

DIGITALISERING, LEDARSKAP & INFORMATIK
Implementering av den nationella digitaliseringsstrategin i välfärden

Bim Fagerström & Maria Wolmesjö



**HÖGSKOLAN
I BORÅS**

DIGITALISERING, LEDARSKAP & INFORMATIK

Implementering av den nationella digitaliseringsstrategin i välfärden

Bim Fagerström & Maria Wolmesjö



**HÖGSKOLAN
I BORÅS**

Styrning, Organisering och Ledning

Denna rapportserie tjänar flera sammanlänkande syften. En av forskningens viktigaste uppgifter är att ta reda på och presentera aktuell forskning för praktik och utbildning inom olika områden. I en tid där läroböcker och annan relevant publicering fortfarande tar lång tid att nå undervisningen och olika verksamheter, och där det finns alternativa kanaler för kunskapsspridning, kan det lätt skapas ett hållrum. Rapportserien är tänkt som ett instrument för att fylla nämnda hållrum. Texterna tar upp något eller några företeelser och bör presenteras för studenter, professionella och forskare med intresse för aktuell forskning och vad undervisningen bör handla om. Det forskningsfält som inkluderas här har en vid ram och bär benämningen Styrning, organisering och ledning. Den vida ramen indikerar att det är en multivetenskaplig ansats som gäller. Varje rapport granskas i flera steg innan den publiceras elektroniskt. Först läser någon eller några i redaktionen en inkommen text. I ett andra steg seminariebehandlas den, och i ett tredje steg formaliagranskas texten. Samtliga rapporter finns tillgängliga på hb.se/Forskning/Aktuellt/Rapporter/Styrning-organisering-ochledning/

Rapportseriens redaktion består av
Professor Rolf Solli
Professor em Margareta Oudhuis
Professor, bitr. Maria Wolmesjö

Innehåll

Rapportseriens förteckning	6
Inledning	8
Problemformulering	8
Syfte och frågeställning	9
Avgränsning	10
Disposition	10
Metod och utformning	11
Undersökningsstrategi	11
Analys	11
Metodreflektion	13
Undersökningens sammanhang	14
Gemensamma förutsättningar	14
Digitaliseringsstrategin	15
Implementering av nytt	18
Informatik och ledare	20
Undersökning och analys	25
Undersökning	25
Analys	26
Disussion och slutsatser	34
Förslag på fortsatt forskning	35
Referenser	36
Bilaga 1	38

Förord

Utvecklingen av framtidens välfärd genomförs inte sällan med digitala förtecken och när så sker får ledare i offentlig förvaltning en central roll och uppgift. Samtidigt saknas det en samlad bild av kunskapsläget kring hur digitalisering och digitaliseringsprocesser påverkar ledarskapet i välfärdsverksamheter. En fråga som kan ställas är hur *ledarskapet påverkas* när verksamheter allt mer styrs och kontrolleras via olika digitala system. En närliggande fråga handlar om vilka *krav och förväntningar som riktas mot ledare* i samband med pågående digitaliseringsprocesser. Dessa två frågeställningar har legat till grund för en bred litteraturstudie på temat ledarskap och digitalisering. Studien har resulterat i två rapporter.

Rapporten *Digitalisering, ledarskap och förändring i välfärdsverksamheter – På väg mot ett digitaliserat ledarskapande* fokuserar på digitaliseringens påverkan på ledarskap och ledarskapande. Här ges en kunskapsöversikt över forskning kring ledarskap och digitalisering inom välfärdsområdet.

Föreliggande rapport *Digitalisering, ledarskap & informatik - Imlementering av digitaliseringsstrategin i välfärden* tar sikte på att belysa de krav och förväntningar som riktas mot verksamhetsledare i offentlig förvaltning i samband med pågående digitaliseringsprocesser. Rapporten förmedlar den bild av krav och förväntningar som växer fram när digitaliseringsstrategin och andra rapporter inom strategins olika temaområden studeras och analyseras.

Vår ambition med de två rapporterna är att medverka till en fortsatt diskussion om digitaliseringens utmaningar och möjligheter inom välfärdsområdet. I synnerhet kring vilka förutsättningar som krävs för att leda en alltmer digitaliserad välfärd.

Ovanstående två rapporter är del av forskningsprogrammet *Hållbart ledarskapande i välfärden* som leds av Maria Wolmesjö, FD, docent och bitr professor i socialt arbete. Studien som ligger till grund för denna rapport har genomförts i nära samverkan mellan Maria Wolmesjö och Bim Fagerström Kareld, FD universitetslektor i informatik med grundutbildning inom offentlig förvaltning. Studien har finansierats av Centrum för välfärdsstudier, CVS, Högskolan i Borås.

Borås 2020-10-27

Maria Wolmesjö & Bim Fagerström

Rapportseriens förteckning

- 2015:1 Sundström, Malin & Ericsson Dag (2015) Detaljhandel i förändring - Konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller.
- 2015:2 Liff, Roy (2015) Moderna reformer i offentlig sektor – Misslyckande och succé!
- 2015:3 Liff, Roy (2015) Driver NPM-reformers oavsedda effekter `byråkratiers` utveckling?
- 2015:4 Lofström, Mikael (2015) Styrgruppens praktik – Om mötens organisering.
- 2015:5 Carlsson Ingdahl, Pålsson Tina & Pålsson Birgitta (2015) Redovisningens roll för hållbar utveckling.
- 2016:1 Solli, Rolf (2016) Styrmetodernas förutsättningar– offentlig sektor som exempel på komplexitet.
- 2016:2 Dellve, Lotta & Andrea Eriksson (2016) Hållbart ledarskap - I vardag och förändring.
- 2017:1 Carlén, Margareta (2017) Från avkrok till prioriterat turistmål.
- 2017:2 Solli, Rolf, Demediuk, Peter & Eriksson-Zetterquist, Ulla (2017) Sökandet efter framtidens välfärdsmodeller – Forskningsprogram och fallet med Australien.
- 2017: 3 Rapporter från projektet "Utvärdering av Västra Götalandsregionens politiska organisation":
- Sammanfattning, Rolf Solli.
- Delrapport 1: Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda Specialistsjukhus - Bakgrund, förväntningar och syn på uppdraget i relation till tjänstemännen, Roy Liff, Karen Nowé Hedvall.
- Delrapport 2: Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda Specialistsjukhus - inskolning och påverkansmöjligheter, Roy Liff, Karen Nowé Hedvall.
- Delrapport 3: Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda Specialistsjukhus - arbetsinsats och tidsinsats samt presidiummodell, Roy Liff, Karen Nowé Hedvall.
- Delrapport 4: Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda Specialistsjukhus - politikernas förberedelser och tjänstemännens ärendeberedning, Roy Liff, Karen Nowé Hedvall.
- Delrapport 5: Medborgarnas förtroende för VG-regionens politiker, Göran Jutengren.
- Delrapport 6: Gräsrotslobbyism eller medborgardialog - vilka möjligheter anser sig regioninvånarna i Västra Götaland ha att påverka politiken? Göran Jutengren.
- Delrapport 7: Effektiv styrning genom nyckeltal? Lotta Dellve.
- Delrapport 8: Kulturnämnden som beställarnämnd - intervjuundersökning av Västra Götalandsregionens kulturnämnd synpunkter på bland annat styrmodellen, Margareta Lundberg Rodin.
- Delrapport 9: Utförare i kulturområdet - intervjuundersökning av politisk och tjänstemannaledning i utvalda utförarstyrelser. Margareta Lundberg Rodin.
- Delrapport 10: Medborgardialoger - en delstudie i utvärderingen av Västra Götalandsregionens politiska organisering, Karen Nowé Hedvall, Nicklas Salomonson och Maria Wolmesjö.
- Delrapport 11: Beslut fattas - en bild av 133 styrelsemöten i Västra Götalandsregionen. Rolf Solli och Viveka Nilsson.
- Delrapport 12: Resultatredovisning - beställar-utförar-modellen, Rolf Solli.
- Delrapport 13: Beställarutförar-modellen - vara eller inte vara, Björn Brorström och Rolf Solli.
- 2018:1 Liff, Roy, Nowé-Hirdvall, Karen & Solli, Rolf (2018) Offentliga utförarstyrelsens bidrag till affärsutveckling.
- 2019:1 Solli, Rolf & Wolmesjö, Maria (2019) Välfärden och framtiden – bekymmer och förhoppningsfulla lösningar, version 1.0.
- 2019:2 Stenberg, Rebecca, Wolmesjö Maria & Leicht, Anders (2019) Efterforskning av försvunna personer – en. Internationell forskningsöversikt. Samproduktion med CARERs rapportserie Rapport Nr 29, 2019 Linköpings universitet

- 2020:1 Wolmesjö, Maria (2020) Hållbart ledarskapande och hälsofrämjande orgasnisering för en attraktiv hemtjänst
- 2020:2 Wolmesjö, Maria & Fagerström, Bim (2020) Digitalisering, ledarskap och förändring i välfärdsverksamheter – På väg mot ett digitaliserat ledarskapande.
- 2020:3 Fagerström, Bim & Wolmesjö, Maria (2020) Digitalisering, ledarskap och informatik
Implementering av Digitaliseringsstrategin i välfärden

Inledning

Svensk offentlig förvaltning har en lång historia av att vara tidigt ute med ambitioner att dra nytta av teknikens möjligheter. Drivkraften handlar om effektivisering eller om att öka värdet på de tjänster som den offentliga förvaltningen levererar. Från början handlade digitaliseringen om automatisering av manuellt arbete som tog mycket tid och benämningen var då datorisering. Idag finns digitala möjligheter för de flesta nivåer och användningssituationer i och omkring en verksamhet och vi talar om digitalisering.

Den avsedda nyttan med digitalisering kan handla om att erbjuda medborgare/kunder nya möjligheter i form av användbara digitala tjänster. Önskan om ökad intern effektivitet kan också fungera som drivkraft för förändring med digitala förtecken. Oavsett om fokus för digitaliseringen är externt (medborgare/kund) eller internt (intern kund/användare) kommer beroendet mellan de båda perspektiven att visa sig i både utvecklingsarbete och användning. En digital tjänst som erbjuds medborgare/kund behöver hanteras internt och den nya tjänsten kan ställa krav på nya rutiner och processer i verksamheten. Om nya effektiviserande arbetsformer införs internt kan detta påverka verksamhetens interaktion med externa parter även om fokus i utvecklingsarbetet varit att utveckla och effektivisera internt. Som framgår påverkar digitaliseringen verksamhetens sätt att fungera och ledare behöver därmed vara involverade och ha fokus på förändringarna.

I Sverige finns det politisk enighet om att digitaliseringens möjligheter ska tas tillvara. Den nationellt beslutade digitaliseringsstrategin (Regeringen 2017) fungerar som gemensam utgångspunkt för ansträngningarna att leva upp till visionen om ett hållbart och digitaliserat Sverige. Målet är att Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Digitaliseringsstrategin är indelad i sju delmål som beskriver vad som behöver göras på vägen mot målen. Delmålen handlar om digital: kompetens, trygghet, innovation, ledning och infrastruktur. Strategin omfattar samhället som helhet och betonar samtidigt vikten av att digitalisera den offentliga förvaltningen. Artificiell intelligens har också lyfts fram som teknik med stor potential och regeringens målsättning är att Sverige ska vara ledande i att ta tillvara de möjligheter som användning av AI kan ge (Regeringskansliet 2018). Myndigheten för digital förvaltning uppskattar att potentialen vid ett fullständigt införande av AI uppgår till 140 mdkr årligen¹.

Digitaliseringen i välfärdsverksamheter har pågått under lång tid (mer än 50 år) och politiska beslut, nationella strategier, överenskommelser och lösningar inom olika problemområden har kontinuerligt fyllts på och dokumenterats i olika rapporter. Mängden tillgänglig information växer och den som vill sätta sig in i området ”digitalisering av offentlig förvaltning” behöver inte lida av informationsbrist. Problem som kan uppstå är istället av motsatt karaktär eftersom kartan – det som ledare och andra ska orientera sig efter – inte är given. I den här rapporten fokuserar vi på digitalisering, ledarskap och informatik med ambition att lyfta fram ledares roll i den digitala omvandling som pågår i välfärdsverksamheter.

Problemformulering

Informatik är inriktat på att skapa goda förutsättningar för mötet mellan teknik, organisation och människor². Målet är nytta ska uppstå. Ämnet omfattar aktiviteter och koncept kopplade till utveckling/anskaffning, införande, användning, förvaltning och avveckling av informationssystem. Dessa aktiviteter ingår i processen att utveckla IT-system men ämnet informatik innehåller även områden som handlar om att rusta organisationen för nyttig och effektiv IT-användning. Exempelvis strategisk IT-planering (vilka system, vilken teknisk infrastruktur och till vilka ändamål), IT-management (hur kan IT-funktioner organiseras och ”kopplas” till kärnverksamheten), verksamhetsutveckling, tjänsteutveckling (utveckling och införande av nya e-tjänster) och tillämpning av (exempelvis) socio-tekniskt synsätt för att uppnå en harmonisk och berikande samexistens mellan verksamhetens sociala- och tekniska system. Implementering av nytt

¹ <https://www.digg.se/publicerat/publikationer/2020/framja-den-offentliga-forvaltningens-formaga-att-anvanda-ai>

² Ämnet har inte en enhetlig definition. Definitioner förekommer i olika varianter. Beskrivningen här är erfarenhetsbaserad och generell. Den bygger på författarens bedömning av vad som är ”vanligt ämnesinnehåll inom informatik”.

finns också med som en viktig aspekt att beakta inom samtliga delområden eftersom effekter inte uppstår förrän det nya är ordentligt infört. Utvärdering och uppföljning betonas likaså inom informatikområdet eftersom fakta kring digitaliseringen behövs för förbättringsarbete och för att lära av erfarenheter. När en enskild verksamhet digitaliseras tillämpas och används kunskapsområden från informatik³. Detsamma gäller vid digitaliseringen av den offentliga förvaltningen – om än att digitaliseringen här sker i större skala och med fler aktörer inblandade.

Färdriktningen för digitalisering av offentlig sektor i Sverige kan avläsas i Den nationella digitaliseringsstrategin (2016). Politiska beslut, nationella strategier, mål och överenskommelser inom digitaliseringsområdet är omfattande. Det är därför rimligt att anta att ledare i välfärdsverksamheter upplever ett förändringstryck vad gäller digitalisering. Ledare har också en given roll i verksamhetsutvecklings- och digitaliseringsprojekt men det är inte självklart hur denna roll definieras. Tidigare forskning om digitalisering i offentlig sektor, med utgångspunkt i socialt arbete, har ofta handlat om implementering av olika digitala system och om digitaliseringens utmaningar och svårigheter (Svensson & Larsson, 2017, Wolmesjö & Fagerström 2020). I den här studien är ambitionen att fokusera på verksamhetsledares involvering i pågående digitaliseringsprocesser i välfärden. Studien handlar om att se hur ”kartan” beskriver verksamhetsledares involvering. Med ”kartan” avses då Den nationella digitaliseringsstrategin (2016) och andra myndighetsrapporter med anknytning till strategin.

Studens fokus är verksamhetsledares roll och involvering i pågående digitaliseringsprocesser i välfärdsverksamheter – betraktad ur digitaliseringsstrategins perspektiv

Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att utforska och beskriva ledares förväntade roll och uppgifter i den pågående digitaliseringen av offentlig sektor. Förståelseramen i den här studien är den nationella digitaliseringsstrategin och andra myndighetsrapporter med anknytning till strategin.

Nedan visas de tre frågeställningar som väglett undersökandet i de två rapporter som tagits fram inom ramen för projektet *Hållbart ledarskapande i välfärden*. De två första frågorna behandlas i rapporten *Digitalisering, ledarskap och förändring i välfärdsverksamheter – På väg mot ett digitaliserat ledarskapande*. Den färgmarkerade frågan har väglett arbetet i den här rapporten.

Hur beskrivs olika *digitaliseringsprocesser* och *ledarskap* i praktiken i skilda *välfärdsverksamheter* i populärvetenskapliga rapporter?

Vilka frågor inom området *digitalisering – ledarskap – välfärdsverksamheter* antyds, ställs och/eller besvaras i aktuell forskning/vetenskapliga rapporter och avhandlingar

Vilka frågeställningar/teman inom området digitalisering – ledarskap – välfärdsverksamheter antyds, ställs och/eller besvaras i digitaliseringsstrategin och i andra studerade rapporter föranledda av digitaliseringsstrategin?

Tillvägagångssätt och undersökningsutformning behandlas i kapitlet *Metod och utformning*.

³ Och andra ämnen med ”IT-fokus” som exempelvis datavetenskap, information system för att nämna några.

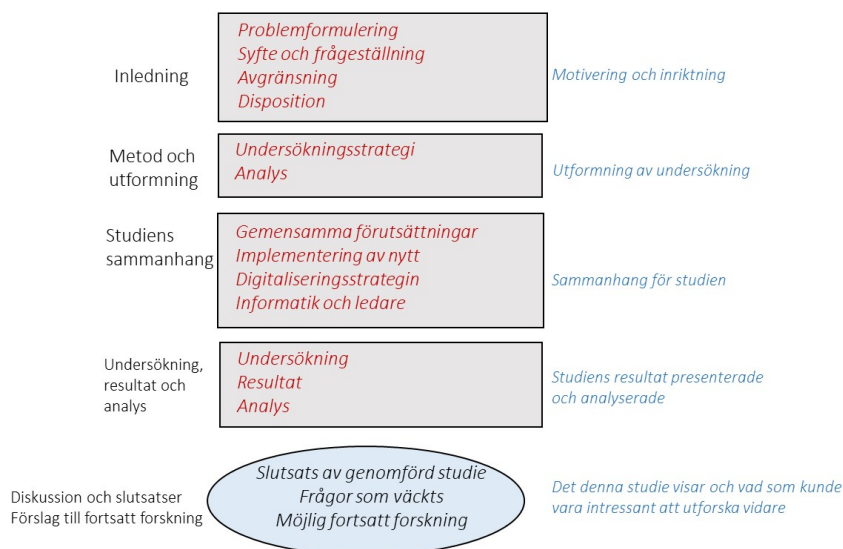
Avgränsning

Vi har valt att ta utgångspunkt i digitaliseringsstrategin eftersom det är en generell strategi som omfattar samtliga välfärdsverksamheter. Antagandet har varit att digitaliseringsstrategin och ett utval ”angränsande” rapporter kommer att fungera väl för att skapa en förståelse för ledares tänkta roll och involvering i pågående digitalisering av offentlig förvaltning.

Disposition

I rapportens första kapitel *Inledning* har vi presenterat rapportens fokus, problemformulering, syfte, centrala frågeställningar och avgränsningar. Kapitlet *Metod och utformning* som följer informerar om studiens utformning och sätt att analysera. Nästa kapitel *Studiens sammanhang* ramar in rapportens undersökning med områden som vi bedömt vara relevanta för att förståelse och analys av det som undersöks. Detta kapitel inleds med avsnittet *Gemensamma förutsättningar* som behandlar politiska beslut och ställningstaganden kring inriktningen för digitalisering av offentlig förvaltning. Avsnittet *Digitaliseringsstrategin* ger en orientering kring nu gällande strategi med tillhörande regeringsuppdrag. Avsnittet *Implementering av nytt i verksamheter* handlar om implementering som kritisk aktivitet vid förändring och utveckling. Slutligen diskuteras och analyseras temat *Informatik och ledare* med fokus på möjliga uppgifter för ledare i systemutvecklingsprocessen. Studiens resultat presenteras i kapitel *Undersökning, resultat och analys* som utöver studiens resultat även innehåller information kring val av rapporter att studera. Rapporten avslutande två kapitel är *Diskussion och slutsatser* och *Förslag till fortsatt forskning*.

Nedan sammanfattas rapportens innehåll.



Figur 1 Rapportens disposition

Metod och utformning

Vi reflekterade över på vilket sätt ledares aktiva medverkan omfattades av digitaliseringsstrategin och konstaterade att ledarrollens påverkar och påverkas av digitaliseringen. Vi kunde inte finna att utvecklingen av ledarrollen i denna kontext hade fokuserats tillräckligt i forsknings- och utvecklingsarbete.

Syftet med studien har med ovanstående utgångspunkt varit att utforska och beskriva ledares förväntade roll och uppgifter i den pågående digitaliseringen av offentlig sektor. Förståelseramen är den nationella digitaliseringsstrategin och andra myndighetsrapporter med anknytning till strategin.

Vi formulerade tre frågeställningar att besvara⁴. Den ursprungliga planen var att besvara de tre frågorna i en sammanhållen rapport men materialet växte. Vi beslutade därför att dela upp frågorna med tillhörande undersökningar och material i två rapporter. Föreliggande rapport är inriktad på att besvara följande forskningsfråga:

Vilka frågeställningar/teman inom området digitalisering – ledarskap – välfärdsverksamheter antyds, ställs och/eller besvaras i digitaliseringsstrategin och andra i studerade rapporter föranledda av digitaliseringsstrategin?

Den här valda frågeställningen handlar om att identifiera frågor som ställs, antyds och/eller besvaras i ett urval av myndighetsrapporter inom området ”digitalisering – ledarskap – välfärdsverksamheter”. Nedan redovisas de undersökningsstrategier som tillämpats och därefter valt angreppssätt för analys av insamlat material.

Undersökningsstrategi

På regeringen.se finns digitaliseringsstrategins fem delmål beskrivna och olika regeringsuppdrag inom varje delområde är listade med länkar till exempelvis regleringsbrev och olika utredningar. Vi har tagit denna publicering som utgångspunkt för att undersöka om frågor kring ledarskap och digitalisering kan återfinnas i denna dokumentation i form av rapporter. Urval för undersökningen är rapporter som bedömts ha relevans för digitaliseringsstrategin som helhet respektive för strategins olika delmål. Vid positiva träffar har resultatet dokumenterats i kortfattade beskrivningar som sedan använts för att sammanfatta lärdomar från studien. Fler detaljer om vilka rapporter som studerats och på vilket sätt, finns redovisat i kapitel *Undersökning, resultat och analys*.

Rapporterna som valts för vår undersökning har i många fall tagits fram med olika syften. Gemensam nämnare kan dock sägas vara ”främjande för digitaliseringsstrategin” – detta vare sig syftet med den studerade rapporten varit upplysande, utvärderande eller granskande.

Analys

Vi har eftersökt en viss typ av innehåll i studerade rapporter. Mer specifikt har målet varit att ta reda på vilka teman med relevans för området digitalisering – ledarskap – välfärdsverksamheter som framträder när vårt urval av rapporter studeras. Vi har använt ett systematiskt tillvägagångssätt för att finna (eller ”avtäcka”) innehållet i en text. Tillvägagångssätt går under beteckningen innehållsanalys och sådan förekommer i olika varianter och under olika namn. Så hur kan den innehållsanalys som genomförts på de studerade rapporterna klassificeras och beskrivas? Vi vill besvara frågan genom att först återge en definition av begreppet innehållsanalys

⁴ De tre frågorna återges på sidan 8

och därefter beskriva några vanligt förekommande typer av innehållsanalys som undersökningen kan relateras till.

Drisko & Maschi (2015, sid. 3) definierar innehållsanalys som: *...en familj av forskningstekniker för att genomföra systematiska, trovärdiga eller giltiga och replikerbara slutledningar från texter och andra kommunikationsformer...*

Enligt samma författare ska rigorös innehållsanalys baseras på ett systematiskt angreppssätt som beskrivs tydligt för läsaren och som därmed möjliggör replikering av andra forskare. Val av metod bör även vad gäller innehållsanalys baseras på den aktuella studiens syfte och forskningsfrågor.

Skillnaden mellan innehållsanalys och grounded theory är slutligen att den senare är inriktad på att skapa lokalt tillämpbara koncept och teorier medan innehållsanalys fokuserar på beskrivningar av ett innehåll.

Angreppssätt för innehållsanalys

Hsieh & Shannon (2005) urskiljer och beskriver tre distinkta metoder/angreppssätt för innehållsanalys. Metoderna benämns konventionell-, riktad- respektive summativ innehållsanalys. Beskrivningen som följer i detta stycke baseras på Hsieh & Shannon (2005).

Konventionell innehållsanalys används vanligen när syftet är att beskriva ett fenomen. Den här typen av design är relevant när existerande teori eller forskningsbaserad kunskap om ett fenomen är begränsad. Forskaren undviker här fördefinierade kategorier och inriktar sig istället på att låta kategorierna växa fram ur de data som analysera. Analysen kan beskrivas som induktiv då fokus är på framväxande teman ur den undersökta texten. Fördelen med metoden anges vara att den låter deltagarna i studien komma till tals utan påverkan och inblandning av fördefinierade teorier.

Riktad innehållsanalys kan användas när teori eller existerande forskning om ett fenomen finns men är ofullständig. Drivkraft och mål blir här att validera eller utöka ett existerande konceptuellt ramverk eller en teori. Existerande teori eller forskning blir här ett hjälpmedel för att fokusera forskningsfrågor. Riktad innehållsanalys betecknas ha en deduktiv inriktning eftersom existerande teorier och forskning används som logisk utgångspunkt. Resultaten från en riktad innehållsanalys handlar om stödande eller icke stödande evidens för en viss teori och detta är också den riktade innehållsanalysens främsta styrka.

Summativ innehållsanalys börjar ofta med att särskilda ord eller ett visst innehåll i en text identifieras. Därefter börjar sökning efter förekomster av identifierade ord eller meningar. Detta innebär att ord och meningar studeras för att förstå underliggande meningar av ord och innehåll. I figur 2 sammanfattas skillnaderna mellan de tre angreppssätten för innehållsanalys.

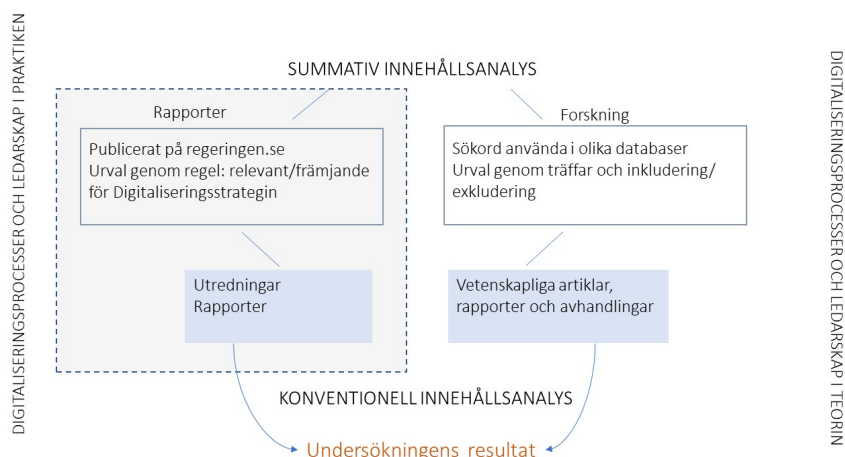
Typ av innehållsanalys	Studien startar med	Tidpunkt för att definiera koder eller nyckelord	Källa till koder eller nyckelord
Konventionell innehållsanalys	Observation	Koder definieras under dataanalys	Koder härleds från data
Riktad innehållsanalys	Teori	Koder definieras före och under dataanalys	Koder härrör från teori eller från relevanta forskningsresultat
Summativ innehållsanalys	Nyckelord	Koder definieras före och under dataanalys	Nyckelord härrör från forskares intresse eller från en litteraturgenomgång

Figur 2 Olika typer av innehållsanalys (översatt från Hsieh & Shannon, 2005 sid. 1286)

Studierna i den här rapporten bygger i ett första steg på analys enligt principerna för summativ innehållsanalys. Analysprocessen var iterativ. Med detta material som grund – positiva träffar avseende rapporter – följde ett analyssteg som kan liknas med konventionell innehållsanalys. Kort

uttryckt lästes texterna och teman (koder) identifierades genom att ställa frågan ”vad handlar texten om?”. Därefter bildades teman i en iterativ process.

Den streckade boxen till vänster illustrerar undersökningsdesign för studien.



Figur 3 Undersökningsdesign

Metodreflektion

Urvalet rapporter är gjort med ambition att fånga information med relevans för studiens frågeställning. Fler rapporter hade kunna inkluderas men analys av de valda rapporterna visade både innehållsrikedom och ”mättnad” - samma tema återkom i de olika rapporterna. Vi bedömer därför att urvalet är tillräckligt stort för att fånga indikatorer på fenomenet ”digitalisering-ledarskap-välfärdsverksamheter”. Vid kvalitativa studier är det vanligt att analysera och förstå ett fenomen med hjälp av det studerade fenomenets nära kontext. I dessa fall undersöks ett fenomen (exempelvis IT-användning) i en verksamhet varefter det studerade fenomenet analyseras i relation till kännetecken och egenskaper hos den studerade verksamheten. I vår studie skulle den nära kontexten motsvaras av att förstå det studerade fenomenet i relation till varje enskild studerad rapport. Vi har gjort ett annat val och betraktat samtliga studerade rapporter ur en gemensam kontext – digitaliseringsstrategin tillsammans med rapporter framtagna inom ramen för denna strategi. Med detta tillvägagångssätt fokuserades och förstods fenomenet ”digitalisering-ledarskap-välfärdsverksamheter” ur digitaliseringsstrategins perspektiv. Vi bedömer att valet är rimligt för vår studie men vill betona att förståelsen för varje enskild studerad rapportens sammanhang och syfte inte omfattas av genomförd studie.

Undersökningens sammanhang

Det här kapitlet ägnas åt fem områden som tillsammans syftar till att ge kontext åt den undersökning som genomförts. Kapitlet behandlar gemensamma förutsättningar vid digitalisering av offentlig förvaltning, digitaliseringsstrategin och regeringsuppdrag kopplade till strategins delområden, implementering av nytt i verksamheter samt temat informatik och ledarskap.

Gemensamma förutsättningar

År 2010 fastställde riksdagen ett förvaltningspolitiskt mål⁵ som angav en delvis ny inriktning för statsförvaltningen. Statsförvaltningen skulle sträva efter att vara:

En innovativ och samverkande statsförvaltning som är rättssäker och effektiv, har väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet och som därigenom bidrar till Sveriges utveckling och ett effektivt EU-arbete

Det förvaltningspolitiska målet kan betraktas som en styrsignal riktad mot hela statsförvaltningen. Innovation och samverkan var nya nyckelord (Statskontoret 2020).

Regeringens strategi för hela samhället uttrycktes för första gången i rapporten *IT i människans tjänst – En digital agenda för Sverige* (Regeringskansliet 2011). Syftet med strategin var att samla pågående aktiviteter i en horisontellt sammanhållen strategi. Agendan hänvisade till det kommande politiska målet om att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Agendan angav att alla har en roll i förverkligandet.

Rapporten *Med medborgaren i centrum* (Regeringen 2012) uttryckte regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning med nedanstående huvudmål och tillhörande delmål.

En enklare vardag för medborgare

*Digitala tjänster ska utformas efter användarnas behov
Digitala tjänster ska vara enkla och säkra att använda
Det ska bli lättare att hitta rätt digital tjänst*

Öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet

*Det ska bli lättare att hitta och använda öppna data
Fler ska kunna tillhandahålla statens digitala tjänster
Möjligheter till insyn och delaktighet i verksamheten ska öka*

Högre kvalitet och effektivitet i verksamheten

*Statsförvaltningens informationsutbyte ska bygga på gemensamma standarder
Statsförvaltningens informationssäkerhet ska förbättras
Statsförvaltningens verksamhet ska effektiviseras genom ökad digitalisering*

De här redovisade exemplen på nationella beslut kring digitaliseringen av offentlig förvaltning visar att de politiska ambitionerna är långtgående och tydliga. Avsnittet om digitaliseringsstrategin som följer stärker denna bild.

⁵ Prop. 2009:10:175

Digitaliseringsstrategin

Den nu aktuella digitaliseringsstrategin är den andra i sitt slag och den gäller för perioden 2017-2025. Strategins vision och övergripande mål uttrycks på följande sätt (Regeringskansliet, 2017):

Visionen är ett hållbart digitaliserat Sverige. Det övergripande målet är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter

Grundtanken är att digitalt kompetenta och trygga människor har möjlighet att driva innovation framåt och att målmedveten ledning och infrastruktur är viktiga förutsättningar i denna process. Strategin ska även bidra positivt till Sveriges konkurrenskraft, sysselsättning, ekonomi, sociala- och miljömässiga hållbara utveckling. Även globala mål för hållbar utveckling⁶ omfattas av ambitionerna bakom strategin. I regeringens skrivelse finns en förklaring till varför en politisk vision är nödvändig:

Förklaringen tydliggör att visionen inte handlar om "teknik till varje pris" utan om att ta tillvara teknikens möjligheter och skapa nytta för människor.

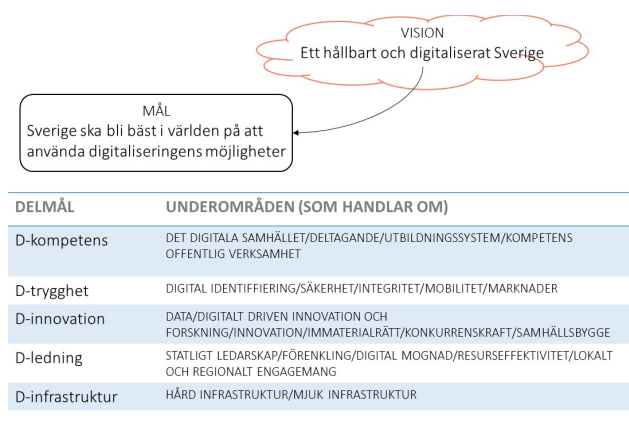
En politisk vision är nödvändig, inte för en teknikdriven utveckling i sig, utan för ett samhälle som tar vara på teknikens möjligheter och omsätter dessa till nytta för människor. Digitalisering är därmed inte ett självändamål. Arbetet med visionen i digitaliseringsstrategin handlar om att använda digitaliseringens möjligheter på bästa sätt i alla samhällsfunktioner och öka människors livskvalitet (Regeringen 2017/18:47 sid. 7).

Olika målnivåer

Digitaliseringsstrategins övergripande mål är nedbrutit i fem delmål som i sin tur är uppdelade i ett antal underområden. Regeringen beskriver delmålets betydelse och funktion på följande sätt:

Dessa [delmål] syftar till att tydliggöra politikens inriktning på de områden som regeringen nu bedömer ha stor betydelse för samhällets digitalisering och för att uppnå det övergripande målet. Genom att följa upp delmålen kan en god bild skapas av Sveriges förutsättningar för och utveckling mot att nå det övergripande målet (Regeringen 2017, sid 7).

Underområden inom de fem delmålen ska bidra till att det övergripande målet uppfylls.



Figur 4 Digitaliseringsstrategin: Vision, mål, delmål och teman för underområden

⁶ I strategin nämns Agenda 2030 och Parisavtalet

Digitaliseringsstrategin är publicerad på <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/>. Här beskrivs varje delmål kortfattat tillsammans med länkar till olika uppdrag och aktiviteter som stödjer det aktuella delmålet. Det är från denna publicering av regeringsuppdrag vi har valt rapporter att analysera i sökandet efter uppdrag som handlar om ledarskap och digitalisering. Nedan beskrivs digitaliseringsstrategins delmål med kortfattade kommentarer till underområden och regeringsuppdrag⁷. Beskrivningarna som följer om digitaliseringsstrategins delmål är hämtade från [regeringen.se](https://www.regeringen.se)⁸.

D-kompetens⁹

I Sverige ska alla kunna utveckla och använda sin digitala kompetens. Digital kompetens innefattar förmågan att följa med i den digitala utvecklingen på ett sätt som ger möjlighet att få och behålla en anställning, att kunna starta och driva företag eller för att stärka organisationers eller företags innovationsförmåga och konkurrenskraft. Digitaliseringskommissionen har identifierat förstärkt kompetens som ett strategiskt viktigt område för en framåtriktad digitaliseringspolitik.

Inom detta delmål finns fem underområden där regeringen givit myndigheter och grupper sammanlagt 24 uppdrag som ska bidra till att delmålet uppfylls. De fem underområdena är *Förmåga och möjlighet att bidra till det digitala samhället*, *Modernisering av utbildningssystemet*, *Matchning av kompetens*, *Digital kompetens i offentlig verksamhet och i bolag med statligt ägande*. De underområden som handlar om att kunna bidra och delta i det digitala samhället respektive moderniseringen av utbildningssystemet står för 67% av regeringsuppdragen lika fördelade mellan de två områdena.

D-trygghet¹⁰

I Sverige ska det finnas de bästa förutsättningarna för alla att på ett säkert sätt ta del av, ta ansvar för samt ha tillit till det digitala samhället. Förutom bland annat digital kompetens är trygghet och tillgänglighet viktiga faktorer för digital delaktighet. Privata och offentliga aktörer behöver agera på ett ansvarsfullt sätt. Det är angeläget att det digitala samhället genomsyras av ett demokratiskt synsätt och att alla ska känna en grundtrygghet i den digitala samhällsutvecklingen. Alla ska våga lita på digitala tjänster och både vilja och kunna bidra till användningen av dessa.

Inom delmålet digital trygghet finns sju underområden där regeringen givit myndigheter och andra grupper sammanlagt 46 uppdrag som ska bidra till att delmålet uppfylls. De sju underområdena är *En digital identitet*, *Höga krav på säkerhet*, *Integritet i det digitala samhället*, *Demokratin värnas i digitala miljöer*, *En trygg och mobil arbetsmarknad*, *Fungerande digitala marknader och trygga konsumenter*. De två områden som handlar om säkerhet respektive integritet har fått 63% av regeringsuppdragen.

D-innovation¹¹

I Sverige ska det finnas de bästa förutsättningarna för att digitalt drivna innovationer ska utvecklas, spridas och användas. Innovation är en förutsättning för att den offentliga sektorn ska hitta nya och effektiva lösningar på flera av dagens stora samhällsutmaningar och för att näringslivet ska kunna stärka sin konkurrenskraft. Det handlar exempelvis om nya sätt att resa, bo, göra affärer, leva, konsumera, kommunicera samt tillvarata och bevara jordens resurser och ekosystem och minska klimat- och miljöpåverkan

⁷ Uppdragen har fyllts på flera gånger. Detta material är senast uppdaterat 2020-07-30

⁸ Texten inom ramar är citat/text som är direkt hämtad från webbplatsen

⁹ <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/digital-kompetens/>

¹⁰ <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/digital-trygghet/>

¹¹ <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/digital-innovation/>

Detta delmål har fem underområden där regeringen givit myndigheter och andra grupper sammanlagt 68 uppdrag som ska bidra till att delmålet uppfylls. De fem underområdena är *Ökat fokus på datadriven och digitalt driven innovation och forskning, Förstärkt innovationsklimat för datadriven och digitalt driven innovation, Effektiv immaterialrätt, Digitalisering för stärkt nationell och internationell konkurrenskraft, Ett modernt samhällsbygge*. Tre områden sticker ut med många regeringsuppdrag; datadriven innovation och forskning, ett modernt samhällsbygge och området som handlar om konkurrenskraft. Dessa tre områden har tillsammans och jämt fördelat fått 69% av regeringsuppdragen.

D-ledning¹²

I Sverige ska relevant, målmedveten och rättssäker effektivisering och kvalitetsutveckling ske genom digitalisering. Politiskt ledarskap behövs för att skapa en säker och robust digitalisering som människor känner tillit till. Politiskt ledarskap behövs också för att samordna offentlig sektors utvecklingsarbete. Det kan till exempel ske genom strategier och målsättningar som specifikt adresserar digitalisering inom olika områden. Det är också viktigt att skapa bättre förutsättningar på områden där digitalisering i dag inte används fullt ut.

Fem underområden har definierats för delmålet digital ledning: *Tydligare statligt ledarskap i förändringen, Förenkling genom digitalisering, Fortlöpande analys av digital mognad och behov av åtgärder, Styrning mot resurseffektivt samhälle med hjälp av digitalisering, Förstärkt lokalt och regionalt engagemang*. Som stöd för detta delmål har regeringen fördelat 39 regeringsuppdrag. De områden som har fokus på statligt ledarskap respektive förenkling står för 69% av dessa uppdrag. Detta område innehåller troligen flest rapporter med relevans för temat ledarskap-digitalisering.

D- infrastruktur¹³

Hela Sverige bör ha tillgång till infrastruktur som medger snabbt bredband, stabila mobila tjänster och som stödjer digitalisering. För ett modernt samhällsbygge är infrastruktur en förutsättning och digitalisering är beroende av en fungerande infrastruktur. Den omfattar allt från (hårda) fysiska ledningar till (mjuka) logiska system för trafikhantering. Hård infrastruktur är bland annat kablar, master och basstationer, det vill säga det som transporterar data. Mjuk infrastruktur är bland annat lagar, standarder, begreppsanvändning och internetprotokoll, det vill säga det som gör att data kan utbytas.

Området digital infrastruktur har två underområden: *Hård infrastruktur* och *Mjuk infrastruktur*. Som stöd för måluppfyllnad här har regeringen fördelat sammanlagt 19 uppdrag till olika myndigheter.

Förverkligade av digitaliseringsstrategin

För att få den eftersträvade *digitaliseringen att hända* behöver aktiviteterna inom digitaliseringsstrategins olika delmål genomföras. Under perioden 2016-2020 fördelade regeringen cirka 100 digitaliseringsrelaterade uppdrag till olika myndigheter. Kostanden för dessa uppdrag uppgick till 4,6 miljarder kronor och de flesta av uppdragen avsåg insatser för genomförande av digitaliseringspolitiken (Statskontoret 2020a).

Insatser kan även behöva *samordnas* inom olika verksamhetsområden. Detta eftersom olika myndigheter kan ansvara för delar inom ett och samma verksamhetsområde vilket kan leda till överlappning (Statskontoret 2020a).

¹² <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/digital-ledning/>

¹³ <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/digital-infrastruktur/>

Ett exempel på den här typen av samordning är det sektorsövergripande ansvar för att stödja och samordna den offentliga förvaltningens digitalisering som Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) tilldelats.

Välfärden i Sverige levereras till stor del av kommuner och regioner vilka har en självständig ställning gentemot staten. Mot den bakgrunden har staten och SKR valt att utforma en specifik strategi för e-hälsoområdet (Regeringen/SKL 2016). Denna strategi kan betraktas som en precisering och ett komplement till digitaliseringsstrategin. Det finns också en *överenskommelse om genomförande* av e-hälsostrategin mellan staten och SKR (Regeringen/SKR 2020a). Denna överenskommelse framstår som både logisk och nödvändig eftersom digitaliseringspolitiken behöver en väg från nationell till regional och lokal nivå. Båda parter (staten och SKR) har intresse av att digitaliseringspolitiken genomförs effektivt och genomförandestrategin preciserar gemensamma inriktningsmål och grundläggande förutsättningar för perioden 2020-2022. SKR har även tagit fram en strategi som klargör mål och ansvarsförhållanden mellan SKR, kommuner och regioner i den pågående digitaliseringen (SKR 2019). Två av de gemensamma strategierna är inkluderade i den undersökning som genomförts i den studie som redovisas i denna rapport.

Tretton statliga myndigheter har en *instruktionsenlig uppgift* att bidra till målen med digitaliseringspolitiken. Exempelvis ska E-hälsomyndigheten enligt sin instruktion ansvara för register och it-funktioner på läkemedelsområdet och samordna regeringens satsningar på e-hälsa. Tre myndigheter ska även enligt sina instruktioner följa upp hur digitaliseringspolitiken genomförs inom sina områden. E-hälsomyndigheten är en av dessa och myndigheten har i uppdrag att övergripande följa utvecklingen på e-hälsoområdet (Statskontoret 2020a).

Att digitaliseringspolitiken behöver *följas upp och analyseras* var ett faktum när beslutet om digitaliseringsstrategin togs och beslutet om digitaliseringsstrategin innehöll därför inrättande av ett Digitaliseringsråd. Rådets uppdrag är att följa och stödja regeringens arbete med digitalisering och att följa digitaliseringen i Sverige och i omvärlden. I uppdraget ingår även att jämföra hur Sverige presterar mot andra länder och att lämna förslag till insatser. Digitaliseringsrådet ska även samråda med andra funktioner som regeringen inrättat för att arbeta med samhällets digitalisering (Digitaliseringsrådet 2020). Digitaliseringsrådets uppdrag och regeringens styrning har nyligen utvärderats av Statskontoret (2020a) som i utvärderingen föreslår förändringar i uppdraget. Flera av Digitaliseringsrådets rapporter omfattas i urvalet av undersökta regeringsuppdrag och strategier.

Sammanfattningsvis förverkligas den nationellt beslutade digitaliseringspolitiken med hjälp av:

- **Tidsbegränsade regeringsuppdrag** inom digitaliseringsstrategins olika delområden
- **Instruktionsenliga uppdrag** åt myndigheter att **bidra till målen** med digitaliseringspolitiken
- **Överenskommelse** mellan **staten och SKR** om genomförande av digitaliseringspolitiken¹
- **Instruktionsenliga uppdrag** åt tre myndigheter att **följa upp** digitaliseringspolitiken
- **Digitaliseringsrådets analys- och uppföljningsansvar** för digitaliseringspolitiken

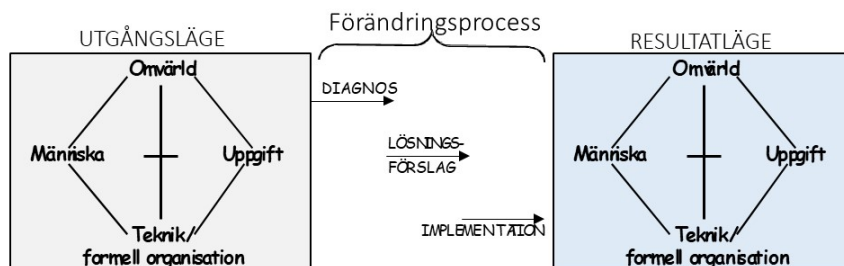
Som framgår har de som ska implementera digitaliseringspolitiken en rad mål, delmål, styrdokument och aktörer att förhålla sig till. Kartan är komplex och ledare i offentlig förvaltning behöver kunna navigera och agera bland alla mål och strategier.

Implementering av nytt

Förändring och verksamhetsutveckling börjar ofta med ett behov och en idé om att något kan göras på nytt sätt. När ett beslut om att införa det nya har fattats behöver processen fortsätta med implementeringsaktiviteter så att det som är nytt kommer i användning. En definition av processen att implementera kan låta så här... ”*En kritisk passage mellan ett formellt beslut att anta en innovation till rutinmässig innovationsanvändning inom organisationen*” (Klein & Sorra 1995). En förklaring till vad det innebär när något är implementerat lyder: ... ”*Ett tillstånd där*

innovationen/ artefakten/konceptet är helt införlivat¹⁴ i organisationens beteende”...(Kozar 1989). Dessa definitioner är hämtade från informatikområdet. I avsnittet om metodstöd vid implementering finns exempel på definition av implementering från hälso-området.

Oavsett karaktären på det nya som ska införas så finns det gemensamma nämnare. Ett sätt att se på förändringsarbetet sammanfattas nedan.



Figur 5 Referensram för förändring (Werr, Tjernberg & Docherty 1995)

Utgångsläget och resultatläget (de båda fyrkanterna) visar ett systemsynsätt på organisationen där omvärld, uppgift, människa och teknik/formell organisation ömsesidigt påverkar varandra¹⁵. En möjlig slutsats att dra från denna referensram för förändring kan vara att införandeplanering bör innefatta samtliga delar i systemet - omvärld, uppgift, människa och teknik/formell organisation.

Implementering i praktiken

Vägen till ett fullständigt införande kan vara kantad av utmaningar som kanske kan förklara varför innovationer inte sprids och används på önskat sätt. En undersökning rörande praktiska erfarenheter av att implementera en ny process för systemutveckling (Fagerström 2009) visade att implementeringen stoppades upp av en mängd organisatoriska och praktiska hinder. Undersökningen som gick ut på att lista erfarenheter baserades på svar från 14 personer i införroller. Bruttoresultatet blev 130 uttalanden som efter analys ”kondenserades” till nedanstående 15 faktorer att beakta vid implementering i verksamheter.

1. Det som ska införas bör tillgodose ett behov i verksamheten.
2. Det som ska implementeras behöver anpassas efter verksamheten.
3. Verksamheten behöver ha eller skaffa egen kompetens i det som ska införas.
4. Sättet att arbeta med implementationen är kritiskt – ingen detalj är för liten för att uppmärksammas.
5. Ledningens vilja, aktiva insatser och stöd är helt avgörande för möjligheterna att implementera något nytt.
6. Brukarna behöver infrastruktur runt det nya - någon form av användningsstöd.
7. Sättet att organisera och bemanna införarorganisationen är en kritisk faktor.
8. Ovilja att tillämpa det nya som ska införas kan påverkas.
9. Sätten att påverka ovilja till förändring kan vara information och ”förankring” .
10. Organisationen ska ha en förändringskultur.
11. Framgångsrik implementation förutsätter konsensusinriktade arbetsformer under hela processen.
12. Organisationen behöver vara mogen för det som ska införas och dessutom lagom stor.
13. Eldsjälar är nödvändiga för implementationen.
14. Man behöver makt bakom orden om att något ska införas.
15. Förändrade organisatoriska förutsättningar kan haverera implementationen.

De 15 faktorerna visar att implementering av nytt kräver verksamhetsledares engagemang. Litteratur kring framgångsfaktorer inom området digitalisering och affärssystem pekar i samma riktning och betonar vikten av ledningens aktiva engagemang vid anskaffning och införande av affärssystem (Grabski et. al 2011).

¹⁴ Från engelska ”ingrained into organizational behavior”

¹⁵ Synsättet bygger på tidigare forskning av organisationsforskaren Harold Leavitt som skapade det som kommit att kallas Leavitts diamant (1965)

Metodstöd vid implementering

Förändring och införande av nytt är komplicerade processer som kan dra nytta av metoder. Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) förvaltar och tillgängliggör ett ramverk för nyttorealiserings¹⁶. Enligt publiceringen på DIGG.se innebär konceptet för nyttorealiserings¹⁷:

Nyttorealiserings som koncept ger ett bra stöd i arbetet med att styra investeringar och att säkerställa hemtagningen av den förväntade nyttan (effektmålen) av de verksamhets-förändringar man vill genomföra. Konceptet innebär ett systematiskt tillvägagångssätt där man specificerar, kvantifierar och värderar de förväntade nyttorna för de inblandade intressenterna.

Enligt vägledningen för nyttorealiserings (e-delegationen 2014) kopplar nyttorealiserings ihop verksamhetens befintliga styr- och ledningsprocesser med målet att förverkliga den avsedda nyttan. Metoden definierar begrepp (till exempel nytta och nyttorealiserings), ger vägledning för nyttorealiserings i termer av steg i en process och tillhandahåller en modell (aspekter att ta upp) för beslutsunderlag inför en förändringsinsats. Dokumentmallar som stöd för användning av nyttorealiseringsmetoden finns tillgängliga på DIGG.se.

Vi får intrycket att nyttorealiseringsmetoden är generellt tillämpbar för olika typer av implementeringsobjekt. För nytt som ska införas i verksamheten och där nyttan behöver realiseras med hjälp av flera inblandade parter/komponenter.

Även Socialstyrelsen förser verksamheterna med metodstöd för implementering av metoder i verksamheter (Socialstyrelsen 2012). I inledningen till rapporten får läsare veta att kunskap om implementering ökar genomförandet av det planerade förändringsarbetet påtagligt¹⁸. Metoden beskriver implementeringen som en process i fyra faser: behovsinventering, installation av metoden, användning av metoden och slutligen vidmakthållande av metoden.

Tillsammans med metodtrohet anges tre faktorer som viktiga för ett framgångsrikt förändringsarbete. *Kompetens* hos användarna till metoden är nödvändig och undervisning och handledning i kombination rekommenderas. Långsiktigt *organisatoriskt stöd* som bland annat handlar om återkoppling, resurser, samordning och finansiering. *Ledarskapet* anges vara helt avgörande för en framgångsrik implementering. Exempel på uppgifter för ledare kan vara att tydliggöra roller och ansvar för medarbetare, fördela arbetsuppgifter och även att hantera motstånd.

Informatik och ledare

Ledare förutsätts ofta medverka i olika digitaliseringsaktiviteter. I det här avsnittet frågar vi oss hur denna medverkan kan tolkas utifrån informatiklitteratur¹⁹. Vi sätter fokus på kombinationen informatik-ledarskap. Ambitionen är att ge exempel på hur (en del av) informatikämnet ”tänker” kring ledares uppgifter. Med ledare avses här ledare²⁰ med uppdrag som *inte primärt handlar om IT*. Beskrivningen tar avstamp i systemutvecklingsprocessen och de aktiviteter och ansvar som ”läggs på” verksamhetsledare - ibland uttalat och ibland underförstått.

Systemutveckling är det arbete som utförs för att skapa eller anskaffa ett nytt IT-system. Resultatet av systemutvecklingen blir ett nytt system som kommer att påverka både människor och verksamhet.

¹⁶ Framtagit av e-delegationen

¹⁷ https://www.digg.se/utveckling-av-digital-forvaltning/nyttorealiserings/#nyttorealiserings_som_koncept

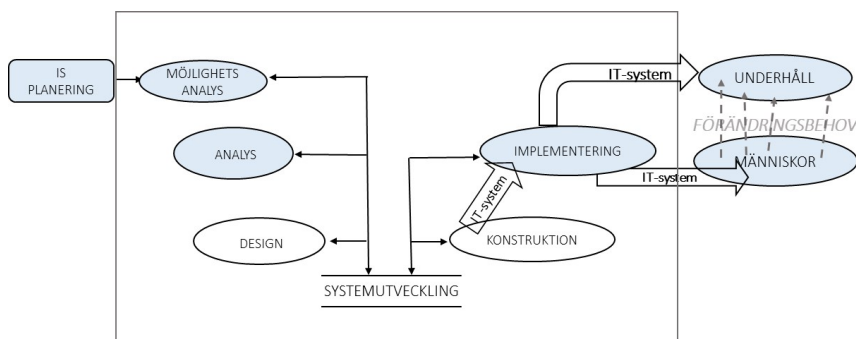
¹⁸ I rapporten anges ökningen till 80 procent under de första tre åren. Ska jämföras med implementering utan kunskap om implementering då genomförandet är 14 procent efter 17 år (Socialstyrelsen 2012, sid. 5)

¹⁹ Ledares medverkan är ofta underförstådd med den kan också vara explicit uttryckt.

²⁰ Vi använder begreppen ledare och verksamhetsledare synonymt

Verksamhetsledares möjliga uppgifter i systemutveckling

Bilden nedan visar en så kallad traditionell systemutvecklingsmodell/process²¹.



Figur 6 Traditionell systemutvecklingsprocess där aktiviteter för ledares insatser färgmarkerats²²

Från vänster i bilden anländer planeringsförutsättningar (IS-planering) och till höger levereras ett nytt IT-system till människor och underhåll. Systemutvecklingsarbetet genomförs däremellan. Aktiviteter där verksamhetsledare antas medverka är färgmarkerade. I det följande kommenteras de delar av utvecklingsarbetet (färgmarkerade delar) där verksamhetsledare antas ha en viktig funktion att fylla.

IS-Planering

*IS Planering*²³ består av aktiviteter för att ta fram verksamhetens behov av och planer för IT-stöd och infrastruktur. Med hjälp av IS-planering ska verksamhetsnytta av och IT skapas²⁴. Tekniken matchas mot verksamhetens behov och möjligheter (eller i omvänd ordning). Planeringsprocessen drar nytta av olika ekonomiska modeller som exempelvis kundlivscykelmodeller vilka kan påvisa ”vita fläckar” (ingen digitalisering) i kundens möte med den aktuella verksamheten.

LEDARES MÖJLIGA UPPGIFTER

Digitala lösningar ska stödja verksamheten och uppgiften att analysera och förmedla vad som kan vara verksamhetsnyttigt görs rimligen av ledare som kan ta utgångspunkt i verksamhetens behov. Att känna till nuläget kan inte heller lämnas helt till IT-roller. IT är en del av arbetsmiljön och en viktig del i den service en verksamhet erbjuder externt och internt. Verksamhetsledare behöver därmed ha kunskap om nuläget för att kunna se framåt.

- ✓ Identifiera och förmedla verksamhetsbehov
- ✓ Nulägeskännedom: IT-användning och nytta, informationsförsörjning och IT-infrastruktur

Möjlighetsanalys

Den första aktiviteten i systemutvecklingsprocessen *möjlighetsanalys*²⁵ är en aktivitet som förekommer i något olika skepnader och under olika beteckningar²⁶. Gemensamt är målet att ta fram ett beslutsunderlag som anger ett ja eller nej till fortsatt systemutvecklingsprojekt. Det finns alltid en risk att möjlighetsanalyser genomförs med ett ensidigt teknikdrivet synsätt eftersom det

²¹ Kallas också linjär systemutveckling (till skillnad från iterativ utveckling)

²² Bilden är inspirerad av Beynon-Davies (2013)

²³ Går även under benämningen strategisk IT-planering

²⁴ Ett vanligt men något svåröversatt uttryck är ”alignment between Business and IT”

²⁵ Andra benämningar på svenska kan vara behovsanalys eller förstudie.

kan vara just en ny teknik med nya möjligheter som drivit fram projektet. För att säkra ett verksamhetsförankrat beslutsunderlag bör flera perspektiv inkluderas. Fler perspektiv kan till exempel handla om allmänna verksamhetsbehov, processbehov, grupp/roll/individbehov, förändringsförmåga, ekonomiska möjligheter, projektrisker och tänkbara fördelar. Med detta bredare perspektiv skapas ett mer balanserat underlag för beslut om projektets fortsättning.

LEDARE OCH MÖJLIGHETSANALYS

Ledarens viktigaste inverkan i detta arbete är att säkra att möjlighetsanalysen genomförs med verksamhetens behov i fokus så att verksamhetsrelevans säkras.

- ✓ Säkra att möjlighetsanalysen genomförs med verksamhetens behov i fokus
- ✓ Verka för balans mellan teknikens möjligheter och verksamhetens behov

Analys

I steget *analys* ska systemkrav från olika intressenter i verksamheten samlats in, strukturerats och prioriterats. Krav brukar kategoriseras²⁷ och förses med avsändare. Det är viktigt att veta vilken process/roll/individ eller funktion som står bakom kravet. Krav kan samlas in med logisk utgångspunkt i verksamhetens processer, i grupper och rollers behov och i externa intressenters önskemål och behov. Ett vanligt angreppssätt är att skapa användningssituationer som bas för kravställandet. Resultatet dokumenteras i en så kallad kravspecifikation. Eftersom systemkraven blir styrande för det fortsatta utvecklingsarbetet är denna aktivitet en kritisk framgångsfaktor för hela systemutvecklingsprojektet.

LEDARE OCH ANSLYS

Systemutvecklingsprojektet genomför kravarbetet. Den roll ledare kan ha är att säkra att denna del av systemutvecklingsarbetet genomförs rigoröst. Det är viktigt eftersom grunden för utveckling eller anskaffning sätts här. Processen för kravinsamling kan följas av ledare och kravspecifikationen granskas och godkänns.

- ✓ Bevaka kvalitén i kravarbetet (processen, kravställarna)
- ✓ Bevaka verksamhetens behov i kravinsamlingsarbetet
- ✓ Delta i godkännandeprocessen av kravspecifikation

Implementering

Från steget konstruktion anländer nu ett nytt IT-system till denna fas. Det nya systemet ska sättas på plats i sitt organisatoriska sammanhang – införas/implementeras. Det går att föreställa sig införandet som en mindre och en större cirkel. I den mindre cirkeln genomförs ”nära-systemet-aktiviteter” såsom överföring av data, att få systemet i drift samt användarutbildning. Den större cirkeln handlar om att säkra en sömlös integration av systemet i hela organisationen. Systemet kan komma att påverka processer, kunder och andra intressenter så åtgärder för utveckling och anpassning kan behövas. En möjlighet är att skapa en implementeringsplan som omfattar alla aktiviteter i implementeringen.

LEDARE OCH IMPLEMENTERING

Implementeringen av nära-systemet-aktiviteter (data, drift och användarutbildning) sköts av systemutvecklingsprojektet. Den sömlösa integrationen av systemet i hela verksamheten (den större cirkeln) är dock en ledningsfråga. Systemets möjliga påverkan behöver analysera och förstås. Baserat på denna förståelse kan en implementeringsplan tas fram. Denna typ av implementering är nära förbunden med annan verksamhetsutveckling. Om verksamheten har

²⁷ En vanlig indelning är i funktionella krav (vad behöver systemet kunna göra) och icke funktionella krav (handlar om olika lösningar i systemet – till exempel användargränssnitt)

fungerande former för organisatorisk implementering av nytt kan dessa rutiner/processer vara användbara även i detta sammanhang.

- ✓ Analysera och förstå IT-systems möjliga påverkan på organisationen
- ✓ Skapa en implementeringsplan

Människor och underhåll

Vi befinner oss nu utanför fyrkanten i figur 3. Ett nytt system anländer till de människor²⁸ som ska använda systemet och till en funktion för underhåll. IT-system behöver underhållas av både tekniska som verksamhetsmässiga skäl. Ett exempel på tekniskt underhåll kan handla om att rätta fel i systemet eller motverka driftstörningar. Verksamhetsbaserat underhåll kan handla om att tillföra saknad funktionalitet eller uppdatera systemet på grund av ändrad lagstiftning. Systemförvaltningsmodeller är administrativa konstruktioner som används för att kanalisera och prioritera förändringsbehov. Om en systemförvaltningsmodell är ordentligt implementerad vet de som använder systemet vart de ska vända sig med förslag på systemförbättringar. Det är emellertid inte ovanligt att processen för att kanalisera förändringsbehov är ogenomskinlig eller obefintlig. Om förändringsbehov inte kanaliseras går verksamheten miste om möjligheter att få ut bästa effekt av sina befintliga IT-system.

LEDARE, MÄNNISKOR, UNDERHÅLL

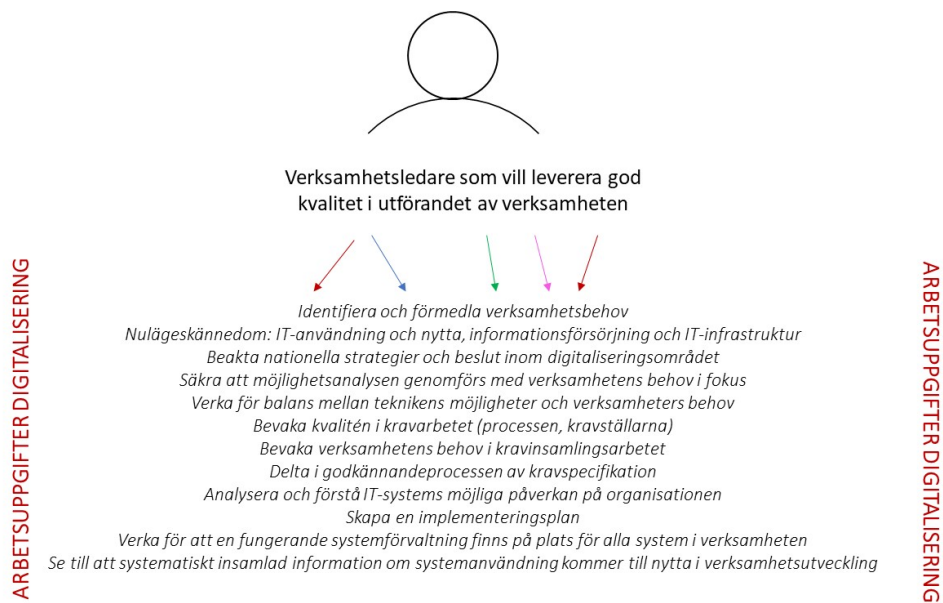
Att det finns någonstans dit verksamhetsprocesser, individer och grupper kan vända sig med förslag på förbättringar av system är verksamhetsledares ansvar eftersom systemförvaltning är en del av infrastrukturen runt arbetsmiljön. Utförandet av förvaltningsuppgiften faller dock på IT-roller. Verksamhetsutveckling utan den information om systemanvändning som en fungerande systemförvaltning kan ge innebär att värdefull information missas i utvecklingsarbetet.

- ✓ Verka för att en fungerande systemförvaltning finns på plats för alla system i verksamheten
- ✓ Se till att systematiskt insamlad information om systemanvändning kommer till nytta i verksamhetsutveckling

Informatik och ledarskap sammanfattning

Ledare i välfärdsverksamheter har i regel inte digitalisering som huvudfokus. Varken från sin utbildning eller från sitt uppdrag som ledare. Men digitaliseringens omfattning och betydelse påkallar uppmärksamhet. En viktig fråga blir därför hur ett rimligt och verksamhetsnyttigt samspel mellan ledare inom kärnverksamheten och IT-funktioner kan skapas? Figur 7 sammanfattar en tolkning av informatiklitteraturens förväntningar på verksamhetsledare.

²⁸ Till externa brukare/kunder och eller interna kunder



Figur 7 Arbete för verksamhetsledare om ”informatik får bestämma”

Kort uttryckt behövs verksamhetsledare i digitaliseringsprocesser för att driva och stödja förändringsarbete, bevaka verksamhetsnytta och verksamhetsrelevans i levererade tjänster och för att värna arbetsmiljö och ekonomi.

Undersökning och analys

I detta kapitel presenteras undersökningens resultat. Kapitlet inleds med några fakta kring genomförandet därefter ligger fokus på sammanfattande resultat och analys.

Undersökning

Undersökningens urval består av 11 rapporter. Urvalet av rapporter har gjorts med ambition att fånga rimliga exempel på företeelsen digitalisering-ledarskap i offentlig förvaltning. Det kan handla om förväntningar kring vad och hur digitaliseringen ska genomföras eller stöd för ledare som ska genomföra digitaliseringen. Den nationella digitaliseringsstrategin och rapporter framtagna i anslutning till strategin har varit urvalsram (målpopulation).

Val av rapporter

Tolkningen som gjorts i relation till forskningsfrågan²⁹ är bred och har *verksamhetsledare*³⁰ i åtanke. Rapportinnehåll som fångat intresset har kunnat handla om:

- ✓ Styrning och ledning gällande digitalisering
- ✓ Uppmaningar och lösningar gällande digitalisering
- ✓ Krav föranledda av pågående digitalisering
- ✓ Stöd för verksamhetsledare i pågående digitalisering

I tabell 1 och 2 visas de rapporter som valts ”med relevans för helheten” respektive ”rapportval under digitaliseringsstrategins delmål”.

Tabell 1: Valda rapporter med relevans för digitaliseringsstrategin som helhet

Utgivare	Studerad rapport
Regeringen (2017)	<i>Regeringens skrivelse 2017/18:47 Hur Sverige blir bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter – en skrivelse om politikens inriktning</i>
Digitaliseringsrådet (2019)	<i>Data som strategisk resurs.</i>
Statskontoret (2020)	<i>Fortsatta former för digitaliseringspolitiken. Utvärdering av Digitaliseringsrådet och kartläggning av regeringens styrning</i>
SKR (2019)	<i>Utveckling i en digital tid - en strategi för grundläggande förutsättningar</i>
Regeringskansliet/SKR (2020)	<i>En strategi för genomförande av Vision e-hälsa 2025. Nästa steg på vägen 2020-2022</i>

Urvalet antogs ge tillräcklig information för att en bred bild av förväntningar på verksamhetsledare i välfärdsverksamheter skulle framträda.

Tabell 2: Valda rapporter under digitaliseringsstrategins delmål

Delmål och Utgivare	Studerad rapport
<u>Digital kompetens</u> Digitaliseringsrådet (2018) e-hälsomyndigheten (2020)	<i>En lägesbild av Digital kompetens</i> <i>Nationellt stöd till kommunerna vid införande och användning av digitalt stöd (e-hälsa)</i>
<u>Digital trygghet</u> Digitaliseringsrådet (2018)	<i>En lägesbild av Digital Trygghet</i>
<u>Digital innovation</u> Digitaliseringsrådet (2018)	<i>En lägesbild av Digital Innovation</i>
<u>Digital ledning</u> Digitaliseringsrådet (2019)	<i>En lägesbild av digital ledning</i>
<u>Digital infrastruktur</u> Digitaliseringsrådet (2019)	<i>En lägesbild av digital infrastruktur</i>

²⁹ FORSKNINGSFRÅGA: Vilka frågeställningar/teman inom området digitalisering – ledarskap – välfärdsverksamheter antyds, ställs och/eller besvaras i digitaliseringsstrategin och i studerade rapporter föranledda av digitaliseringsstrategin?

³⁰ Ledare med verksamhetskompetens och annat huvuduppgift än IT-relaterat arbete

De valda rapporterna förväntades ge en bild av förväntningar på ledare ur de olika delmålen perspektiv. I bilaga 1 finns länkar till de rapporter som ingått i undersökningen.

Analys och presentation

De elva rapporter som valdes för studien har analyserats i två steg. I ett första steg gjordes en översiktlig innehållsanalys av varje rapport. Resultaten dokumenterades som beskrivningar försedda med citat från rapporterna för att styrka och fördjupa beskrivningarna. Av utrymmesskäl presenteras inte denna del av beskrivningen i rapporten³¹.

I ett andra steg genomfördes en konventionell innehållsanalys baserad på material från det första steget. De beskrivningar som togs fram i den inledande innehållsanalysen analyserades igen men denna gång med mål att finna återkommande teman som kunde knyta samman lärdomarna. Resultatet av detta steg presenteras nedan i avsnittet *Analys*.

Analys

Här redovisas resultatet av analys och tolkning av de 11 rapporter som undersökts. Innehållsanalysen av samtliga rapporter resulterade i nedanstående teman vilka kommer att användas som underrubriker vid redovisningen som följer.

TEMAN EFTER INNEHÅLLSANALYS

Kompetens hos ledare och verksamheter
Verksamhetsutveckling
Ledning och styrning
Hur utveckla digitala resurser och tjänster
Stöd till verksamheter och chefer
Utmaningar

Kompetens hos ledare och verksamheter

De studerade rapporterna förmedlar en samsyn³² kring att verksamheter och verksamhetsledare behöver öka sin digitala kompetens. Kunskapsområden som anges vara i behov av kompetenshöjande insatser:

- ✓ Beställarkompetens
- ✓ Nyttiggörande av egen och andras data
- ✓ Organisatoriska och affärsjuridiska aspekter
- ✓ Innovation och förändringsledning
- ✓ Förstå vad digitalisering handlar om rent tekniskt³³
- ✓ Ha förmåga att upptäcka och kunna värdera vad trender innebär för verksamheten
- ✓ Kunna driva digitalt förändringsarbete
- ✓ Användardriven tjänsteutveckling
- ✓ Informations- och cybersäkerhet
- ✓ Systematiskt informationssäkerhetsarbete

Rapporterna förser oss också med förslag på vilka ledare som behöver kompetensutvecklas och hur förutsättningarna för kompetensutveckling kan vara. Regeringen (2017) konstaterar att den digitala kompetensen behöver stärkas på alla nivåer i offentlig sektor. Ett förslag som nämns är att behovet av digital kompetens bevakas vid rekrytering och vid förordnande av ledamöter till styrelser, nämnder och insynsråd. Olika bidrag till livslångt lärande betonas också.

³¹ Kontakta rapportförfattarna om denna del önskas

³² Tio av elva studerade rapporter tar upp frågan

³³ Tekniken i sig och tekniken i relation till verksamheten. Exempelvis vad avses med "mjuk infrastruktur", "interoperabilitet", "öppen data" och att "dela information" samt vad gemensamma standarder och plattformar står för

Digitaliseringsrådet (2019) är inne på samma linje gällande livslångt lärande och argumenterar för att kompetensen behöver öka på ledningsgrupps- och ledningsnivå.

E-hälsomyndigheten (2020) som undersökt upplevda behov och utmaningar kring digitaliseringen hos 103 chefer i 30 kommuner redovisar att kommunerna upplever svårigheter med rekrytering inom socialtjänsten.

Det är brist på socionomer och brist på personer med kombinerad IT- och verksamhetskompetens. Det beskrivs som ett kompetensgap att fylla; att kunna integrera sin ordinarie verksamhetsutveckling med den digitala (E-hälsomyndigheten 2020, sid.23).

Befintliga finansieringsmodeller antas dessutom försvåra kompetensutveckling för yrkesverksamma. Många har svårt att avsätta tid och försämra sin ekonomi. Fler kortare kurser och utbildningar för yrkesverksamma skulle göra det möjligt för fler att bygga på sina digitala kunskaper (Digitaliseringsrådet 2018).

Undersökta rapporter inom området ”Kompetens hos ledare och verksamheter” förmedlar sammanfattningsvis följande:

Verksamhetsledare behöver höja många kompetensområden inom digitalisering och förändring
Den digitala kompetensen behöver förstärkas på alla nivåer i offentlig sektor
Det råder brist på personer med dubbel kompetens (socionom-digitaliseringskompetens)
Det kan finnas finansiella svårigheter kopplade till livslångt lärande
Korta kurser för yrkesverksamma skulle kunna bidra i kompetenshöjningen

Verksamhetsutveckling

Att verksamhetsutveckling inte alltid omfattar digitalisering var troligen sant 30 år tillbaka i tiden. Idag är situationen annorlunda och verksamhetsutveckling har ofta någon form av digitala förtecken. Detta tema handlar inte primärt om digitalisering men många av de studerade rapporterna ger uttryck för att det vore lämpligt att integrera digitalisering i verksamhetsutveckling. SKR (2019, sid.13) uttrycker sig så här:

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.

Ett annat perspektiv som lyfts är tillgängliggörande av öppna data. Sverige uppges ligga på en lägre nivå än jämförbara länder och det kunde vara en framgångsfaktor om frågor kring tillgängliggörande av öppen data integrerades i arbetet med den ordinarie verksamhetsutvecklingen (Digitaliseringsrådet 2019). Att tillämpa resultat från den egna databearbetningen uppges också ha potential. Regeringskansliet/ SKR (2020, sid.12) skriver:

Även om socialtjänsten och hälso- och sjukvården är två av de mest informationsintensiva sektorerna i samhället finns fortfarande ett stort behov av att öka förmågan att tillämpa resultaten från databearbetning för att skapa ny kunskap med potential att förändra processer, organisationer och system till det bättre.

Verksamhetsutveckling görs för att skapa nytta och möjligheter åt olika intressenter och i de studerade rapporterna nämns följande en rad nyttor och utgångspunkter. Enligt rapporterna kan nedanstående aspekter beaktas och tillämpas vid verksamhetsutveckling:

- ✓ Utgå från patienters och brukares behov – aktiva medskapare
- ✓ Ge stöd utanför traditionella miljöer (med hjälp av digitalisering)

- ✓ Digitalisering för självständighet och med bibehållen trygghet
- ✓ Skapa fler nyttiga digitala tjänster³⁴
- ✓ Ändamålsenlig och effektiv informationshantering
- ✓ Förse medarbetare med bästa tillgängliga kunskap på ett enkelt och situations-anpassat sätt
- ✓ Eftersträva/tillämpa gemensamma principer för identitets- och behörighetsstyrning

Digitaliseringsrådet (2019, sid.18) sammanfattar uppdraget kring en verksamhetsutveckling med ”rätt innehåll” så här:

Här förutsätts aktivt ledarskap som pekar ut en riktning för på vilket sätt alla medborgare ska erbjudas hjälp och service i en digital tid. Det är viktigt att någon beaktar helheten. Vid effektiviseringar är det lätt att stanna vid den egna verksamhetens vinster.

Det digitala utanförskapet uppmärksammas också som en viktig faktor vid tjänsteutveckling. E-hälsomyndigheten (2020) redovisar att medarbetare inom individ- och familjeomsorg och äldreomsorg frågar sig hur vi kan inkludera alla invånare och ge alla lika tillgång till digitala tjänster och insatser. I rapporten (e-hälsomyndigheten 2020) refereras en undersökning från Region Jönköping och Jönköpings kommun där stöd för digital delaktighet inventerades. Enligt den undersökningen upplever nästan samtliga (96 %) av de tillfrågade i olika kommunala yrkesgrupper att de möter människor i digitalt utanförskap som de får stödja och hjälpa.

Slutligen ett par påpekanden från rapporterna om att förutsättningarna för att genomföra den eftersträlvade verksamhetsutvecklingen inte alltid finns.

Medarbetarna inom socialtjänsten är oftast fullt upptagna med ordinarie verksamhet och det är svårt att finna utrymme för att bedriva digital verksamhetsutveckling. Det saknas ofta både ekonomiska medel och resurser för detta inom socialförvaltningarna. Samtidigt är uppdraget för den kommunövergripande IT-avdelningen generellt sett support och drift, inte utveckling, särskilt inte verksamhetsnära utveckling (e-hälsomyndigheten 2020, sid.38).

När myndigheter, kommuner och regioner utvecklar och förändrar arbetsätt och verksamheter genom digitalisering behöver fler involveras i arbetet, såväl medborgare som medarbetare. Det är viktigt att ledningen förstår hur organisationen ska utformas för att arbeta med tjänstedesign i utvecklingsarbetet samt organisationens krav på kompetens och resurser (Digitaliseringsrådet 2019, sid. 23).

Digitaliseringsstrategin talar om att digitaliseringen påverkar såväl arbetets innehåll som arbetsmiljö. Under detta tema lyfter Digitaliseringsrådet (2018, sid.38) fram arbetsmiljön för yrkesverksamma med hjälp av en undersökning från arbetsmiljöverket.

Vikten av fungerande arbetsmiljö framgår av en rapport från Arbetsmiljöverkets 2015. Enligt denna rapport så använder 78 procent av de yrkesverksamma i Sverige persondator i sitt arbete och 45 procent använder dator mer än halva arbetsdagen.⁴¹ Digitaliseringen gör också att den som utför arbete, på distans eller på en fysisk arbetsplats, genom användandet av digitala uppkopplade verktyg genererar en mängd data som kan vara integritetskänslig. Det finns också ett behov av säkra lösningar som inte försämrar arbetsmiljön eller effektiviteten i arbetet.

³⁴ Exempel: egenvård, skapa eller ta del av dokumentation, ansökan om tex. bistånd

Området ”Verksamhetsutveckling” förmedlar sammanfattningsvis att:

Digitalisering bör integreras med verksamhetsutveckling
Tillgängliggörande av öppen data integreras i verksamhetsutvecklingen
Använd data från databearbetning i verksamhetsutveckling och förbättringsarbete
Patienter och brukare ska vara aktiva medskapare
Skapa fler nyttiga digitala tjänster (även) utanför traditionella miljöer
Tillämpa principer från relevanta styrdokument och strategier
Värna brukare och patienter
Värna arbetsmiljön
Det är inte givet att verksamhetsutveckling får plats (ordinarie verksamhet kräver sitt utrymme)

Ledning och styrning

I de studerade rapporterna definieras och utvecklas begreppet digital ledning på delvis olika sätt. Enligt digitaliseringsstrategin (2017, sid.19) innebär digital ledning *att verksamheter effektiviseras, utvecklas och får högre kvalitet genom styrning, mätning och uppföljning*. Digitaliseringsrådet (2019, sid.7) bygger på med att förklara att det också handlar om att ta långsiktigt ansvar i termer av mål, handlingsplaner, mätning och uppföljning. Frågan om kompetensförsörjning lyfts också fram och Digitaliseringsrådet uttrycker sig så här:

Tillgången till personer som förmår att leda organisationer i att utforska och ta tillvara de möjligheter som digitaliseringen skapar är avgörande för att främja utveckling. Kunskap och kompetens är centrala inslag som behöver utvecklas. Ledning handlar om att förstå och skapa sådana förutsättningar.

I samma rapport finns också en reflektion kring att digital ledning kanske egentligen handlar om förändringsledning:

Det blir allt svårare att separera det digitala från annan utveckling. All verksamhet påverkas och de strategiska frågorna behöver kunna hanteras av ledningsgrupper och hos beslutsfattare. Ledning och digitalt kunnande hänger därför ihop och berör bland annat utveckling, arbetsätt, kompetens, säkerhet, kommunikation, design, teknik, strategiskt inköp/upphandling och uppföljning (Digitaliseringsrådet 2019, sid.6).

Digitaliseringsstrategin lyfter även fram politikernas roll vad gäller tillitsskapande och samordning:

Politiskt ledarskap behövs för att skapa en säker och robust digitalisering som människor känner tillit till. Politiskt ledarskap behövs också för att samordna den offentliga sektorns utvecklingsarbete (Regeringen 2017, sid. 19).

Ansvarsfördelningen för att förverkliga digitaliseringspolitiken behandlas och problematiseras i flera av de rapporter som analyserats. Enligt rapporterna finns följande att beakta gällande ledning och styrning av digitaliseringspolitiken.

- ✓ Fler än 60 myndigheter/motsvarande bidrar till målen med digitaliseringspolitiken
- ✓ Tillfälliga regeringsuppdrag är ett vanligt medel för förverkligande av digitaliseringsstrategin
- ✓ Det övergripande ansvaret för digitaliseringspolitiken ligger hos Infrastrukturdepartementet men ansvar är även fördelat till andra myndigheter/motsvarande
- ✓ Myndigheter/motsvarande som tilldelats ansvar för digitaliseringspolitiken i sin tur skapar ibland egna strategier och handlingsplaner
- ✓ Det praktiska förverkligandet av digitaliseringspolitiken sker i hög grad på lokal nivå hos kommuner och regioner

Följande citat belyser att ledning och styrning av digitaliseringspolitiken är komplext sammansatt.

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 (SKR 2019, sid. 13-14).

Digitaliseringsstrategin innehåller inga mätbara mål eller utpekade insatser som ska bidra till att nå det riksdagsbundna målet. Strategins delmål och underområden pekar snarare ut ett antal förutsättningar för att öka Sveriges digitalisering och för att nå det övergripande målet som riksdagen har beslutat. Många av underområdena i strategin överlappar också varandra, och förutsätter varandra. Sammantaget innebär detta att det är svårt att peka ut vilken aktör som ansvarar för vilket område och att identifiera vilka av regeringens insatser som bidrar till vilket område (Statskontoret 2020, sid. 28).

I rapporterna ställs det också krav på vad verksamhetens ledningar behöver göra och kunna. Enligt Digitaliseringsrådet (2018) behöver alla organisationer arbeta systematiskt med informationssäkerhet. Säkerhetsområdet behöver gå från att vara en teknikfråga till att bli en strategisk verksamhetsfråga. Ledningsfunktioner behöver ta ett större ansvar och säkerhetsfrågorna integreras i de vanliga styrningsprocesserna. Utvecklingstakten rörande nya arbetssätt behöver öka och nya former för samarbeten och samordning mellan en rad aktörer³⁵ ta form (Regeringen/SKR 2020). En annan infallsvinkel på temat förändrade arbetssätt är vilka som deltar och hur verksamheter bör organiseras. Digitaliseringsrådet (2019) lyfter fram att såväl medborgare som medarbetare bör involveras i utvecklingsarbete gällande förändrade arbetssätt. Att ledningar förstår hur organisationer som ska arbeta med tjänstedesign bör utformas betonas också.

SKR (2019, sid. 13) argumenterar för ledarskapets betydelse för att skapa nytta:

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.

De studerade rapporterna är till stor del faktabaserade och analytiska men ett par röster kring hur det är att förhålla sig till digitaliseringsstrategin finns:

I våra intervjuer med centrala aktörer inom digitaliseringsområdet finns en samstämmig uppfattning om att digitaliseringsstrategin är otydlig och svår att förhålla sig till. De intervjuade upplever att den saknar tydlig riktning och tydliga, mätbara mål för digitaliseringsområdet (Statskontoret 2020, sid. 77).

De flesta intervjuade kommuner uttrycker behov av tydligare nationell styrning i form av en nationell strategi. De efterfrågar riktlinjer för vad som ska införas, vad som ska prioriteras och vad som ger mest nytta (e-hälsomyndigheten 2020, sid. 37).

³⁵ Här nämns statliga myndigheter, regioner, kommuner, privata utförare och näringsliv

Området ”Ledning och styrning” förmedlar sammanfattningsvis att:

Verksamheter effektiviseras, utvecklas och får högre kvalitet genom styrning, mätning och uppföljning
Långsiktigt ansvar i termer av mål, handlingsplaner, mätning och uppföljning – en ledningsfråga
Digital ledning handlar också om förändringsledning
Ledning och digitalt kunnande behöver integreras
Politiker skapar tillit och samordnar digitaliseringspolitiken
Tillfälliga regeringsuppdrag till myndigheter är ett vanligt medel för förverkligande
Det praktiska förverkligandet av digitaliseringspolitiken sker i hög grad lokalt (kommuner, regioner)
Ledning och styrning av digitaliseringspolitiken är komplex
Digitaliseringsstrategin saknar mätbara mål
Överlappning och ömsesidiga beroenden mellan delmål – svårt att förstå ansvarsförhållanden
Många fokusområden för ledare: informationssäkerhet, nya arbetssätt, samarbeten, samordning, brukarorientering, tjänstedesign, nytta, effektivitet och innovation
Digitaliseringsstrategin är otydlig och svår att förhålla sig till

Hur utveckla digitala resurser och tjänster?

Rubriken hur utveckla digitala tjänster skulle på informatikspråk kunna kallas styrande förutsättningar för utvecklingsarbetet. Det handlar med andra ord om riktlinjer för ”vad och hur” i utvecklingsarbetet. Styrande förutsättningar för ett IT-utvecklingsprojekt skulle till exempel kunna handla om krav på användning av metoder och standarder och det är vad också vad som återfinns inom denna kategori. Nedan ges några exempel på ”styrande förutsättningar” som några av de studerade rapporterna gav uttryck för.

- ✓ Utgångspunkten för förändring kan med fördel vara datadriven
- ✓ Sätt användaren i centrum – aktiva medskapare
- ✓ Tillämpa gemensamma principer för identitets- och behörighetsstyrning
- ✓ Eftersträva interoperabilitet (tekniskt, semantiskt, legalt och organisatoriskt)

Det går att ställa generella kvalitets- och egenskapskrav på de resultat som levereras av system- eller tjänsteutvecklingsprojekt. Även några sådana finns exempel på från rapporterna.

- ✓ Främja en ändamålsenlig och effektiv informationshantering
- ✓ Förse medarbetare med enkel och situationsanpassad ”bästa tillgängliga kunskap”
- ✓ Tillgängliggör öppen data

Området ”Hur utveckla digitala resurser och tjänster?” förmedlar sammanfattningsvis att:

Det finns ”styrande förutsättningar” för (lokal) IT-utveckling att hämta ifrån digitaliseringsstrategin
Exempel på styrande förutsättningar: datadriven, användarcentrerad
Det finns även förväntningar på egenskaper hos system som utvecklas eller anskaffas
Exempel på förväntade egenskaper: öppen data, rätt levererad ”bästa tillgängliga kunskap”

Stöd till verksamheter och chefer

E-hälsomyndigheten fick 2018 ett regeringsuppdrag med fokus på stöd till kommunerna. Uppdraget gick ut på att samordna, utforma och tillgängliggöra ett nationellt stöd för införande och användning av digital teknik. Texten i detta avsnitt baseras på e-hälsomyndighetens avrapportering av uppdraget (E-hälsomyndigheten 2020). I arbetet med att ta fram det nationella

stödet till kommunerna användes metoden tjänstedesign³⁶ som tar utgångspunkt i framtida användares behov. För att få kunskap om chefernas behov av stöd genomfördes en omfattande intervjuundersökning där 103 chefer i 30 kommuner intervjuades. I undersökningen uttryckte cheferna behov av stöd enligt följande.

- ✓ Mer kunskap om strategiarbete och förändringsledning
- ✓ Ett första steg i att söka kunskap och vägledning är ofta att ta reda på hur andra kommuner gått till väga
- ✓ Stöd som ger verksamhetsledare möjlighet att agera utifrån sin kontext och sina behov
- ✓ Målgruppen efterfrågar djupgående, konkreta exempel som det finns möjlighet att agera på
- ✓ Kontaktuppgifter till personer med erfarenheter att delge efterfrågas
- ✓ Stöd kring hur kommunerna inkluderar långsiktig förvaltning av digitala lösningar i sin verksamhetsutveckling och vilka krav en sådan förvaltning ställer på organisationen
- ✓ Ett samlat kunskapsstöd - en kunskapsbank med trovärdig information som inte är leverantörsstyrd
- ✓ Stöd kring breddinförande och lyckat implementationsarbete
- ✓ Stöd till chefer att bygga gemensam förståelse och agera tillsammans med andra
- ✓ Stöd vid upphandling av tekniska lösningar och innovationsupphandling.
- ✓ Önskemål om att få ökad kompetens rörande informationssäkerhet

Cheferna i undersökningen gav också uttryck för en problematik kring stöd som handlar om kontext och erfarenhet.

Flera av de intervjuade cheferna upplever att det är svårt att översätta erfarenheter från andra kommuner till sin egen kontext och förutsättningar (E-hälsomyndigheten 2020, sid. 28)

Det är många aktörer som svarat på det upplevda behovet av stöd. I e-hälsomyndighetens rapport presenteras en undersökning kring det man benämner ”kunskapshöjande initiativ”³⁷(KHI). I undersökningen fann man 36 initiativ riktade mot socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård³⁸. Huvuddelen av initiativen handlade om e-hälsa. Sju olika myndigheter/organisationer står bakom de KHI som presenterades.

Området ”Stöd till verksamheter och chefer” förmedlar sammanfattningsvis att:

Chefers önskemål om stöd ligger i linje med sådant som olika digitaliseringsstrategier förordar
Chefer är välinformerade kring vad digitaliseringsstrategier förordar
Situationsanpassning och egen kontext upplevs som viktiga med svåra faktorer att tillgodose
Chefer är intresserade av kontakter med andra för att dela erfarenheter
Ett stort antal kunskapshöjande initiativ (KHI) finns att tillgå

Utmaningar

I e-hälsomyndighetens undersökning (2020) går det att ta del av nedanstående upplevda utmaningar med digitaliseringen.

- ✓ Utvecklingsarbetet tenderar att bli avhängigt enskild medarbetares engagemang
- ✓ Det är en utmaning att gå från pilotprojekt till breddinförande av digitala tjänster och välfärdsteknik
- ✓ Systemlösningar som inte är integrerade skapar merarbete och förbrukar resurser
- ✓ Det saknas både kompetens och ett strukturerat systematiskt arbete kring informationssäkerhet
- ✓ Saknas helhetslösningar för effektivt informationsutbyte mellan verksamheter, vårdgivare och huvudmän på kommun- och regionnivå

³⁶ För att tillämpa tjänstedesignmetoden har E-hälsomyndigheten utgått från Sveriges kommuner och regioners (SKR) metodverktyg Innovationsguiden

³⁷ ”Ett KHI definieras i detta arbete som en insats eller ett underlag vilken främjar förändring och verksamhetsutveckling, se figur 1. Initiativet kan förekomma i olika former och utgöras av till exempel en handledning, vägledning, klassificeringsstöd eller webbutbildning. Gemensamt är att initiativen utgår från kunskap som bearbetats i syfte att kunna användas direkt i verksamheterna för att främja förändring och verksamhetsutveckling” (Bilaga 1 i rapporten)

³⁸ Totalt 60 KHI

- ✓ Många kommuner har inte funnit formerna för att sammanlänka verksamhetsutveckling och digitalisering med ledningssystemet
- ✓ Alla i ledet politiker-ledning-medarbetare behöver ha ”kunskap och förståelse” om kommunernas digitalisering ska kunna påskyndas
- ✓ Ansvarsfrågan i organisationen inte alltid är utredd och det finns en otydlighet kring hur organisera sig för effektiv och systematiskt implementation
- ✓ Att kunna beskriva andra nyttoeffekter än ekonomiska är en stor utmaning för chefer
- ✓ Bristande beställarkompetens för att kunna ställa rätt krav i upphandling
- ✓ Sekretessfrågor, GDPR och informationssäkerhet är områden med stor osäkerhet kring juridiken (e-hälsomyndigheten 2020).

Begreppet digital mognad är ett underområde inom delmålet digital ledning i digitaliseringsstrategin och ett mått på en verksamhets digitala förmåga³⁹

Enligt strategin handlar digital mognad om förmågan att identifiera nya lösningar som möjliggörs av digitalisering, bedöma deras relevans samt att utveckla och använda dem. Det handlar även om att ha en förmåga att driva och leda utveckling med stöd av digitalisering (Digitaliseringsrådet 2019, sid. 11).

Digitaliseringsrådet (2018) undersökte tillgången till digital kompetens och fann att kommunernas tillgång var låg i förhållande till staten och regionerna. Regionerna hade i sin tur lägre andel personer med IT-relaterade yrken än staten. Av detta drog man slutsatsen att potentialen för digitalisering är lägre i landsting och kommuner jämfört med staten. En av åtgärderna för att möta denna utmaning anges vara att skapa ett index. Digitaliseringsrådet argumenterar så här:

Med ett index uppbyggt av en uppsättning mätetal uppnås tre saker. För det första blir det lättare att få ett samlat värde på den kommunala digitaliseringen och därigenom kunna ranka kommunerna. För det andra skulle det möjliggöra en mer substantiell diskussion kring hur enskilda variabler har påverkan på digitalisering och takten i den lokala utvecklingen. För det tredje ger strukturerade mätetal ett verktyg för kommunerna till egeninitierad benchmarking (Digitaliseringsrådet 2019, sid. 11).

Området ”Utmaningar” förmedlar sammanfattningsvis att:

Chefernas upplevda utmaningar handlar (inte förvånande) om företeelser kopplade till digitaliseringsstrategier
 Chefers utmaningar handlar också om implementeringsproblem
 Tillgången till digitaliseringskompetens är lägre hos kommuner och regioner (jämfört med staten)
 I rapporterna föreslås ett index för att mäta digital förmåga fungera som verktyg för ranking av kommunerna
 Uttrycket digital mognad och digital förmåga två begrepp för samma sak?
 Alla i verksamheten behöver vara med och för det som ska införas – men så är det inte alls alltid

³⁹ Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) utgick ifrån följande områden vid mätning av digital mognad: strategi för it-försörjning och utkontraktering, it-kompetensförsörjningsplan, förvaltningsmodell för it, projektstyrningsmodell, portföljstyrning, kostnadsjämförelser med andra, informationssäkerhet och nyttorealiserings (DIGG 2019)

Disussion och slutsatser

Vår forskningsfråga uppmanade oss att söka efter teman och frågeställningar inom området digitalisering-ledarskap-välfärdsverksamheter i anknytning till digitaliseringsstrategin. Vi valde ut och analyserade 11 rapporter som bedömdes ha relevans för vår frågeställning. Innehållsanalysen av rapporterna resulterade i sex teman som handlar om vad verksamhetsledare bör göra och kunna.

De studerade rapporterna förmedlar samfällt att verksamhetsledare behöver utveckla digital kompetens och förmåga att utföra digitaliseringsaktiviteter inom ett brett spektrum av områden. Bland annat behövs kompetens inom verksamhetsutveckling, öppen data, brukarinvolvering, digital tjänsteutveckling, systemutveckling, brukarnytta och arbetsmiljö. I temat ledning och styrning var det tydligt att ledning och digitalt kunnande behöver integreras liksom att digital ledning också handlar om förändringsledning. En annan ”uppmaning” handlade om att integrera verksamhetsutveckling med digitalisering/tjänsteutveckling. Enligt vår dokumentanalys är verksamhetsledare väl medvetna om digitaliseringsstrategins krav på digital kompetens men de önskar situationsanpassning och egen kontext för lärande snarare än kompetenshöjande initiativ.

De krav på digital kompetens som kan avläsas i de studerade rapporterna ligger i linje med förväntningar och krav som uttrycks eller förutsätts i informatiklitteraturen och som presenterades under rubrik informatik och ledare. Det är inte förvånande men frågan väcks om det är rimligt att ledare i offentlig förvaltning ska behöva skaffa dubbel kompetens för att kunna bidra i digitalisering och verksamhetsutveckling? Lösningen ”korta kurser och livslångt lärande” betraktas förmodligen inte som en möjlighet vid kompetensbrist inom andra professioner som till exempel ekonomi eller socialt arbete. Här är det förmodligen en högskoleutbildning som betraktas som ”rätt svar”. Vi undrar om det kan finnas andra lösningar (andra svar) än kompetensutveckling av ledare som bevarar verksamhetsledares inflytande över verksamhetsutveckling och digitalisering men ger ledare mer utrymme åt sitt kärnuppdrag? Inom informatik finns koncept och modeller framtagna för att sammanlänka verksamhet och IT-funktioner. Kanske kunde sådana modeller tillämpas i förverkligandet av digitaliseringsstrategin.

Styrningen och förverkligandet av alla existerande strategier och planer kan vara en utmaning i sig. Det kan rentav vara ett i längden tröstlöst arbete att vara ledare i välfärden och samtidigt känna ett förändringstryck som handlar om att ligga i ”digitaliseringens framkant” samtidigt som en välfärdsverksamhet ska skötas. Det finns också många beroenden och otydligheter kring förverkligandet av digitaliseringsstrategin så hur kommer ledare framåt? Vi konstaterar att det ställs stora krav på ledares orienterings- och omställningsförmåga. Strategier och andra dokument innehåller dessutom inte sällan underförstådda antaganden om verksamhetsledares ansvar och roll samtidigt som vi funnit omfattande uttalanden kring digitaliseringens innehåll, kompetensbehov och försörjning. Det finns med andra ord ett utrymme för osäkerhet mellan vem, vad och hur.

Vår slutsats är att de studerade rapporterna förmedlar krav på omställningsförmåga och utveckling hos verksamhetsledare i offentlig förvaltning men att svaret på frågan om hur detta ska gå till delvis lämnas obesvarad. Kunskapshöjande initiativ tycks inte vara tillräckliga. En annan slutsats är att ”rapporternas krav” på digitaliseringskompetens hos ledare i välfärdsverksamheter behöver analyseras och förstås ur ett praktiskt genomförandeperspektiv. Hur ska den digitala omställningen gå till och vem har ansvar för vad?

⁴⁰Tekniken i sig och tekniken i relation till verksamheten. Exempelvis vad avses med ”mjuk infrastruktur”, ”interoperabilitet”, ”öppen data” och att ”dela information” samt vad gemensamma standarder och plattformar står för

Förslag på fortsatt forskning

Vad verksamhetsledare i välfärden förväntas göra och kunna inom digitaliseringsområdet har fått en sorts svar i denna rapport. Hur ledare i välfärdsverksamheter ser på förändringstryck och digitalisering återstår att utforska liksom hur den nationella nivån ser på det utvecklingsarbete som behöver göras för att förverkliga digitaliseringsstrategin.

Den undersökning vi genomfört har haft fokus på digitalisering och verksamhetsledares roll och uppgifter i välfärdsverksamheter som digitaliseras. Frågeställningen har betraktats ur ”rapporternas synvinkel” vilket innebär att det är den nationella nivån och olika myndigheters syn på digitalisering inom ramen för digitaliseringsstrategin som förmedlats. Fortsatt forsknings- och utvecklingsarbete inom detta område skulle kunna ta utgångspunkt i verksamhetsledares perspektiv och handla om att undersöka hur digitaliseringsstrategin tar sig uttryck i praktiken. Syftet kunde vara att beskriva och förstå verksamhetsledares syn på digitaliseringstryck, verksamhetsmässiga- och egna möjligheter i den digitala omvandling som pågår inom offentlig sektor i Sverige. En mer handlingsinriktad frågeställning på detta tema kunde handla om att undersöka vilka behov verksamheter ser för att nå intentionerna med digitaliseringsstrategin fram till 2025 och för att förstå vad en fortsatt digital utveckling (efter 2025) inom offentlig sektor kan innebära.

Vi tog tidigare upp möjligheten att tillämpa koncept och modeller som är framtagna för att sammanlänka verksamheter med olika IT-funktioner. En forsknings- eller utredningsarbete kunde handla om att ta reda på om sådana modeller fått praktisk tillämpning i välfärdsverksamheter. En forskningsinsats på samma tema men av typ aktionsforskning kunde handla om att utveckla/anpassa, testa och utvärdera en sådan sammanlänkande modell i en välfärdsverksamhet.

De studerade rapporterna speglar en osäkerhet kring både ansvarsfördelning och typ av insatser vid förverkligandet av den nationella digitaliseringsstrategin. Verksamhetsledares upplevelser och uppfattningar inom detta tema kunde vara en annan viktig frågeställning för forskning.

Referenser

- Chaudoir, S.R., Dugan, A.G. & Barr, C.H. Measuring factors affecting implementation of health innovations: a systematic review of structural, organizational, provider, patient, and innovation level measures. *Implementation Sci* 8, 22 (2013). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-22>
- Digitaliseringsrådet (2020). *Vårt uppdrag*. [https://digitaliseringsradet.se/vi-aer-digitaliseringsraadet/vaart-uppdrag/\[2020-07-25\]](https://digitaliseringsradet.se/vi-aer-digitaliseringsraadet/vaart-uppdrag/[2020-07-25])
- Drisko, J. W., & Maschi, T. (2015). Basic content analysis. *Content analysis*, ss. 21-56.
- e-delegationen (2014). *Vägledning för nyttorealisering version 2.0*
- Fagerström Kareld, B. (2009) Aspects on Implementing RUP in Organizations – an Implementer Perspective. ECIME 2009, Göteborg, Sweden, 17-18 September 2009.
- Grabski S., Leech S., & Schmidt P. (2011), A Review of ERP Research: A future Agenda for Accounting Information Systems, *Journal of Information Systems*, Vol. 25 No. 1 pp. 37-78.
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), ss. 1277–1288. doi:10.1177/1049732305276687.
- Johansson, S. (2010) Implementing evidence-based practices and programmes in the human services: lessons from research in public administration. *European Journal of Social Work*, 13:1, 109-125, DOI: 10.1080/13691450903135691
- Klein, K., & Sorra, J. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, ss. 1055-1080.
- Kozar, K. (1989). Adopting Systems Development Methods: An exploratory Study. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 5, No. 4.
- Proposition (2009/10:175). *Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt*
- Regeringen (2012). *Med medborgaren i centrum*. Regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning (N2012.37)
- Regeringen (2017). Regeringens skrivelse 2017/18:47 *Hur Sverige blir bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter – en skrivelse om politikens inriktning*.
- Regeringskansliet (2011). *IT i människans tjänst. En digital agenda för Sverige*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Regeringen/SKL (2016) *Vision e-hälsa 2025. Gemensamma utgångspunkter för digitalisering i socialtjänst och hälso- och sjukvård*. Stockholm: Regeringen, Socialdepartementet & Sveriges kommuner och Landsting, SKL.
- Regeringen (2017) Regeringens skrivelse 2017/18:47 *Hur Sverige blir bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter – en skrivelse om politikens inriktning* <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/skrivelse/2017/11/skr.-20171847/>
- Regeringskansliet (2018). *Nationell inriktning för artificiell intelligens*. Stockholm: Näringsdepartementet.

- Regeringskansliet & SKR (2020a) *E-hälsa 2025. En strategi för genomförande av Vision e-hälsa 2025. Nästa steg på vägen 2020-2022*. Stockholm: Regeringskansliet & Sveriges Kommuner och Regioner, SKR.
- Regeringskansliet & SKR (2020b) *Satsning på digital utveckling inom vård och omsorg. Ny strategi för genomförande av Vision e-hälsa 2025*. Pressmeddelande. Stockholm: Regeringskansliet & Sveriges Kommuner och Regioner, SKR.
- Socialstyrelsen (2012). *Om implementering*.
- Statskontoret (2020a). *Fortsatta former för digitaliseringspolitiken
Utvärdering av Digitaliseringsrådet och kartläggning av regeringens styrning*.
Stockholm: Statskontoret
- Statskontoret (2020b). *En innovativ och samverkande förvaltning. 10 år med det förvaltningspolitiska målet*.
Stockholm: Statskontoret
- Svensson, L. & Larsson, S. (2017). *Digitalisering och socialt arbete – en kunskapsöversikt*.
Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet
- Werr, A. , Stjernberg, T. & Docherty, P. (1995), Att förändra strukturer – en översikt och jämförelse. Från boken ”Människan och strukturerna organisationsteori för förändring”, Löwstedt, J. (redaktör), Nerenius & Santerius förlag.

Bilaga 1

Digitaliseringsstrategin helhet

AVSÄNDARE (ÅR)	TITEL OCH LÄNK
Regeringen (2017)	<i>Regeringens skrivelse 2017/18:47 Hur Sverige blir bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter – en skrivelse om politikens inriktning</i> https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/skrivelse/2017/11/skr.-20171847/
Digitaliseringsrådet (2019)	<i>Data som strategisk resurs.</i> https://digitaliseringsradet.se/aktuellt/foerdjupningsomraad-en-2019/data-som-strategisk-resurs/
Statskontoret (2020)	<i>Fortsatta former för digitaliseringspolitiken. Utvärdering av Digitaliseringsrådet och kartläggning av regeringens styrning</i> http://www.statskontoret.se/publicerat/publikationer/2020/utvardering-av-digitaliseringsradet-och-kartlaggning-av-regeringens-styrning/
SKR (2019)	<i>Utveckling i en digital tid - en strategi för grundläggande förutsättningar</i> https://skr.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/strategifordigitalutveckling.6728.html
Regeringskansliet/SKR (2020)	<i>En strategi för genomförande av Vision e-hälsa 2025. Nästa steg på vägen 2020-2022</i> https://skr.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/strategifordigitalutveckling.6728.html

Digitaliseringsstrategins delmål

Digital kompetens

AVSÄNDARE (ÅR)	TITEL OCH LÄNK
Digitaliseringsrådet (2018)	<i>En lägesbild av Digital kompetens.</i> https://digitaliseringsradet.se/sveriges-digitalisering/digital-kompetens/
e-hälsomyndigheten (2020)	<i>Nationellt stöd till kommunerna vid införande och användning av digital teknik (e-hälsa)</i> https://www.ehalsomyndigheten.se/om-e-halsa/stod-till-kommuner-for-inforande-och-anvandning-av-digital-teknik/

Digital trygghet

AVSÄNDARE (ÅR)	TITEL OCH LÄNK
Digitaliseringsrådet (2018)	<i>En lägesbild av Digital Trygghet</i> https://digitaliseringsradet.se/sveriges-digitalisering/digital-trygghet/

Digital innovation

AVSÄNDARE (ÅR)	TITEL OCH LÄNK
Digitaliseringsrådet (2018)	<i>En lägesbild av Digital Innovation</i> https://digitaliseringsradet.se/sveriges-digitalisering/digital-innovation/

Digital ledning

<i>AVSÄNDARE (ÅR)</i>	<i>TITEL OCH LÄNK</i>
Digitaliseringsrådet (2019)	<i>En lägesbild av Digital Ledning</i> https://digitaliseringsradet.se/sveriges-digitalisering/digital-ledning/

Digital infrastruktur

<i>AVSÄNDARE (ÅR)</i>	<i>TITEL OCH LÄNK</i>
Digitaliseringsrådet (2019)	<i>En lägesbild av Digital Infrastruktur</i> https://digitaliseringsradet.se/sveriges-digitalisering/digitalinfrastruktur/

DIGITALISERING, LEDARSKAP & INFORMATIK – Implementering av Digitaliseringsstrategin i välfärden

Utvecklingen av framtidens välfärd genomförs inte sällan med digitala förtecken och när så sker får ledare i offentlig förvaltning en central roll och uppgift. Rapporten *Digitalisering, ledarskap & informatik - Implementering av den nationella digitaliseringsstrategin i välfärden* förmedlar en bild av de krav och förväntningar som riktas mot verksamhetsledare när den nationella digitaliseringsstrategin implementeras och genomförs i offentlig sektor.

Avslutningsvis i rapporten ger författarna förslag till fortsatt forskning inom området. Förhoppningen är att rapporten kan bidra till en fortsatt diskussion om digitaliseringens utmaningar och möjligheter inom välfärdsområdet. I synnerhet kring vilka förutsättningar som krävs för att leda en allmer digitaliserad välfärd.

Rapporten är den andra rapporten inom forskningsprojektet *Digitaliserat ledarskapande – ledarskapande digitalisering* finansierat av Centrum för välfärdsstudier, CVS vid Högskolan i Borås.

Maria Wolmesjö är FD, docent, bitr. professor i socialt arbete och forskningsledare för Arbetsliv & välfärd vid Högskolan i Borås.

Bim Fagerström är FD, universitetslektor i informatik vid Högskolan i Borås.



HÖGSKOLAN
I BORÅS