



# Digital mognad, Linköpings kommun

**Mätning av digital mognad (DiMiOS) i Linköpings  
kommun december 2019 till – april 2020**



---

Diarienummer: KS 2020-345  
Datum: 2020-05-06  
Handläggare: Kommunsekreterare, Julia Larsson  
Enhetschef, Per Bankvall  
Digitaliseringsdirektör, Jakob Algulin  
Organisation: Digitaliseringsstaben, Kommunledningsförvaltningen

---

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Digital mognad i offentlig sektor – DiMiOS</b>	<b>5</b>
1.1	Vad är digital mognad?	5
1.1.1	Digital förmåga	5
1.1.2	Digitalt arv	5
1.1.3	Modell för digital mognad	5
1.2	Mätverktyget DiMiOS	7
<b>2</b>	<b>Arbetet med digital mognad 2019</b>	<b>7</b>
2.1	Pilot, Social- och omsorgsförvaltningen	7
2.2	Förankring	8
<b>3</b>	<b>Arbetet med digital mognad 2020</b>	<b>8</b>
3.1	Förankring	8
<b>4</b>	<b>Mätning våren 2020</b>	<b>9</b>
4.1	Kommunövergripande mätresultat	9
4.2	Medarbetarundersökning 2020	9
4.3	Resultat och analys	10
4.3.1	Balansering	10
4.3.2	Effektivitet	11
4.3.3	Innovation	12
4.3.4	Digitalt Arv	12
<b>5</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Planering för 2021-2022</b>	<b>14</b>
6.1	Budget 2021 med plan för 2022-2024	15

## Sammanfattning

DiMiOS (Digital Mognad i Offentlig Sektor) är ett verktyg som hjälper organisationen att mäta och följa upp digital mognad. Verktuget är framtaget 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 perioden december 2019 till april 2020 genomfört en första kommunövergripande mätning på samtliga förvaltningar.

Jämförelsen av Linköpings resultat är gjorda mot andra kommuner i Sverige och resultaten är generellt sett lägre jämfört med andra kommuner i Sverige. Med detta material har nu Linköping ett kunskapsbaserat underlag som ger möjligheten att påverka och förbättra arbetssätt på evidensbaserad grund.

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

1. Delägarskap i digitala beslut  
Ambitionen ska vara att alla i de definierade respondentgrupperna bör känna sig involverade i de digitala besluten.
2. Prioritera och följ upp  
Definiera och följ upp effekt och värde av digitaliseringsinsatser. Prioritera de projekt som följer kommunens strategiska inriktning.
3. Snabbare utveckling  
Tydliggör arbetsformer för en snabbare digital utvecklingstakt, även tillsammans med externa parter, för att nå nya lösningar som snabbare löser kommunens utmaningar. Skala nya lösningar som är av värde för organisationen och gör lösningarna gemensamma för att nå bred användning.
4. Närhet mellan IT och förvaltningarna  
Gör kopplingen mellan användarnas behov och leverans av digitala verktyg mycket tätare. Med en tydlig behovsbild kommer förståelsen mellan verksamhet och leverans förbättras.
5. Öppna internationella standarder  
För att öka effektiviteten bör kommunen bygga kunskap runt öppna internationella standarder. De som bedöms relevanta bör Linköping implementera.

## 1 Digital mognad i offentlig sektor – DiMiOS

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.<sup>1</sup>

Digital Förvaltning är ett forskningskonsortium inom ramen för Swedish Center for Digital Innovation, Göteborgs universitet. Målsättningen för forskningskonsortiet är att stödja offentlig sektor i strävan efter accelererad digitalisering. Detta görs genom att bedriva tillämpad forskning i samarbete med offentliga aktörer och på detta sätt möjliggöra för bättre, evidensbaserade beslut. Regeringskansliet har givit uppdrag till konsortiet att ta fram en modell för att mäta och följa upp digital mognad i offentlig sektor.<sup>2</sup>

Forskningskonsortiet har även i uppdrag att vidareutveckla modellen och dess användning samt att skapa ny kunskap kring offentlig sektors digitalisering.<sup>3</sup>

### 1.1 Vad är digital mognad?

Digital mognad är en organisations förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. Detta mäts genom en positionering i två dimensioner – digital förmåga och digitalt arv.

#### 1.1.1 Digital förmåga

Den första dimensionen rör den digitala förmågan, det vill säga organisationens förmåga att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter. En organisation med hög digital förmåga utmärks av att man har en hög nivå av verkningsgrad avseende organisationens digitala initiativ.

#### 1.1.2 Digitalt arv

Den andra dimensionen rör det digitala arvet, det vill säga tidigare genomförda investeringar avseende bland annat infrastruktur och teknik. Organisationen kan antingen ha ett begränsande digitalt arv eller ett möjliggörande digitalt arv.

#### 1.1.3 Modell för digital mognad

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

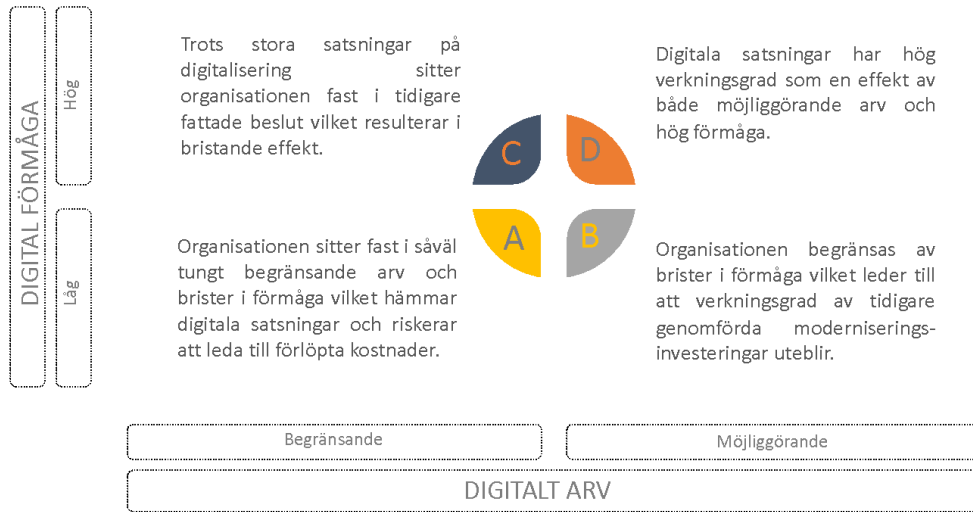
---

<sup>1</sup> Digital Förvaltning. 2018. *Digital mognad, vitbok*, s. 2

<sup>2</sup> Digital Förvaltning. 2019. *Statusrapport, Digital Mognad i Offentlig Sektor*, s. 2

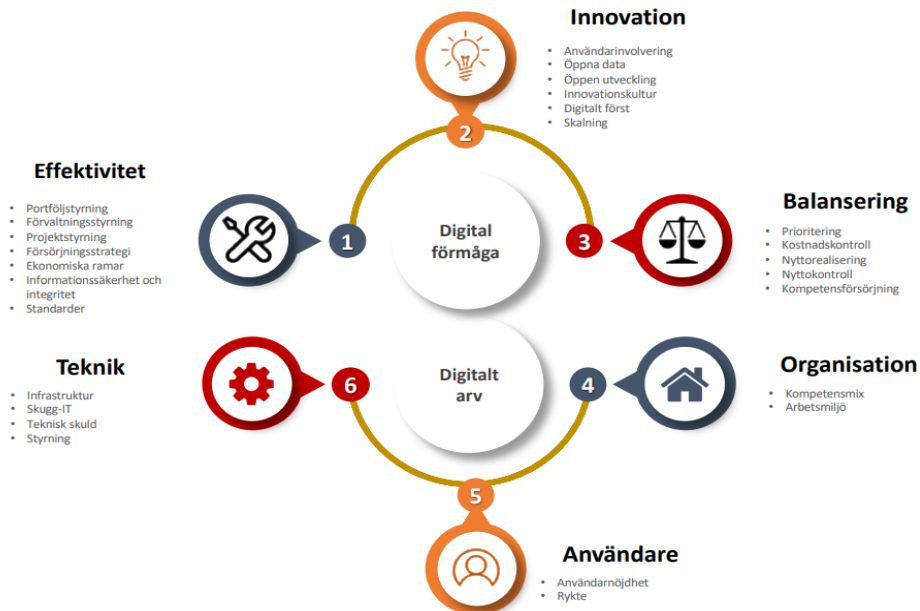
<sup>3</sup> Digital Förvaltning, 2018, s. 2

kvadranterna identifierar även risker och rekommendationer för organisationens fortsatta arbete med digitalisering.<sup>4</sup>



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 ett antal underkategorier med tillhörande mätpunkter enligt Figur 2.



Figur 2. Nedbrytning av dimensioner

<sup>4</sup> Digital Förvaltning, 2018, s. 3

## 1.2 Mätverktyget DiMiOS

DiMiOS (Digital Mognad i Offentlig Sektor) är ett verktyg som hjälper organisationen att mäta och följa upp digital mognad. Verktyget ger organisationen möjlighet att jämföra sig med andra organisationer inom offentlig sektor samt att lära av andra organisationers digitala initiativ. Verktyget är designat för att resultatet ska hjälpa till att skapa ett kvalitetssäkrat och evidensbaserat beslutsunderlag för vidare digitala initiativ i organisationen.

Målgrupper för mätningen är samtliga tjänstepersoner som är en del av organisationens digitaliseringsarbete och tar beslut kring detsamma. I Linköpings kommun har bland annat följande målgrupper pekats ut:

- Kommunledning
- Chefer
- Verksamhetsutvecklare
- Strateger
- Planeringsledare

Mätningen går att genomföras under två mätperioder: 1 augusti till 1 december samt 1 februari till 1 juni. Mätningen genomförs via ett webbaserat verktyg som tillhandahålls av Digitaliseringsstaben, Kommunledningsförvaltningen. Syftet med mätningen är att skapa en kontinuerlig mätningsprocess där möjligheter till jämförelser mellan och inom organisationer skapas.

## 2 Arbetet med digital mognad 2019

I Budget 2019 med plan för 2020-2022 gavs ett kommungemensamt utvecklingsuppdrag – *Uppdrag till samtliga nämnder att öka takten i digitaliseringsarbetet* – vilka arbetades in i nämndernas internbudgetar och förvaltningarnas verksamhetsplaner. Kommunstyrelsens internbudget 2019 innehåller nämndmålet *Kostnadseffektivt och ändamålsenligt IT-stöd* med nämndindikatorn *Digital mognad i förvaltningarna*.

Arbetet med digital mognad för Linköpings kommun påbörjades 2019 av Digitaliseringsstaben, Kommunledningsförvaltningen. Under våren 2019 initierades en förstudie tillsammans med representanter från Social- och omsorgsförvaltningen för att kunna genomföra en pilot på förvaltningen.

### 2.1 Pilot, Social- och omsorgsförvaltningen

I september 2019 genomfördes en pilot tillsammans med deltagare från Social- och omsorgsförvaltningen. Deltagarna hade funktioner som avdelningschef, gruppchef, strateger och verksamhetsutvecklare. Piloten delades in på fyra tillfällen till vilket varje deltagare fick anmäla intresse. Träffarna bestod av 10-

12 deltagare per gång där deltagarna, tillsammans med Digitaliseringsstaben, gjorde mätningen och sedan diskuterade kring innehållet.

Syftet med piloten var att testa mätverktyget tillsammans, utvärdera samt få återkoppling från deltagarna kring mätverktyget för att ge Digitaliseringsstaben förutsättningar för att kunna implementera mätningen brett i kommunen.

Piloten ledde bland annat till att Kommunikationsstaben, Kommunledningsförvaltningen, tog fram en film och intern webbsida som sätter mätningen i en kommunal kontext samt förklarar vissa begrepp i mätningen.

Filmen och webbsidan återfinns här: <http://linweb.linkoping.se/digitalmognad>

## 2.2 Förankring

Under 2019 har en kontinuerlig förankring skett i kommunledningsgruppen där samtliga förvaltnings- och stabsdirektörer finns representerade då mätningen ska göras brett i kommunens organisation vilket innebär att samtliga förvaltningar ska mätas årligen.

## 3 Arbetet med digital mognad 2020

I Budget 2020 med plan för 2021-2023 är ett kommunövergripande mål *Effektiv organisation med goda resultat*, inriktningen anger att kommunen ska arbeta aktivt med att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Kommunstyrelsens internbudget 2020 innehåller nämndmålet *Hög digitaliseringsgrad* vilket är kopplat till det kommunövergripande målet. Utifrån kommunstyrelsens internbudget har Kommunledningsförvaltningen tagit fram en verksamhetsplan för 2020 där en aktivitet, kopplat till nämndmålet, är *Mäta och följa upp digital mognad (med hjälp av verktyget DiMiOS) i hela kommunens digitaliseringsverksamhet*. Samtliga nämnder uppdrogs även i budgeten att ta fram handlingsplaner som anger prioriterade områden med konkreta digitaliseringsinsatser och dess effekter (kommungemensamt strategiskt utvecklingsuppdrag).

### 3.1 Förankring

För att mätresultaten ska kunna hämtas hem, förankras samt leda till åtgärder är det viktigt att det finns representanter på samtliga förvaltningar som ska jobba med digital mognad. Följande representanter är utsedda:

- Social- och omsorgsförvaltningen: Susanna Lundstedt och John Fristedt
- Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen: Patrick Maskåll
- Kultur- och fritidsförvaltningen: Christin Ericsson
- Leanlink: Marie-Louise Pilemalm och Kjell Kulla



- Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen: Magnus Vahlberg
- Verksamhetsstöd och Service: Åsa Thorén
- Kommunledningsförvaltningen: Kicki Särnqvist och Petra Hallqvist

Förvaltningsrepresentanterna tillsammans med delar av Digitaliseringsstaben har haft två möten under våren 2020. Det är tillsammans med förvaltningsrepresentanterna som respondenterna till själva mätningen har tagits fram.

Förankring sker även kontinuerligt i kommunledningsgruppen.

## 4 Mätning våren 2020

Social- och omsorgsförvaltningen, Kommunledningsförvaltningen samt Verksamhetsstöd och Service har genomfört mätningen per den 30 november 2019.

Kultur- och fritidsförvaltningen, Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen, Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen samt Leanlink har genomfört mätningen per den 31 mars 2020. På grund av Corona-Pandemin blev Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningens samt Leanlinks mätresultat ej komplett varför en kompletterande mätning kommer att slutföras under 2020 när det passar förvaltningarna i tid.

### 4.1 Kommunövergripande mätresultat

I det kommunövergripande resultatet lyfter vi de resultat som antingen har en absolut hög eller låg nivå alternativt de resultat som i en jämförelse med övriga kommuner i Sverige avviker positivt eller negativt.

Svarsalternativet ”Vet ej” är, frikopplat från betyget, en indikator på bristande kunskap inom organisationen och används för att identifiera områden med behov av kunskapsinhämtning.

### 4.2 Medarbetarundersökning 2020

I medarbetarundersökningen 2020 fanns möjlighet för förvaltningarna att välja till området *Digitalisering och innovation*. Kapitlet valdes av samtliga förvaltningar. Frågorna som ingår i DiMiOS-mätningen för digital mognad bröts ner i förenklade frågor för att medarbetare i Linköpings kommun skulle kunna ha förutsättningar att svara på frågorna.

Kommundirektören har tagit ett beslut om att skjuta upp resultatet av medarbetarundersökningen 2020 på grund av coronapandemin varför resultatet inte är en del av denna rapport.

### 4.3 Resultat och analys

DiMiOS som verktyg började användas under hösten 2018 och har redan nått respondenter i ett 80-tal kommuner, regioner och myndigheter. Linköpings resultat jämförs bara med andra kommuner. Linköpings svarsfrekvens är mellan 70-90% på de mätta förvaltningar undantaget UAF och Leanlink, vilka kommer kompletteras under sensommaren eller när Corona-pandemin lagt sig.

Linköpings svar är samstämmiga på en kommunövergripande nivå och är det största sammanhängande kommunresultatet i DiMiOS nationellt. De kommunövergripande resultaten sammanställs därför här, trots att de kommer att kompletteras när UAF och Leanlink är färdiga.

Linköpings andel respondenter i den nationella mätningen är relativt stor, omkring 15%. Linköpings resultat analyseras därför jämfört med övriga kommuners medelvärde utan att Linköpings data är inkluderat.

Fråga	Linköping <i>respondenter: 262</i>	Övriga kommuner <i>respondenter: 1556</i>
Tar inte digitaliseringsbeslut	24%	9%

*Sverige respondenter: 1818*

I resultatet för Linköpings kommun svarar en stor del, 24%, av respondenterna att de inte är en del av digitaliseringsbeslut trots att respondentgruppen är framtagen utifrån att de ska jobba med/ta beslut kring frågor som rör digitalisering i sina respektive organisationer. Linköpings kommun har fler respondenter än övriga Sverige vilket kan förklara att andelen som inte känner sig involverade i digitaliseringsbeslut kan vara en större andel än även i övriga kommuner men målvärdet bör vara närmare 0% än vad den är idag.

#### 4.3.1 Balansering

DiMiOS delar kategorin "Digitala förmåga" i tre underkategorier: effektivitet, innovation samt balansering. Balansering menas med avvägningen mellan effektivitet och innovation. Det mäts utifrån det strukturerade värderings-, prioriterings- och uppföljningsarbetet som görs för digitaliseringsarbetet.

Linköping utmärker sig med låga balanseringsvärden både i absoluta och relativa tal. Svarsfrekvensen för "Vet ej" är också högre än riksgenomsnittet.

Fråga	Linköping		Övriga kommuner	
	resultat	”vet ej”	resultat	”vet ej”
Fungerande process för prioriteringar	2,7	27%	2,9	21%
Kontroll på digitala kostnader	2,8	32%	3,0	25%
Realisera nytta på investeringar	2,8	22%	3,0	21%
Mäta och följa upp digitala satsningar	2,3	29%	2,5	23%
Långsiktig tillgång på kompetens	2,7	22%	2,8	23%

Samtliga områden som behandlas under underkategorin ”Balansering” är förbättringsområden. Resultatet visar att Linköpings kommun får sämst resultat för området ”Mäta och följa upp digitala satsningar” varför detta särskilt är ett område för förbättring för Linköpings kommun.

#### 4.3.2 Effektivitet

I effektivitetskategorin inkluderas styrningsbegreppen, försörjningsstrategier, integritet och standarder.

Resultatet visar, relativt övriga Sverige, såväl på bristen av en väl fungerande styrning som brist på följsamhet och att verka för etablerade standarder. Med avseende på förmågan att använda och verka för standarder är avvikelser stor. Linköping avviker också i förhållande till andra svarande kommuner i fråga om fungerande styrning av projekt och förvaltning.

	Linköping		Övriga kommuner	
	Resultat	”vet ej”	resultat	”vet ej”
Väl fungerande styrning	3,1	22%	3,4	16%

Efterlever och verkar för öppna standarder	2,7	64%	3,2	51%
Väl fungerande styrning av projekt	3,2	14%	3,4	14%
Effektiv drift och förvaltning	3,3	12%	3,5	11%

#### 4.3.3 Innovation

Linköpings kommuns respondenter svarar konsekvent lägre än övriga kommuner i alla kategorier under området Innovation men tydligt under med avseende på öppenhet att involvera externa parter, tänka digitalt först och att skala de innovationer som tillkommit till kommunövergripande tillgängliga innovationer.

	Linköping		Övriga kommuner	
	resultat	”vet ej”	resultat	”vet ej”
Hög digital innovationstakt	2,8	10%	3,0	11%
Öppna att involvera externa parter	3,1	38%	3,5	32%
Tänka digitalt först	3,1	8%	3,4	9%
Skala digitala innovationer	2,8	21%	3,0	20%

Resultaten mellan Linköping och övriga kommuner avviker negativt mot övriga Sverige vilket indikerar på en osäkerhet på i hur man arbetar med snabb utveckling och tar tillvara på dess resultat, det finns ett behov av förbättrad vägledning i process och metod.

#### 4.3.4 Digitalt Arv

DiMiOS delar kategorin ”Digitalt arv i tre underkategorier: användare, organisation och teknik.

Respondenterna uppfattar att organisationen är begränsad av ett digitalt arv i större omfattning än övriga Sverige.

Enligt respondenterna behöver Linköping sätta fokus på den tillgängliga kompetensen, IT-avdelningens rykte och användarnöjdhet samt att IT-styrningen ger kontroll och även gynnar innovation. Samtliga dessa områden är lägre skattade i Linköping än i övriga Sverige.

	Linköping		Övriga kommuner	
	Resultat	”vet ej”	resultat	”vet ej”
Vi har ett begränsande arv	3,8	26%	3,4	29%
Infrastruktur för effektivitet och innovation	2,7	47%	3,2	40%
Kompetensmix inom IT som stödjer även framtidens behov	3,2	31%	3,6	25%
Nöjda IT-användare	3,1	39%	3,5	29%
Positivt rykte för IT organisationen	2,8	29%	3,3	21%
Låg nivå av skugg-IT	3,8	63%	3,6	62%
Styrning som ger kontroll och gynnar innovation.	2,7	55%	3,1	45%

Resultaten som helhet skulle kunna signalera ett organisatoriskt avstånd mellan beslutsfattare på förvaltningarna och det de uppfattar som IT-organisationen. Det skulle också kunna vara konsekvensen av att Linköping är en stor organisation där svarsunderlaget är bredare än andra kommuner som svarat på DiMiOS.

## 5 Slutsatser

DiMiOS självskattar processer för digitalisering.

Denna mätning har lett till ett analysmaterial kommer att ligga till grund för arbetet med en ökad digital mognad i Linköpings kommun.

Jämförelsen av Linköpings resultat är gjorda mot andra kommuner i Sverige och resultaten är generellt sett lägre jämfört med andra kommuner i Sverige. Med detta material har nu Linköping ett kunskapsbaserat underlag som ger möjligheten att påverka och förbättra arbetssätt på evidensbaserad grund.

Nedan listas slutsatser utifrån den kommunövergripande analysen som förvaltningarna bör ta i beaktande i tillägg till det man finner i de förvaltnings-specifika analyserna.

1. Delägarskap i digitala beslut  
Ambitionen ska vara att alla i de definierade respondentgrupperna bör känna sig involverade i de digitala besluten.
2. Prioritera och följ upp  
Definiera och följ upp effekt och värde av digitaliseringsinsatser. Prioritera de projekt som följer kommunens strategiska inriktning.
3. Snabbare utveckling  
Tydliggör arbetsformer för en snabbare digital utvecklingstakt, även tillsammans med externa parter, för att nå nya lösningar som snabbare löser kommunens utmaningar. Skala nya lösningar som är av värde för organisationen och gör lösningarna gemensamma för att nå bred användning.
4. Närhet mellan IT och förvaltningarna  
Gör kopplingen mellan användarnas behov och leverans av digitala verktyg mycket tätare. Med en tydlig behovsbild kommer förståelsen mellan verksamhet och leverans förbättras.
5. Öppna internationella standarder  
För att öka effektiviteten bör kommunen bygga kunskap runt öppna internationella standarder. De som bedöms relevanta bör Linköping implementera.

## **6 Planering för 2021-2022**

Att mäta digital mognad är inte en engångsföreteelse eller en parallell process ovanpå ordinarie processer. Att mäta digital mognad är något kommunen behöver göra kontinuerligt för att få ut ett rättvist resultat och för att kommande digitala initiativ ska kunna placeras och hanteras på bäst sätt. Planen är att mätningen av digital mognad ska ske en gång per år för samtliga förvaltningar.

Förvaltningarna har sedan ett ansvar för att ta fram aktiviteter som arbetas in i samtliga verksamhetsplaner som syftar till att öka den digitala mognaden hos respektive förvaltning. Digitaliseringsstaben, Kommunledningsförvaltningen,

har ansvaret för den kommunövergripande digitala mognaden där aktiviteter för denna tas fram i Kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan.

### **6.1 Budget 2021 med plan för 2022-2024**

I Kommundirektörens förslag till budget 2021 med plan för 2022-2024 ges förslaget att ett kommungemensamt utvecklingsuppdrag ska vara *Samtliga nämnder ska stärka organisationens digitala mognad*. Budgeten planeras att antas av kommunfullmäktige 2020-09-29. Utifrån de beslutade budgetramarna tar kommunstyrelsen en internbudget. Internbudgetarna planeras godkännas av kommunfullmäktige 2020-12-08.

Utifrån det kommungemensamma utvecklingsuppdraget *Samtliga nämnder ska stärka organisationens digitala mognad* kommer Kommunledningsförvaltningen att ta fram aktiviteter i förvaltningens verksamhetsplan, som är en bilaga till kommunstyrelsens internbudget, där det definieras vilka aktiviteter som ska göras inom digital mognad för kommunen i stort samt för Kommunledningsförvaltningen.