

Kommungemensamt  
handslag för välfärdsutveckling  
genom digitalisering





# Innehåll

- 4 Tillsammans för en bättre välfärd
- 6 Välfärdens digitala omställning - ett samspel på flera nivåer
- 7 Ökat driv på statlig nivå
- 8 Ett starkt kommungemensamt samarbete
- 9 SKR utvecklar kapacitet och förmåga
- 11 Vision för välfärdens digitalisering
- 14 Prioriterade områden för gemensam verkstad
- 17 Vägledande principer för samverkan och gemensamt handlande
- 20 Från ord till handling - nästa steg i arbetet

# Tillsammans för en bättre välfärd

Välfärden står inför stora utmaningar kopplat till ekonomi och kompetensförsörjning. Dessa utmaningar kan inte mötas med gårdagens lösningar, utan kräver en omställning till digitala arbetssätt som möjliggör effektivisering och nödvändig verksamhetsutveckling. Men omställningen mot mer digitala arbetssätt och processer är kantad av utmaningar och behöver ske snabbare, hos fler och mer samordnat.

Landets kommuner har kommit olika långt i sin digitalisering och har olika förutsättningar och utmaningar. Samtidigt står samtliga 290 kommuner med samma grunduppdrag och har samma behov av att grundläggande förutsättningar ska vara på plats för att den kommunala verksamheten ska fungera. Det är både ineffektivt och kostnadsdrivande att alla kommuner måste skapa egna tekniska lösningar och driva digitaliseringsfrågorna på egen hand. För att klara de tuffa år kommunerna har framför sig behöver hela sektorn arbeta smartare och effektivare.

För att klara de tuffa år kommunerna har framför sig behöver hela sektorn arbeta smartare och effektivare.

Handslag för välfärdsutveckling genom digitalisering (Handslaget) handlar om att ta tillvara på potentialen i ett stärkt kommungemensamt digitaliseringsarbete. Genom att i högre grad arbeta tillsammans har alla kommuner, oavsett förutsättningar, bättre möjligheter att utveckla sina verksamheter och dra nytta av varandras kompetenser och innovationer. Tillsammans har kommunerna bättre potential att möta välfärdens kompetensutmaning med stöd av digitalisering och skapa nya möjliggörande förmågor. Tillsammans kan kommunerna stärka förutsättningarna för utveckling av välfärden på ett effektivare, snabbare och smartare sätt.

Handslaget samlar landets kommuner och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) i en ny vision och en riktning som lägger grunden för framtagande av en plan för gemensamt digitaliseringsarbete. Visionen "Världens mest innovativa och omtänksamma välfärd - genom smart och tillgänglig digitalisering i hela landet" knyter an till SKRs inriktning för perioden 2024-2027 och visar på digitaliserings bidrag till utvecklingen av välfärden.

Genom höjda ambitioner, stärkt innovationskultur där vi sprider goda exempel till fler och uppbyggnad av gemensam kapacitet och kompetens skapas förutsättningar för en snabbare digital omställning i hela landet. Det handlar om att skapa konkreta resultat som förbättrar välfärden för alla - invånare, anställda och näringsliv.

Det handlar om att skapa konkreta resultat som förbättrar välfärden för alla - invånare, anställda och näringsliv.



# Välfärdens digitala omställning - ett samspel på flera nivåer

Sverige har varit ett föregångsland inom it-och digitalisering, men vi har tappat fart. Vi ser hur andra länder utvecklas och drar nytta av digitaliseringens möjligheter i snabbare takt än vad vi gör. Den trenden behöver nu vändas.

Det kräver ett fördjupat samarbete och väl utvecklat samspel mellan kommuner, regioner, stat och näringsliv.

För att öka digitaliseringstakten i Sverige, underlätta omställning och möta de samhällsutmaningar vi står inför behövs en gemensam ambitionshöjning för välfärdens digitala utveckling. Det kräver ett fördjupat samarbete och väl utvecklat samspel mellan kommuner, regioner, stat och näringsliv. Handslaget är ett led i detta arbete. Men kommunsektorns ambitionshöjning måste speglas av densamma på statlig nivå.


När Sverige har tagit stora utvecklingskliv historiskt så har det skett genom samarbeten mellan det offentliga, näringslivet och akademien. Vi behöver nu starta en sådan resa inom digitaliseringsområdet. Det är ett måste om vi ska klara välfärden, skapa tillväxt i näringslivet och återta vår position som ledande nation inom förnyelse genom ny teknik.

Idag saknas en gemensam riktning och tydlighet mellan kommun- och regionsektorn och staten. Det behöver ersättas med en långsiktig överenskommelse och en större förmåga att gradvis bygga upp en nationellt gemensam digital infrastruktur. Dessutom måste tydligheten i vad som bäst görs gemensamt på nationell nivå och vad som med fördel görs lokalt öka. Vi måste bryta digitala arv och utveckla satsningar och nya partnerskap mellan det offentliga, akademien och näringslivet.

## Ökat driv på statlig nivå

Som vid tidigare omställningar har staten en nyckelroll att tillsammans med kommunerna forma långsiktiga förutsättningar för en hållbar utveckling. Genom att staten samarbetar med kommunsektorn kan Sverige ta kliv framåt och öka hastigheten i välfärdens digitala omställning.

Med en nationell digitaliseringspolitik, framtagen i bred dialog mellan statlig, lokal och regional nivå, där staten använder lagstiftning, samordnade myndighetsuppdrag och ekonomiska resurser, kan vi skynda på utvecklingen av en digital infrastruktur som hela välfärdssektorn kan använda sig av. Det finns exempel på viktiga beslut som redan har tagits, men fler initiativ behövs för att sänka trösklarna för digital delaktighet. Det handlar exempelvis om att säkerställa uppkoppling i hela landet, skapa en gemensam digital ingång och sammanhållna digitala offentliga tjänster som möter invånarnas behov i olika skeenden i livet. Det är också viktigt att det går snabbare att ändra lagstiftningen för att möjliggöra nya smarta arbetsätt och samverkansformer mellan olika aktörer i offentlig sektor. Staten behöver även utveckla sin förmåga att styra och samordna på ett sådant sätt att digitaliseringens möjligheter bättre tas tillvara.



Det finns exempel på viktiga beslut som redan har tagits, men fler initiativ behövs för att sänka trösklarna för digital delaktighet.

# Ett starkt kommungemensamt samarbete

Många kommuner arbetar hårt med att utveckla verksamheten genom digitalisering. Detta arbete behöver fortsätta: Det är i verksamheterna som värdet av välfärden skapas, utveckling sker, kompetenser utvecklas och arbetssätt förändras.

Men digitalisering är inte enkelt. Samtidigt som förväntningarna och behovet av verksamhetsutveckling genom digitalisering ökar så vittnar många kommuner om svårigheter med att hålla jämna steg med utvecklingen och möta verksamheternas och medborgarnas behov av IT och digitalisering. Det är tungrott att driva digitaliseringsarbete och långt ifrån alla kommuner har möjlighet att hänga med i utvecklingen. Vi behöver skapa bättre förutsättningar för att fler ska omfattas av den digitala omställningen, göra arbetet enklare och möjliggöra för att kunna skala upp lyckade digitaliseringsinitiativ till nytta för fler.

Vi behöver skapa bättre förutsättningar för att fler ska omfattas av den digitala omställningen.

Med Handslaget som strategisk inriktning, och etablering av strukturer för att driva gemensamt utvecklingsarbete, ökar chanserna att lyckas med den digitala omställningen. Med drivkraft från högsta ledningsnivå och engagemang från landets kommuner banar Handslaget väg för ett långsiktigt samarbete. Alla kommuner som vill, oavsett förutsättningar, ska få ännu bättre möjligheter att effektivisera och utveckla sina verksamheter och dra nytta av varandras kompetenser och innovationer.



## SKR utvecklar kapacitet och förmåga

SKR och dess koncernbolag Adda och Inera spelar en viktig roll för att genomföra målsättningarna med Handslaget. Genom Handslaget visar SKR ett tydligare ledarskap i digitaliseringsfrågorna, samlar kommunerna i en gemensam riktning och tar initiativ för att utveckla kapacitet och leveransförmågan inom hela SKR-koncernen för att tillsammans med kommunerna skapa största möjliga nytta.

**Med gemensam vilja, samordning och tydligare rollfördelning ska SKR tillsammans med Adda och Inera bland annat bidra till att:**

- › Stärka kommuners samlade beställarkraft.
- › Modernisera och framtidssäkra kommuners digitala infrastruktur.
- › Skapa samverkan så att resurser kan användas mer effektivt när det gäller upphandling, drift och förvaltning av digital teknik.
- › Vidareutveckla stöd och gemensamma tillämpningar inom juridik och informations- och cybersäkerhet.
- › Förstärka arbetet med innovation, ledning och styrning för att möjliggöra verksamhetsutveckling genom digitalisering.
- › Ta vara på kraften hos kommuner i framkant.
- › Stärka dialogen och det långsiktiga samarbetet med den statliga nivån.
- › Stärka samarbetet med näringslivet och akademien.



# Vision för välfärdens digitalisering

Visionen formuleras "Världens mest innovativa och omtänksamma välfärd – genom smart och tillgänglig digitalisering i hela landet". Denna vision knyter an till SKRs övergripande vision "Världens mest innovativa och omtänksamma välfärd" som antogs vid SKRs kongress i november 2023.

Visionen speglar digitaliseringens bidrag till utvecklingen av välfärden. En ökad digitalisering av välfärden öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet. *Smart* som att i högre grad dra nytta av digital teknik och den information som denna genererar. Och *tillgänglig* eftersom digitalisering innebär ökade möjligheter att nå ut med välfärd till alla invånare oavsett vart i landet eller livet en befinner sig.

Visionen förtydligas genom ett antal prioriterade inriktningar vilka beskrivs nedan. De prioriterade inriktningarna hänger var och en samman med kommunsektorns utmaningar och behovet av att gå samman. De fyra inriktningarna är:

## För alla invånare

Digitaliseringen måste komma alla till del. Oavsett individuella behov eller vart i landet man bor ska invånare kunna vara digitalt delaktiga och ha likvärdig tillgång till välfärdstjänster av säker och hög kvalitet. Digitala kontaktytor möjliggör för privatpersoner och företag att ta del av den offentliga servicen där och när de passar dem, vilket är en viktig fråga för demokratiutvecklingen. Digitalt först kommer succesivt bli förstahandsval för den offentliga sektorns kontakter med privatpersoner och organisationer.

## Invånares förväntningar

Bara 3 av 10 invånare anser att kommuner och regioner lever upp till förväntningar på digital service. Klyftan mellan vad de möter i vardagen och det som erbjuds i offentlig sektor är stor.

## Demografi och kompetensbrist

De långsiktiga behoven av välfärd och bristen på arbetskraft växer större när andelen av befolkningen blir över 80 år. För att trygga välfärden måste rekrytering kompletteras med flera olika och samspelande insatser.

## Ekonomi

Välfärdssektorn har stora ekonomiska utmaningar som blir allt mer påtagliga. Hög inflation, ökade pensionskostnader och stigande räntekostnader har bidragit till ett historiskt lågt resultat.

## Klimat

För att minska den pågående globala uppvärmningen behövs en radikal omställning redan under den närmaste tioårsperioden. Dessutom behöver samhället anpassas efter klimatförändringarnas effekter.

För att möta invånarnas ökade behov av och förväntningar på en mer sammanhållen digital service krävs att offentlig sektor utvecklar gemensamma processer och lösningar som kommunicerar med varandra. Detta förutsätter ett proaktivt arbete som utgår från invånarnas och näringslivets behov. På så vis skapas ett mer jämlikt och sammanhängande utbud av offentlig service.

## För att möta bristen på arbetskraft

Den arbetskraft som finns tillgänglig kommer inte räcka för att säkra välfärden. Det handlar om kompetensbrist inom majoriteten av välfärdsvyrkena. För att möta denna utmaning krävs nya lösningar och arbetsätt. Genom digitaliseringen kan vi skapa möjligheter att effektivisera verksamheter, automatisera och på bred front införa nya arbetsätt och tjänster. Vilket i sin tur frigör tid för värdeskapande arbete. Som exempel finns det tusentals administrativa arbetstimmar att tjäna i socialtjänsten genom att automatisera handläggningen av ekonomiskt bistånd, vilket frigör tid som medarbetarna kan ägna åt mer kvalificerade uppgifter.



## **För effektivitet och innovation**

Digitalisering är avgörande för att behålla den höga kvaliteten i välfärden samt för att möjliggöra verksamhetsutveckling och innovation. För att nyttja digitaliseringens fulla kraft behöver kommunsektorn arbeta systematiskt med att ta tillvara dess möjligheter, både för effektivisering och för att hitta helt nya arbetssätt. En av nycklarna i digitaliseringen är att nyttja den information och kunskap som bearbetningen av stora mängder data öppnar upp för. Med en informationsdriven offentlig sektor skapas möjligheter till bättre analyser, tydligare beslutsunderlag, ökad effektivitet och nya innovativa sätt att lösa välfärdsuppdraget. Detta har potential att bidra till stora samhällsnyttor och kan exempelvis vara verkningsfullt i kampen mot ungdomsbrottslighet och välfärdsbrottslighet.

## **För en hållbar samhällsutveckling**

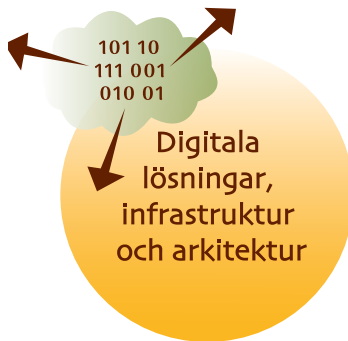
Digitalisering har stor potential att bidra till samhällets hållbara utveckling och klimatomställning genom att skapa förutsättningar för smartare processer och mer effektivt användande av resurser. Kommuner har stora möjligheter, och behöver bidra, till klimatsmarta lösningar, dels som samhällsaktör och myndighetsutövare men även i det interna arbetet. Genom digitalisering kan en kommun exempelvis arbeta med smart energiövervakning, klimatneutrala fastigheter och frågor som rör optimering av trafik och transporter.

### **Försämrat säkerhetspolitiskt läge**

Parallellt med samhällets ökade digitala beroende har vi ett försämrat säkerhetspolitiskt läge. Detta ställer nya och ökade krav på robusta och resilienta digitala lösningar och infrastruktur. Under de kommande åren kommer därför mycket fokus läggas på att bygga upp och stärka samhällets beredskap och robusthet, inte minst kopplat till frågan om vår digitala suveränitet och skyddet av vårt digitala territorium.

# Prioriterade områden för gemensam verkstad

Utifrån vision och inriktning följer ett antal områden för gemensam verkstad. Inom dessa områden kommer kapacitet att byggas i det kommande genomförandearbetet.



## Digitala lösningar, infrastruktur och arkitektur

En väl fungerande digital infrastruktur med tillräcklig kapacitet är en förutsättning för digitalisering i välfärden. Det är också avgörande för i vilken grad olika verksamheter kan dra nytta av digital teknik. Många kommuner har liknande behov av digitala lösningar och är inlåsta i system som inte kommunicerar med varandra. Ökad standardisering och gemensamma system gör det enklare att använda, utveckla och underhålla digitala tjänster. Genom gemensamma kravställningar och upphandlingar kan vi spara kostnader, minska inlåsnings effekter och bidra till utveckling på leverantörsmarknaden. Upphandling är också ett av kommunernas viktigaste verktyg i klimatomställningen.

En gemensam digital infrastruktur förutsätter också en teknisk infrastruktur som stöttar samt standarder, principer, juridiska tolkningar, arkitektur, specifikationer och vägledningar. Den tekniska utvecklingen och digitaliseringen innebär många fördelar – men också nya sårbarheter. Gemensamt har landets kommuner bättre möjligheter att bygga upp säkrare digitala system och stärka sin förmåga att stå emot exempelvis cyberattacker.

## Kompetensgemenskap

Kompetensutveckling och tillgång till helt nya kompetenser är en förutsättning för att driva utveckling genom digitalisering. När teknikutvecklingen går allt snabbare blir våra kompetenser och våra förmågor allt snabbare utdaterade än tidigare. Samtidigt är den generella kompetensbristen i samhället även en realitet inom it-relaterade områden. Bristen på kompetens gör det svårt för kommuner att få tillgång till expertis som är nödvändig för lyckad digitalisering. Det kommer att vara särskilt märkbart där rekryteringsbasen är mindre. Det handlar om kompetenser inom allt från juridik, till informationssäkerhet och it-arkitektur. Genom att skapa strukturer och processer för att samla och tillsammans nyttja kompetens inom relevanta områden kan hela kommunsektorn dra fördelar av dessa. Kompetensöverföring via erfarenhetsutbyte och samverkan med stat, näringsliv och akademi har även det en stor betydelse.



## Omvärld och implementering

Välfärdens utmaningar kräver nytänkande vid utformningen av nya eller utvecklade välfärdstjänster. Samtidigt är det svårt att hålla jämna steg med den snabba digitala utvecklingen och de landvinningar som görs inom forskningen. Med gemensam omvärldsbevakning av relevanta tekniska, juridiska och samhällsliga utvecklingar blir det lättare för kommunsektorn att dra nytta av forskning och erfarenheter från andra länder och tillämpa dem i en svensk kontext. Ny teknik är ofta utmanande att implementera och det är viktigt att ha kunskap om vad som krävs för att lyckas. Genom att vi delar med oss av erfarenheter och kunskaper kan gemensamma stöd tas fram, i form av exempelvis riktlinjer och teknikvärdering.



Ny teknik är ofta utmanande att implementera och det är viktigt att ha kunskap om vad som krävs för att lyckas. Genom att vi delar med oss av erfarenheter och kunskaper kan gemensamma stöd tas fram, i form av exempelvis riktlinjer och teknikvärdering.



### **Ledning och styrning för omställning**

För att skapa förutsättningar för förändrade beteenden och införande av nya arbetssätt krävs att vi omprövar och utvecklar befintliga strukturer för styrning och ledning. Att leda och styra för omställning ställer krav på nya organisatoriska förmågor, mod, handlingskraft, innovationskultur och systematisk värdering av nya möjligheter och krav från omvärlden. Det är genom styrning och ledning som förutsättningar skapas för att nyttja digitaliseringens möjligheter att bidra till allt ifrån en mer tillgänglig socialtjänst och jämlik skola till effektivare välfärdsservice och hållbara samhällen. Tillsammans kan vi både öka effektiviteten och innovationsförmågan genom utvecklad ledning och styrning.




# Vägledande principer för samverkan och gemensamt handlande

Genom att gå samman i en kommungemensam agenda kan vi skapa en bättre, billigare och framtidssäker grund för digitalisering. I samverkan kan vi utveckla vår förmåga att nyttja potentialen i digitaliseringen. För att samverkan ska fungera bra behöver vi en gemensam grund som vägleder i arbetet. Ett antal principer vägleder och skapar förutsättningar för vår vårt gemensamma handlande och blir ett stöd i utvecklingsarbetet. De vägledande principerna för samverkan är:

**Drivkraft från högsta nivå** är en grundförutsättning för framgångsrik samverkan mellan Sveriges kommuner. När högsta ledning arbetar mot den gemensamma visionen skapas den framåtdrift som krävs för ett lyckat utvecklingsarbete.

**Sammanhållning** kännetecknar vår samverkan kommunerna emellan. Det handlar om att stödja den gemensamma inriktningen och att bidra med kunskap och erfarenheter utifrån den egna förmågan. Det innebär att vi tar hänsyn till att kommuner har olika förutsättningar, exempelvis utifrån storlek och geografisk placering. Det handlar också om att hitta balansen mellan det gemensamma arbetet och den enskilda kommunens utveckling och investeringar.



I samverkan kan vi utveckla vår förmåga att nyttja potentialen i digitaliseringen.

**Färdledande kommuner** bör visa vägen. Vi strävar efter att ta tillvara det goda arbete som redan görs i många kommuner. Att återanvända och förbättra det som fungerar idag. Därför låter vi färdledande kommuner utveckla lösningar och genomföra initiativ som kan skalas upp och användas av fler.

**Involverade och engagerade kommuner** behövs eftersom det är en förutsättning att initiativet till samarbetet finns kvar i kommunerna. Det är i verksamheterna som behoven finns och det är här utvecklingen sker. Kommunerna behöver vara involverade i styrning och ledning av det gemensamma arbetet.

**Användar- och verksamhetsnytta** är i fokus för vårt gemensamma utvecklingsarbete. Utgångspunkten är användares behov och upplevelser och de effektiviseringsvinster som kan göras inom verksamheterna. Med användare menas såväl invånare och näringsliv som anställda. Både privatpersoner och företag förväntar sig att digitala tjänster i välfärden ska fungera lika enkelt och snabbt som de tjänster som tillhandahålls i andra delar av samhället. Även interna system behöver vara effektiva för att möjliggöra nya smidiga arbetssätt och bidra till en god arbetsmiljö.

**Samverkan med näringslivet, akademi och civilsamhälle** krävs för att lyckas. Utmaningarna kan inte lösas av kommunerna själva. Nya former för samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och akademi skapar förutsättningar för nödvändig förnyelse. Genom att vi samverkar med andra kan vi få nya insikter och bättre förstå varandras utmaningar och behov. Vilket i sin tur skapar förutsättningar för att flytta fram positionerna på ett sätt som skapar värde för många.

**Säkerhet och robusthet** behöver vara i fokus för att bibehålla och stärka förtroendet till digitala välfärdstjänster. Vårt gemensamma utvecklingsarbete ska ske strukturerat och riskmedvetet, med stort fokus på informations- och cybersäkerhet.

**Uppföljning och utvärdering** är nödvändig för att veta hur vår samverkan och vårt utvecklingsarbete bidrar till vision och avsedda effekter. Därför sätter vi upp gemensamma strukturer för uppföljning.

# Från ord till handling - nästa steg i arbetet

Handslaget utgör grund för det kommungemensamma arbetet och kommer att följas av en handlingsplan med förslag till strukturer för gemensamt utvecklingsarbete. Det är viktigt att arbetssätt och processer är transparenta och förutsägbara. I handlingsplanen beskrivs arbets- och beslutsprocesser, hur arbetet inom SKR-koncernen ska organiseras och hur kommuner involveras och engageras.

Successivt kommer fler initiativ och samarbete skalas upp för att omfatta fler gemensamma satsningar.

Handlingsplanen innehåller också ett antal initiala digitaliseringsinitiativ som kommer utgöra grunden för en kommungemensam digitaliseringsportfölj. Detta är satsningar där verksamhets- eller/och samhällsnyttorna bedöms bli stora. Successivt kommer fler initiativ och samarbete skalas upp för att omfatta fler gemensamma satsningar.

Med Handslaget som strategisk riktning, och etablering av strukturer för att driva gemensamt utvecklingsarbete, läggs en stabil grund för gemensamt digitaliseringsarbete framåt.



# Kommungemensamt handslag för välfärdsutveckling genom digitalisering

Sverige ska ha världens bästa digitala välfärd – smart och jämlik i hela landet. Denna agenda förenar landets kommuner och SKR i en ny målbild och en gemensam riktning, som lägger grunden för framtagande av en plan för genomförande. Med samtidiga ambitionshöjningar, en innovationskultur där vi sprider goda exempel till fler och uppbyggnad av gemensam kapacitet ska vi möjliggöra en snabbare digital omställning i hela landet.