

Utveckling i en digital tid

- EN STRATEGI FÖR GRUNDLÄGGANDE FÖRUTSÄTTNINGAR



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Inledning	4
Välfärdens utmaningar	5
Digitaliseringens möjligheter	6
Strategins bakgrund, syfte och målgrupp	6
Strategins delar	7
Vem gör vad? Vi gör det tillsammans!	7
Målbild	9
Effektmål	11
Ledning, styrning och organisation	12
Arkitektur och säkerhet	16
Informationsförsörjning och digital infrastruktur	18
Sammanhållen digital service	21
Från ord till handling	24
Begreppsförklaringar	27

Sammanfattning

Den demografiska utvecklingen utmanar svensk välfärd. Kommuner och regioner är mitt i en förändringsresa för att tillhandahålla välfärd på helt nya och smartare sätt.

Digitalisering är aldrig ett mål i sig. Det är däremot högkvalitativ och likvärdig vård och skola, en effektiv och hållbar stadsbyggnadsprocess samt en öppen, serviceinriktad och tillgänglig förvaltning. Strategin vill därför bidra till de verksamhetsnära målen och till en effektiv och innovativ välfärd. Nyckeln är att hålla de verksamhetsnära målen i fokus i utvecklingen av en smartare välfärd.

Det finns en stor potential i att möta välfärdens utmaningar genom att utmana befintliga strukturer och arbetssätt, använda data som en strategisk resurs och kraften i ny teknologi. För att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter fullt ut måste vissa förutsättningar finnas på plats. Det handlar både om ledarskap, juridik, datadriven innovation, en gemensam infrastruktur och digitala funktioner. Grundläggande förutsättningar fungerar som bas för kommuners och regioners utvecklingsarbete och gör det enklare och mer kostnadseffektivt. Strategins syfte är att skapa en gemensam riktning för kommuner, regioner och SKL-koncernen om grundläggande förutsättningar för utveckling i en digital tid.

I strategin presenteras 16 mål uppdelade på fyra målområden.

Det första målområdet beskriver **ledning, styrning och organisation** som leder till att rätt prioriteringar görs, nya kompetenser utvecklas och att invånare och medarbetare involveras i och är medskapande i förändringsarbetet. Det stärker förnyelsekraften och säkerställer att nyttan från insatser hämtas hem. Det möjliggör även juridiska förutsättningar för utveckling med hjälp av framväxande teknologi.

I det andra målområdet lyfts vikten av gemensamma ramverk för **arkitektur och säkerhet** som används vid utveckling och förvaltning av digitala välfärdstjänster. Det skapar en gemensam grund och stärker samverkansförmågan när planering, utveckling och förvaltning av gemensamma lösningar hålls samman.

Det tredje målområdet är **informationsförsörjning och digital infrastruktur**. Här beskrivs vikten av att säkerställa att rätt information finns tillgänglig och kan utbytas på ett effektivt sätt.

Det fjärde målområdet beskriver en **sammanhållen digital service** som baseras på samverkande processer och gemensamma lösningar. Detta innebär att välfärden kan erbjuda tjänster som utgår från användarnas behov och livshändelser.

Kommuner, regioner och SKL-koncernen är medskapande aktörer i ekosystemet för ett smartare Sverige. Största delen av förändringsarbetet sker hos respektive huvudman som ständigt måste utveckla och vässa kompetens och välfärdsleverans. SKL-koncernen är ett stöd i medlemmars utvecklingsarbete genom att skapa förutsättningar för digital samverkan, påverka lagstiftaren och beslutsfattare, vara en nationell plattform för erfarenhetsutbyte, etablera nationella ramavtal och koordinera, utveckla och förvalta gemensam digital infrastruktur.

Inledning

Sveriges invånare förväntar sig en smart, tillgänglig och kvalitativ välfärd med ökad tillgång till teknologi som ger snabb och sammanhållen service. En av fyra invånare är nöjda med den digitala servicen från kommuner och regioner.¹ Lyhördhet för invånarnas behov och krav på välfärdsleveransen är en framgångsfaktor för att klara den digitala omställningen.

Sverige har gjort omställningar förr. Så sent som på 1950-talet moderniserades jord- och skogsbruket och nästan vart fjärde arbete försvann. Med ny teknik levereras idag mer jord- och skogsbruk med en hundradel av antalet arbetande. Sverige har som tradition att bejaka ny teknik och det har utvecklat välfärden.

Som vid tidigare omställningar har staten en nyckelroll i att forma förutsättningarna för förändring. De konkreta lösningarna däremot måste lämnas till de som har nödvändiga detaljerade kunskaper - kommuner, regioner och privata entreprenörer i samverkan.

Möjliggörande lagstiftning och säkert informationsutbyte är exempel på nödvändiga förutsättningar för digital transformation. Trots att många, av staten initierade, reformer syftar till samverkan mellan olika offentligt finansierade aktörer så sätter lagstiftningen upp hinder. Inte bara inte för samverkan utan också för automatiserat beslutsfattande och informationsdelning mellan privat och offentlig sektor och mellan kommuner och regioner. Det är bara staten som kan ta lagstiftningen in i nutiden.

Digitaliseringen är den enskilt största förändringsfaktorn i vår tid och påverkar hela samhället. Digitalisering ska förstås som arbetssätt, processer och beteenden som förändras i snabb takt med stöd eller på grund av ny teknik och datadriven utveckling. Digitalisering medför också möjligheter för individer, verksamheter och system att inhämta, utbyta och analysera information på helt nya sätt.

¹ Undersökning genomförd av KANTAR SIFO på uppdrag av SKL i april 2018

Det krävs därför ett gemensamt grepp för att lösa vår tids utmaningar på ett hållbart sätt, där få områden enbart kan lösas lokalt.² För att ta vara på den digitala utvecklingen till fullo behövs en ökad samordning och samverkan mellan kommuner, regioner, myndigheter och näringsliv. Administrativa gränser behöver överbryggas för att erbjuda en sammanhållen service som utgår från invånarnas och medarbetarnas perspektiv³.

För att åstadkomma det behövs grundläggande förutsättningar för utveckling i en digital tid. Strategin syftar till att vägleda och samordna etablering av dessa.

Välfärdens utmaningar

De som är i arbetsför ålder måste försörja välfärdsbehoven hos allt fler barn, unga och äldre. SKL räknar med att det antingen behövs ökade resurser eller effektiviseringar motsvarande över 35 miljarder kronor i sektorn för att klara en välfärd på dagens nivå fram till år 2022⁴.

Kommuner och regioner måste ha en stabil ekonomi för att långsiktigt ha möjlighet att finansiera verksamhet och investeringar samt hantera personal- och kompetensförsörjning.

I en underlagsrapport till utredningen konstateras att staten bör understödja och driva på kommunernas digitalisering genom att exempelvis se över rådande regelverk och säkerställa den digitala infrastrukturen mellan statliga myndigheter och kommuner och regioner, samt att erbjuda så kallad puckelfinansiering⁵. I rapporten redovisas beräkningar om att kommuner och regioner under ungefär en tioårsperiod behöver bedriva dagens verksamhet och samtidigt satsa betydande resurser för digitalisering och innovation. Den slutsats som dras är att endast staten har kapacitet att ta det ekonomiska ansvaret.

En av de större utmaningarna är kompetensförsörjningen. Sektorn kan inte rekrytera så många som behövs av den enkla anledningen att det inte finns tillräckligt med personer i arbetsför ålder på den svenska arbetsmarknaden. I takt med att befolkningen växer, framförallt bland barn och äldre, ökar kraven på välfärdstjänster inom skola, vård och omsorg. Fler undersköterskor, lärare, personliga assistenter, sjuksköterskor, socialsekreterare, ingenjörer och medarbetare i andra personalgrupper måste rekryteras. Detta med allt hårdare konkurrens om arbetskraften.

² Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet, Agenda 2030-delegationen baserat sig på SOU 2019:13

³ För definition, se kapitel 6.1

⁴ [Ekonomirapporten, maj 2019, SKL](#)

⁵ [Ekholm, Jebari & Marcovic \(2018\), Förbjuden framtid? Den digitala kommunen, Underlagsrapport till Kommunutredningen \(Fi 2017:2\)](#)

Digitaliseringens möjligheter

Rätt hanterad kan digitaliseringen bidra till att skapa en effektivare och mer innovativ välfärd. Inom flera områden bidrar digitaliseringen redan idag till bättre resultat och kvalitet i välfärden. Några exempel är; monitorering av personer med kroniska sjukdomar, diagnosmetoder för cancer och depression, användning av artificiell intelligens för att tidigt upptäcka läs- och skrivsvårigheter hos barn och uppkopplade fastigheter som sänker driftkostnader, minskar miljöpåverkan och bidrar till bättre arbetsmiljö för barn, brukare och anställda.

Medarbetare i välfärden kan genom digitalisering få en bättre arbetsmiljö, där fler har åtkomst till bästa tillgängliga information och kan en större del av sin arbetstid jobba med mer invånarnära, värdeskapande och kvalificerade frågor. Förmågan att ta till vara på den snabba teknikutvecklingen behöver dock stärkas, varför kompetensutveckling är en viktig framgångsfaktor.

En organisation med hög digital förmåga utmärks av en hög verkningsgrad avseende digitala initiativ samt förmågan att balansera effektivitet och innovation. I rapporten *Automatiseringen av arbete*⁶ sammanställs internationella studier som visar på en betydande effektiviseringspotential att automatisera olika arbetsmoment. Den globala effektiviseringspotentialen bedöms vara närmare 50 procent inom ett par decennier. Få yrken tros emellertid vara möjliga att automatisera i sin helhet. Däremot kan flera yrken automatiseras till viss del. I svenska kommuner och regioner är det sannolikt arbetsuppgifter inom områden som administration, ekonomi, service, transport och teknik som kommer att påverkas i störst utsträckning. Inom områden som utbildning, vård och omsorg är potentialen lägre, men ändå betydande.

Tillvaratagen på rätt sätt ger digitaliseringen kommuner och regioner möjligheten att hantera utmaningar och invånarnas förväntningar – att erbjuda en effektiv och innovativ välfärd. För att detta ska ske behöver vi skapa grundläggande förutsättningar för utveckling i en digital tid.

Strategins sammanhang och syfte

Denna strategi är en omarbetad version av ”Handlingsplan 2017-2025: Förutsättningar för digital utveckling i kommuner och regioner”⁷. Vidare förhåller sig strategin till de 13 grundläggande principerna i *Svenskt ramverk för digital samverkan*⁸, som i sin tur utgår från principer i EU:s ramverk *European*

⁶ [Automatisering av arbete, SKL juni 2018](#),

⁷ [Handlingsplan för gemensamma förutsättningar för digital utveckling, SKL 2017](#)

⁸ [Svenskt ramverk för digital samverkan, eSAM](#)

*Interoperability Framework (EIF)*⁹. En omarbetning av handlingsplanen har utförts under 2018 och 2019. Revideringen har bland annat tagit utgångspunkt i resultatet av det prioriteringsarbete som representanter för kommuner och regioner gjorde under 2018.

Strategins syfte är att skapa en gemensam riktning för kommuner, regioner och SKL-koncernen om grundläggande förutsättningar för utveckling i en digital tid.

Strategins delar

Strategin grundar sig i en målbild, vilken beskrivs i kapitel 3. Målbilden består av effektmål och fyra målområden. För varje målområde finns beskrivet vad SKL-koncernen, kommuner och regioner gör inom varje område.

Det *första målområdet* säkerställer att ledning, styrning och organisation baseras på samverkan och leder till rätt prioriteringar för sektorn och dess verksamhetsområden.

Det *andra målområdet* redogör för gemensamma regelverk och standarder för utveckling och förvaltning av digitala lösningar samt ett säkert informationsutbyte.

Det *tredje målområdet* säkerställer att information finns tillgänglig och kan utbytas på ett effektivt sätt.

Det *fjärde målområdet* beskriver en sammanhållen digital service som drivs av användarnas behov och baseras på samverkande processer och gemensamma lösningar.

Vem gör vad? Vi gör det tillsammans!

Välfärdsleveransen sker till största del hos kommuner och regioner och det är där verksamheterna utvecklas, nya kompetenser skapas och arbetssätt förändras. Det är på lokal nivå, hos respektive kommun och region, som det stora arbetet med digital utveckling genomförs.

På nationell nivå – för både SKL och staten – är uppdraget att sänka trösklarna genom att etablera förutsättningar för digital utveckling för kommuner och regioner. Detta sker exempelvis genom att riva rättsliga hinder, tillhandahålla vägledning och stöd, vara en mötesplats för erfarenhetsutbyte, etablera nationella ramavtal och utveckla nationell digital infrastruktur.

⁹ [European Interoperability Framework, European Commission 2017](#)

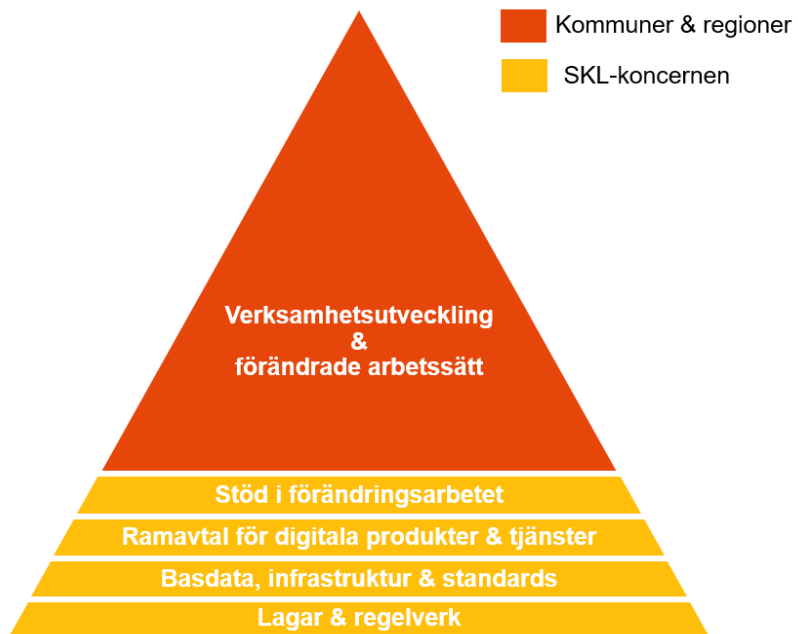
SKL är huvudägare i bolagen Inera och SKL Kommentus. Enligt ägardirektiven ska Inera och SKL Kommentus, i nära samarbete med varandra och SKL, bidra med stöd för digitalisering och verksamhetsutveckling i kommuner, regioner samt deras bolag.

SKL, Inera och SKL Kommentus kompletterar varandra och arbetar tillsammans för att gemensamt bidra till att öka medlemmarnas förmåga att vässa välfärden med digitalisering. SKL-koncernen bidrar utifrån olika perspektiv för att stärka medlemmarnas förnyelsekraft.

SKL ger stöd och service och bidrar till medlemmarnas förändringsarbete inom respektive verksamhetsområde med fakta och jämförelser, metoder, kompetenshöjande insatser och nätverk/plattformar för erfarenhetsutbyte. SKL bedriver ett proaktivt påverkansarbete för att bland annat snabba på processen att riva rättsliga hinder för digitalisering och har ansvaret för koordinering av koncernens gemensamma digitaliseringssatsning.

Kommentus genomför gemensam kravfångst och tillhandahåller avtal för verksamhets- och användarnära tjänster och produkter samt ger stöd och råd i kommuner och regioners anskaffningsprocesser. Upphandling används som ett strategiskt verktyg för ökad standardisering och växla upp lokala innovationer nationellt.

Inera samordnar, tillhandahåller och utvecklar sektorsspecifik samverkansarkitektur, infrastruktur, tjänster och lösningar till kommuner och regioner. Inera erbjuder kompetens inom arkitektur, interoperabilitet, standarder, informationssäkerhet och juridik, som skapar förutsättningar för digital samverkan och stödjer verksamhetsutveckling i regioner och kommuner.



Figur 2: Roller

Målbild

Målbilden består av övergripande effektmål och fyra målområden nedbrutna i enskilda mål. Effektmålen beskriver hur den digitala utvecklingen nyttjas för att möta välfärdens utmaningar, där gemensamma förutsättningar utgör grunden. Genom uppfyllelse av verksamheternas visioner och mål kan en effektiv och innovativ välfärd uppnås. Fyra målområden utgör stommen i de grundläggande förutsättningarna.



Figur 1: Målbildens delar

Effektmål

Strategin har två effektmål. Det *första* är att bidra till att alla verksamheters mål och visioner exempelvis inom vård, skola och omsorg, uppnås. Det *andra* är att etableringen av grundläggande förutsättningar för utveckling i en digital tid leder till ökad effektivitet och innovation inom välfärden.

Verksamheternas mål och visioner kan uppnås på ett enklare och mer kostnadseffektivt sätt om grundläggande förutsättningar finns. De skapar möjligheter till en effektivare informationshantering, bättre beslutsunderlag för medarbetare, en snabbare och mer rättssäker hantering och en ökad innovation tack vare att spelreglerna för marknaden är tydliga. Att återanvända information på ett effektivt sätt medför även att kostnaderna för onödig hantering minskar. Upphandling och utveckling av nya verksamhetsstöd enligt öppna standarder och överenskomna principer ger en mer hållbar utveckling och större framtida flexibilitet.

Effektiv välfärd kännetecknas av ökad förmåga avseende olika aspekter av styrning och standardisering. Effektiviteten inom och mellan organisationer leder till att skattemedel används mer optimalt och förenklar livet för invånare och medarbetare. Det handlar vidare om att återanvända och samverka kring digitala lösningar och automatisera hela eller delar av processer. En utvecklad nationell digital infrastruktur och gemensam och tydligare kravställning från offentliga aktörer skapar bättre förutsättningar för marknaden att leverera behovsdrivna och innovativa lösningar.

Innovativ välfärd kännetecknas av nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Välfärdens utmaningar ställer krav på radikalt nytänkande när det gäller utformningen av framtidens offentliga tjänster och hur de produceras. Innovation kräver mod, samverkan, erfarenhetsutbyte samt utrymme för att testa och lära. Innovativ utveckling är användardriven och tar hänsyn till aspekter av öppenhet, tillgänglighet och enkelhet.



Ledning, styrning och organisation

Genom utvecklad ledning och styrning skapas förutsättningar att nyttja digitaliseringen som en källa till stärkt effektivitet och innovation inom offentlig förvaltning. För att uppnå detta krävs förmågan att hantera både innovation och effektivitet inom samma styrning samt att hantera en dynamisk balans mellan dessa i takt med skiftande krav från omvärlden. Forskningen visar att innovationsrelaterade aktiviteter kopplade till digital teknologi och dess användning inte är planerbar och därmed styrbar med hjälp av diagnostisk styrning, utan snarare kräver en intern interaktiv styrning¹⁰.



En viktig förutsättning för nyttjande av framväxande teknologi i verksamhetsutvecklingen är att det finns regelverk och lagstiftning som möjliggör informationshantering utifrån användarens behov.¹¹ Idag utgör många regelverk hinder för utvecklingen.

Välfärdens utmaningar kräver nytänkande och mod. Allt viktigare blir kompetensutveckling samt fokus på innovation och förändringsledning. Kulturen är en central möjliggörare då det är medarbetarna inom organisationen som åstadkommer de faktiska förändringarna. Samtliga aktörer behöver även samarbeta för att främja det kontinuerliga, livslånga lärandet som möter den enskildes kunskapsbehov genom hela yrkeslivet.

¹⁰ [Accelererad digitalisering av offentlig sektor](#), Göteborgs universitet 2017

¹¹ [Bortom IT](#) – Om hälsa i en digital tid, Institutet för framtidsstudier 2017

Mål:

M1	Ledarskap, styrning och organisation främjar förnyelse och utveckling i en digital tid
M2	Det finns en nationellt gemensam riktning och samordning i den digitala utvecklingen specifik för varje verksamhetsområde
M3	Medarbetarna har rätt förmåga och kompetens för digitalt driven utveckling
M4	Offentlig sektor, näringsliv och akademi är aktivt medskapande aktörer i det digitala ekosystemet
M5	Juridiska förutsättningar för den digitala utvecklingen säkerställs
M6	Livscykelkostnaden tas i beaktande vid investering i och finansiering av digitala lösningar

M1: Ledarskap, styrning och organisation främjar förnyelse och utveckling i en digital tid

För att säkerställa att utveckling i en digital tid skapar den nytta som avsetts är ledarskap, styrning och organisation grundläggande. Ledarskapet har en avgörande betydelse för att balansera effektivitet och innovation och i att driva förändringsarbete där den digitala tekniken nyttjas. Ledare behöver uppmuntra nytänkande och samarbete för att råda bot på felrädsla och utveckla en innovationsfrämjande kultur med stöd av gemensamma förutsättningar. För att få full kraft i förnyelsearbetet bör utvecklings- och digitaliseringsfrågorna utgå från en verksamhets vision, mål och önskade resultat. Förflyttningen som måste göras bör genomsyra ordinarie organisation och ansvarsfördelning och integreras i gängse processer för prioritering, planering, budgetering och uppföljning. Den fackliga samverkan är en metod för verksamhetsutveckling, som kan stärkas ytterligare, för att dra nytta av digitaliseringens möjligheter och medarbetarnas delaktighet.

M2: Det finns en nationellt gemensam riktning och samordning i den digitala utvecklingen specifik för varje verksamhetsområde

För att säkerställa att de insatser som görs inom olika verksamhetsområden går i samma riktning behöver de planeras och genomföras utifrån en gemensam nationell strategi och handlingsplan specifik för varje verksamhetsområde. Vidare behöver det finnas nationell samordning kring digital utveckling som utgår från de specifika verksamhetsområdena i sektorn. Ledare med verksamhetskompetens behöver skapa samsyn i de mest prioriterade behoven som underlag för utveckling. SKL-koncernen har ett ansvar för att strategier och

handlingsplaner tas fram för varje verksamhetsområde samt att uppföljning sker på nationell nivå.

M3: Medarbetarna har rätt förmåga och kompetens för digitalt driven utveckling

Kompetensutveckling är en förutsättning för att driva verksamhetsutveckling med hjälp av digital teknik. När teknikutveckling går allt snabbare blir våra kompetenser och våra förmågor allt snabbare utdaterade än tidigare. Strategier för ett kontinuerligt och livslångt lärande blir därför allt viktigare. Det behövs kunskap och förmåga hos medarbetare för att utveckla och implementera nya arbetsmetoder och lösningar. Kompetensöverföring via erfarenhetsutbyte och samverkan inom sektorn samt med stat, näringsliv och akademi spelar även det en viktig roll.

M4: Offentlig sektor, näringsliv och akademi är aktivt medskapande aktörer i det digitala ekosystemet

Förmågan att samarbeta med andra, dra nytta av varandras erfarenheter och samutnyttja resurser är vital för att driva arbetet effektivt. Samverkan sker på alla nivåer: nationellt, regionalt och lokalt samt omfattar offentlig sektor, näringsliv och akademi. För att genomföra förändringar som skapar nytta sätts samverkan upp i effektiva former med mål och nytta definierade. Spelreglerna är tydliga för hur beslut fattas och att beslut fattade inom ramen för samverkan också följs.

M5: Juridiska förutsättningar för den digitala utvecklingen säkerställs

Framväxande teknologier gör det möjligt att på helt nya sätt dela information och skapa gemensamma digitala lösningar. För att främja denna utveckling är det viktigt att onödiga juridiska hinder elimineras, att gemensamma tolkningar och följsamhet till dagens regelverk säkerställs, men också att det sker ett proaktivt arbete med att påverka och få till stånd ett mer ändamålsenligt regelverk som hela tiden går i takt med den tekniska utvecklingen.

M6: Livscykelkostnaden tas i beaktande vid investering i och finansiering av digitala lösningar

Gemensamma digitala lösningar skapar nytta över tid vilket betyder att hela lösningens livscykel behöver ha finansiering för att säkra drift, förvaltning, användning och nyttorealiserings. Utveckling av gemensamma digitala lösningar kan ske inom SKL-koncernen och initieras av olika aktörer inom offentlig sektor, till exempel kommuner och regioner, eller genom uppdrag från myndigheter. Gemensamma digitala lösningar från leverantörer kan även avropas från ramavtal som SKL-koncernen håller eller som upphandlas med hjälp av gemensam kravställning mot leverantörer.

Inom målområdet bidrar vi med:

SKL-koncernen	Bidrar till att höja den samlade kunskapsnivån om möjligheter med och förutsättningar för digitalisering samt bidrar till att öka innovationsförmågan och digitaliseringstakten hos kommuner och regioner.
	Ger stöd i koordinering och samverkan kring de prioriterade målområdena.
	Bidrar aktivt till att driva på nödvändiga förändringar av lagstiftning och bidrar med kunskap om gällande lagstiftning och regelverk.
	Tar fram finansieringsmodeller för olika typer av åtagande och säkerställer att det finns principer för hur digitala lösningar som erbjuds kommuner och regioner finansieras.
	Har tydliga rekommendationer för hur samverkan sker med marknadens aktörer samt hur digitala lösningar ska levereras och kvalitetssäkras.
	Genomför en årlig uppföljning på nationell nivå avseende digital mognad och strategins mål. Uppföljningen syftar till att mäta och förstå sektorns utveckling gentemot strategins mål och dess effekter.
Kommuner och regioner	Är följsamma till strategin i den egna verksamhetsutvecklingen och tar en aktiv roll i arbetet med att realisera grundläggande förutsättningar för digital utveckling.
	Arbetar för att ha förutsättningar för att på ett rättsligt hållbart sätt samverka, utbyta information, anskaffa och utveckla, äga och förvalta digitala lösningar gemensamt.
	Planerar och följer upp förnyelse och digitalisering som en naturlig del i ordinarie verksamhetsplanerings-, budget- och uppföljningsprocess och att planeringen innehåller både perspektiv för utveckling och förvaltning.
	Använder leverantörer som baserar digitala lösningar på nationell arkitektur och nationell grundläggande infrastruktur.
	Arbetar för att förbättra den digitala arbetsmiljön genom att systematiskt bedöma, följa upp och utvärdera den befintliga digitala arbetsmiljön. Medarbetare ges möjlighet att utforma den digitala arbetsmiljön genom att delta och kravställa användbarhet vid anskaffning och utveckling av digitala lösningar.

Arkitektur och säkerhet

Gemensamma ramverk och standarder för arkitektur och säkerhet kan liknas vid vårt vägtrafiksystem. De gemensamma trafikreglerna är grunden för ett fungerande trafiksystem och för att kunna bygga samman olika vägar med varandra. Det är en förutsättning för att uppnå samverkansförmåga, så kallad interoperabilitet, på organisatorisk, rättslig, semantisk och teknisk nivå.

Det behövs en samlande kraft för att identifiera, besluta och tillgängliggöra anvisade standarder, samt vägleda om lämpliga arbetssätt och strukturer för arbetet. Etableringen av gemensamma specifikationer och standarder behöver göras på nationell nivå. En framgångsfaktor är att val av standarder utgår från behov i verksamheterna och att processen för att etablera standarder är en naturlig del av utvecklingsarbetet. Ansvaret för förvaltningen av standarder måste vara utpekad och långsiktigt.¹²



Att använda gemensamma ramverk och standarder för arkitektur och säkerhet ger också stöd för upphandling, nationella och lokala utvecklingsinitiativ och som möjliggörare för samverkan mellan aktörer i ett digitalt ekosystem.

Ett systematiskt informationssäkerhetsarbete, säker informationshantering och säkert informationsutbyte är en förutsättning för att bibehålla och stärka tilliten till digitala välfärdstjänster. Arbetet bedrivs riskbaserat och genomförs med stöd av etablerade standarder. För att få full kraft i informationssäkerhetsarbetet integreras det med fördel i verksamhetens befintliga styr- och ledningssystem.

Mål:

M7	Ett gemensamt ramverk för arkitektur finns och används för alla förvaltningsgemensamma digitala funktioner
M8	Arbetet med informationssäkerhet sker systematiskt och riskbaserat
M9	Öppna internationella standarder används för informationsutbyte, avsteg ska vara väl motiverade

¹² [En effektiv informationsförsörjning, eSAM 2017](#)

M7: Ett gemensamt ramverk för arkitektur finns och används för alla förvaltningsgemensamma digitala funktioner

För att säkerställa att digitala funktioner fungerar som en helhet är gemensamma ramverk och standarder för informationsutbyte en förutsättning. Om utveckling av digitala lösningar bygger på samma bas undviks dyra, svårförvaltade och överlappande lösningar. Det blir enklare att integrera befintliga lösningar vid utveckling av nya samverkande tjänster. Lösningar som är uppbyggda och fungerar enligt samma ramverk kan även bidra till bättre utnyttjande av kompetens och minska risken för inlåsnig.

M8: Arbetet med informationssäkerhet sker systematiskt och riskbaserat

Invånarnas förtroende för digital service stärks genom att arbeta systematiskt med informationssäkerhet. En verksamhets förmåga att hantera och skydda information på ett ändamålsenligt sätt behöver ständigt utvecklas i takt med omvärlden. Genom att införa informationssäkerhet i relevanta verksamhetsprocesser åstadkoms en tydlig styrning mot uppsatta mål, ökad kontroll samt att fastställda krav uppfylls. Arbetet ska bedrivas riskbaserat vilket innebär att riskerna i hanteringen ska mätas mot värdet av informationen och genomföras med stöd av etablerade standarder för att skydda informationstillgångarna.

Digitaliseringen kräver att samtliga organisationer uppnår en miniminivå av god informationssäkerhet. Enskilda verksamheters förmåga att hantera hot och risker samt förmåga till skyddsåtgärder bär förtroendet för och tilltron till digitaliseringen. Rätt skyddsåtgärder genomförs i förhållande till informationens skyddsvärde oavsett om informationen hanteras i den egna verksamheten eller av en leverantör.¹³

M9: Öppna internationella standarder används för informationsutbyte, avsteg ska vara väl motiverade

Verksamhetsinformation bör i första hand tillhandahållas i öppna internationella standarder. Öppna internationella standarder skapar enhetlighet som erbjuder en stor potential genom att marknadsaktörer kan utveckla och erbjuda nya digitala lösningar baserade på offentlig information. Öppna standarder motverkar risken för att information blir inlåst i olika digitala lösningar. Genom att i första hand använda öppna internationella standarder ökar även möjligheterna för att dela information och digitala lösningar inom Europa. Avsteg från användandet av öppna internationella standarder bör vara väl motiverade.

¹³ [Nationell strategi för samhällets informations- och cybersäkerhet, skr. 2016/17:213](#)

Inom målområdet bidrar vi med:

SKL-koncernen	Bidrar med att ta fram principer och målsättningar som är fast formulerade utgångspunkter och vägval i viktiga frågor inom i första hand arkitektur, standarder och informationssäkerhet.
	Tar fram referensarkitektur baserade på öppna standarder och öppna gränssnitt för olika ansvarsområden inom det kommunala och regionala uppdraget.
	Bistår i arbetssätt och metoder samt ger stöd för strukturerat informationssäkerhetsarbete.
Kommuner och regioner	Kravställer på och använder sig av i första hand internationella öppna standarder för integration med digitala lösningar.
	Hanterar verksamheternas information utifrån säkerställd riktighet, konfidentialitet, tillgänglighet och spårbarhet. Ett ledningssystem för informationssäkerhet bör integreras i ordinarie styrsystem i samtliga kommuner och regioner.

Informationsförsörjning och digital infrastruktur

Vi lever i en tid där data är en värdefull tillgång. Information som har bred användning och är kritisk för samhällets effektivitet behöver vara stabilt tillgänglig till en rimlig kostnad. Det finns många verksamhetsprocesser som är beroende av effektiv tillgång till information av god kvalitet. Exempel på sådan information är uppgifter om personer, företag, fastigheter samt behöriga utförare och leverantörer.

Data är en gemensam resurs som ska kunna återanvändas för andra syften än vad de först var tänkta för. Offentliga organisationer samlar in och tar fram enorma mängder data. Dessa data bör offentliga organisationer öppna upp och tillgängliggöra för andra att använda.

All information som är nödvändig för att bedriva verksamhet ägs inte av kommuner och regioner. Det krävs därför att det finns en nationell digital infrastruktur (NDI) på plats för enkel och säker informationsförsörjning inom samt mellan offentlig och privat sektor.

De senaste åren har flera aktörer lyft vikten av en nationell digital infrastruktur med långsiktighet i styrning och finansiering med tydligt utpekade utvecklings-



och förvaltningsansvar. Skiftet mot NDI och centrala aktörers ökade ansvar för helheten skapar unika förutsättningar för att uppnå målen om en digitalt samverkande förvaltning.¹⁴ Med digital infrastruktur avser SKL-koncernen exempelvis lösningar för informationsförsörjning, säkert informationsutbyte, identitetsfederation, behörighetsstyrning, loggning, samtycke, spärrear och autentisering. En grundläggande förutsättning är även en väl utbyggd och robust underliggande infrastruktur för internetaccess.

Genom SKL:s förvärv av Inera finns nu goda förutsättningar för kommun- och regionsektorn att vara en stark och medskapande aktör i ekosystemet för en smartare välfärd.

Mål:

M10	Grunddatakällor är utpekade och har ett fastställt ägarskap och en förvaltning
M11	All data som får delas ska delas så öppet som möjligt på standardiserade format
M12	En digital infrastruktur möjliggör informationsutbyte inom offentlig sektor och mellan offentlig och privat sektor

M10: Grunddatakällor är utpekade och har ett fastställt ägarskap och en förvaltning

Gemensamma grunddatakällor inom offentlig sektor underlättar informationsutbyte eftersom varje organisation då kan använda den mest aktuella informationen från en gemensamt förvaltnad källa. En god tillgång till och användning av gemensamma grunddatakällor är kostnadseffektivt för offentlig sektor. För att skapa bättre tillgång till digital information av rätt kvalitet blir även ägandeskapet av och ansvaret för informationen allt viktigare. Den information som används i gemensamma tjänster ägs ofta lokalt, i den egna verksamheten. Därför behöver rollen som informationsägare vara fastställd och tydlig liksom andra roller som förvaltar och tar ansvar för verksamhetens information.

M11: All data som får delas ska delas så öppet som möjligt på standardiserade format

Öppna data behövs för innovation och digitalisering. Öppna data är information från offentliga organisationer som görs tillgänglig för vem som helst att använda, återanvända och distribuera, utan andra förbehåll än källangivelse och vidarelicensiering. Det finns stora mängder information inom kommuner, regioner och SKL-koncernen som olika aktörer kan använda för att utveckla nya, innovativa digitala lösningar. När alla bidrar till gemensamma

¹⁴ [Accelererad digitalisering av offentlig sektor](#), Göteborgs universitet 2017. sid 11

datamängder i standardiserade format kan informationen användas i maskininlärning och andra tillämpningar.

M12: En digital infrastruktur möjliggör informationsutbyte inom offentlig sektor och mellan offentlig och privat sektor

Verksamhetsutveckling med hjälp av digital teknik innebär ofta införande av nya digitala lösningar som hanterar information. Lösningarna behöver vara baserade på en digital infrastruktur som möjliggör säkert informationsutbyte inom och mellan offentlig och privat sektor. Genom ett gemensamt, strukturerat arbete med kravställning på infrastrukturen kan förändringsarbetet påskyndas och kvaliteten i slutresultatet höjas avsevärt.

Inom målområdet bidrar vi med:

SKL-koncernen	Bidrar i utveckling och förvaltning av den gemensamma infrastrukturen.
	Identifierar gemensamma grunddatakällor, utreder ansvarsfördelning och finansiering för att realisera tillgänglighet till informationen.
	Tillhandahåller ramavtal för e-arkiv och arbetar med att ta fram vägledningar för hur olika informationsmängder bör hanteras för bästa resultat.
Kommuner och regioner	Använder gemensam digital infrastruktur och gemensamma regler för att hantera information inom offentlig sektor och mellan offentlig och privat sektor.
	Nyttjar digitala lösningar som använder de gemensamma grunddatakällor som finns att tillgå inom offentlig sektor.
	Publicerar allmän information från verksamheter som öppna datakällor.
	Arbetar med att frikoppla informationen från digitala lösningar och säkerställer tillgång och begriplighet oberoende av i vilket sammanhang informationen skapades i.
	Bevarar information som ska lagras kortare eller längre tid i e-arkiv, ansluter digitala lösningar till e-arkivet och använder standarder för att kategorisera informationen enhetligt.

Sammanhållen digital service

Privatpersoner och företag möter i vardagen digitala tjänster som upplevs sammanhållna, utvecklas snabbt, är intuitivt designade och där teknologin är i framkant. Det ökar förväntningarna på offentlig sektors tjänster.

För att offentliga aktörer ska kunna möta användarnas förväntningar på sammanhållen digital service behöver vi utveckla förmågan att utgå från användarens behov och livshändelser.



Principerna för digital samverkan¹⁵ ska stödja offentliga organisationer i deras kontinuerliga arbete med att utveckla förmågan till sammanhängande digitalisering. Den offentliga sektorn behöver stärka sin förmåga att se och agera utifrån ett helhetsperspektiv och skapa större samlad samhällsnytta. Offentliga organisationer behöver säkerställa att man, enskilt och i samverkan med andra, gör rätt saker och på rätt sätt.

Målområdet fokuserar på de processer och lösningar som behöver finnas på plats för att välfärden ska kunna erbjuda en sammanhållen service som utgår från användarnas behov och livshändelser.

Förutsättningen för att kunna erbjuda sammanhållna välfärdstjänster är att det finns samverkande processer. Vidare behöver det finnas förvaltningsgemensamma digitala funktioner att tillgå, att gemensamma krav ställs vid upphandling av nya lösningar och att användare har tillräcklig kunskap och stöd för att använda tjänsterna på rätt sätt.

Mål:

M13	Det finns samverkande processer för digital service med utgångspunkt i invånarnas och medarbetarnas behov
M14	Service- och tjänsteerbjudanden ska vara utformade så att användare inte behöver lämna samma information vid flera tillfällen
M15	Gemensamma krav ställs vid utveckling och upphandling av digitala lösningar
M16	Det finns ett gemensamt basutbud av digitala tjänster för kommuner och regioner

¹⁵ Svenskt ramverk för digital samverkan, 13 grundläggande principer för digital samverkan, s 11, eSAM 2019

M13: Det finns samverkande processer för digital service med utgångspunkt i invånarnas och medarbetarnas behov

För att privatpersoner och företagare ska uppleva en sammanhållen service från offentlig sektor bör processer i erbjudandet av välfärdstjänster samverka och utgå från invånarnas livshändelser. Samverkande processer skapar en högre grad av koordination 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, företagare, elever, patienter, brukare, etc. bör betraktas som delar i dessa samverkande processer. Tjänster ska utformas så att så många som möjligt kan använda dem utifrån sin förmåga och sina förutsättningar.

M14: Service- och tjänsteerbjudanden ska vara utformade så att användare inte behöver lämna samma information vid flera tillfällen

Offentliga aktörer bör samverka på ett sådant sätt att man undviker att invånare och företag behöver uppge samma information flera gånger i ett och samma ärende, samt för att ge möjlighet att följa upp ärenden inom och utanför organisationsgränser.

M15: Gemensamma krav ställs vid utveckling och upphandling av digitala lösningar

Gemensamma krav på digitala lösningar ska användas vid utveckling och upphandling. Det säkerställer att den digitala lösningen fungerar tillsammans med förvaltningsgemensamma digitala funktioner och minskar även kostnaderna för kravarbete för den enskilda verksamheten. Gemensamma krav ger även förutsägbarhet för leverantörer när de levererar digitala lösningar till offentlig sektor. Sådana krav kan omfatta standarder för information, arkitektur, informationssäkerhet, utformning av användargränssnitt för personer med funktionsnedsättning mm.

Vid utveckling och anskaffning bör om möjligt lösningar baserade på öppen källkod beaktas med hänsyn tagen till livscykelkostnader. Öppna standarder är dock en viktigare faktor för att undvika inlåsning i enskilda plattformar och lösningar (se mål 9).

M16: Det finns ett gemensamt basutbud av digitala tjänster för kommuner och regioner

Ett gemensamt basutbud av digitala lösningar för de vanligaste ärendena har upphandlats för kommuner och regioner. De digitala lösningarna baseras på definierade processer, är utvecklade utifrån användarnas behov och gemensamma standarder. Ett gemensamt basutbud möjliggör en högre takt i digitaliseringsarbetet eftersom resurser fokuseras på att utveckla digitala lösningar som kan återanvändas av hela sektorn.

Inom målområdet bidrar vi med:

SKL-koncernen	Arbetar med att säkerställa att de tekniska komponenterna tillgängliggörs och fokuserar på att förutsättningarna för den tekniska basen finns redo för kommuner och regioner att ansluta till.
	Samlar gemensamma krav från kommuner och regioner i ett gemensamt "kravbibliotek", som tillämpas i ramavtal och i lokala upphandlingar.
	Överväger öppen källkod vid anskaffning av lösningar med hänsyn tagen till livscykelkostnader.
	Arbetar för att basutbudet är lätt att avropa via ramavtal.
	Arbetar för att ge stöd för god arbetsmiljö och sprider goda exempel från kommuner och regioner. SKL-koncernen involverar användare vid utveckling av gemensamma digitala lösningar.
Kommuner och regioner	I samverkan med statliga myndigheter erbjuder kommuner och regioner gemensamma digitala lösningar. Användaren hittar dessa lätt och får även en helhetsbild över vad som krävs för att genomföra ärendet.
	Arbetar med att införa den tekniska bas som krävs för att ha samverkansförmåga att ansluta till och använda basutbudet av digitala lösningar.
	Publicerar, om möjligt, resultatet som öppen källkod i de fall egen utveckling görs.
	Överväger öppen källkod vid anskaffning av lösningar med hänsyn tagen till livscykelkostnader.
	Har analyserat sina verksamheter med fokus på förutsättningar för att digital utveckling. I första hand och där det är lämpligt, erbjuds digital service för privatpersoner och företag.
	Tillämpar de gemensamma kraven vid utveckling och upphandling.

Från ord till handling

Grundläggande förutsättningar för digitalisering är avgörande för att möta de utmaningar som välfärden står inför. Med en gemensam målbild av vilka förutsättningar som behöver komma på plats kan kommuner, regioner och SKL-koncernen tillsammans etablera dessa.

Strategin pekar ut en gemensam riktning för att skapa förutsättningar för att framväxande teknologi kontinuerligt ska kunna nyttjas för att klara välfärdsuppdraget både idag och imorgon.

SKL-koncernen vill öka fokus på nationellt gemensamma initiativ och satsningar. Redan idag finns det en uppsättning nationella strategiska initiativ för att skapa förutsättningar och underlätta för digitalisering. Initiativ som stärker samverkansförmågan kring organisatoriska, rättsliga och semantiska aspekter, samt utvecklar former för hur förvaltningsgemensamma digitala funktioner kan finansieras och etableras. Kommuner och regioner behöver i sin tur hitta formerna för att både bidra till och dra nytta av dessa nationella initiativ för att maximera nyttan av dem.

Det är viktigt för både effektivitet och kvalitet att ta vara på och återanvända erfarenheter och lösningar som redan visat sig möta användarnas behov avseende innehåll, funktion och hanterbarhet. Detta gäller såväl inom enskilda kommuner och regioner som mellan sektorns aktörer.

Att uppnå strategins effektmål kräver en strukturerad samverkan och medskapande där alla inom sektorn deltar och tar en aktiv roll. Kommuner och regioner tar vägledning av SKL-koncernen där så är lämpligt och samverkar sinsemellan på bästa sätt för att driva utvecklingen framåt. Existerande nätverk och fora för samverkan bör användas i första hand, men nya ändamålsenliga kanaler för samverkan och medskapande kan behöva skapas. Utvecklingen av förutsättningar för digitalisering sker inte isolerat inom sektorn utan måste förhålla sig till samhället i övrigt, varför samverkan även med övrig offentlig sektor, näringsliv och akademi blir en framgångsfaktor.

Framgångsfaktorer för utveckling i en digital tid

- Följsamhet till strategins mål
- Planera och följ upp förnyelse och digitalisering som en naturlig del i ordinarie verksamhetsplanerings-, budget- och uppföljningsprocess
- Kraftsamla kring nationella strategiska initiativ
- Återanvänd erfarenheter och lösningar både inom och mellan aktörer
- Skapa balans mellan kort och långt perspektiv samt mellan innovation och förvaltningsbarhet
- Medskapa inom och utanför sektorn

Välfärdsleveransen sker hos SKL:s medlemmar och det är hos respektive kommun och region som innovations uppstår, verksamheterna utvecklas, ny kompetens skapas och arbetssätt förändras. På nationell nivå – både staten och SKL – ska vi fokusera på att sänka trösklar och skapa förutsättningar för innovation- och förändringskraft hos kommuner och regioner. Tillsammans driver vi utveckling i en digital tid.

Begreppsförklaringar

Artificiell intelligens eller AI är intelligens hos maskiner och programvara som simulerar mänsklig intelligens. Det kan även beskrivas som system som är medvetna om sin omgivning och vidtar åtgärder för att anpassa sig efter den för att lyckas med sin uppgift.

Automation eller automatisering betyder att man låter en maskin eller teknik utföra ett arbete. Automation kommer från grekiskans 'automatos' och betyder på egen hand. Skillnaden på orden automation och automatisering är att automation även inkluderar någon form av styrsystem och behöver således ingen människa för att övervaka systemet.

Digitalisering - med samhällets digitalisering avses i generella termer den förändring av samhället som uppkommer och förväntningar på offentlig service genom de möjligheter som den digitala tekniken ger.¹⁶

Grunddata avser uppgifter inom offentlig förvaltning som flera aktörer har behov av och som är viktiga i samhället.

Innovation är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Innovation är förmågan att framgångsrikt ta fram och införa nya processer, tjänster och metoder som resulterar i betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet eller ändamålsenlighet. Innovationsforskningen skiljer på radikala och inkrementella innovationer. Radikala (eller omstörtande) innovationer skapar fundamentala förändringar i aktiviteter och beteenden inom en organisation eller bransch. Inkrementella innovationer innebär små förändringar och förstärker snarare tidigare kunskap inom en organisation.

Livshändelse Invånare möter regelbundet offentlig sektor vid olika skeenden i livet – livshändelser, till exempel att starta företag, att vänta och få barn eller gå till arbete.

Tillgänglighet - innebär information och tjänster ska kunna användas av alla människor oavsett till exempel funktionsnedsättning.¹⁷

Öppna data är digital information som är fritt tillgänglig utan inskränkningar. Vad som är öppna data regleras i PSI-direktivet och Inspire-direktivet från EU som också införts i svensk lagstiftning. Det innebär att de offentliga data som samlas in och lagras hos myndigheter i elektronisk form också ska tillgängliggöras till företag och privatpersoner så att de kan återanvändas.¹⁸

¹⁶ Se överblick i Melin, 2018, [Vetenskaplig kunskap och bildning för samhällets framtida digitalisering – ett nationellt centrum](#).

¹⁷ Se [Vägledning för webbutveckling, DIGG 2019](#).

¹⁸ Se <https://opnadata.se/definitioner/>

Utveckling i en digital tid

en strategi för grundläggande förutsättningar

Upplysningar om innehållet
Jenny Johannesson jenny.johannesson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2019
ISBN/Beställningsnummer: *Ange nummer*
Text: Jenny Birkestad m fl
Illustration/foto: Jenny Johannesson, Sanna Ranman
Produktion: SKL
Tryck: SKL