

Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 1 (31)
Författare Sara Herrman	1.0
Titel Digital motor Fyrbodal	Underrubrik Delrapport Mellerud

## Digital motor Fyrbodal

### Delrapport Mellerud

*Författare*

Sara Herrman, Fyrbodals kommunalförbund

## Dokumentstyrning

### Versionshistorik

Datum	Version	Utfärdare	Förändringsorsak
2021-03-23	0.1	Sara Herrman	Utkast framtaget och dokumentstruktur fastställd
2021-03-31	1.0	Sara Herrman	Skickad till kommundirektör.

### Informationsklassning


Informationen i dokumentet klassas utifrån konsekvensnivåer för SKR:s verktyg KLASSA.

Konsekvensnivå: Försumbar skada (0).

- Inga svårigheter för verksamheten att nå målen.
- Ingen eller endast försumbar påverkan på samhällsviktiga funktioner vid egen eller annan organisation.
- Ingen eller försumbar skada på den personliga integriteten för enskild individ, vare sig avseende fysisk, ekonomisk eller integritetsrelaterad skada.

### Efterlevnad

Mottagande kommun äger rapporten och innehållet. Behandling av underlaget sker utifrån kommunens dokumenthanteringsplan.

		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 3 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

## Sammanfattning

I Fyrbodals kommunalförbund har det genomförts en förstudie under oktober 2020 till februari 2021 vars mål var att kartlägga samtliga deltagande kommuners förmågor inom den digitala motorn för att identifiera gemensamma styrkor och svagheter utifrån de samhällsutmaningar vi står inför. Den digitala motorn kan liknas kommunens centrala IT-verksamhet som har ett ansvar för att säkerställa att alla tekniska aspekterna av en hela organisationen fungerar smidigt, samt de roller i organisationen som arbetar med IT-frågor som exempelvis systemförvaltare eller IT-samordnare. Förstudien gav medverkande kommuner tillfälle att beskriva sina möjligheter och utmaningar inom området och med hjälp av underlaget kan beslutsfattare få en bättre förståelse och insikt kring hur en eventuell utökad delregional samverkan inom den digitala motorn kan se ut. Utifrån underlaget får kommunernas ledningsgrupper en metod och rekommendation av vilka förmågor inom den digitala motorn som bör prioriteras att stärka på sikt och utifrån vilka samverkansformer det kan ske


Förstudierapporten visar att Fyrbodals kommuner har ambitioner och mål att digitalisera sina verksamheter, vilket är positivt men den visar även att det finns brister i den digitala mognaden, vilket innebär en utmaning för kommunerna att nå uppsatta mål. Kommunerna behöver både drift- och utvecklingskapacitet för att anpassa sig till omvärlden och transformeras genom att tillgodogöra sig nytta med digitalisering, vilket kommer innebära en stor utmaning med tanke på de demografiska förutsättningar Fyrbodals kommuner har.

För att klara omställningen framöver ser vi att det finns stora utmaningar främst gällande kapacitetsbrist, vilket innebär att kommunerna har mycket svårt att bedriva utveckling, samt brister i förståelsen för vad digitalisering innebär. En möjlig väg framåt för att hantera hindren är att samverka. Att samverka kan vara komplext och behöver organiseras och struktureras på ett sätt som gör det enkelt för beslutsfattare att hantera frågorna, varav upprättande av den metod som återfinns i huvudrapporten och delen för rekommendationer.

Denna delrapport återspeglar resultatet från er som deltagande kommun. Önskemålet med huvudrapporten var att inte synliggöra kommunnamnen i det samlade resultatet. Deltagande kommuner får därför kommununika rapporter som en delrapport för att kunna jämföra med det egna resultatet mot det sammanlagda för Fyrbodals.

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>UPPDRAGSBESKRIVNING</b>	<b>5</b>
1.1	BAKGRUND	5
1.2	SYFTE	5
1.3	MÅL	5
1.4	AVGRÄNSNING	6
1.5	BEGREPP OCH TERMER I RAPPORTEN	6
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>9</b>
2.1	BEDÖMNING AV DIGITAL MOGNAD FÖR HELA KOMMUN	9
2.2	BEDÖMNING AV MOGNAD GÄLLANDE INFORMATIONSSÄKERHETSARBETET	9
2.3	BEDÖMNING AV MOGNAD GÄLLANDE DEN DIGITALA MOTORNS FÖRMÅGOR	9
2.4	BEDÖMNING AV EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DEN DIGITALA MOTORN	9
<b>3</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>10</b>
3.1	KOMMUNENS DIGITALA MOGNAD	10
3.1.1	<i>Digital förmåga</i>	10
3.1.2	<i>Digitalt arv</i>	12
3.1.3	<i>Mognadsmätning</i>	14
3.1.4	<i>Rekommendation</i>	16
3.2	KOMMUNENS INFORMATIONSSÄKERHETSARBETE	18
3.2.1	<i>Rekommendation</i>	19
3.3	EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DEN DIGITALA MOTORN	20
3.3.1	<i>Central IT-kostnad</i>	20
3.3.2	<i>Fördelning av IT-kostnader per enhet</i>	20
3.3.3	<i>Fördelning av IT-kostnader inom och utanför central IT</i>	23
3.3.4	<i>Fördelning av IT-kostnad gällande arbetsområden inom central IT</i>	24
3.3.5	<i>Rekommendation</i>	25
3.4	DEN DIGITALA MOTORNS FÖRMÅGOR	25
3.4.1	<i>Beskrivning av förmågor och kommunens mognad</i>	25
3.4.2	<i>Rekommendation</i>	30

		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 5 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

# 1 Uppdragsbeskrivning

Nedan följer bakgrund, syfte, mål och avgränsning från huvudrapporten för att delrapporten ska hamna i rätt kontext. Fördjupning hänvisas till huvudrapporten – Digital motor Fyrbodals – Förstudierapport. Huvudrapporten finns att tillgå på Fyrbodals kommunalförbunds hemsida.

Den 25:e september 2020 godkände kommundirektörsnätverket i Fyrbodals direktivet till denna förstudie. Anledningen var att den strategiska styrgruppen e-rådet, vars uppdrag var att driva och koordinera digitaliseringsfrågor inom ramen för Fyrbodals, behövde mer kunskap och förståelse för hur digitaliseringsarbetet i kommunerna kunde stärkas ytterligare med hjälp av samverkan. En frågeställning som funnits med i e-rådet var vilka gynnsamma synergieffekter som kommunerna kan dra nytta av inom kommunens IT-verksamhet varav behovet av en förstudie formaliserades i direktivet.

## 1.1 Bakgrund

Offentlig sektors stora utmaning för en överskådlig tid är att producera mer verksamhet med mindre resurser samtidigt som konkurrensen kring arbetskraft blir allt hårdare. Fyrbodals position inom Västra Götaland skapar förutsättningar för en påtaglig arbetspendling både till Göteborg och Norge, platser där arbetsmarknaden är stark och lönetillväxten högre. Arbetspendlingen kommer att påverka medlemskommunerna möjligheter att rekrytera framför allt spetskompetens.

Enligt SKR (Sveriges kommuner och regioner) är digitaliseringen en av de utpekade möjligheterna för att bidra till omställningen av offentlig sektor och mildra effekterna av att färre behöver göra mer för fler. Digitaliseringen med underliggande IT-funktioner är högaktuell för i princip samtliga sektorer varför arbetskraft med kompetens inom området har en stark efterfrågan på arbetsmarknaden.


Flertalet analyser pekar på att kommunerna har behov av en digital utveckling, men att medlemskommunernas geografiska arbetsmarknadsposition tillsammans med en hög efterfrågan på kompetens inom digitaliseringsområdet skapar en utmanande situation.

## 1.2 Syfte

Utredningen syftar till att utforska samtliga deltagande kommuners förmågor inom den digitala motorn. Medverkande kommuner får tillfälle att beskriva sina möjligheter och utmaningar inom området och med hjälp av underlaget kan beslutsfattare få en bättre förståelse och insikt kring hur en eventuell utökad delregional samverkan inom den digitala motorn kan se ut. Utifrån underlaget får kommunernas ledningsgrupper en metod och rekommendation av vilka förmågor inom den digitala motorn som bör prioriteras att stärka på sikt och utifrån vilka samverkansformer det kan ske.

## 1.3 Mål

Att under uppdragets tidsperiod kartlägga vilka förmågor som den digitala motorn behöver tillsammans med deltagande kommuner och identifiera gemensamma styrkor och svagheter utifrån de samhällsutmaningar vi står inför.

		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 6 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

## 1.4 Avgränsning

Kommunerna i Fyrbodals får själva välja i vilka delar de vill medverka då alla kommuner har olika förutsättningar för att kunna delta. Förstudierapporten omfattar därför endast de medlemskommuner som väljer att delta.

Under förstudien kommer flera förslag att identifieras, men vi kommer inte ha möjlighet fördjupa oss i alla förslag utifrån studiens tidsramar.

## 1.5 Begrepp och termer i rapporten

Inom digitaliseringsområdet och de andra områden som berör används många begrepp som saknar en standardiserad definition. Därför behöver läsaren av rapporten ha samma utgångsläge för de begrepp som används av författarna. Nedan följer förklaringar av återkommande begrepp i rapporten.

### DIGITALISERING

Digitaliseringen är den enskilt största förändringsfaktorn i vår tid och påverkar hela samhället. Digitalisering ska förstås som arbetssätt, processer och beteenden som förändras i snabb takt med stöd eller på grund av ny teknik och datadriven utveckling. Digitalisering medför också möjligheter för individer, verksamheter och system att inhämta, utbyta och analysera information på helt nya sätt. Det finns många olika definitioner av begreppet digitalisering, men det vanligaste är att det är något som liknas ”verksamhetsutveckling med stöd av IT”. För Fyrbodals e-råd, beställarna av rapporten, var det av stor vikt att vid uppdragets start att enas om en gemensam definition av begreppet. Det resulterade i att digitalisering definierades och även särskildes från kringliggande begrepp som i detta fall är digitisering och digital transformation. Tillsammans kan de ses som tre olika faser. Alla faser är nödvändiga för en organisation att genomgå.

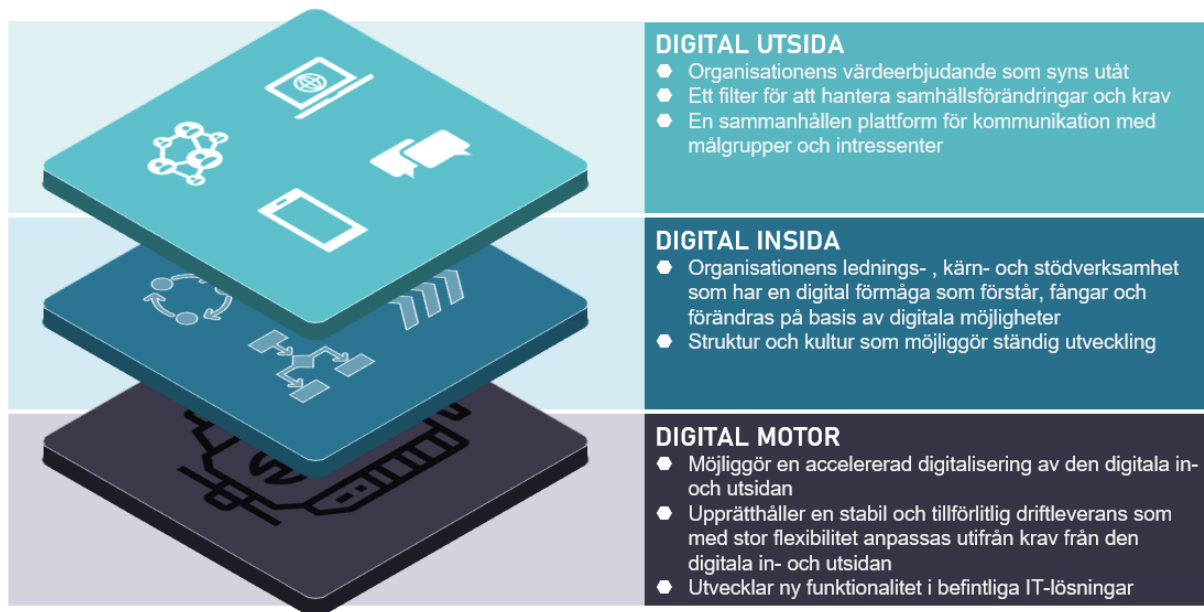
**Digitisering** är den första fasen och den handlar om att göra grundläggande funktioner digitala. Med hjälp av teknik omvandlas analog information till digital. I denna fas sker informations- och kommunikationsarbete digitalt. Ett exempel är att handläggare av olika ärenden kan få in information från invånaren digitalt via en e-tjänst. Hanteringen av informationen sker med samma arbetssätt som när den inkom på papper, vilket endast medför en låg effektiviseringsgrad för verksamheten och en viss förhöjning av kvalitet på tjänsten för invånaren.

**Digitalisering** är den andra fasen och handlar om att effektivisera verksamhetsprocesserna ytterligare, men även att tillämpa nya arbetssätt. När all information nu är digital kan man förädla den på nya sätt. I vissa fall kan det handla om att automatisera verksamhetsprocesser, att information kan flyttas, beräknas och användas av en robot vilket medför effektiviseringsvinster. I andra fall kan det handla om att hitta nya innovativa arbetssätt med stöd av modern teknik som bättre tillvaratar det behov som processens olika intressenter har. Här lär vi oss att bättre förstå vilken typ av utveckling som efterfrågas av omvärlden för att snabbare kunna förändra och ställa om verksamheten utifrån nya samhällskrav och beteenden.

**Digital transformation** är den tredje fasen och det är här organisationen transformerats och storskaliga förändringar genomförs. Utifrån samhällskrav och beteenden i den digitala världen arbetas mer utforskande och datadrivet för att skapa nya möjligheter och innovationer. Med en väl utvecklad organisationskultur kan vi vara mer utforskande, mer flexibla och ett relevant kugghjul bland våra samverkande aktörer i det digitaliserade samhället.

## DEN DIGITALA ORGANISATIONEN

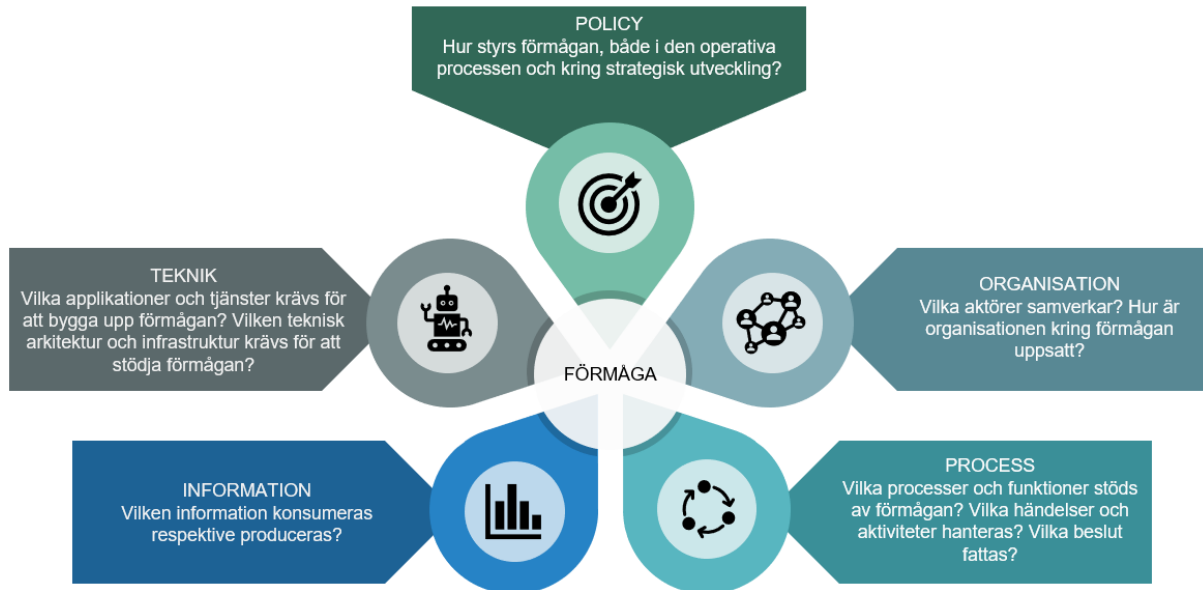
Den digitala organisationen är en förenkling som vi gjort i samband med denna rapport för att se på en organisation i ett annat perspektiv än det klassiska sektorsindelade. Alla organisationer kommer bygga den ”digitala organisationen” för att bidra och vara relevanta i ett digitaliserat samhälle. Perspektivet är koncern- och sektorsövergripande för att förstå det samlade värdet en organisation skapar. Perspektivet är inte på något sätt unikt för kommunal verksamhet utan är likvärd gångbart inom region, myndighet eller privat och ideell sektor. Alla organisationer hanterar behov från en omvärld som förädlas till en tjänst eller produkt som sedan blir till ett värde för individer eller andra organisationer som genererar intäkter. Den digitala organisationen skiljer sig från den icke digitala organisationen för hur värde skapas. I den icke digitala organisationen är värdet som skapas allt som oftast frikopplat från varandra utifrån olika verksamhetsindelningar. Här fokuserar man främst på att i verksamhetsprocessen förädla en tjänst eller produkt internt för att sedan leverera den externt där den konsumeras. Med hjälp av modern teknik och plattformar tar den digitala organisationen tillvara på de synergieffekter som finns i att samverka i skapandet av värde över sektors- och organisationsgränser tillsammans med processens intressenter. Den digitala organisationen är en del av digitala ekosystem med andra aktörer för att skapa mesta möjliga värde för invånarna. Data används som strategisk resurs för att driva den digitala organisationen framåt och ständigt utveckla värdeerbjudandet. För att förstå hur det hänger ihop valde vi att dela upp den digitala organisationen i tre lager, den digitala utsidan, insidan och motorn likt bilden nedan. De tre lagren är beroende av varandra för att fungera optimalt. *En djupare beskrivning av lagren finns i huvudrapporten sidan 16–17.*



Figur 1: Den digitala organisationens tre lager, digital utsida, insida och motor.


## FÖRMÅGA

Förmågor beskriver vad en verksamhet gör. Förmågorna är de förutsättningar som måste finnas för att realisera en organisations strategier för att nå organisationens verksamhetsmål. När begreppet förmåga används i rapporten avser det en verksamhetsförmåga där förmågan innefattas av element för processer, organisation, policy, teknik och information inom ett avgränsat område.



Figur 2: Beskrivning av de element som kan innefattas i en förmåga.



		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 9 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

## 2 Metod

Metodvalet för att genomföra förstudien sammanfattas nedan.

*Fördjupning finns på sidan 89–97 i huvudrapporten.*

### 2.1 Bedömning av digital mognad för hela kommun

För att bedöma kommunens digitala mognad användes frågor från verktyget *Dimios*. Dimios mäter uteslutande de förutsättningar som behöver vara på plats för att accelerera digitalisering och öka organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttan av digitalisering. Verktyget används av flertalet offentliga verksamheter i Sverige vilket innebär att kommunen kan jämföra sig med snittet.

Frågorna från Dimios skickades i en enkät som riktades till kommunens förvaltningschefer och IT-chef. För er kommun inkom svar från 2 förvaltningschefer.

### 2.2 Bedömning av mognad gällande informationssäkerhetsarbetet

För att bedöma kommunens mognad gällande informationssäkerhetsarbete användes SKR:s enkät för informationssäkerhetsarbete som grund. Syftet med enkäten var att få uppfattning om hur utvecklad och integrerad informationssäkerhetsarbetet är i er kommun. Enkäten riktades till kommunens informationssäkerhetsansvarig.

För er kommun har svar inkommit.


### 2.3 Bedömning av mognad gällande den digitala motorns förmågor

För att bedöma vilka förmågor den digitala motorn behöver på sikt och vilka styrkor och svagheter kommunen har användes Ineras metod för förmågekartläggning. Med hjälp av representanter från 11 kommuner i form av IT-chefer, digitaliseringsstrateger och digitala samordnare kartlades förmågor och mognaden av förmågan mot gemensamt framtagen målbild genomfördes av varje kommun.

### 2.4 Bedömning av ekonomiska förutsättningar för den digitala motorn

En ekonomisk analysen genomfördes med hjälp av ramverket TBM - Technology Business Management som bland annat används av flera myndigheter i Sverige. IT-kostnader identifierades genom två underlag som efterfrågades för varje kommun.

För er kommun inkom 2 av 2 underlag.

		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 10 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

## 3 Resultat

Resultatet redovisar en kort sammanställning av delar från huvudrapporten samt kommunens egna resultat från undersökningarna (se 2 Metod). Det finns fyra avsnitt i resultatdelen; kommunens digitala mognad, informationssäkerhetsarbete, ekonomiska förutsättningar för kommunens digitala motor samt den digitala motorns förmågor. Efter varje avsnitt följer en rekommendation med förslag på olika former av åtgärder som kommunen kan vidta. I början av varje avsnitt finns en hänvisning till sidor i huvudrapporten där läsaren kan fördjupa sig ytterligare inom området.

### 3.1 Kommunens digitala mognad

*Fördjupning finns på sidan 35–39 i huvudrapporten.*

Hur långt en kommun, en kommunal förvaltning eller ett kommunalt bolag har kommit i sitt digitaliseringsarbete beror i stor utsträckning på chefernas förståelse för digitaliseringen och deras förmåga att peka ut en tydlig riktning och leda förändringsarbetet. Att kommundirektören har kunskap om och prioriterar digitaliseringsfrågorna är avgörande för kommunens förmåga att driva en strategisk verksamhetsutveckling. Förmågan att kunna tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering beror på kommunens samlade digitala mognad, som utifrån Dimios (se 2 Metod) kan beskrivas utifrån två dimensioner.

Den första dimensionen rör *digital förmåga*, definierad som förmågan att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter. Där en organisation med en hög digital förmåga utmärks av att de har en hög nivå av verkningsgrad avseende digitala initiativ.

Den andra dimensionen rör det *digitala arvet*, definierad som de tidigare genomförda investeringarna avseende infrastruktur med mera. Det digitala arvet agerar möjliggörande eller begränsande för accelererad digitalisering, där organisationen antingen kan ha ett digitalt arv som begränsar nya digitala initiativ, eller som möjliggör dessa.

För att förstå omfattningen av resultatet är det viktigt att förstå de två dimensionerna, därför finns beskrivningar av de förmågor som respondenterna bedömt i 3.1.1 Digital förmåga samt 3.1.2 Digitalt arv. Fyrbodals och kommunens resultat återfinns i 3.1.3 Mognadsmätning.

#### 3.1.1 Digital förmåga

Den digitala förmågan består av tre delar; effektivitet, innovation och balansering. Nedan följer beskrivning av de olika förmågorna.

##### FÖRMÅGOR FÖR EFFEKTIVITET

En effektiv drift och förvaltning ses som en betydande förutsättning för att kunna uppnå en hög digital mognad. Nedan följer de förmågor som kommunen behöver ha på plats för att ha förutsättningar för hög effektivitet.

Förmåga	Beskrivning
Portföljstyrning	Portföljstyrning inbegriper att identifiera, prioritera, auktorisera, styra och följa upp initiativen i portföljen (program, projekt och andra insatser) för att nå verksamhetens strategiska mål. Portföljer styrs vanligtvis på koncernövergripande nivå så att

	grundläggande infrastrukturkostnad kan fördelas på hela organisationen och för att undvika att t.ex. likartade initiativ genomförs i olika förvaltningar.
Förvaltningsstyrning	Förvaltningsstyrning innefattar förmågan att bedriva kommunens uppdrag på ett kostnadseffektivt sätt, och ställer krav på en underliggande förvaltningsmodell som skapar hållbara förutsättningar för såväl effektivitet som innovation.
Projektstyrning	Projektstyrning innebär att ni har en gemensam form för att genomföra majoriteten av utvecklingsarbete i organisationen. Det innefattar att ni har tydliga metoder och struktur för att genomföra projekt. Metoder som vanligtvis används kan vara Prince2, PPS, Projekttilen, Scrum och Kanban.
Försörjningsstrategi	En försörjningsstrategi innebär bland annat vägval, till exempel egen regi, upphandling eller annan driftform för att säkerställa kommunens behov av varor och tjänster.
Ekonomiska ramar	Tillräcklig och stabil finansiering ses som en förutsättning för en långsiktigt kostnadseffektiv drift. Därmed blir långsiktigt säkerställandet av ekonomiska ramar en central förmåga.
Informationssäkerhet och integritet	Information utgör grunden för digitaliseringen, och genom detta ställs höga krav på förmågan att vidmakthålla en hög nivå av säkerhet och integritet. För att detta skall kunna säkerställas krävs en inkorporering av säkerhetsaspekter i hela informationskedjan, vilket i sin tur ställer krav på integrationen av säkerhetsarbete i samtliga delar av verksamheten.
Standarder	Långsiktigt effektiv drift och förvaltning ställer krav på en förmåga att arbeta med nyttjande av gemensamma tekniska standarder. Då detta arbete drivs internationellt, ställer detta i sin tur krav på såväl omvärldsbevakning, delaktighet och aktivt anammande av livsdugliga standarder vid val av tekniska komponenter.

## FÖRMÅGOR FÖR INNOVATION

En viktig effekt av digitalisering är förändrade krav för hur man styr IT. Tidigare enkelriktade krav på kostnadseffektiv drift och förvaltning samt kostnadskontroll kompletteras nu med ökande krav på innovation och agilitet. Nedan följer de förmågor som kommunen behöver ha på plats för att ha förutsättningar för hög innovation.

Förmåga	Beskrivning
Användarinvolvering	Användaren har traditionellt utgjort en bortglömd källa till insikt avseende design av nya lösningar. Senare tids forskning har påvisat vikten av att involvera användare i samtliga faser av utvecklingen. De kan innebära att vi tillämpar metoder för behovsdriven utveckling såsom kundresa, som involverar olika grupper av användare.
Öppna data	Utvecklingen kring öppna data ses som en direkt förutsättning för att kunna accelerera digitaliseringen. Det kan innebära att vi genom informationsklassning tillvaratar datamängder som räknas som öppna, standardiserar den, prioriterar den utifrån användarnytta och publicerar den på öppnadata-plattformar.
Öppen utveckling	Vid begränsad utvecklingskapacitet är det viktigt kunna öppna upp utvecklingsprocessen för externa parter. Det kan innebära att kommunen tar stöd och inspiration från Öppen-källkods rörelsen och mer kommersiellt dominerade alternativ.
Innovationskultur	En innovationskultur säkerställer att rätt förutsättningar finns på plats för att innovation skall kunna prioriteras och genomföras på ett effektivt sätt. Detta innefattar en förmåga att hantera högre risknivåer, att lära av misstag och att premiera initiativ med osäker avkastning.
Digitalt först	I linje med regeringens arbete kring Digitalt först behöver digitala lösningar utgöra

	förstahandsvalet vid verksamhetsutveckling. Det kan innebära att kommunen avvecklar analoga kontaktytor och i stället använder sig helt av digitala tjänster.
Skalning	För att uppnå skalekonomiska fördelar på verksamhetsövergripande nivå krävs förmågan att lyfta digitala initiativ från enskilda avdelningar/enheter till gemensam förvaltning och drift. Det kan till exempel innebära att kommunen är bra på att lyfta lyckade pilotprojekt till att bli förvaltnings- eller kommunövergripande.

## FÖRMÅGOR FÖR BALANSERING

Balansering definieras som en styrningsförmåga för säkerställande av en kontinuerlig och dynamisk balans mellan effektivitet och innovation. Nedan följer de förmågor som kommunen behöver ha på plats för att ha förutsättningar för god balansering.

Förmåga	Beskrivning
Prioritering	Prioriteringen av nya investeringar är i många fall behäftat med ett systemfel där effektiviseringsinvesteringar premieras och innovationsinvesteringar bestraffas. Prioriteringsprocessen behöver med andra ord vara anpassad för att kunna hantera såväl effektivitet och innovation som resultatmål.
Kostnadskontroll	Kostnadskontroll utgör en hygienfaktor för såväl trovärdigheten som genomförbarheten av digitala initiativ. Detta innefattar såväl kontroll som transparens. Det kan till exempel innebära att kommunen tillämpar finansiella analyser innan beslut av digitala initiativ, och att beslutsgången tydligt framgår i underlagen.
Nyttokontroll	För att nyttorealiserings skall vara möjligt krävs det en transparens och kontroll/uppföljning av såväl direkta som indirekta nyttor av tidigare genomförda initiativ. Detta ställer krav på redovisning och projektledning, likväl som på prioriteringsprocessen. Det innebär att kommunen följer upp de kvalitativa, ekonomiska, och operationella nyttor som är målsättningen i initiativen.
Nyttorealiserings	Nyttorealiserings är ett arbetssätt med syfte att förverkliga de identifierade nyttor som ligger till grund för att en förändringsinsats genomförs. Detta omfattar att kartlägga behov, krav och möjligheter, beskriva lösningsförslag samt att identifiera, planera, realisera och följa upp nyttan med en förändring.
Kompetensförsörjning	Tillgången till digital kompetens (såväl bredd som spets) utgör en trång sektor internationellt. För att inte detta skall påverka digitaliseringen negativt krävs en förmåga att arbeta med kompetensförsörjningen kring digital kompetens på en strategisk nivå. Det kan innebära att kommunen mäter medarbetarnas digitala kompetens och har riktade insatser där behovet av att öka kompetensen finns.

### 3.1.2 Digitalt arv

Det digitala arvet består tre delar; teknik, användare och organisation. Nedan följer beskrivning av de olika förmågorna.

#### TEKNIKSKA FÖRMÅGOR

Kommunens tekniska förmågor tillgodoser en stabil, flexibel och säker IT-miljö. De är förmågor som IT-avdelningen behöver ha för att ha förutsättningar för att möjliggöra digitaliseringsutveckling.

Förmåga	Beskrivning
---------	-------------

Infrastruktur	Brister i infrastrukturen leder till potentiell trögrörlighet vid framtida förändringar och ett uppdämt behov av nödvändiga moderniseringsinvesteringar/reinvesteringar innan nyutveckling med konkret nytta kan levereras.
Skugg-IT	Skugg-IT uppkommer när avdelningar eller individer i kommunen köper in och använder IT-produkter eller system utan IT-avdelningens vetskap. Det skapar brister i hantering och säkerhet. Problemet uppstår bland annat när verksamheten upplever att IT-miljön är för begränsande och det tar för lång tid för IT-avdelningen att få på plats nya lösningar.
Teknisk skuld	Brister i tidigare genomförd utveckling i form av avsaknad dokumentation och hög nivå av fel leder till stegrande underhållskostnader och svårigheter för vidareutveckling.
Styrning	IT-miljön måste vara stabil och robust men det behöver även finnas utrymme för testning såväl små- som storskaligt. Det innebär att man måste styra för att även tillgodose behovet av innovation. För kommunen kan det innebära att det finns realistiska testmiljöer som verksamheten kan använda för att testa nya arbetssätt.

## ORGANISATION

Med organisation avses IT-avdelningen som behöver ha rätt kompetensmix för att tillmötesgå behov samt en bra arbetsmiljö för att kunna attrahera och behålla relevant kompetens. Nedan följer de förmågor som IT-avdelningen behöver ha för att ha rätt kompetens och arbetsförutsättningar.

Förmåga	Beskrivning
Kompetensmix	Kompetensbasen för en IT-avdelning behöver matcha behovet såväl i dagsläget som framgent. Då den installerade basen ofta är baserad på teknik som ej ligger i teknisk framkant, skapar detta en fördröjning avseende kompetensbasen där denna är mer optimerad för förvaltning än modernisering och utveckling med ny teknik
Arbetsmiljö	Brister i arbetsmiljön för IT-medarbetare skapar svårigheter att attrahera och behålla relevant kompetens för framtida behov. Resultatet blir en förstärkning av bristande kompetenssammansättning samt tilltagande problem med personalomsättning och sjukfrånvaro vilket försämrar leveransförmågan

## ANVÄNDARE

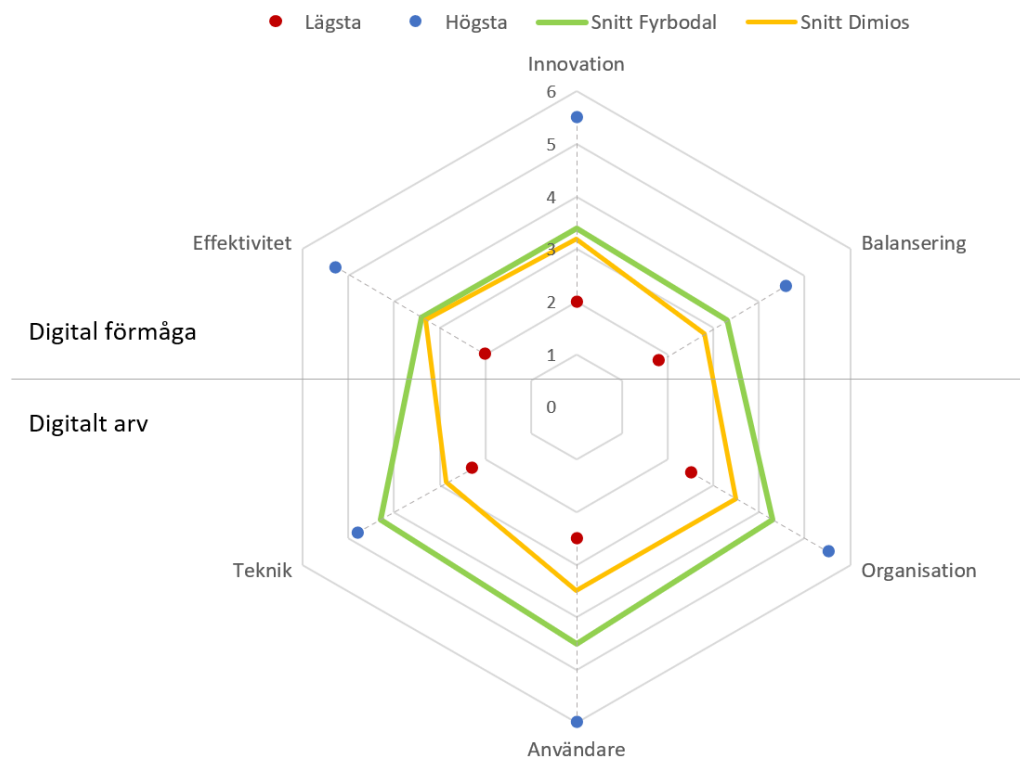
Hur användarna upplever IT-avdelningen och de tjänster som levereras är viktigt för att skapa förtroende och främja digitaliseringsinitiativ. Nedan följer de förmågor som IT-avdelningen behöver vara för att vara en relevant samarbetspart till verksamheten.

Förmåga	Beskrivning
Användarnöjdhet	Bristande användarnöjdhet påverkar användarnas vilja att aktivt arbeta med IT-avdelningen för att skapa förbättringar och blir en grogrund för skugg-it och bristande nyttjande av interna system.
Rykte	Brister i leveransförmåga över lång tid skapar ett rykte där användarna har låg tillit och förtroende för IT-avdelningen. Detta leder i sin tur till en passiv användarkultur som hämmar framtida utveckling.

### 3.1.3 Mognadsmätning

Mognadsmätningen genomfördes av kommunens förvaltningschefer och IT-chefer. Mätningen baseras på självskattning, respondentens upplevelse och ställningstagande till vissa påståenden. Nedan följer det totala resultatet för Fyrbodals samt det individuella för kommunen. Mätningen visas först i ett spindeldiagram med de olika förmågorna som beskrivs ovan med en skala från 0–6 där 0 motsvarar mycket låg mognad (svaghet för kommunen) och 6 motsvarar en mycket hög mognad (styrka för kommunen). Sedan visas mognadsmätningen i en matris där kommunen positioneras utifrån de två dimensionerna för att ytterligare tydliggöra vilken fas (*se 1.5 Begrepp och termer*) som kommunen befinner sig i.

#### MOGNADSMÄTNING FYRBODAL

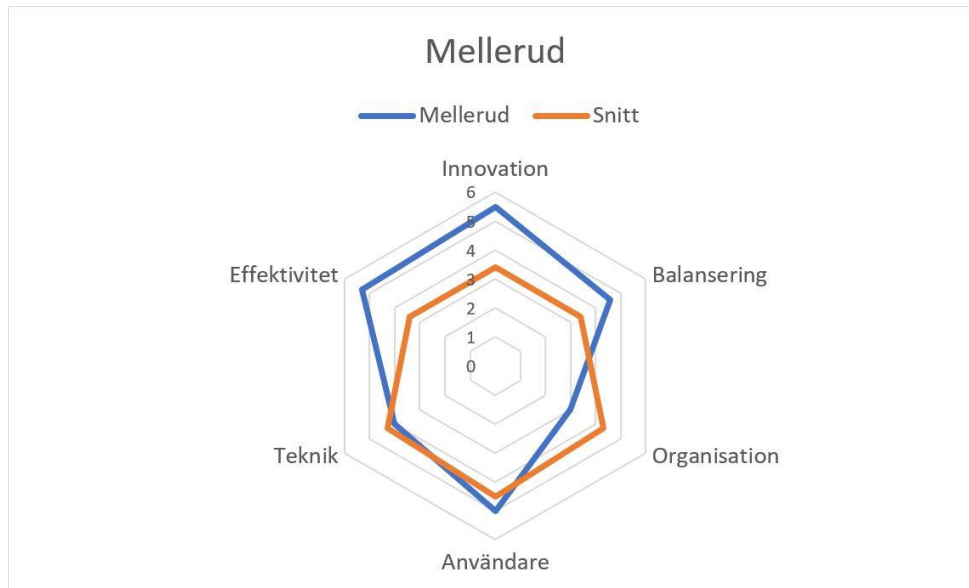


Figur 3: Spindeldiagram över lägst, högst, och genomsnittligt självuppskattade värdet för Fyrbodal, samt det genomsnittliga för kommuner, landsting och myndigheter som nyttjar verktyget Dimios.

Kommunerna i Fyrbodal uppskattar generellt sin digitala mognad högre än genomsnittet i Sverige. Nivån av digital mognad i Sverige är 47%, vilket redovisas i statusrapporten för de årliga Dimiosmätningarna. Det innebär att en bred uppsättning av de förutsättningar som krävs för att leva upp till regeringens högt ställda mål, om att bli bäst i världen på att dra nytta ur digitalisering, saknas. Särskilt inom digitalt arv skattar sig kommunerna i Fyrbodal högre än genomsnittet i Sverige, medan uppskattningen av digital förmåga inte skiljer sig markant.

## MOGNADSMÄTNING FÖR ER KOMMUN

Nedan följer det sammanställda resultatet för er kommun där ni jämförs mot snittet i Fyrbodal.

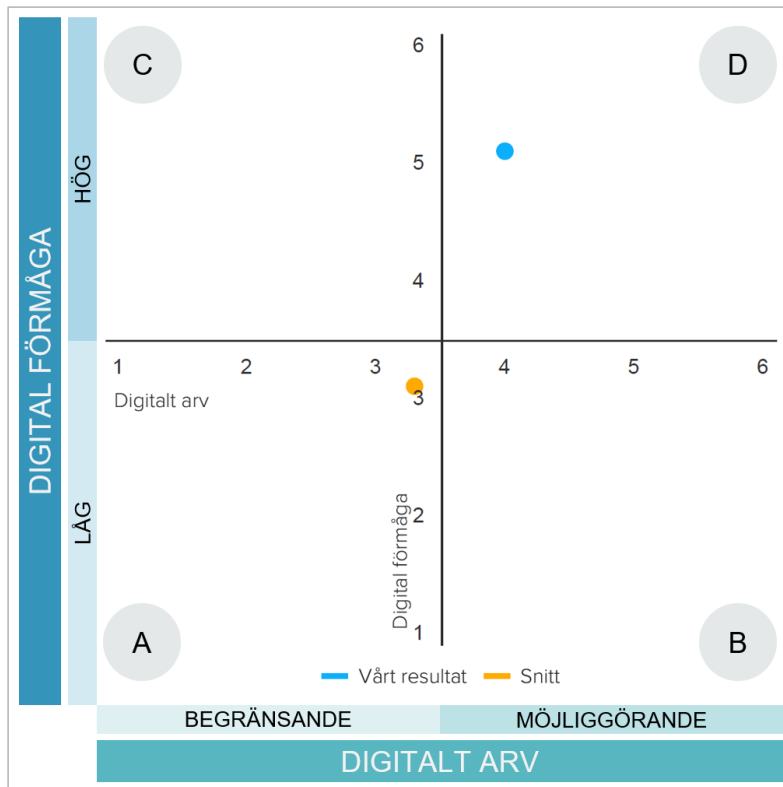


Figur 4: Spindelldiagram med genomsnittligt självuppskattade värdet för er kommun, samt det genomsnittliga värdet för Fyrbodal.

Även detta resultat tyder på att er kommun är bättre än genomsnittet i Sverige och på vissa områden bättre än övriga kommuner i Fyrbodal.

Resultatet återspeglas även i figur 3 där ni jämförs med snittet för Dimios. Matrisen är indelad i fyra fält som visar de två dimensionerna digital förmåga och digitalt arv. Den digitala förmågan kan vara låg eller hög och det digitala arvet kan vara begränsande eller möjliggörande. De fyra olika fälten som kommunen kan hamna i beskrivs nedan.

Nivå	Beskrivning
A	Organisationen sitter fast i såväl tungt begränsande arv och brister i förmåga vilket hämmar digitala satsningar och riskerar att leda till förlöpta kostnader.
B	Organisationen begränsas av brister i förmåga vilket leder till att verkningsgrad av tidigare genomförda moderniseringsinvesteringar uteblir.
C	Trots stora satsningar på digitalisering sitter organisationen fast i tidigare fattade beslut vilket resulterar i bristande effekt.
D	Digitala satsningar har hög verkningsgrad som en effekt av både möjliggörande arv och hög förmåga.



Figur 5: Matris som återspeglar ert resultat i jämförelse med snittet för de som använder Dimios.


**Ni har mognadsnivå D.** Det innebär att respondenternas skattning antyder att ni har ett möjliggörande arv och en hög digital förmåga. Det innebär att ni befinner er i fasen för digital transformation. Fasen innebär att ni som kommun har transformerats och storskaliga förändringar genomförs. Utifrån samhällskrav och beteenden i den digitala världen arbetar ni utforskande och datadrivet för att skapa nya möjligheter och innovationer. Med en väl utvecklad organisationskultur är ni utforskande, flexibla och ett relevant kugghjul bland era samverkande aktörer i det digitaliserade samhället. Det innebär att ni bör ha prediktionsmodeller som ger en god precision i ert förebyggande arbete vilket innebär att dataanalyser används för att till exempel fånga upp en vacklande mellanstadieelev och sätta in rätt insatser vid rätt tidpunkt, för att på så sätt förhindra ett skolmisslyckande. Ni bör även ha en IT-infrastruktur som är ett väl fungerande digitalt ekosystem med hög interoperabilitet. Det innebär sömlös informationsöverföring inom och utom kommunens verksamhet. Ni har digitala plattformar som en kommungemensam "mina sidor" för invånare där alla era digitala tjänster finns samlade. Ärendeprocesserna är helt automatiserade vilket innebär att beslut fattas i största möjliga utsträckning av digitala tjänster så som AI.

### 3.1.4 Rekommendation

Mognadsmätningen som genomförs är endast på en mycket avgränsad målgrupp. Vid användningen av Dimios rekommenderas att mätningen görs på en större målgrupp som är utspridd i organisationen. Mognadsmätningen genomförs med fördel på hela kommunkoncernen för att återspegla en mer sanningsenlig bild.

Analysen av resultatet i huvudrapporten påvisade risk för att överskattning vid mognadsbedömningen skett, **därför kan det vara av vikt att göra om mognadsmätningen med en större målgrupp** för att på så sätt förstå vilka




		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 17 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

styrkor och svagheter som finns i koncernen. Mätning behöver även ske på regelbunden basis för att kunna följa utvecklingen.

Det finns flera åtgärder som kan genomföras när det kommer till att höja kommunens digitala mognad. **Det viktigaste är att ha kompetens om vad digitalisering innebär** på en såväl strategisk som operativ nivå i kommunens verksamhet. Kompetenssatsningar för främst förtroendevalda och tjänstemän på ledningsnivå är något som bör prioriteras. När förståelse och insikt finns för hur kommunen ska genomgå en digital transformation kommer det innebära att flertalet styrande principer behöver sättas på plats. Genomförandet av samtliga åtgärder kräver en hög utvecklingskapacitet vilket kan bli en utmaning för en enskild kommun att upprätthålla, då kan exempelvis mellankommunalsamverkan vara ett alternativ för att tillsammans stärka varandra.

Följande rekommendationer är exempel på åtgärder ni kan genomföra för att stärka er digitala mognad:

- **Kompetens:** Kompetenssatsningar riktade till förtroendevalda och tjänstemän på ledningsnivå gällande strategisk ledning för en transformation.
- **Kompetens:** Kompetenssatsningar riktade till mellan- och enhetschefer gällande digitalisering och förändringsledning.
- **Kompetens:** Kompetenssatsningar riktade till medarbetare gällande operativ digitalisering och innovation.
- **Ledning och styrning:** Implementera portföljstyrning för att bättre hålla samman och prioritera de utvecklingsinsatser som ska genomföras.
- **Ledning och styrning:** Implementera en långsiktig digital agenda (program i portföljen) med handlingsplaner (planerade projekt och uppdrag i programmet) som prioriterar i vilken ordning målen ska uppnås. Den digitala agendan bör tas fram tillsammans med samtliga förvaltningar för att identifiera potentiella samverkansområden.
- **Ledning och styrning:** Säkerställa att det finns en tillräcklig organisation, kultur och struktur för att hantera projekt.
- **Ledning och styrning:** Prioritera samverkan i de insatser där det finns tydliga ekonomiska och/eller kvalitativa skalfördelar.
- **Ledning och styrning:** Implementera en kommunövergripande informationssäkerhetspolicy och tillgodose att det finns roller som arbetar aktivt med informationssäkerhetsfrågor centralt och i förvaltningarna.
- **Ledning och styrning:** Implementera en bredbandsstrategi för hur ni kan uppnå de nationella och regionala bredbandsmålen.
- **Ledning och styrning:** Implementera strategi för organisationens egen kompetensförsörjning som tydliggör hur de kompetenser, kunskaper och färdigheter som behövs för digital transformation ska utvecklas och verifieras.
- **Ledning och styrning:** Implementera en kommunövergripande standardiseringsstrategi för en sammanhållen och tillgänglig digital in- och utsida.
- **Ekonomi:** Tillgodose att kommunens försörjningsstrategi är i linje med den digitala agendan för att få ett effektivt resursutnyttjande. Här bör vägval för outsourcing vägas in för att rätt driftsform säkerställer kommunens behov av varor och tjänster.
- **Ekonomi:** Ekonomiska ramar bör fastställas som tillgodoser en tillräcklig och stabil finansiering som ger förutsättningar för långsiktigt kostnadseffektiv digitalisering.
- **IT:** Implementera styrdokument och strategier för IT-arkitektur som stödjer framtida målsättning i den digitala agendan.

		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 18 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

## 3.2 Kommunens informationssäkerhetsarbete


*Fördjupning finns på sidan 54–58 i huvudrapporten.*

Brister i hantering av information leder till ett försämrat förtroende där allvarliga och upprepade störningar kan leda till förtroendekriser. Alla organisationer behöver därför skydda deras information så att den alltid finns när den behövs (tillgänglighet), att man kan lita på att den är korrekt och inte manipulerad eller förstörd (riktighet) och att endast behöriga personer får ta del av den (konfidentialitet). Gapet mellan digital utveckling och de åtgärder vi vidtar för att säkra våra digitala informationstillgångar, som alltjämt ökar, bidrar till att sårbarheterna och risker växer lavinartat.

Kommunens informationssäkerhetsarbete är en viktig del i kommunens digitala transformation, bland annat för att säkerställa att värdefull information har de skydd som behövs. För att få uppfattning om hur utvecklad och integrerad informationssäkerhetsarbetet är i er kommun har en enkätundersökning genomförts (se 2 *Metod*).

Nedan följer de svar som inkommit från respondenten som ansvarar för kommunens informationssäkerhetsfrågor.

Fråga	Svar
Har er kommun en CISO (informationssäkerhetssamordnare/chef) med uppdrag att samordna det övergripande informationssäkerhetsarbetet?	Ja
Hur mycket tid per arbetsvecka avsätter CISO av sin ordinarie arbetstid till informationssäkerhetsarbete?	1-10 timmar
Har ni ett etablerat arbetssätt så att ledningen regelbundet informerar sig och beslutar i informationssäkerhetsfrågor?	Nej
Till vilken grad har organisationen infört ett etablerat arbetssätt så att ledningen regelbundet informerar sig och beslutar i informationssäkerhetsfrågor?	
Har ni ett etablerat arbetssätt så att informationssäkerhetsriskerna hanteras?	Nej
Till vilken grad har organisationen infört ett etablerat arbetssätt så att informationssäkerhetsriskerna hanteras?	
Har ni ett etablerat arbetssätt så att informationstillgångarna klassas?	Nej
Till vilken grad har organisationen infört ett etablerat arbetssätt så att informationstillgångarna klassas?	
Har ni ett etablerat arbetssätt så att verksamhetens kontinuitet säkerställs?	Nej
Till vilken grad har organisationen infört ett etablerat arbetssätt så att verksamhetens kontinuitet säkerställs?	
Har ni ett etablerat arbetssätt så att medarbetarnas informationssäkerhetsmedvetande säkerställs?	Nej
Till vilken grad har organisationen infört ett etablerat arbetssätt så att medarbetarnas informationssäkerhetsmedvetande säkerställs?	
Har ni ett etablerat arbetssätt så att beaktningen av informationssäkerhet i hela upphandlingsprocessen säkerställs?	Nej
Till vilken grad har organisationen infört ett etablerat arbetssätt så att beaktningen av informationssäkerhet i hela upphandlingsprocessen säkerställs?	
Har ni ett etablerat arbetssätt så att tillämpningen av gemensamma arbetssätt inom informationssäkerhetsområdet (till exempel. egenkontroll, leverantörsuppföljning, revisioner) följs upp?	Nej
Till vilken grad har organisationen infört ett etablerat arbetssätt så att tillämpningen av gemensamma arbetssätt inom informationssäkerhetsområdet (till exempel. egenkontroll, leverantörsuppföljning, revisioner) följs upp?	

		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 19 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

Figur 6: Tabell med sammanställning av svaren i enkäten gällande informationssäkerhet

### 3.2.1 Rekommendation

Svaren från enkäten visar att ni ännu inte infört tillräckliga strukturer, roller och arbetssätt för att hantera era informationssäkerhetsfrågor. Det innebär en risk för att drabbas av sanktioner från olika tillsynsmyndigheter, till exempel Integritetsskyddsmyndigheten, Energimyndigheten och Inspektionen för vård och omsorg.

Följande rekommendationer är exempel på åtgärder ni kan genomföra för att stärka ert informationssäkerhetsarbete:

- **CISO bör avsätta minst en deltid** för att kommunen ska ha goda förutsättningar att lyckas med informationssäkerhetsarbetet (rekommendation från SKR).
- **Informationssäkerhet bör finnas med som punkt på ledningens agenda.** Ett viktigt redskap för ledningen att informera sig samt leda och styra är ledningens genomgång där de gäller att samtliga är insatta och aktivt leder och styr informationssäkerhetsarbetet. Vid ledningens genomgång kan till exempel riskutveckling, inträffade incidenter, vidtagna åtgärder och förslag till förbättringar lyftas.
- **Etablera arbetssätt för att upptäcka och hantera informationssäkerhetsincidenter.** Det behöver finnas ett sätt att detektera avvikelser och uppmärksamma dem så att någon kan agera för att återställa informationssäkerheten. Informationssäkerhetsincident eller avvikelse kan ha sin grund i såväl en avsiktligt orsakad händelse (t ex tillgänglighetsattack mot IT-system och stöld av hemliga handlingar) som en oavsiktligt orsakad händelse (t ex naturfenomen, materialfel, olyckor och slarv).
- **Etablera arbetssätt för informationsklassning.** Att identifiera vilket skyddsbehov informationen behöver görs genom informationsklassning och är ett viktigt arbetssätt att etablera i hela kommunen. Genom att klassa informationstillgångar i olika nivåer, utifrån de konsekvenser som otillräckligt skydd kan medföra, kan ni identifiera känslig och kritisk information, och därefter vidta åtgärder för att uppnå tillräckligt skydd. Ni kan även undvika att information får onödigt överskydd med höga kostnader som följd.
- **Etablera arbetssätt för kontinuitetshantering** som handlar om att planera för att upprätthålla sin verksamhet på en tolerabel nivå. Oavsett vilken störning den utsätts för, till exempel när personalen inte kommer till jobbet, lokalerna inte går att använda, leveranser av viktiga varor och tjänster inte når oss eller vi drabbas av ett strömavbrott. Det är ett viktigt arbetssätt att etablera för att verksamheten snabbare kan återhämta sig och mildra konsekvenserna av en inträffad händelse.
- **Etablera arbetssätt för att säkerställa medarbetares informationssäkerhetsmedvetande.** Felaktig använd teknik och medarbetare som agerar fel är de två viktigaste orsakerna till att information kommer i fel händer. Av dem utgör medarbetarna den största risken. Medarbetarna bör få kontinuerlig kompetenshöjande insatser inom informationssäkerhet för de ska hantera mejl, mobiltelefoner, USB-minnen, lösenord med mera på ett säkert sätt.
- **Etablera arbetssätt för att säkerställa att beaktningen av informationssäkerhet finns i hela upphandlingsprocessen.** Ett fungerande arbetssätt kommer tidigt i upphandlingen beskriva vilka behov av skydd er information har och utifrån dessa ställa tydliga informationssäkerhetskrav. Ni behöver också se till att er leverans uppfyller de krav på säkerhet som ni har ställt. Det kan både handla om krav som ni själva eller leverantören måste uppfylla.
- **Etablera gemensamma arbetssätt inom informationssäkerhetsområdet.** Det kan handla om att ha samma arbetssätt för att till exempel egenkontroll av informationssäkerheten utförs kontinuerligt av systemförvaltare eller att säkerställa att legala krav efterlevs för att klara revisioner bättre. Rekommendationen är att upprätta ett ledningssystem för informationssäkerhet, även kallat LIS.

### 3.3 Ekonomiska förutsättningar för den digitala motorn

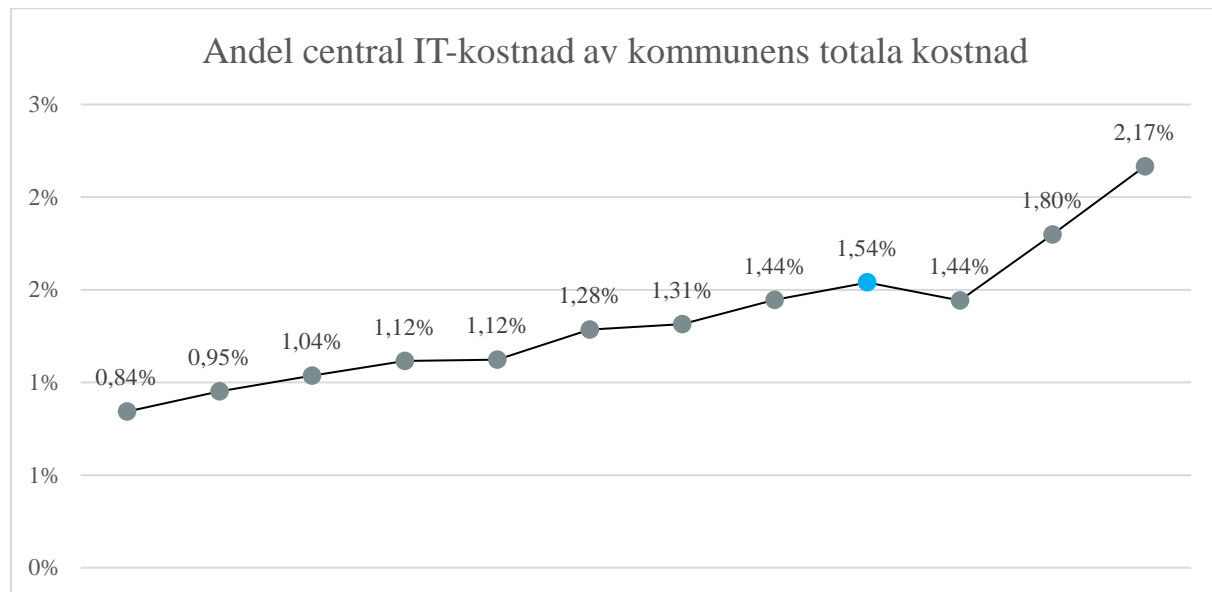
*Fördjupning finns på sidan 45–50 i huvudrapporten.*

Den digitala motorn ska möjliggöra en accelererad digitalisering av kommunens verksamhet. Att ständigt driva den digitala motorns utveckling framåt är kostsamt, och vanligt förekommande i kommunerna är antagandet att driften ska bli billigare över tid, samtidigt som användandet ökar, vilket är ett argument som inte håller om kommunen planerar att genomgå en digital transformation.

Forskningskonsortiet Digital förvaltning (SCDI) pågående forskning visar att kommuner generellt sett lägger strax under 2 % av den totala driftsbudgeten på central IT, och att även den procentandelen har minskat de senaste åren, samtidigt som det finns en ökad efterfrågan av digital välfärd. Jämförelsevis med bankerna, som i deras transformation från guldlogistik till digitala tjänster, lägger ungefär 8 % på sin IT.

#### 3.3.1 Central IT-kostnad

Förstudien har jämfört samtliga 14 kommuners (som tillsammans har 12 centrala IT-verksamheter) centrala IT-kostnad genom att samla att kostnader som konterats på den centrala IT-avdelningens kostnadsställe för att sedan jämföra andelen mot kommunens totala kostnad (verksamhetens kostnad inklusive avskrivningar för 2019).



*Figur 7: Jämförelse av vad kommunerna (14 st) lägger på central IT (12 st) av kommunens totala kostnad (resultat och avskrivningskostnad). Er kommun är markerad med blå färg.*

Om er kommun har en ambition att verksamhetsutveckla i den digitala insidan och att IT-verksamheten ska kunna möjliggöra digitalisering bedömas nivån som mycket låg.

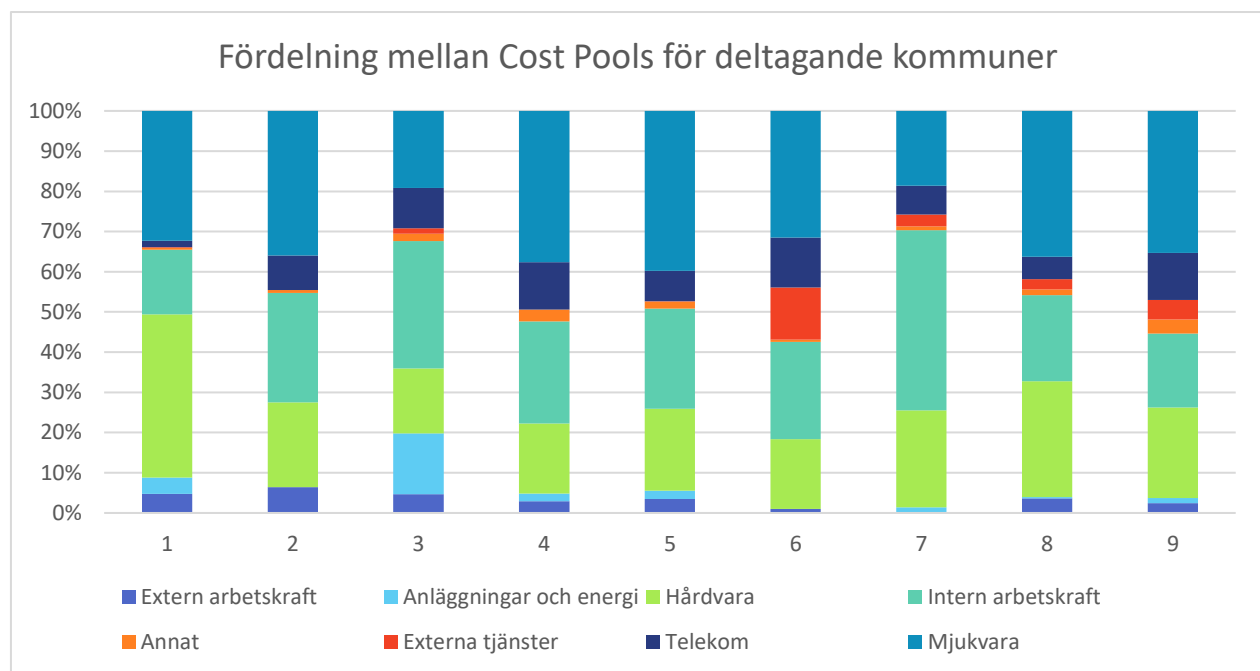
#### 3.3.2 Fördelning av IT-kostnader per enhet

I förstudien har en ekonomisk analys genomförts i elva kommuner, som tillsammans har nio IT-verksamheter (tre kommuner har en gemensam IT-verksamhet). Analysen genomfördes med hjälp av ett standardiserat ramverk – TBM

som är framtaget för svensk tillämpning av bland annat ekonomistyrningsverket. Elva kommuner valde att delta i analysen varav resultatet i detta avsnitt återspeglar nio IT-avdelningar (samt i avsnitt 3.3.3 *Fördelning av IT-kostnader inom och utanför central IT* och 3.3.4 *Fördelning av IT-kostnad gällande arbetsområden inom central IT*)

IT-kostnaderna sorteras i standardiserade logiska enheter och uppgifterna är tagna från främst kommunens huvudbok. De kostnader som omfattas är intern arbetskraft, extern arbetskraft, externa tjänster, hårdvara, mjukvara, anläggningar och el, telekostnader och andra tjänster. Fullständiga huvudböcker för 2019 begärdes in, men för de kommuner som på grund av en IT-incident förlorat huvudböckerna för 2019 begärdes huvudboken för 2020 in, då avseende 11 månader (januari-november).

IT-kostnaderna för central IT separerades med hjälp av kostnadsställe för central IT, IT-chef eller liknande, beroende på respektive kommuns logik, och för kostnadsställena utanför IT användes klassificerade konton som nyckel. För IT-kostnader utanför central IT togs endast hårdvara, mjukvara och telekom med och inom dessa lyftes endast uppenbart IT-relaterade konton in i analysen.

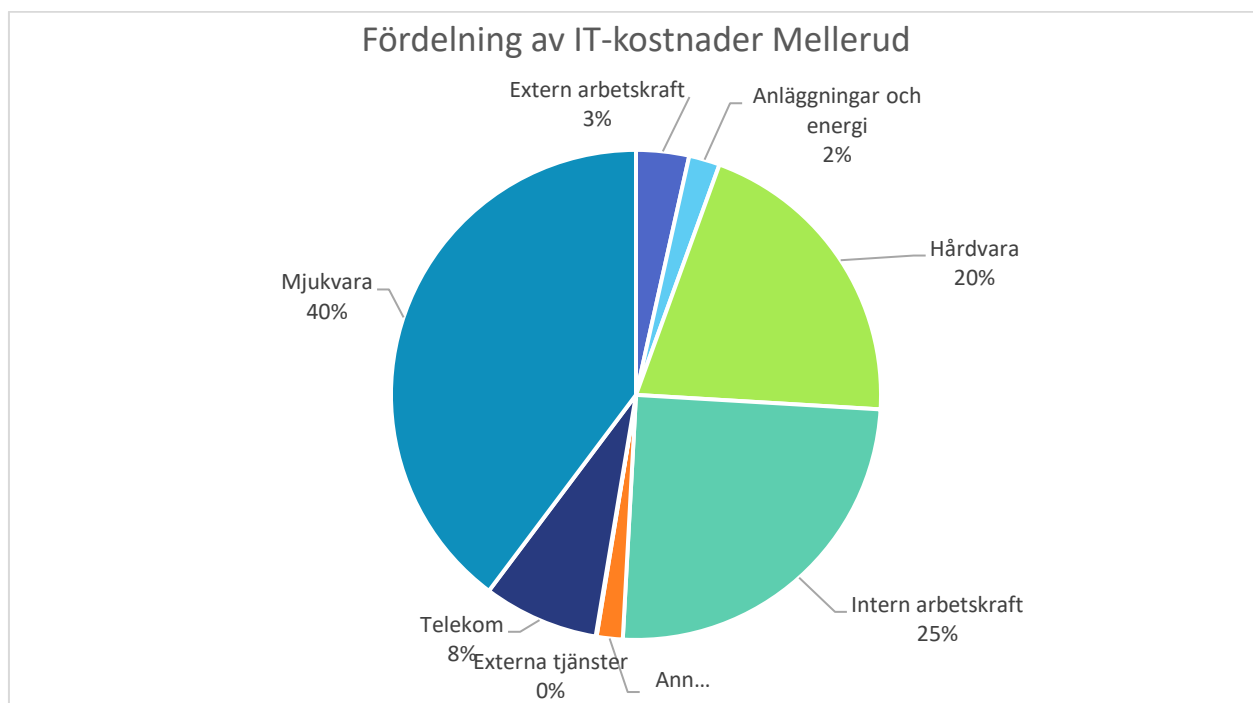


Figur 8: IT-kostnader för hela kommunen fördelade på logiska enheter för alla deltagande kommuner. En kommun motsvarar siffra 5.

En jämförelse av de deltagande kommunerna visar att det finns tydliga skillnader i hur resurserna används. Framför allt varierar andelen kostnad för mjukvara och egen personal. I denna förstudie har vi inte kunnat göra en djupare analys av vad dessa skillnader består i. Möjliga förklaringar är att de olika kommunerna valt olika strategier, att de har olika konteringsrutiner eller att de varit olika framgångsrika i leverantörsförhandlingar. Utredningen har inte kunnat se någon korrelation till kommunstorlek.

Den låga andelen av externa tjänster och extern arbetskraft kan tyda på att IT-organisationerna har en låg grad av exponering mot nya tankar och idéer, vilket ofta är en källa till verksamhetsutveckling. Det innebär även att organisationerna har en lite marginal att justera sin verksamhet vid eventuella förändringar i budgetutrymme.

Den egna kommunens fördelning redovisas i figur 9 och 10.



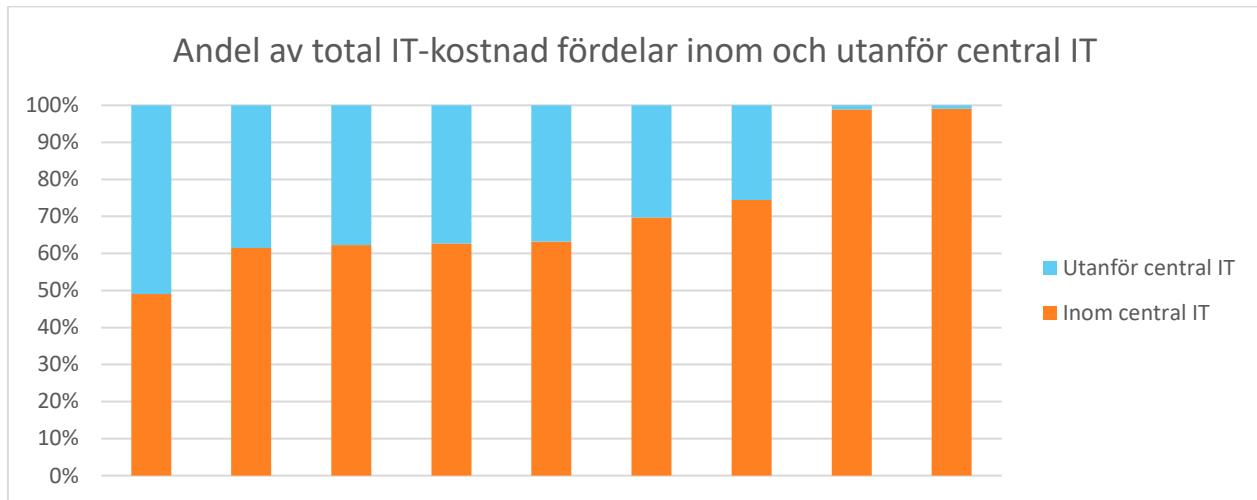
Figur 9: IT-kostnader för hela kommunen fördelade på logiska enheter för egen kommun

<b>Extern arbetskraft</b>	632 000 kr
<b>Anläggningar och energi</b>	370 000 kr
<b>Hårdvara</b>	3 693 000 kr
<b>Intern arbetskraft</b>	4 510 000 kr
<b>Annat</b>	310 000 kr
<b>Externa tjänster</b>	11 000 kr
<b>Telekom</b>	1 378 000 kr
<b>Mjukvara</b>	7 194 000 kr
<b>Total kostnad</b>	<b>18 098 000 kr</b>

Figur 10: Tabell över identifierade IT-kostnader för hela kommunen fördelade på logiska enheter för egen kommun

### 3.3.3 Fördelning av IT-kostnader inom och utanför central IT

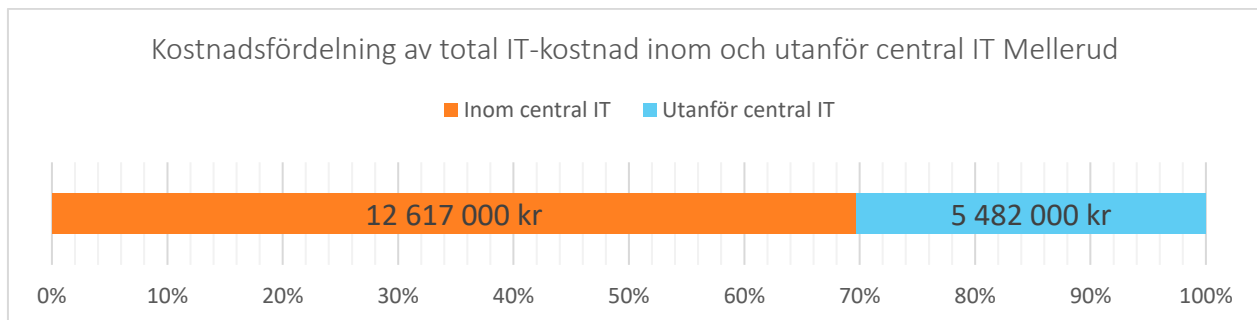
Förstudien har även identifierat att det finns en skillnad för hur kommunerna valt att fördela kostnaderna gällande vad som bekostas inom respektive utanför central IT. I huvudsak består IT-kostnaderna som identifierats utanför central IT av hårdvara, mjukvara och telekom. Detta är i linje med var beslut om inköp av mjukvara ofta sker (till exempel skolmjukvara), samt att telekom ofta hanteras inom andra områden i kommunerna.



Figur 11: IT-kostnader för hela kommunen fördelade på kostnad inom och utanför central IT för alla deltagande kommuner.

	Central IT	Utanför central IT
<b>Hårdvara</b>	82%	18%
<b>Mjukvara</b>	38%	62%
<b>Telekom</b>	59%	41%

Figur 12: IT-kostnader för hela kommunen fördelade enligt enheterna hårdvara, mjukvara och telekom för alla deltagande kommuner.



Figur 13: IT-kostnader för hela kommunen fördelade enligt enheterna hårdvara, mjukvara och telekom för egen kommun.

Hög andel kostnader utanför IT innebär att det behöver finnas flera ekonomiska strukturer för att följa upp IT-kostnader på ett bra sätt. Strukturerna bör finnas inom alla de förvaltningar som hanterar IT-kostnader. Det är även viktigt att det finns modeller för kostnadsuppföljning och uppföljning av IT-kostnad i relation till nytta. En

effektiviseringsvinst av de ekonomiska strukturerna kan vara att hantera samtliga IT-kostnader inom samma förvaltning, för att på så sätt skapa högre expertkompetens och effektivare processer för avtal och licensuppföljning.

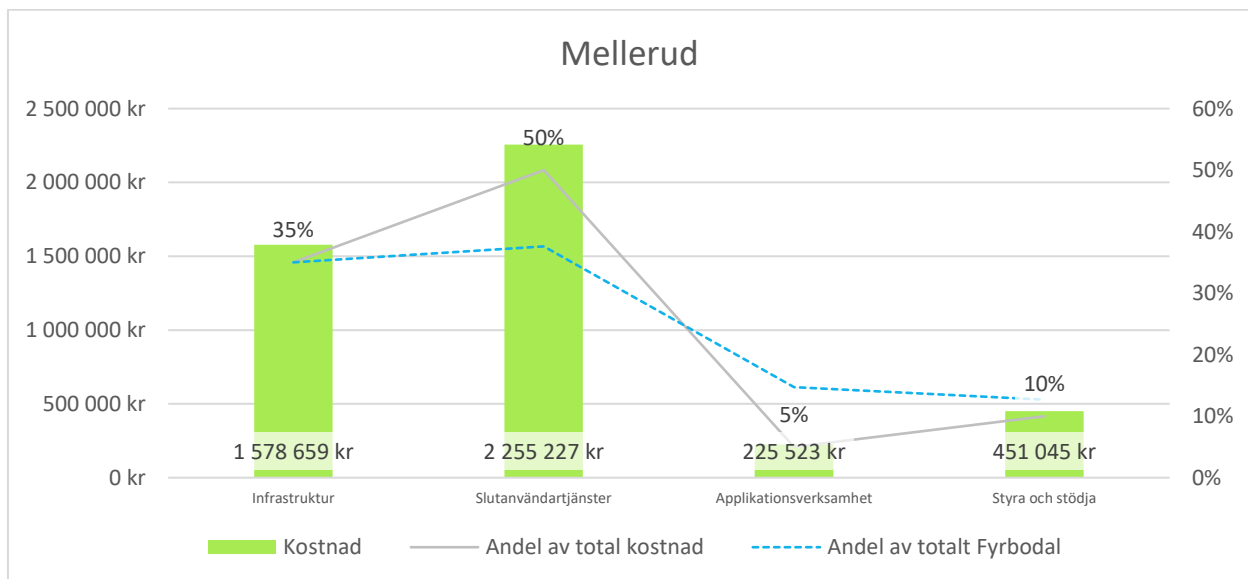
### 3.3.4 Fördelning av IT-kostnad gällande arbetsområden inom central IT

I analysen av ”IT-towers” har IT-cheferna svarat på inom vilka arbetsområden medarbetarna verkar. Fördelningen är intressant utifrån hur IT-verksamheten lägger sitt fokus, om det främst ligger på utveckling eller drift. Det finns fyra olika arbetsområden som använts i analysen.

Arbetsområde	Beskrivning
Infrastruktur	Infrastrukturområden står främst för driften av den digitala motorn. Här innefattas datacenter drift, serverdrift, lagring, nätverk, plattform och central utskrift.
Slutanvändartjänster	Slutanvändartjänster är de resurser som tillhandahåller support till verksamheten. Här innefattas helpdesk/support, arbetsplats och telefoni.
Applikationsverksamhet	Applikationsverksamhet är de resurser som underhåller applikationstjänsterna samt utvecklar de standardlösningar som finns.
Styra och stödja	Styra och stödja är de resurser som har chefsroller och/eller strategiska roller. Det är roller som IT-chef eller IT-strateg samt de roller som arbetar med tjänstestyrning (utveckling av tjänstekatalogen) samt IT-säkerhet.

Figur 14: Tabell som beskriver de arbetsområden inom central IT som kostnaderna är uppdelade i.


De områden som fokuserar på att upprätthålla driften är infrastruktur och slutanvändartjänster, medan applikationsverksamhet och styra och stödja fokuserar främst på utveckling mot verksamheten. Nedan visas fördelningen av områdena i er kommun jämfört med snittet för Fyrbodal.



Figur 15: Diagram som visar uppdelning av arbetskraften inom central IT fördelar på arbetsområden och kostnad. Grön stapel samt grå linje visar egen kommun, blå streckad linje visar snittet för samtliga deltagande kommuner i Fyrbodal.

Analysen av snittvärdet för deltagande kommuner visar att fokus ligger främst på att upprätthålla driften av central IT. IT-verksamheten kommer ständigt behöva förnya IT-miljön och anpassa den utifrån verksamhetens krav vilket betyder att mer resurser behövs för främst styra och stödja men även applikationsverksamhet.



		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 25 (31)
Titel Digital motor Fyrbodal	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

### 3.3.5 Rekommendation

Den ekonomiska analysen är genomförd på en ytterst övergripande nivå, varav några konkreta rekommendationer är svåra att ge. Det som kan vara ett nästa steg är att fördjupa er ytterligare är att fortsätta bryta ner kostnaderna utifrån stegen i ramverket TBM. Genom att bättre underlag för hur kostnaderna är fördelade, även på det tjänsteutbud som finns inom era IT-verksamheter, kan ni få en bättre förståelse för hur ni kan hitta effektiviseringsvinster. Effektiviseringsvinster kan vara att centralisera funktioner för till exempel kravhantering, avtalsuppföljning och hur resurser allokeras till olika funktioner. Här kan även faktorer som samverkan både inom och utom kommunen vägas in för de åtgärder som framkommer.

## 3.4 Den digitala motorns förmågor

*Fördjupning finns på sidan 54–58 i huvudrapporten.*

Arbetet med förmågekartläggningen genomfördes med utgångspunkten att förmågorna ska beskriva vad den digitala motorn behöver kunna behärska, göra och hantera för att uppnå målet, i detta fall: att möjliggöra för kommunerna att leverera god service till sina invånare och intressenter år 2030. Det fanns en bred samstämmighet i att det är svårt att förutsäga, vilka behov verksamheterna kommer ha om 10 år, liksom vilka förväntningar de kommer ha gällande digitaliseringsstöd. Det representanterna var överens om var att behov och förväntningar skulle ligga på en högre nivå än idag, givet att man såg att digitaliseringen var en central del i all verksamhetsutveckling.

Arbetet i förstudien har inventerat och identifierat vilka förmågor som kommunerna anser att den digitala motorn behöver ha, givet målbilden, så långt det går att idag tydligt forma en sådan.


Den målbild gällande den digitala kommunen som framkom under arbetet var följande:

- Vi arbetar proaktivt i stället för reaktivt
- Våra digitala tjänster finns tillgängliga 24/7
- Vi har en modern och robust IT-infrastruktur
- Våra användare och deras data är trygga i våra säkra digitala tjänster
- Våra tjänster är tillgängliga, sömlösa och har en väg in
- Vi är en framstående och attraktiv arbetsplats
- Vi har en hög grad av effektivisering och automation såväl som innovation

### 3.4.1 Beskrivning av förmågor och kommunens mognad

En förmågekarta är framtagen (se bilaga *Förmågekarta – [Kommunnamn]*) som är strukturerad med tre huvudområden; ledningsförmågor, kärnförmågor och stödförmågor. Dessa är definierade utifrån den digitala motorns perspektiv, det vill säga vad som krävs för att leda, leverera och stödja den digitala motorns leveranser till kommunen, dess verksamheter och medarbetare, dess invånare och övriga medlemmar, samt andra myndigheter och intressenter. De identifierade och framtagna förmågorna visar på en verksamhet som har ett tydligt utvecklingsfokus och där förankring och förändring står i centrum.

För att förstå vilka styrkor och svagheter som finns i den digitala motorn fick alla kommuner svara på en enkät där de fick göra en självskattning av sin mognadsnivå inom respektive förmåga. Bedömningen gjordes av respektive kommuns digitaliseringsstrateger och/eller IT-chefer. Att ha en hög mognad och vara branschledande inom en

		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 26 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

förmåga är en fantastisk styrka, medan om förmågan har en låg mognadsnivå, som till exempel obefintlig, innebär det en svaghet som bör åtgärdas. Det finns fem nivåer av mognad som definieras nedan.

4. Branschledande	I nivå med de främsta kommunerna i Sverige.
3. Bra	Bra nivå på förmågan, som med marginal låter oss nå uppsatt mål.
2. Acceptabel	Nivån bedöms precis motsvara de krav som krävs för att verksamheten ska fungera. Inte bra men kräver inte nivåhöjning.
1. Ad-hoc, undermålig	Organisationens nivå är eller kommer vara otillräcklig i relation till önskad/nödvändig nivå, utan insatser.
0. Obefintlig	Organisationen saknar helt förmågan.

Figur 16: Tabell med nivåer för skattning av mognadsgrad


Nedan följer en tabell med de 55 förmågor, beskrivning av varje förmåga och hur de bedömts av er kommun. Förmågekarta återfinns i bifogad bilaga (se bilaga *Förmågekarta – [Kommunnamn]*).

Förmåga	Beskrivning	Mognadsbedömning
Följa upp avtal	Vi kan genomföra upphandlingar eller avropa befintliga avtal för den digitala motorn utifrån rådande lagstiftning och interna krav med hänsyn till hela livscykeln.	1. Ad-hoc, undermålig
Genomföra upphandling	Vi kan genomföra upphandlingar eller avropa befintliga avtal för den digitala motorn utifrån rådande lagstiftning och interna krav med hänsyn till hela livscykeln.	2. Acceptabel
Styra och samordna leverantörer	Vi har ett gott förtroende till leverantörsmarknaderna och vi kan hantera och koordinera externa tjänster och leverantörer.	1. Ad-hoc, undermålig
Säkerställa finansiering	Vi har en förutsägbar god ekonomisk hushållning för den digitala motorn och budgeterar för driftskostnader och utvecklingskostnader.	1. Ad-hoc, undermålig
Hålla verksamheten informerad om digital utveckling	Vi håller kontinuerligt våra verksamheter informerad om den digitala utvecklingen som sker inom kommunen och annan relevant utveckling som kan vara bra att förstå eller ha kännedom om.	1. Ad-hoc, undermålig
Kommunicera med användare	Vi kan tala klarspråk och kan målgruppsanpassa budskap så att mottagare förstår det. Vi vet i vilka kanaler vi ska kommunicera för att nå vår målgrupp.	1. Ad-hoc, undermålig
Kommunicera med medarbetare	Vi kan tala klarspråk och kan målgruppsanpassa budskap så att mottagare förstår det. Vi vet i vilka kanaler vi ska kommunicera för att nå vår målgrupp.	3. Bra
Kommunicera med politik och ledning	Vi kan tala klarspråk och kan målgruppsanpassa budskap så att mottagare förstår det. Vi vet i vilka kanaler vi ska kommunicera för att nå vår målgrupp.	1. Ad-hoc, undermålig
Attrahera och rekrytera relevant kompetens	Vi vet vilken kompetens vi behöver nu och på sikt och rekryterar därefter. Uppdragen vi erbjuder är attraktiva och lagom utmanande så att vi får den kompetens som önskas.	2. Acceptabel

Bibehålla och höja kompetens hos medarbetare	Vi vet vilken kompetens som behövs för att utföra uppdragen i den digitala motorn och vi tillser att våra medarbetare har rätt kompetens.	1. Ad-hoc, undermålig
Skapa ett lärande mellan medarbetare	Vi uppmuntrar och tillgodoser att vi har ett lärande mellan våra medarbetare.	1. Ad-hoc, undermålig
Säkerställa god överlämning mellan medarbetare	Vi gör bra överlämningar mellan medarbetare som byter uppdrag för att till exempel kunskapsöverföring ska ske.	1. Ad-hoc, undermålig
Erbjuda individanpassad arbetssituation	Vi har goda möjligheter till individuellt ansvarstagande och flexibla arbetsformer. Vi kan till exempel vid behov erbjuda distansarbete på heltid.	1. Ad-hoc, undermålig
Fira framgångar	Vi tar chanser att stärka sammanhållningen genom att fira våra framgångar.	1. Ad-hoc, undermålig
Skapa önskad kultur	Våra medarbetare anammar och efterlever våra värderingar och en positiv inställning till arbetet.	1. Ad-hoc, undermålig
Att förstå och ta en kalkylerad risk	Vi premierar nytänkande genom att tillåta oss att ta risker och prova nya idéer som har en hög osäkerhetsfaktor. Risken kan till exempel innebära en hög ekonomisk risk.	1. Ad-hoc, undermålig
Identifiera, förstå och agera på omvärldstrender	Vi analyserar kontinuerligt omvärldstrender för att förstå hur det förändrar kravbilden på den digitala motorn. Vi kan omsätta trenderna till konkreta aktiviteter i vår verksamhet som gör att vi anpassar oss utifrån den förändrade kravbilden.	2. Acceptabel
Nytänkande	Vi har en miljö som främjar och hanterar nya idéer om produkter, lösningar och tjänster. Det sker genom att organisationen har en uppmuntrande struktur för innovativ verksamhetsutveckling, där en tillåtande kultur är en förutsättning för att de innovativa idéerna ska kunna förverkligas. Vi utmanar ständigt vårt sätt att tänka och agera.	1. Ad-hoc, undermålig
Bygga kultur	Vi arbetar med och utvecklar ständigt våra värderingar som genomsyrar den digitala motorn och leder oss genom det dagliga arbetet.	1. Ad-hoc, undermålig
Förankra och förklara mål och syfte	Vi kan förklara de syfte och mål som är uppsatta så att alla medarbetare förstår dem och vet hur de kan bidra genom sin insats.	1. Ad-hoc, undermålig
Förmåga att sätta användaren/invånaren i centrum	Vi kan hantera beslutade mål och uppdrag tar de strategiskt beslutade målen och kan bryta ner det till aktiviteter och uppgifter för att behålla den röda tråden.	2. Acceptabel
Leda utifrån en helhetssyn	Vi förstår hur den digitala motorn påverkar både den digitala insidan och utsidan. Vi hanterar eller ingår i en koncernövergripande portföljstyrning för projekt och program.	2. Acceptabel
Skapa och behålla förtroende	Våra ledare är rättfram, raka och tydliga. Ledarnas beteende ligger i linje med värderingarna. Våra ledare kan hantera konflikter och håller det som utlovas.	2. Acceptabel

Omsätta mål och uppdrag till verksamhet	Vi kan hantera beslutade mål och uppdrag tar de strategiskt beslutade målen och kan bryta ner det till aktiviteter och uppgifter för att behålla den röda tråden.	1. Ad-hoc, undermålig
Planera utifrån en föränderlig värld	Vi har förmåga att förändra och ställa om snabbt utifrån förändrad kravbild. Vi kan arbeta agilt. Vi kan använda information för att arbeta proaktivt. Vi har till exempel resurser avsatta för snabb omställning och vi analyserar datakällor för att följa utvecklingen.	1. Ad-hoc, undermålig
Prioritera utifrån tid, kvalitet och resurser	Vi har god kännedom om våra insatser (projekt och uppdrag) och aktiviteter (vilket innebär omfattning, kostnader, resurser, tidplaner, risker, ändringsärenden) vilket gör att vi kan prioritera dem utifrån tid, kvalitet och resurser.	1. Ad-hoc, undermålig
Säkerställa rätt resurser idag och imorgon	För att kunna utföra aktiviteterna och uppnå målen säkerställer vi att vi har en viss typ av kompetens nu och vi vet även vilken kompetens vi kommer att behöva på sikt.	1. Ad-hoc, undermålig
Genomföra gemensamma upphandlingar	Vi samverkar med andra parter för att göra mer fördelaktiga upphandlingar.	2. Acceptabel
Samverka med externa parter	Vi samverkar med externa parter såsom andra kommuner, regionen, myndigheter, akademi och näringsliv där det finns behov.	2. Acceptabel
Samverka med interna parter inom kommunen	Vi har en god samverkan inom kommunen där vi arbetar tvärssektoriellt och med övriga ledning-, kärn- och stödverksamheter.	1. Ad-hoc, undermålig
Skapa formella och tydliga samverkansrelationer	Det finns ett tydligt mål och en tydlig struktur och kravbild för samverkanrelationen vilket gör att ingående parter förstår vad som förväntas av varandra.	2. Acceptabel
Skapa och upprätthålla relationer	Vi söker aktivt parter för samverkan och vi vårdar våra etablerade relationer genom att kontinuerligt utvärdera och förbättra dem.	2. Acceptabel
Fatta och verkställa beslut	Det beslut vi tar kan verkställas utifrån de förutsättningar och den kapacitet vi har. Vi kan ta utmanande beslut. Våra beslut är riktiga utifrån styrande faktorer så som till exempel lagstiftning, förordningar eller interna policys.	2. Acceptabel
Förstå kommunens prioriteringar	Vi har en övergripande bild av den utveckling som finns i hela kommunen och gör kommungemensamma prioriteringar. Det finns tydliga riktlinjer och regelverk för hur vi väljer att prioritera.	1. Ad-hoc, undermålig
Sätta tydliga mål för digitalisering	Utifrån verksamhetens prioriteringar skapar vi tydliga gemensamma mål för digitalisering som medarbetare och verksamhet förstår. Vi vet hur vi ska uppnå målen genom till exempel indikatorer.	1. Ad-hoc, undermålig

Utvärdera insatser, resultat och effekter	Vi utvärderar våra utvecklingsinsatser och följer upp det resultat som önskats och vilka effekter som åstadkommits. Det kan till exempel vara att utvärdera effekterna av ett pilotprojekt för att förstå skalfördelar och potentiella kvalitativa och ekonomiska nyttor.	1. Ad-hoc, undermålig
Analysera behov	Vi kan analysera behov för att förstå förutsättningar och nå nya insikter. Vi kan analysera utifrån ett helhetsperspektiv och förstå hur behov påverkar varandra.	1. Ad-hoc, undermålig
Identifiera och fånga behov	Vi kan identifiera och fånga behov genom att involvera relevanta målgrupper. Vi kan identifiera beteende för att förstå vad det finns för behov. Vi kan identifiera behov utifrån in- och omvärldskrav.	1. Ad-hoc, undermålig
Verifiera behov	Vi kan verifiera att vi möter behoven genom att till exempel testa lösningar. Vi kan verifiera att lösningen är tillräckligt anpassningsbar för att möta olika målgruppers behov.	2. Acceptabel
Avveckla	Vi har en säker avveckling av digitala tjänster och arbetssätt och kan vid behov hålla dem i ett tillstånd redo för återaktivering.	1. Ad-hoc, undermålig
Erbjuda användarstöd	Vi har ett användarstöd som tillmötesgår verksamheternas förväntningar.	1. Ad-hoc, undermålig
Förstå teknisk miljö	Vi kan beskriva innehåll, sammanhang och struktur i organisationens IT-miljö och hantering av den över tid. Vi förstår hur den digitala motorn stödjer de olika verksamheterna i IT-miljöns olika komponenter.	1. Ad-hoc, undermålig
Informationshantering	Vi förvaltar kommunens information och data som en strategisk resurs och tillgängliggör fullständig, pålitlig och relevant information enligt gällande lagkrav, principer och standarder.	2. Acceptabel
Upprätthålla IT- och informationssäkerhet	Vi arbetar systematiskt med informationssäkerhet vilket gör att vi kan förebygga och hantera risker gällande att leverera robusta och säkra digitala tjänster. Vi har till exempel skydd mot intrång och överbelastningsattacker vi har en god åtkomst- och behörighetshantering.	1. Ad-hoc, undermålig
Upprätthålla stabil och tillförlitlig driftsleverans	Förmågan till drift, övervakning och dokumentation av implementerade digitala tjänster enligt nivåer överenskomna med verksamheten. Vi kan säkerställa verksamhetens kritiska funktioner. Verksamheten fortsätter att fungera trots allvarliga incidenter, eller att verksamheten återställs till ett funktionsdugligt skick inom en överenskommen tid, ex via backup/säkerhetskopiering och återställning.	3. Bra
Anpassa och införa standardlösningar	Vi kan säkerställa att standardlösningen är operativt acceptabel och anpassad utifrån verksamhetens genomförbara krav.	2. Acceptabel

		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 30 (31)
Titel Digital motor Fyrbodals	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

Förändra beteende	Vi vet hur vi kan påverka negativt beteende till att förändras genom att antingen styra eller uppmuntra verksamheten.	1. Ad-hoc, undermålig
Sätta in rätt insats vid rätt tidpunkt	Vi arbetar med precision och vet när vi bör initiera förändring. Vi sätter in rätt insats vid rätt tidpunkt i vår och andras verksamhet.	1. Ad-hoc, undermålig
Utbilda	Vi kan förmedla ny kunskap som kan innebära att höja den generella digitala kompetensen hos verksamheterna eller i specifika digitala tjänster i basutbudet.	1. Ad-hoc, undermålig
Vara rådgivare åt politik och ledning	Vi är efterfrågade och agerar rådgivare gällande digitaliseringsfrågor till vår ledning.	1. Ad-hoc, undermålig
Inkludera	Vi har förmåga att inkludera intressenter i våra planer och förfrågningar.	1. Ad-hoc, undermålig
Skapa dialog	Vi är kan föra dialog med intressenter och verksamhet för att skapa engagemang för digitaliseringsfrågor.	2. Acceptabel
Skapa intresse för digitalisering	Vi kan inspirera och förmedla möjligheter med ny teknik. Vi kan beskriva bra exempel.	2. Acceptabel
Skapa trygghet inför tekniken	Vi kan skapa rätt förutsättningar för att verksamheten ska våga testa ny teknik.	1. Ad-hoc, undermålig
Uppmuntra	Vi är bra på att uppmuntra verksamheterna när de gör några bra. Vi är bra på att hitta nyckelpersoner i verksamheterna som kan stödja och driva arbetet med digitalisering.	1. Ad-hoc, undermålig


Figur 17: Tabell med samtliga förmågor, beskrivning och den mognadsbedömning som gjorts av den egna kommunen.

### 3.4.2 Rekommendation

Ambitionen för kommunens digitala transformation är avgörande för att hitta rätt nivå på identifierade förmågor, både för nuläge och ett framtida läge. Om framtagna målbild skiljer sig från kommunens egen digitala agenda eller verksamhetsplan kan ni göra en ny mognadsbedömning för att identifiera brister inom den egna kommunen.

De förmågor som bedömts som **0. Obefintlig** och **1. Ad-hoc, undermålig** är främst de förmågor som är föremål för en eventuell mognadshöjning. Här behöver ni förstå rotorsaken till att förmågan bedömts som svag. Vid analys av en svag förmåga sker bör ni väga in följande perspektiv:

- **Kompetens.** Har medarbetare som utför arbetsuppgifter inom förmågan rätt kompetens att utföra arbetet? En hjälp kan vara att undersöka hur arbetsuppgifterna utförs hos andra organisationer som är mer framstående inom förmågan, för att sedan jämföra er med deras kompetensprofiler.
- **Organisering.** Hur vi organiserar oss gällande förmågan. Är alla intressenter involverade på något sätt? Har vi tillräckligt med resurser som utför arbetsuppgifter i förmågan utifrån vår målsättning?
- **Regelverk.** Hur vi säkerställer att förmågan följsam mot rådande lagstiftning och att vi har antagna styrande dokument som reglerar och styr förmågan.
- **Information.** Informationen som hanteras i förmågan tillgodoser säkerhetskrav och informationen tillvaratas på ett optimerat sätt.
- **Processer.** Är processerna i förmågan väl beskrivna och kartlagda med tillhörande dokumentation? Med kartlagda processer är det lättare att till exempel identifiera flaskhalsar.

		Publiceringsdatum 2021-03-31	Sida 31 (31)
Titel Digital motor Fyrbodal	Underrubrik Delrapport Mellerud	Författare Sara Herrman	

- **IT-system.** Det finns IT-system som ska stödja processerna och dess arbetssätt som är tillräckligt robusta, användarvänliga, moderna och effektiva utifrån er målsättning.

De förmågor som kommunen bedömer kan vara föremål för samverkan bör lyftas inom lämpligt forum. Tillsammans med andra kommuner kan mognadsgraden höjas (se exempel för de fem scenarion som finns i huvudrapporten) och lämplig insats kan genomföras i samverkan. För de förmågor som inte är föremål för samverkan hanteras dem utifrån kommunens egen utvecklingsprocess.