

Ekonomi och Styrning  
Anders Nordh

## **Skrivtolkad version av telefonintervju med Daniel Antonsson, avdelningschef, Myndigheten för digital förvaltning**

*(drömsk musik)*

**Kjell:** Jakten på den perfekta digitaliseringen.

*(rington)*

**Daniel:** Ja, det är Daniel.

**Kjell:** Hej, Daniel! Kjell Eriksson här som ringer.

**Daniel:** Hej på dig, Kjell! Jag håller på och försöker få igång ett headset. Jag hade inte riktigt lyckats med det *(skrattar)*.

*(jazzig strängmusik)*

**Speaker:** Men är det inte skönt att höra att även en framstående IT-arkitekt på myndigheten DIGG också kan trassla in sig i sitt mobiltelefon-headset? Digitalisering och teknik är en process lika utmanande för oss alla, men särskilt för Kjell som skaffat sig en fiktiv kommun som heter Kjellstavik. Den ska digitaliseras, och just därför har han ringt upp Daniel Antonsson på DIGG för att få kunskap i ämnet.

**Daniel:** Nu ska vi se, hörs jag nu?

**Kjell:** Ja, nu hör jag dig.

**Daniel:** Vad bra.

**Speaker:** Ja men så bra, då kan Daniel få presentera sig.

**Daniel:** Jag heter Daniel Antonsson, jag är chef för enheten som heter Digital Arkitektur på DIGG.

**Kjell:** Digital arkitektur? Vad gör man då?

**Daniel:** Arkitektur är ju ett sätt att beskriva och rita någonting. Man ritlar en ritning när man bygger ett hus eller något sånt där, och då har man ju en arkitekt som gör det. Digital arkitektur är helt enkelt att rita kartan eller ritningen som vi ska använda för att bygga de digitala tjänsterna.

Vårt uppdrag är ju då att ta tag i såna frågor som rör sig mellan myndigheter inom den offentliga förvaltningen, det vill säga både kommuner, landsting, regioner och statliga myndigheter.

Den fas som jag upplever att vi går in i nu vad gäller digitalisering, är att det inte längre gäller att bygga sitt eget hus precis som man vill, utan det är lite som att bygga

ett kök och surfa in på IKEA och plocka ihop ett antal grejer. Det funkar tack vare att det finns standardiserade skåp och så, och jag ser nog att digitaliseringen i framtiden kommer bli mer och mer på det sättet. Man tar ett antal färdiga komponenter och plockar ihop de så att man kan bygga ihop sitt som ett IKEA-kök eller en LEGO-byggsats. De kopplar ihop till det varandra. Det är det jag ser framför mig i framtiden.

**Kjell:** I min kommun som jag har, Kjellstavik som den heter, så känner jag att när jag går djupare in i digitaliseringen så hamnar jag just kring det här med system. Det behövs ett system.

Så när du beskriver det här med köket, så är ju skräcken att man har sönder en kökslucka på vägen, och sen när man då ska åka till möbelföretaget så finns inte just den modellen av kökslucka kvar längre. Hur ska man tänka kring rädslan för att man kanske går in i fel system?

**Daniel:** Som det är nu så tänker vi väldigt mycket system. Vi köper ett system av en leverantör för att hantera en viss verksamhet vi har. Då blir det precis det här du beskriver, ”Nu gick köksluckan sönder”, eller ”Vi har redan målat om det här skåpet tre gånger, och det går inte att måla den en gång till, det ser inte snyggt ut längre”. Det kan bli ganska mycket lappa och laga med den här typen av system.

Våra framtida system handlar mindre om den typen av system, och är mer som att bygga ett kök eller ha en LEGO-byggsats där man plockar ihop. Men det är ju en utvecklingsresa som vi är inne i. Men framtiden är absolut mer av typen att plocka ihop delar, än att köpa ett färdigt kök eller en färdigbyggd bil. Det är absolut däråt vi går.

Jag vet inte hur stort Kjellstavik är, men jag tolkar det som en relativt liten, eller mindre kommun, och när man ska bygga system så är man ju väldigt beroende av att själv ha sitt system. Det är betydligt enklare i en sån här värld som är på väg till att dela på byggklossar mellan kommuner. Man har gemensamma grejer för hela offentliga förvaltningen. Det är ju lite målbilden med grunddata. Man ska inte behöva lagra personuppgifter i den egna kommunen, utan när jag behöver de här personuppgifterna så kan jag hämta de från det här grunddatastället i Sverige.

Så när man bygger på det viset så behöver man inte ha alltihop själv. Det här är en utveckling över tid, ska jag säga. Det är inte så att vi köper det just idag, men över tid så är det på det sättet vi kommer att tänka.

**Kjell:** Men hur ska jag tänka själv här då, så att inte jag gör något fel på vägen?

**Daniel:** De frågor som är viktigare att hålla koll på idag är inte de tekniska frågorna som är stora idag, utan det handlar mer om mjuka frågor som ”Vilken information är det som vår verksamhet behöver?”, ”Vad är det för lagstiftning som gäller kring det här?”, ”Är det här personinformation så att vi måste förhålla oss till dataskyddsförordningen?”, ”Är det sekretessbelagd information?”.

Juridiska övervägningar är mycket kompetens att ha koll på idag. ”Har vi effektiva processer i vår verksamhet, eller kan vi förbättra vårt sätt att jobba?”

För min del så handlar digitaliseringen mindre om teknik, och mer om de mjuka grejerna. Om man kan vara tydlig med vad det är för verksamhet vi har, vad vi vill ha för stöd till den, och vi vet vilken information min verksamhet hanterar, och vad som gäller för den informationen så är det lätt att köpa ett system eller en kloss, så att säga. Det blir andra frågor än de som traditionellt har varit IT-frågor som är viktiga när vi håller på med digitalisering.

**Kjell:** Så det är litegrann ”Vad behöver jag ha plats för i köksskåpen”, och så får jag välja skåp därefter? Jag måste tänka lite så?

**Daniel:** Helt rätt. Om man tar köksmetaforen så ritar man ju ibland ett kök själv, och sen går man till någon som ska hjälpa en att plocka ihop köket och så kommer det helt plötsligt en massa bra tips. ”Ställ inte diskbänken där, utan flytta den till den där kanten”, eller ”Om du ställer kylskåpet där borta så funkar det mycket enklare”.

Det är den typen av frågor vi måste kunna i vår verksamhet. ”Hur planerar vi vår verksamhet för att få den så smart som möjligt?”. Sen när vi har det är det ju lätt att gå och beställa sitt kök. Att bygga köket är inte längre det svåra, utan utmaningen för effektiv verksamhet är att placera prylarna på ett smart sätt.

**Kjell:** Och vad skulle du ge mig för råd här då?

**Daniel:** Om det är som så att man funderar på att anställa folk, eller rekrytera någon, så skulle jag hellre rekrytera en som kan rita köket än en som bygger köket. Det är den viktigare kompetensen att ha själv, för det är ju den som kan hjälpa till att köpa köket sen.

Det luriga är att kunna tolka verksamhetens behov och rita köket efter behoven, och kanske ibland förändra verksamheten bara för att den här verksamheten tillkom innan vi hade diskmaskin. ”Vi kanske ska sluta handdiska, nu är det dags att börja använda diskmaskin”.

Det kan ibland vara lite smärtsamt i en del verksamheter att upptäcka att vi inte behöver diska längre. Och de här moderna köken där man inte ens ser vad som är diskmaskin eller vad som är skåp är ju också spännande.

**Speaker:** Och om jag får bryta in här – den kompetensen skulle du ju kunna dela med en annan kommun om du samarbetar.

**Kjell:** Ja, är du intresserad?

**Speaker:** Ja, men kör du Mac eller PC?

**Kjell:** Men det här att välja rätt då, det kan ju till och med bli strul när en kompis har en PC och man själv har en Mac, eller tvärtom. Rädslan att man låser in sig i ett system som plötsligt inte kan kommunicera med någonting annat.

**Daniel:** En sådan risk finns ju alltid. Jag tror att det gäller att vara lite smart. Är man en stor kommun har man ju lite muskler att hitta på egna lösningar som är helt optimala, men är man en medelstor eller mindre kommun är det nog bättre att gå ihop med andra om "köket vi vill ha inte finns på marknaden". Ibland finns det ju bara att köpa, det är ju inga konstigheter. Man säger "Det här systemet vill jag ha", och så får man tre att välja på. Då är det ju väldigt enkelt. Men det kan ju komma lägen då det helt enkelt inte finns det som man önskar, och då kanske man kan hitta några grannkommuner eller någonting, som man kan gå tillsammans med.

Jag tror att det kan vara en grej att säkra att det blir långsiktigt. Sen är det ju så, precis som du tog exemplet med PC och Mac, att det finns vägval där det inte blir effektivt om man gör precis hur som helst, utan det kan vara smart för verksamheten att välja samma väg. Där gäller det ju att ibland våga välja, och ibland hålla öppet. Det är en avvägning som är lite lurig.

**Kjell:** Om du skulle ge mig tre konkreta tips för att jag ska få till en perfekt och lyckad digitalisering?

**Daniel:** Det första tror jag är att se till att du säkerställer att du har koll på de här lagarna som kopplar till informationshantering idag. Då tänker jag dataskyddsförordningen, informationssäkerhet generellt, och såna saker.

Här är en nyckelfaktor. Gör vi fel där så får det väldigt stora konsekvenser för de som är till för det i kommuner och regioner. Den biten kan man inte välja bort. Ha koll på de mjuka grejerna kring att hantera information.

**Speaker:** Tips ett. Se till att du har koll på lagar och regler kring digital informationshantering.

**Daniel:** Den andra biten är den här vi kallar för konstruktören av köket, eller den som kan hjälpa till att rita köket. "Hur ska det se ut?". Den kompetensen ser jag också som central.

**Speaker:** Tips två. Ha någon som kan skissa upp hur verksamheten ska bedrivas, och vad som ska göras, innan du bygger ditt system.

**Daniel:** Den tredje är att det här till syvende och sist är en ledningsfråga. Det är inte en teknisk fråga längre, utan det handlar om hur vi vill bedriva verksamhet i vår organisation, och hur vi gör det effektivt. Där är ju de här grejerna, "Ska vi köpa diskmaskin nu och slippa diska, eller ska vi fortsätta att handdiska?". Det är ju såna saker som är nyckelfrågor, och oftast blir det ledarskapsfrågor. Det kanske inte är helt bekvämt i första läget att börja stoppa in grejerna i diskmaskin, utan man är inte säker på att det blir rent om man diskar det i maskinen. Det kanske är mycket bättre att handdiska.

Det blir lätt så i organisationer när man börjar prata om verksamhetsutveckling. De säger "Vi har ju alltid handdiskat, så vi vågar inte diska i maskinen för det kanske inte blir tillräckligt rent".

Ledarskap ser jag som den tredje delen. Har man de bitarna på plats, att våga göra vägval, så tror jag att man kan bli väldigt framgångsrik i digitalisering i en kommun och en region.

**Speaker:** Tips tre. Glöm inte att detta är en ledningsfråga. Så Kjellstavik, det är väl dags att du sätter igång din digitaliseringsprocess nu?

**Kjell:** Var skulle du säga att man ska börja någonstans då?

**Daniel:** Allt börjar med ledarskapet.

**Kjell:** Det gör det?

**Daniel:** Ja. Idag med digitalisering så är det ledarfrågor det handlar om. "Vart vill vi? Vart är vi på väg?". Då blir ju de andra stödfunktionerna jag pratade om ett sätt att kunna bolla idéerna med folk som kan realisera det på riktigt.

Men digitalisering är inte en teknikfråga längre, utan det är ledarskap och verksamhet som är nyckelfaktorerna för framgång. Så ser jag det. Det det handlar om som ledare är att kunna tänka vilka möjligheter det här ger. "Kan vi få en verksamhet som skapar mer nytta på det här sättet?".

De flesta organisationer som vi sitter i har inte för mycket resurser, utan det handlar hela tiden om hur vi styr resurserna på effektiva sätt. "Vad ska vi göra av de här? Vad är det som är prioriterat?". Det är en nyckelfråga, som jag ser det.

**Kjell:** Men om man är en ledare som kanske inte känner sig så digital, att man känner sig analog som man kan göra som människa ibland - känna sig långt ifrån den här häftiga tekniken eller så - behöver det vara ett hinder?

**Daniel:** Jag tror att en person som är teknikintresserad på ett sätt kan ha det enklare, för att man på något sätt själv är med om olika saker och prövar ny teknik och får koll på vad det skulle kunna vara.

Men risken med ledare som är så väldigt teknikintresserade är att man blir mer fokuserad på lösningarna än vad det är lösningarna ska hjälpa till med. Så av den orsaken tror jag att en ledare som inte känner sig så tekniskt bevandrad kan vara väl så framgångsrik, bara för att den inte fokuserar på en teknik man ska ha in, utan mer ser till den verksamhet som ska bedrivas. Utifrån verksamheten kan man se "Vi skulle behöva ett verktyg som kan ungefär det här". Jag tror inte att det är varken eller, utan det finns nog två riken där.

Det ena är att man är väldigt teknikfokuserad och missar verksamhetsperspektivet, och det andra är att man är otroligt verksamhetsorienterad och inte förstår de tekniska möjligheterna. Så om man är i det ena eller andra riket måste man nog förse sig med kompetens som kan dra skutan upp mot mitten av vägen.

**Kjell:** En bra balans låter det som.

**Daniel:** En bra balans, som kompletterar dig i din roll som ytterst ansvarig i en sån här organisation, Kjellstavig. Fundera på vem du är och vad du behöver för stöd. På vilken sida behöver du stöttning för att nå framgång?

*(drömsk musik)*

**Kjell:** Jakten på den perfekta digitaliseringen.