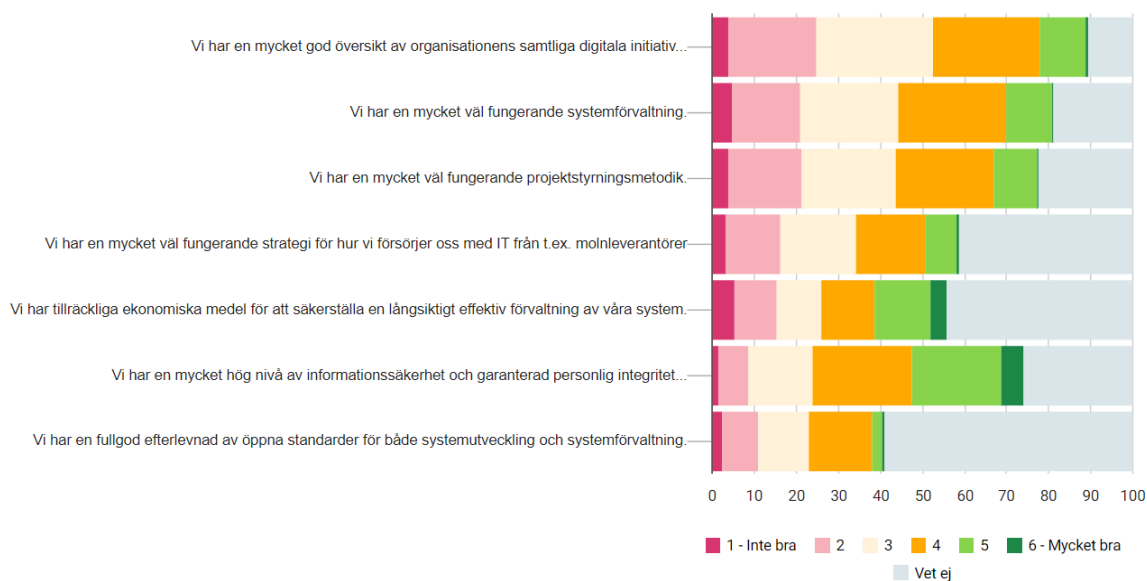
	Linköpings kommun		Kommun-ledningsförvaltning		Utbildningsförvaltningen		Miljö- och samhälls-byggnadsförvaltning		Social- och omsorgsförvaltning	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
	Antal svar 4653 258		118	0	3941	0	259	258	335	0
Digitalisering och innovation	49	52	57		49		55	52	41	
Jag vet vem jag ska prata med för att påverka vår verksamhets digitala arbetsmiljö	61	56	61		63		56	56	46	
Jag vet vilka digitaliseringsprojekt som planeras för vår verksamhet	38	50	44		37		50	50	31	
Våra tjänster är mycket väl anpassade till de dom är till för (t.ex. medborgare/brukare/elever)	45	39	40		47		36	39	27	
Vi provar ofta nya idéer för att förbättra vår verksamhet, även om vi kan misslyckas	56	46	37		59		42	46	35	
Jag känner till vår idé- och innovationsprocess; hur man lyfter (lämnar in) idéer och hur vi kan utveckla dem vidare	36	32	41		37		35	32	27	
När vi jobbar med verksamhetsutveckling försöker vi tänka digitalt först	33	54	61		30		62	54	36	
Jag har kompetens att använda digitala verktyg för att jobba effektivt i mitt dagliga arbete	67	71	85		66		82	71	66	
Jag känner att jag får tillräckligt med kompetensutveckling för att kunna arbeta digitalt i mitt dagliga arbete	50	59	72		49		71	59	47	
Jag har tillgång till de digitala verktyg som behövs för att kunna jobba effektivt och smart	57	57	72		56		65	57	52	

KANTAR | Sifo

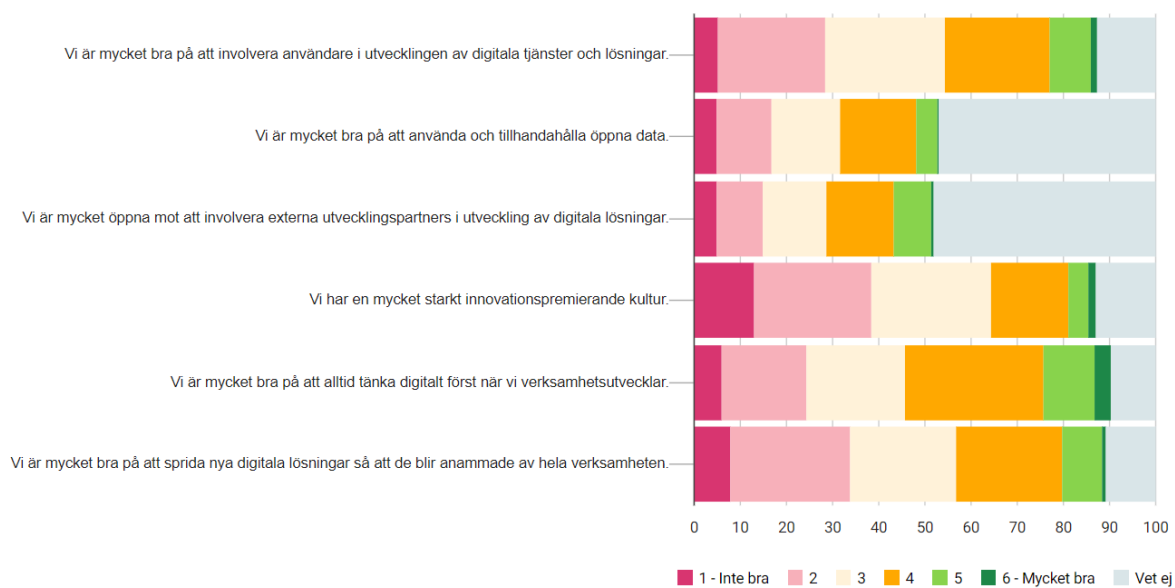
■ ≥ 75
 ■ 65-74
 ■ 50-64
 ■ < 50

Bilagor

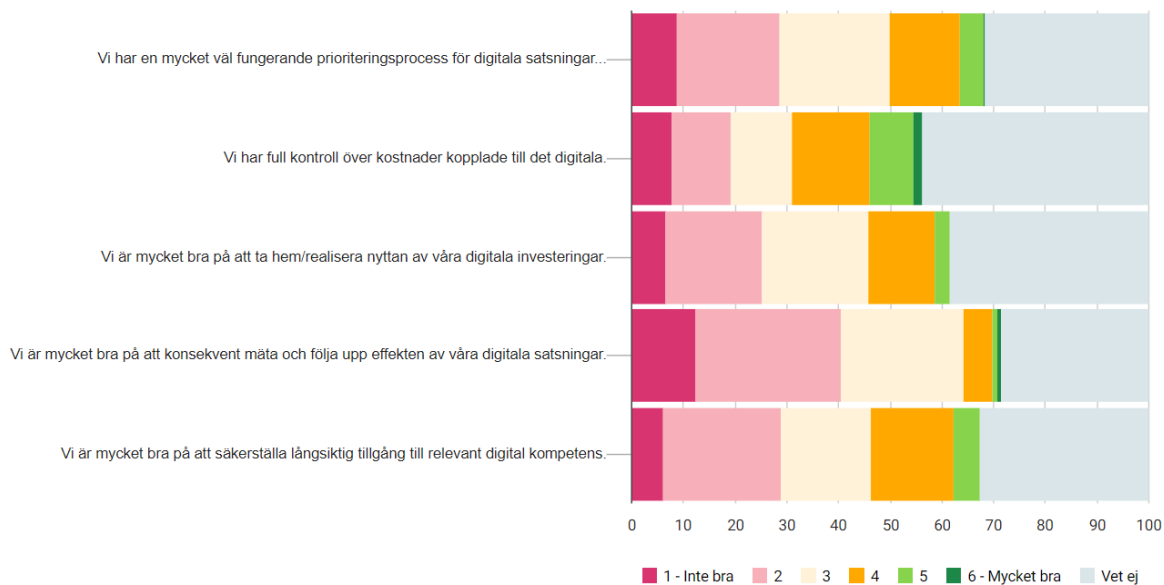
Resultat - effektivitet



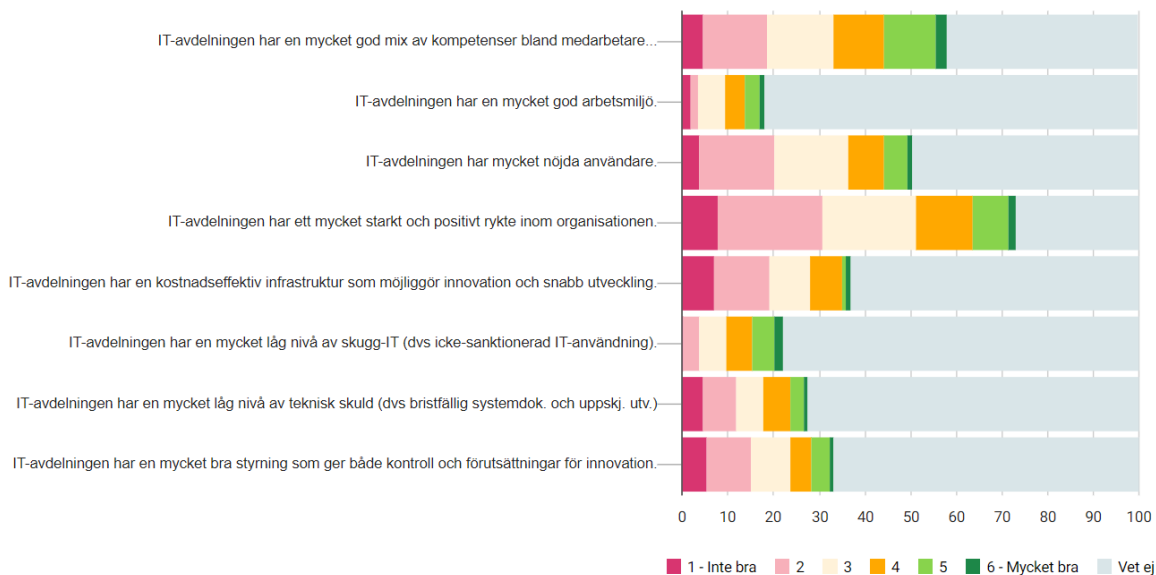
Resultat - innovation



Resultat - balansering



Resultat - digitalt arv



Förklaring av modellens principer

Digital förmåga

Effektivitet

Portföljstyrning	Portföljstyrning pekar ut riktningen för verksamhetens utvecklingsarbete. Enskilda initiativ kopplas genom denna till den strategiska planeringen i organisationen. Syftet med portföljstyrningsarbetet är att ge ledningen vägledning i att fatta medvetna beslut om vilka utvecklingsinitiativ som bidrar till störst invånar- och verksamhetsnytta. En portföljbaserad hantering av förändringsinsatser hjälper till att säkerställa enhetlighet, tydlig målstyrning, effektivitet i användning av resurser och optimerad nyttorealisering.
Förvaltningsstyrning	Förvaltningsstyrning handlar om att, inom ramen för den ordinarie verksamheten, omhänderta den löpande hanteringen och vidareutvecklingen av system och IT-tjänster. Förvaltningsuppdraget är en förutsättning för såväl drift och utveckling och utgör största delen av IT-budgeten.
Projektstyrning	Projektstyrning innefattar hantering och framdrift av enskilda utvecklingsinitiativ i projektform. Projektformen är vid sidan av vanlig linjeverksamhet det vanligaste sättet att organisera utvecklingsarbete.
Försörjningsstrategi	Denna beskriver principer för försörjning av IT-infrastrukturen och IT-stödet. Försörjningen kan ske via olika affärsmodeller och skapa ett mer eller mindre omfattande leverantörsberoende. Här behöver hänsyn tas till graden av önskad kontroll och flexibilitet. Ett alternativ är eget ägande och ett annat att hyra till en månadskostnad (molntjänster).
Ekonomiska ramar	Ekonomiska ramar avser säkerställandet av tillräcklig och stabil finansiering av

	digitaliseringen, sett ur ett livscykelperspektiv (både utveckling, förvaltning och avveckling).
Informationssäkerhet	Information utgör grunden för digitaliseringen och genom detta ställs höga krav på förmågan att vidmakthålla en hög nivå av säkerhet och integritet. Informationssäkerhet innebär skydd av information utifrån krav på dess konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet.

Innovation

Användarinvolvering	Informationsinhämtning och/eller samskapande som möjliggör för en (blivande) slutanvändare (medarbetare, medborgare, företag) av en digital lösning att påverka dess utformning under utvecklingens samtliga faser.
Öppna data	Data är en representation av fakta, begrepp eller instruktioner i en form lämpad för överföring, tolkning eller bearbetning av människor eller maskiner. Öppna data är allmänt tillgängliggjord data som andra kan använda fritt utan inskränkningar i form av exempelvis immaterialrättsliga hinder såsom upphovsrätt och patent. Den möjliggör både utveckling och förbättring av interna och samhällsnyttiga tjänster.
Öppen utveckling	Öppen och transparent utveckling som andra parter kan ta del av och bygga vidare på. I sammanhanget nämns ofta begreppet öppen källkod vilket betyder att programvarukoden är fritt tillgänglig att laddas ner för användning, anpassning samt vidareutveckling.
Innovationskultur	En kultur präglad av nyfikenhet och lärande som uppmuntrar nya idéer och utmanar invanda sätt att göra saker på. Den säkerställer att rätt förutsättningar finns på plats för att innovation skall kunna

	prioriteras och genomförs på ett effektivt sätt.
Digitalt först	Med detta åsyftas att digitala lösningar utgör förstahandsvalet vid all form av verksamhetsutveckling.
Skalning	Avser spridning av digitala lösningar för att möjliggöra bredare användning. För att uppnå ekonomiska fördelar på verksamhetsövergripande nivå krävs förmågan att lyfta digitala initiativ från enskilda avdelningar/enheter till gemensam förvaltning och drift.

Balansering

Prioritering	Både effektivitets- och innovationsinitiativ behöver prioriteras. Effektivitetsinitiativ avser förbättringar av befintliga processer och arbetssätt. Innovationsinitiativ avser utforskande av nya möjligheter.
Kostnadskontroll	Avser kontroll och uppföljning över organisationens kostnader och dess transparens. Detta är nödvändigt för såväl trovärdigheten som genomförbarheten av digitala initiativ.
Nyttokontroll	Avser kontroll och uppföljning av direkta och indirekta nyttor av tidigare genomförda digitala initiativ. Detta är en förutsättning för att nyttor ska kunna realiseras.
Nyttorealiserings	Nyttorealiserings handlar om att realisera och identifiera effekterna av verksamhetsutveckling. Nyttorealiserings är en ledningsstrategi designad för att sy ihop verksamhetens befintliga styr- och ledningsprocesser, för att samverka mot det gemensamma målet att realisera den förändring man eftersträvar.
Kompetensförsörjning	Säkerställande av tillgång till kompetens på individnivå (genom rekrytering eller kompetensutveckling) som möjliggör nya

	<p>arbetssätt och som behövs för att kunna bygga de organisatoriska förmågor som i sin tur är nödvändiga för att kunna dra nytta av digitaliseringens möjligheter.</p>
--	--

Digitalt arv

Organisation

<p>Kompetensmix</p>	<p>Kompetensen hos medarbetare på IT-avdelningen (eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad) behöver matcha behovet såväl i dagsläget som framgent. Digitalisering innebär ofta behov av modernisering och utveckling med ny teknik, vilket ställer krav på utökad kompetens.</p>
<p>Arbetsmiljö</p>	<p>Arbetsmiljö är allt det som påverkar hur vi har det på jobbet. Den kan delas in i fysisk, digital samt organisatorisk och social. Brister i arbetsmiljön för IT-medarbetare (på IT-avdelningen eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad) kan skapa svårigheter att attrahera och behålla relevant kompetens för framtida behov.</p>

Användare

<p>Användarnöjdhet</p>	<p>Systemanvändarnas uppfattning om IT-miljön har stor påverkan på deras vilja att aktivt arbeta tillsammans med IT-avdelningen (eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad) för att skapa förbättringar. Detta missnöje riskerar också leda till ett minskat nyttjande av befintliga IT-system och ökad användning av sådana system som inte godkänts centralt (så kallad skugg-IT)</p>
-------------------------------	--

Rykte	Brister i leveransförmåga över lång tid leder till låg tillit till, och svagt förtroende för, IT-avdelningen (eller motsvarande, beroende på hur IT-kompetensen är organiserad). Detta leder i sin tur till en passiv användarkultur som hämmar framtida utveckling.
--------------	--

Teknik

Infrastruktur	IT-infrastrukturen är verktygslådan som får verksamheten att fungera. Här omfattas alla de system och komponenter som tillsammans möjliggör skapande, hantering, lagring och delning av data. Brister i infrastrukturen leder till trögrörlighet vid de förändringar som är nödvändiga för digitalisering, vilket hämmar innovation, skapar inlåsnings effekter och leder till höga kostnader.
Skugg-IT	Med skugg-IT avses 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.
Teknisk skuld	Med teknisk skuld avses brister (felaktigheter) i tidigare genomförd IT-utveckling och bristfällig dokumentation av denna. Skulden leder till stegrande underhållskostnader och hinder för vidareutveckling.
IT-styrning	Styrningen behöver stimulera och skapa förutsättningar för såväl effektivitet som innovation.