

Sektionen för demokrati och styrning
Anders Nordh

Kompetenslyft för ökad digital kompetens hos ledning i kommuner och landsting 2018-2020

Inledning

Sveriges Kommuner och Landsting har ingått en överenskommelse med regeringen om ett kompetenslyft för ökad digital kompetens hos ledning i kommuner och landsting 2018-2020.

Kompetenslyftets mål är att höja den digitala kompetensen hos ledning i kommuner och landsting. Med ledning avses politiker, ledande tjänstemän och andra nyckelpersoner inom kommuner och landsting.

Syftet är att öka deras förmåga att ta tillvara digitaliseringens möjligheter och hantera dess utmaningar samt öka takten i moderniseringen av välfärden och den offentliga sektorn. Kompetenslyftet ska bidra till ökad effektivitet och kvalitet i kommuners och landstings egna verksamheter, samt i deras service och tjänster gentemot medborgare och företag.

Överenskommelsen

SKL ska utforma ett kompetenslyft avseende digital kompetens som stärker politikers, ledande tjänstemäns och andra nyckelpersoners kunskap om digitaliseringens möjligheter, liksom deras förmåga att systematiskt leda och driva på innovation och verksamhetsutveckling som tar vara på digitaliseringens möjligheter och hanterar dess utmaningar.

SKL ska erbjuda politiker, ledande tjänstemän och andra nyckelpersoner att ta del av kompetenslyftet. SKL ska överväga eventuella behov av prioriteringar till exempel avseende upplägg av kompetenslyftet och inom målgruppen politiker, ledande tjänstemän och andra nyckelpersoner inom kommuner och landsting. I utformningen av kompetenslyftet ska SKL beakta ett jämställdhetsperspektiv och, när det är relevant, använda digitala arbetssätt och verktyg.

Kartläggning

SKL har under november 2018 – januari 2019 genomfört en kartläggning som omfattar kontakter med myndigheter, intervjuer med personer ur målgruppen, forskares syn på frågan, utblickar internationellt, samt medarbetare inom SKL och andra aktörer.

Kartläggning ger några återkommande intryck.

- Det handlar i grunden och verksamhetsutveckling och förändringsledning där digitalisering är ett medel och inte ett mål.
- Sektorns ledare behöver öka förmågan att förstå och nyttja digitaliseringens möjligheter.
- Digitaliseringen och dess möjligheter behöver förklaras på ett begripligt sätt med exempel som är konkreta och relevanta för verksamheterna.

Kontakter med myndigheter

I överenskommelsen framgår att SKL skall samverka med Myndigheten för Digital förvaltning samt samråda med ett antal utpekade myndigheter. Utöver de utpekade myndigheterna har SKL varit i kontakt med ytterligare några myndigheter.

SKL konstaterar att de myndigheter vi varit i kontakt med i enlighet med överenskommelsen redan gör eller planerar insatser inom ramen för ”Digitalt först” eller utifrån andra uppdrag kring digitalisering.

Insatserna görs företrädesvis utifrån respektive myndighets sektorsuppdrag och riktar sig i första hand till professionerna, men ofta lyfter man också fram vikten av att kommun- och landstingsledning engagerar sig mer i frågan kring digitalisering. Utöver dessa sektorspecifika insatser finns också ett antal områden som berör verksamheterna på ett horisontellt plan.

Informationssäkerhet och tillit är ett sådant område som lyfts fram från såväl regeringen och berörda myndigheter som av SKL:s medlemmar. Medborgares förtroende för att information om dem hanteras på ett säkert och korrekt sätt är grundläggande för att de kommer att nyttja de tjänster offentlig sektor tillhandahåller.

Frågan om informationssäkerhet och tillit omfattar också att digitala systemen fungerar även när samhället utsätts för yttre påfrestningar i form av till exempel stormar och bränder.

Jämställdhet, digital delaktighet och tillgänglighet framhålls också som viktiga komponenter för att den smartare välfärd som eftersträvas inte medför att grupper i samhället stängs ute från att kunna delta.

SKL konstaterar att det finns stora och goda möjligheter till fortsatt samverkan med myndigheterna i kompetenssatsningen då de besitter djup kunskap inom sina respektive områden samt tar fram kunskaps- och utbildningsmaterial som de gärna ser en ökad användning av.

DIGG-Myndigheten för Digital förvaltning

Myndighetens huvudsakliga uppgifter är att:

- Samordna och stödja den förvaltningsgemensamma digitaliseringen (med undantag för Regeringskansliet, Säkerhetspolisen, Fortifikationsverket, Försvarshögskolan samt myndigheter som hör till Försvarsdepartementet).
- Ansvara för den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen.
- Bistå regeringen med underlag för utvecklingen av digitaliseringen av den offentliga förvaltningen, följa och analysera utvecklingen av densamma.

Myndigheten skall också bl.a. främja öppen och datadriven innovation samt tillgängliggörande av öppna data och vidareutnyttjande av handlingar från den offentliga förvaltningen.

I SKL:s möten med DIGG kring kompetenslyftet framkommer många flera möjligheter till samverkan för genomförandet i SKL:s kommande arbete. Flera av de utmaningar som kommuner och landsting står inför är i stort desamma även för statliga myndigheter till exempel frågan om effektstyrning. Det finns med andra ord många frågor som är av generell karaktär där samnyttjande av resurser och kompetens kan ske.

Ett mål bör vara att sträva efter ett sammanhållet koncept där utbildningsmoduler och insatser kan samnyttjas i så stor utsträckning som möjligt.

DIGG har också möjlighet till ett mer långsiktigt perspektiv på kompetensfrågan än den satsning som denna handlingsplan avser.

Digitaliseringsrådets kansli

Digitaliseringsrådet har inrättats av regeringen för att driva på digitaliseringen i Sverige. Digitaliseringsrådet ska främja genomförandet av digitaliseringsstrategin och myndighetens fokus ligger på att följa och analysera digitaliseringen i Sverige och i omvärlden. Till stöd för rådet finns ett kansli för administration och analys.

Rådets uppdrag utgår ifrån digitaliseringsstrategins fem delmål: digital ledning, digital kompetens, digital trygghet, digital infrastruktur, digital innovation. Fem områden som berör hela samhället och som innefattar många möjligheter och stora utmaningar. Digitaliseringsrådet försöker förstå vad som behöver hanteras idag för att alla ska vara delaktigt i morgondagens samhälle.

Rådets kansli pekar bl.a. på vikten av att få målgruppen för kompetenssatsningen att förstå olika aspekter av digital kompetens innefattande

- Grundläggande kompetens om vad tekniken kan
- En förståelse till vilka krav som kommer riktas och framöver (2-3 år?)
kommer riktas mot verksamheten utifrån till exempel
 - Samhällsutmaningar som till exempel demografin
 - Förändrade förväntningar på service i anledning av digitalisering (alltid, var som helst)

Digitaliseringsrådet ger rådet att bygga kommande utbildningsinsatser i fristående moduler vilket gör material lättare att återanvändas av andra t.ex. i mer långsiktiga lösningar för hela offentliga sektorn.

Rådets kansli lyfter också fram vikten av att omvärldsbevakning är en viktig del i en kompetenssatsning.

Kompetensutmaningen är svårast att hantera för små kommuner och små myndigheter som ofta saknar resurser för detta.

Socialstyrelsen

År 2025 ska Sverige vara bäst i världen på att använda digitaliseringens och e-hälsans möjligheter i syfte att underlätta för människor att uppnå en god och jämlik hälsa och välfärd, samt utveckla och stärka egna resurser för ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet.

Så lyder den gemensamma vision för e-hälsoarbetet som Regeringen och SKL har tagit fram. Visionen bygger på att en ökad digitalisering ger ändamålsenliga verksamhetsstöd för att säkra en socialtjänst, hälso- och sjukvård och tandvård av god kvalitet. Som grund för arbetet behöver Socialdepartementet, SKL, Inera, Socialstyrelsen, EHM, Myndigheten för delaktighet och Läkemedelsverket skapa nödvändiga förutsättningar för verksamheterna att använda den digitala utvecklingens möjligheter. Det gäller både i det vardagliga arbetet som i det långsiktiga förbättrings- och utvecklingsarbetet.

Fyra nyckelområden har lyfts fram i Vision e-hälsa 2025: standarder, regelverk och enhetligare begreppsanvändning samt uppföljning.

Regelverk - De lagar, förordningar och föreskrifter som är styrande för verksamheterna har som syfte att tillgodose den enskildes olika behov. Men lagarna måste också kunna hantera de specifika frågeställningar som den digitala utvecklingen medför. Digitaliseringen av informationshanteringen måste vara säker och skyddad mot obehörigas åtkomst bland annat genom kryptering och en säker identifiering av användarna så att inte uppgifter lämnas ut till obehöriga.

Enhetligare begrepps användning - För att information ska kunna återanvändas och delas mellan olika system utan att förlora betydelse eller sammanhang, behövs överenskommelser om en gemensam underliggande informationsstruktur och entydiga begrepp, koder och klassifikationer. Idag saknas en gemensam struktur för informationen som dokumenteras i hälso- och sjukvården, en stor del av dokumentationen görs i fritext. Dessutom används begrepp och kodverk på olika sätt.

Standarder - Med hjälp av standarder för informationsöverföring skapas effektivare arbetsprocesser för personalen, patientflödena blir säkrare och patienterna får ökad delaktighet i sin hälsa. Om standarderna ska kunna användas på bästa sätt behöver de arbetas med kontinuerligt och systematiskt.

Digitalisering bidrar till att effektivisera arbetet så att vi kan möta det större vårdbehovet som kommer med en ändrad demografi. Digitala verktyg kan också öka tillgängligheten, delaktigheten och självständigheten för patienten.

Utöver det redan omfattande samarbetet SKL har med berörda myndigheter i digitaliseringen av vården ser vi goda möjligheter till fortsatt dialog och utbyte av kunskap och material inom ramen för kompetenssatsningen. Det är angeläget att beslutsfattare i kommuner och landsting får ökad kunskap om sin roll i digitaliseringen av vården.

eHälsomyndigheten

eHälsomyndigheten arbetar för att Vision e-hälsa 2025 ska bli verklighet genom att samordna regeringens satsningar inom e-hälsa.

eHälsomyndigheten har ett regeringsuppdrag att samordna, utforma och tillgängliggöra ett nationellt stöd riktat till kommunerna, för införande och användning av digital teknik (e-hälsa). Stödet ska verka vägledande för kommunerna och ge stöd till kommunernas eget arbete med digitalisering inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård.

Målet är att ta fram en gemensam ingång som samlar befintligt material och underlättar för användare att hitta rätt, huvudmålgruppen är chefer.

En nyligen slutförd förstudie visar att många upplever det svårt att hitta rätt stödmaterial för sin utveckling. Det finns en stor variation i hur långt olika aktörer kommit i sin utveckling och det kan vara svårt att hålla i en utveckling över tid då nya utmaningar dyker upp hela tiden.

eHälsomyndigheten ser positivt på samverkan med SKL kring kompetenssatsningen.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

MSB har till uppgift att utveckla samhällets förmåga att förebygga och hantera olyckor och kriser.

MSB arbetar bland annat för att öka den strategiska förståelsen för informationssäkerhet bland ledare i kommuner och landsting.

Det krävs såväl en robust infrastruktur för att säkra viktiga system som ett systematiskt arbete för att skydda informationen som flödar.

Det är viktigt att ledningen i kommuner och landsting engagerar sig och tar ett aktivt ansvar för dessa frågor.

Viljan och behovet av säker digitalisering kräver att frågan om informationssäkerhet behöver komma in tidigt i processerna.

Förmår vi inte att erbjuda våra medborgare säkra system där de kan vara trygga med hur känslig information hanteras ökar risken att tilliten till de digitala tjänster som erbjuds minskar och därmed användandet.

I och med den snabba digitaliseringen av data och information behöver frågor om informationsägarskapet tydliggöras.

Redan idag samverkar MSB och SKL inom detta område genom framtagande av utbildningar och vägledning.

I möte med experter från MSB och SKL framkommer många möjligheter till samverkan kring den kommande kompetenssatsningen.

Post och Telestyrelsen

Post- och telestyrelsen är den myndighet som bevakar områdena elektronisk kommunikation och post i Sverige. PTS lyfter fram ett antal områden som de ser har relevans för kompetenssatsningen och där det finns kunskap, information med mera att inhämta och sprida.

PTS kartläggningar på bredbandsområdet bidrar till att ge kommuner en bild av den aggregerade mobiltäckningen respektive bredbandstillgången i kommunen som helhet eller i delar av kommunen. Detta underlättar till exempel kommuners planering inför införandet av en digital tjänst.

PTS föreskrifter reglerar grundläggande krav på driftsäkerhet i näten, enligt de förutsättningar som anges i föreskrifterna. PTS har också till uppgift att genomföra robusthetshöjande åtgärder för att tillgodose krav på näten vid fred, beredskap och kris. PTS beskrivning bidrar till att tydliggöra roller och ansvar gällande driftsäkerhet och robusthet i nät och tjänster. PTS har även tillsyn på området betrodda tjänster och ska bistå myndigheter med stöd och information.

Det pågår arbete med att se till att alla stadigvarande bostäder och fasta verksamhetsställen i Sverige har tillgång till telefoni och grundläggande internet. Vidare pågår det arbete av mer långsiktig karaktär i syfte att tillgodose bredbandsmålen 2020, 2023 och 2025. Tillgång till bredband och mobiltäckning är grundläggande förutsättningar för användningen av digitala tjänster och innehåll. PTS arbete med att tillgängliggöra IT för personer med funktionsnedsättningar bidrar till att digitala tjänster på e-hälsoområdet kan få en större spridning. PTS arbete gällande internetombud ska tillgodose det identifierade behovet av vägledning inklusive spridning av sådan vägledning.

PTS arbete med nyttokalkylen bidrar till att beskriva direkt nytta med bredbandstjänster i kommunal verksamhet och kan därigenom öka intresset hos kommuner för att införa och använda exempelvis e-hälsotjänster.

PTS arbete med vägledning om trådlösa bredbandstekniker bidrar till att underlätta exempelvis kommuners planering för heltäckande bredbandsnät genom vilka exempelvis e-hälsotjänster kan levereras.

Bredbandslyftet syftar till att erbjuda en effektiv vägledning till kommuner som står inför utmaningar i arbetet med bredbandsutbyggnaden.

Arbetsgruppen infrastruktur för digitalisering syftar till att stärka bredbandsnätens robusthet och tillförlitlighet vilket är en viktig förutsättning för användarnas trygghet i samhällets digitalisering. Ett av fokusområdena är att öka offentliga aktörers medvetenhet om behov, nytta och ansvar för bredbandsnätens robusthet bland annat med syfte att öka kunskapen inom kommuner och landsting vid införande av e-hälsa- och välfärdstekniktjänster.

Skolverket

Skolverket ska främja att alla barn och elever får tillgång till en utbildning och verksamhet som är likvärdig och av god kvalitet i en trygg miljö.

Skolverket har flera regeringsuppdrag kring skolans digitalisering, till exempel utveckla och implementera digitala nationella prov samt uppdrag om att främja digitalisering i skolväsendet. SKL ansvarar för arbetet att ta fram en nationell handlingsplan och detta arbete sker i dialog med Skolverket.

Det övergripande målet med strategin är att skolan ska ta tillvara på digitaliseringens möjligheter, från förskolan till vuxenutbildningen. Barn och elever ska uppnå en hög digital kompetens, och kunskapsutvecklingen och likvärdigheten ska stärkas.

Skolans digitalisering handlar dock mer om att driva förändring och mindre om teknik. Dock är det viktigt att infrastrukturen finns på plats på skolorna och att tekniken fungerar.

Skolverket stödjer både huvudmän, skolledare, lärare och övrig personal i att utveckla undervisningen och effektivisera administrationen. Ett fungerande samarbete mellan

Skolverket, huvudmän och andra aktörer är viktigt för att lyckas med skolans digitalisering.

Skolverket tar också fram stöd och inspirationsmaterial inom området och erbjuder kompetensutvecklande kurser.

SKL och Skolverket ser stora möjligheter till synergieffekter kring frågor som rör digital kompetens framöver.

Lantmäteriet

Tack vare de samarbeten som sedan länge pågår mellan SKL och Lantmäteriet har SKL nu även kontakt angående kompetenssatsningen.

Lantmäteriet har fått regeringens uppdrag att verka för Digitalt först – för en smartare samhällsbyggnadsprocess.

Uppdraget handlar bl.a. om att öka standardiseringen av grunddata samt att göra informationsutbytet i offentlig sektor säkrare och mer effektivt.

Det ingår också ett uppdrag kring kompetenshöjande insatser riktade i första hand mot ledare och nämnder (politiker) på kommuner, där målet är att de får kunskap om varför en ökad digitalisering i samhällsbyggnadsprocessen är nödvändig.

Här finns goda möjligheter till samarbete framöver mellan SKL och Lantmäteriet.

Kungliga Biblioteket (KB)

Regeringen har gett Kungliga biblioteket i uppdrag att under 2018-2020 nationellt samordna och finansiera en satsning på de regionala biblioteksverksamheterna som kompetens- och utvecklingsnoder.

Satsningen innebär i sin tur att de regionala biblioteksverksamheterna samordnar en utbildning av landets folkbibliotekarier för en digital kunskapshöjning

SKL och KB har ett upparbetat samarbete bland annat genom gemensamma engagemang i Digidelnätverket som syftar till att öka den digitala delaktigheten och tillgängligheten till digitala tjänster i Sverige.

KB bygger en plats för digitalt lärande för alla som arbetar på bibliotek. Lärplattformen kommer att vara klar under 2019 och ska innehålla mängder av bra resurser och spännande innehåll för den som vill lära mer om den digitala världen.

De kunskapsunderlag som KB tar fram inom ”Digitalt först med användaren i fokus” blir inte ett tvingande dokument som säger ”så här SKA biblioteken göra”, utan ska ses som ett stöd för att ta fram egna, kommunala policys för vad biblioteket bör och inte bör göra utifrån juridiska och etiska riktlinjer och de behov som finns i lokalsamhället.

Vi ser stora möjligheter att det material och den lärplattform som tas fram även kan komma till nytta för flera grupper inom kommuner och landsting.

Forskning

SKL har inhämtat synpunkter och tankar från två forskare.

Katarina Lindblad Gidlund, professor vid Avdelningen för informationssystem och teknologi vid Mittuniversitetet och Elin Wihlborg professor i statsvetenskap vid Linköping Universitet. Här följer sammanfattningar av deras inspel.

Katarina Lindblad Gidlund

Digitalisering kan förenklat sammanfattas i tre dimensioner: *saker, sätt och samhälle*

Saker är nog det vi oftast tänker på om digitalisering, det är till exempel mobiltelefoner och datorer och de program och appar som finns i dem. De är ofta påtagliga, de går att se och ta på och är därmed förstå gemensamt. Det gör att saker ofta är det som är lättast använda som exempel på digitalisering, de behöver inte så mycket förklaringar.

Sätt börjar bli något många upplever att digitaliseringen är och gör, det vill säga förändring av beteenden och arbetsformer. I dag parkerar många bilen och börjar gå direkt dit man ska eftersom man inte längre behöver gå förbi en parkeringsautomat för att lägga i fysiska pengar, betalningen sker i ”parkeringsappen” via en smartphone. Hela organisationer kan härmed ändra sin organisationsstruktur, sina affärs- eller produktionsmodeller. Digitalisering är alltså något som numera märks konkret i vardagen.

Samhälle handlar om hur våra samhällen ser ut och förändras. I dag pratas det mycket om automatisering och globalisering och att digitaliseringen påverkar samhället. Som om digitalisering är något som ligger utanför och likt en fristående naturkraft drabbar samhället och kräver anpassningar och samexistens utifrån nya förutsättningarna.

Samhälle är kanske det område som det behöver ägnas mer tid och kraft åt bland annat för att förstå hur det hela hänger ihop eftersom dimensionen ”samhälle” kommer väldigt nära den delen av att förstå och beskriva teknik som handlar om vad nog de flesta skulle vara överens om, nämligen att göra något bättre.

Få skulle beskriva teknik som saker och sätt som gör att det blir sämre. Om en grundläggande kvalitet för teknik är att den skall förbättra våra saker, våra sätt och våra samhällen så måste mer tid och kraft läggas på att prata om vad som menas med bättre och vilka som får vara med i de samtalen.

De saker och sätt som utvecklas påverkar och påverkas av vad som är viktigt och bra. Därför behöver alla tre dimensionerna av digitalisering hållas i tanken vid digitalisering.

Läggs för lite tid på samhällsdimensionen finns det risk att ideal och logiker digitaliseras som är utvecklade för att lösa utmaningar som identifierades för snart trehundra år sedan och därmed missa de utmaningar samhället står inför nu.

Digitisering och digitalisering

Digitisering beskrivs som att något som finns analogt görs digitalt, till exempel en process som i stort inte förändras mycket mer än att den istället för att handläggas med papper handläggs med digitala handlingar. De digitala handlingarna används inte i någon större utsträckning för att skapa ett mervärde som till exempel att den person handlingarna berör äger handlingarna, kan följa dem och under processens gång även interagera med de som ansvarar för handläggningen.

Digitalisering å sin sida är mer transformativ och tar aktuella utmaningar och behov i beaktande och kan till och med innebära att processen förändras i grunden eller i vissa fall anses inte längre vara nödvändig.

Därmed handlar det också om värden och vilka som får vara med och digitalisera.

Utan grundläggande reflektioner över reproduktion genom normer och maktpositioner så tenderar vårt utformande av digitala tekniker att bli mer av digitisering.

Digitisering kan vara väldigt tekniskt komplext och utmanande men det kan också vara ganska enkla förändringsprocesser ur ett tekniskt perspektiv.

Digitalisering å sin sida är mer samhällsmässigt komplext och utmanande eftersom logiker och ideologier utmanas och ifrågasätt för att fokusera på dagens utmaningar.

Digitalisering behöver således inte alltid vara så tekniskt komplext eller utmanande, men kan förstås vara det. Eftersom det är samhällsmässigt utmanande, vilket nämndes inledningsvis, behöver fler involveras och hjälps åt att förstå utmaningarna.

Fler perspektiv, fler erfarenhetsbaser och fler kompetenser behövs för digitalisering än för digitisering där teknisk kompetens är en mer utpräglad kompetensbas.

Med industrialisering som referenspunkten kan vi se att den utvecklingen i mångt och mycket var driven av ingenjörskompetens och att det på gott och ont har färgat vår förståelse av vad teknik är och gör.

Genom att hålla de tre dimensionerna, *saker, sätt och samhälle*, i minnet när vi pratar om digitalisering blir det tydligt att det finns en mängd olika kompetenser som kan bidra och faktiskt också bör anses viktiga.

Teknik, och numera digital teknik, handlar visserligen om att skapa tekniska saker och sätt men det handlar i lika stor utsträckning om att definiera vad som menas vara 'bra och bättre' vilket är en samhällsfråga.

Sammanfattning

- Digitalisering har tre dimensioner: saker, sätt och samhälle
- Alla tre är nödvändiga att ha med för att förstå omfånget och inte fastna i de två första
- Omfånget innebär att många olika perspektiv, erfarenhetsbaser och kompetenser behövs.
- I relation till de utmaningar samhället står inför idag behöver dålig och bra digitalisering diskuteras.

Elin Wihlborg

Digitalisering transformerar samhället. Hur digitaliseringen samspelar med statens och det offentligas (nya) roller kan vi samla i två huvudprocesser. Det kan för det första handla om nya sätt att demokratiskt föra fram idéer och ha kontakt med förtroendevalda. Det sker på det demokratiska systemets inflödessida. Det kan också handla också om nya sätt att ta del av och nyttja offentliga tjänster, vilket sker på det demokratiska systemets utflödessida.

Tillit till staten är avgörande för en fungerande demokrati. Därför är det viktigt att det finns en tillit i de relationer som finns mellan medborgarna och staten på båda sidorna i systemet. När vi säger staten så menar vi alla dessa verksamheter och även alla de lokala och regionala organisationer som är en del av vår demokratiska stat. Tillit är en central, om än ganska svårfångad, del av legitimitet. Den andra centrala beståndsdelen i en legitim offentlig maktutövning är att makten utövas inom lagarna, alltså att alla beslut är lagliga. Legitimitet formas genom hög tillit och laglighet.

De här resonemangen grundas på tidigare forskning om digitaliseringen i offentliga verksamheter. Men vi har även på SKLs uppdrag gjort en telefonintervjustudie med högre chefer och politiker i närmare trettio kommuner. Till dem har vi ställt frågor om deras egen och kommunens kompetenser att leda och driva utvecklingen digital påverkan och tjänster.

Digitaliseringens innovationsmöjligheter är stora, men svåra att förstå och hantera. Förväntningarna, inte minst de politiska, är höga och har fångats i en mängd olika deviser. I början av nittiotalet kom den offentliga utredningen "IT – Vingar till människans förmåga" (SOU 1994:118). Idag har regeringen, och därmed hela det offentliga systemet, som ambition att Sverige ska nyttja digitaliseringens möjligheter på bästa sätt. Det innebär att vi måste foga in digitaliseringen för att lyfta och nyttja den på bästa sätt inom de lagliga system som organiserar och fördelar den offentliga makten. Det handlar också om att skapa tillit till både tekniken och den offentliga makten. Det visar att vi måste forma vår användning av digitaliseringen så att vi skapar legitimitet på både inflödes och utflödessidan.

På inflödessidan, där man traditionellt ansett att legitimitet formats, är det viktigt att medborgarnas värderingar och intressen representeras av de förtroendevalda.

Men det blir allt svårare då människor idag får så många mer olika intryck än de som de mötte i lokalsamhället förr. Därför är det viktigt att i digitala kanaler visa vad kommunerna tar beslut om, det vill säga vad som är det gemensamma just på varje plats. Här handlar det om att öppna för diskussioner i digitala medier, inte för att ersätta men för att komplettera det representativa systemets beslutsfattande.

Digitaliseringen ger möjligheter för bredare dialoger och större engagemang i lokal politik. Men samtidigt kräver det att de som är förtroendevalda ges stöd och kompetens att delta i och kanske även driva dessa samtal. Det är något som många säger sig sakna idag. Det är inte alltid enkelt att hänga med i alla kanaler och förstå hur samtalen förs. Därför behövs nya regler och normer för hur digitalt inflytande och dialog ska tas tillvara i kommunala och andra offentliga beslut. Det är även värdefullt med stöd för att alla förtroendevalda ska kunna känna sig trygga i dessa dialoger, både tekniskt och innehållsligt, för att skapa tillit till den digitala demokratiska inflödessidan.

På utflödessidan där det offentliga tillhandahåller offentliga tjänster och information möter då oftare medborgare i egenskap av brukare av en specifik tjänst. I den forskning som samlas under begreppet Quality of Government har man kommit fram till att idag formas legitimitet för staten alltmer av hur utflödessidan fungerar. Medborgarna tycker ofta att det är avgörande att service levereras till alla medborgare på ett likvärdigt och transparent sätt, i tid och till den som behöver det. Därför bygger vi legitimitet för den digitaliserade staten även genom att skapa goda, tillgängliga och tydliga digitala offentliga tjänster. Då kanske det inte längre är avgörande att alla tjänster utformas och tillhandahålls i varje kommun.

Det kan vara så att standardiserade och gemensamma plattformar skapar mer legitimitet genom likabehandling av medborgare och effektivare och rättssäkrare hantering. Kanske kan de modeller som utvecklats kring medicinsk rådgivning och information på 1177 även nyttjas inom andra tjänster som skola, omsorg och kommunernas krisberedskapsansvar. Då kanske grundlagens krav på lokalt självstyre kan stramas in till det som verkligen är unikt lokalt och det likartade kan effektiviseras och säkras genom digitalisering. Här behövs diskussioner om vad lokalt självstyre verkligen är och bör vara.

Det är inte alltid så enkelt att se om en tjänst är privat eller offentlig, det är ofta en blandning av privata och offentliga intressen, som friskolor eller trafikbolag som kör på uppdrag av det offentliga. I digitala sammanhang blir det än svårare att se skillnader, vem som tillhandahåller tidtabeller för kollektivtrafik, vem som kör kollektivtrafiken och vem som har beställt och subventionerat till exempel de få bussarna i glesbygd. För att tilliten ska upprätthållas måste medborgare och brukare kunna se skillnader och förstå hur samhället organiseras gemensamt i samspel mellan olika aktörer och organisationer. Det är allt svårare när man möter tjänster digitalt och exempelvis använder Bank-id från sin privata bank.

Men för att utflödessidan ska fungera på bästa sätt – med hög legitimitet - är det också avgörande att de som ska använda tjänsterna har kompetens att nyttja och förstå dem. Därför är det arbete som görs av biblioteken genom Kungliga Bibliotekets stöd till landets folkbibliotekarier för en digital kunskapshöjning och Digidelnätverket avgörande för att öka den digitala delaktigheten och därmed tilliten till offentliga digitala tjänster i Sverige. Det är viktigt att det arbetet får utvecklas och breddas för att bädda in digital kompetens i fler verksamheter och även i den politiska ledningen av verksamheterna.

Avslutningsvis vill jag alltså peka på tre tydliga implikationer kring hur vi kan bidra till legitimitet i digitala offentliga tjänster och demokratiska sammanhang.

För det första är det betydelsefullt att offentliga tjänster utformas så att de upplevs som legitima av så många som möjligt, genom att de går att förstå, är enkla att nå och att det är tydligt var gränser mellan offentliga och privata aktörer går.

För det andra är det avgörande för hög legitimitet att digitala offentliga tjänster utformas och styrs utifrån dem som nyttjar dem och inte av det politiska systemets interna normer. Kanske kan det ibland vara bättre att centralisera de digitala tjänsterna för att kunna göra personliga tjänster mer lokala. Detta innebär att alla kommuner kanske inte själva behöver utveckla eller upphandla digitala lösningar för snarlika tjänster.

För det tredje bygger legitimitet för digitalisering på att vi ger utrymme för innovation och utveckling, men utan att tappa människors och samhällets grundläggande värderingar om det offentligas uppdrag i Sverige. Därför är kompetens om digitalisering något vi alltid behöver diskutera, utveckla och vara öppna att se på nya sätt, för att i förlängningen vårda legitimiteten för vår gemensamma välfärdsstat.

Intervjuer med målgruppen

SKL har låtit intervjuat närmare femtio personer ur målgruppen och de svar, tankar och reflektioner kompletterar och förstärker i stort den samlade bilden.

1. Det handlar inte om teknik. Det här handlar om verksamhetsutveckling och förändringsarbete.
2. Kompetenshöjningar fungerar bäst om det sker i det team och sammanhang där människor verkar till vardags. Bra om alla gör en gemensam resa. Det räcker inte med engångsutbildningar.
3. Språket och sättet som många ”evangelister” pratar om digitalisering gör att många stänger av. Vi måste göra det konkret och tydliggöra medborgarnas perspektiv.

Ett tema som kom upp i flera intervjuer var att det är en fördel att arbeta och utvecklas i de team som ska arbeta vidare med digitalisering på hemmaplan. Det är bra om många är med och att det är en gemensam upplevelse som skapar en gemensam bild av läge, utmaningar och lösningar. Konkreta och relevanta exempel som kopplar till den egna verksamheten efterfrågas också, inte enbart omvärldsbevakning som är ”intressant” eller ”inspirerande”.

I intervjuerna framkom behov av att lyfta fram nödvändigheten av ett antal perspektivskiften.

Från	Till
Projekt	Systemtänk
Teknikfokus	Verksamhetsutveckling
Någon annans ansvar	Delat ansvar
Framtid	Nutid
Stuprör	Helhet

Det handlar om verksamhetsutveckling

Många framhåller vikten av att förtydliga att det inte handlar om teknik, det handlar om verksamhetsutveckling och förändringsarbete där digitaliseringen måste ses som ett verktyg för att lösa de stora samhällsutmaningarna.

Ledningen jobbar ofta inifrån och ut med digitalisering. Det blir digitalisering utifrån byråkratins perspektiv därför behövs ett perspektivskifte som fokuserar på hela kedjan och nytta för olika målgrupper.

Här följer några korta kommentarer i sammanfattad form:

- *Kompetensen behöver höjas, inte om teknik eller IT, inte om sladdar och datorer utan om ledarskap. De behöver inte lära sig om teknik eller system. Istället ska fokus ligga på de frågor och krav de ska ställa.*
- *Innovationsperspektivet är viktigt - måste våga vara innovativa och främja innovation – idag saknas ofta förståelse för projekt kring något som är viktigt utan att veta slutresultatet.*
- *Viktigt att beslutsfattare ser att digitalisering är en fråga som är angelägen. Många förtroendevalda ser inte att detta är relevant för dem eller bråttom. Det ses som abstrakt och långt in i framtiden.*

- *Viktigt att gifta ihop digitalisering med medborgardialog och att agera brygga till digitaliseringsmyndigheten.*
- *I grunden handlar detta om ledarskap och förändringsarbete, många som idag känner sig osäkra kring digitalisering skulle bli tryggare om vi fokuserade på ledarskap och vad de redan kan. Vi fattar att vi behöver det men hur ooh var börjar vi?*

Kompetens

I flera av intervjuerna lyfter man fram att kompetenshöjningar fungerar bäst om det sker i det team och sammanhang där man finns och verkar till vardags. Det är bra om alla gör en gemensam resa. Utbildningsinsatser behöver kompletteras med både uppgifter och stöd såväl inför som efter utbildningar.

Efter valet har det tillkommit många nya förtroendevalda och även skett förändringar i tjänstemannaleden vilket gör att det finns ett behov av att öka förståelsen och kunskapen kring ledarskap för digitalisering.

Flera nämnde att de helst inte ser en lösning som appliceras likadant överallt. Olika organisationer har olika förutsättningar och behov.

Flera lyfte att ledningen inte behöver lära sig om teknik eller system. Istället ska fokus ligga på de frågor och krav de ska ställa. Det finns en skepsis till traditionell utbildning eller ”korvstoppning”. Snarare än att lära sig saker tyckte flera att det är viktigare att ledningen känner och tar sitt ansvar för att leda digitalisering.

Här följer några korta kommentarer i sammanfattad form:

- *Koppla digitalisering till något folk känner till så känner de sig kompetenta - det är något som de kan.*
- *Kompetens är alltid en resursfråga. Småkommuner har ingen utvecklingsavdelning utan måste hitta pengar på något sätt. Beslutsfattare måste ha inställningen att inte fatta beslut om de inte får dataunderlaget. Som det är idag vågar inte ledningen ställa krav då de inte upplever att de har kompetens kring data.*
- *Trots skillnader i uppdrag och roller mellan förtroendevalda och tjänstepersoner så tyckte de flesta att gemensamma utbildningar var viktiga för att inte förstärka barriärer.*
- *Digitaliseringen berör kompetensförsörjningsfrågan – väldigt mycket personal kommer om 5 år att behöva ändra sitt arbetssätt. Hur tar vi oss an det som arbetsgivare?*

- *Politiska ledning upplever att digitalisering innebär 'att sluta använda analog teknologi' – De känner att 'Nu är det klart'. Kanske mot kunden men i våra interna system är vi långt ifrån klara*
- *Vi behöver ett nationellt e-team som kan hjälpa till att samordna*
- *Hur gör vi? Hur kommer vi igång? Vad finns det för verktyg? Praktiskt arbetssätt. Ett tydligt metodstöd – vilka moment som behövs – vad som redan finns.*

Förståelse

Flera lyfter fram att språket och sättet som många så kallade evangelister använder när de pratar om digitalisering gör att många stänger av.

Det finns en bristande förståelse för skillnaden mellan analogt och digitalt flöde. Lyft fram och tydliggör skillnaden som finns i begreppen ”digitisering” och ”digitalisering”.

Flera av de som intervjuades uttryckte att ledningen, idag, fokuserar på det som är lätt att förstå och förklara – vilket oftast leder mot lösningar som till exempel en ny APP eller ett nytt webbformulär. Processer som börjar med produkten eller ”buzzwords”/ begrepp slutar ofta illa.

Digitaliseringen måste göras konkret där medborgarfokus och medborgarens perspektiv tydliggörs. Vikten av att involvera fler när verksamheter utvecklas och förändras lyfts särskilt fram, det gäller såväl medarbetare som medborgare i deras olika roller, brukare, patienter, elever, företagare m.fl.

Här följer några korta kommentarer i sammanfattad form:

- *Språkbruket idag uppfattas ofta som abstrakt vilket gör att många kunniga personer får känslan av att de inte kan tillräckligt för att delta i debatten.*
- *För mycket jargong och ”Swinglish” riskerade att underminerar förståelse och göra att deltagarna stänger av.*
- *Befintliga aktiviteter är ofta är väldigt fokuserade att lyfta framgångsrika satsningar och projekt. Det blir ofta enbart inspirationsmöten med exempel, som saknar kontext och en diskussion om hur det ska appliceras på hemmaplan. Det är viktigt att ge goda exempel som är tydligt relevanta för det offentliga.*

Internationellt

SKL har även låtit göra en spaning på internationella exempel. I våra samtal har många lyft fram den brittiska Government Digital Service (GDS) Academy som ett föredöme. Även Estland och Danmark har nationella initiativ för att driva och främja kompetensutveckling kring digitaliseringsfrågor inom offentlig sektor.

Storbritanniens GDS Academy grundades 2014 som ett myndighetsinitiativ inom den brittiska "supermyndigheten" DWP (Department for Work and Pensions – vars uppdrag motsvarar svenska Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Pensionsmyndigheten). År 2017 togs initiativet över av brittiska digitaliseringsmyndigheten, och man sysselsätter i dagsläget 32 heltidsanställda på fyra platser i Storbritannien. Många av utbildarna som arrangerar kursmoment är privata konsulter.

GDS Academy erbjuder idag tolv olika kurser både för team och individer. Kurserna syftar framförallt till att deltagarna ska få en bättre förståelse för digitaliseringens möjligheter samt kunskap om agila arbetssätt, även om en del specialistutbildningar också förekommer. Akademin "storsäljare" är i mångt och mycket den kurs man också började sin bana med 2014, vilket är en tvåveckorsutbildning på heltid i internatform där deltagarna får en grundläggande utbildning kring digitaliseringens möjligheter. Fokus har såhär långt varit på statliga myndigheter, men man är precis i färd med ett projekt för att börja kunna leverera utbildning även gentemot kommuner/regioner.

Fram till maj 2018 var GDS Academy centralt anslagsfinansierad med ett ansökningsförfarande, och sedan dess prissätts kurserna enligt en självkostnadsprincip.

Det finns även andra aktörer i Storbritannien som mindre projekt som använder sig av innovativa lösningar, exempelvis Greater London Authority (i samarbete med DotEveryone), Digital Office i Skottland (som jobbar med lokala förtroendevalda) och Adur and Worthing Council (det senare ett exempel på en mindre kommun som tagit sig an frågan om digital kompetens).

Danmarks digitaliseringsmyndighet (Digitaliseringsstyrelsen) lanserade sin pilotverksamhet för en digitaliseringsakademi i december 2018. För de kommande tre åren har man tilldelat 3 mkr (DKK) och tre heltidsanställda för att bygga upp en verksamhet som fokuserar på att utbilda generalister i kunskap kring digitaliseringsfrågor. Fokus är på statliga myndigheter och inte kommuner/landsting.

I Danmark har man valt en annorlunda väg för utförandet än i Storbritannien. Danskarna kommer utforma utbildningarna i samverkan med privata aktörer, och ambitionen är att man framförallt skall ta rollen som kravställare och "certifieringsmyndighet", samtidigt som det är den privata marknaden som utför utbildningarna. Detta står i kontrast till GDS Academy som till del har testat modellen med privata utförare, men valt bort den då man menar att de privata aktörerna har svårt att förstå de unika förutsättningar som finns inom offentlig sektor.

I Estland finns anrika e-Governance Academy (eGA) som grundades 2002 av UNDP, estniska regeringen och det fristående forskningsinstitutet Estonian institute for Open Society. eGA är en fristående, icke vinstdrivande organisation som arbetar både med utbildning och konsultverksamhet – och utbildningsdelen fokuserar på e-förvaltning ("smart governance"), e-demokrati och cybersäkerhet. Man beskriver sig också som en "think tank" och arrangerar konferensen "Tallinn e-Governance Conference".

Sedan starten har eGA arbetat med över 200 olika organisationer, och utbildat över 4500 tjänstepersoner från 130 olika länder och regioner. Ett av fokusområdena som växt fram är att hjälpa till med digital transformation av låginkomstländer i Öst- och Centraleuropa, Asien och Afrika. I Sverige har bland andra arbetat med regeringen, Sida och Skatteverket.

eGA jobbar nästan uteslutande med skräddarsydda uppdrag utanför landets gränser, vilket skiljer organisationen från de övriga som nämnts.

Det finns även andra aktörer som arbetar med dessa frågor, till exempel Digital Transformation Agency i Australien, samt mycket arbete på delstats-/provinsnivå i USA, Kanada och Australien. SKLs spaning syftar inte till att vara en komplett kartläggning av internationella initiativ, utan syftar till att finna goda exempel som kan komma till nytta i kompetenslyftet.

Sveriges Kommuner och Landsting

Inom SKL pågår mycket arbete inom digitaliseringsområdet, såväl inom de sektorsspecifika enheterna som de enheter som arbetar med digitalisering på ett mer övergripande plan. SKL:s sektorsenheter har etablerade kontakter och även samarbeten med sektorsmyndigheterna kring frågor som rör digitalisering. I det fortsatta arbetet blir det viktigt att ta tillvara möjligheter där kompetenssatsningen kan förstärka vikten av det digitaliseringsarbete som görs sektorsspecifikt och ta del av och dela kunskap, material och erfarenheter.

I arbetet med kompetenssatsningen är det naturligt och viktigt att det material och stödjande insatser används i SKL:s reguljära utbildningar för politiker, ledare och nyckelpersoner samt inom nätverk, mötesplatser m.m.

SKL har under de senaste åren byggt upp en särskild avdelning för digitalisering i syfte att lägga ett större fokus på detta, för våra medlemmar, viktiga område. Arbetet bygger på att ge stöd och hjälp samt bidra till utveckling.

SKL har bland annat tagit initiativ till ett antal webbverktyg som är relevanta för kompetenssatsningen, här är några exempel.

- Dela Digitalt är en portal för samverkan, erfarenhetsutbyte, samfinansiering och gemensam verksamhetsutveckling inom offentlig sektor.

- LIKA, it-tempen för skola och förskola" samt "LiKA, it-tempen för lärare är skattningsverktyg som underlättar digitaliseringen av skola och förskola.
- KLASSA förenkla kommuners, landstings och regioners genomförande av informationsklassning.

SKL initierade, i samarbete med Vinnova, ett program i förändringsledning LEDA för smartare välfärd under 2016-2018. Ett tjugotal kommuner deltog och målsättningen var att identifiera, beskriva och sprida vad som möjliggör respektive hämmar utveckling och implementering av digitala lösningar i kommuner. Resultatet från arbetet beskrivs genom den fiktiva kommunen Mittköping, en digital kommun i framkant. Det finns flera erfarenheter från LEDA – programmet som är värda att beakta i utformningen av kompetenslyftet.

SKL:s Politiska beredningar

Synpunkter på kompetenssatsningen har också inhämtats från SKL:s Demokratiberedning och Digitaliseringsberedning.

De förtroendevaldas reflektioner förstärker behovet av att lyfta fram att det i grunden handlar om verksamhetsförändring där sektorns ledare behöver öka förmågan förstå och nyttja digitaliseringens möjligheter.

Det gäller såväl att ta kloka beslut i den digitala vardagen som att driva på innovation och utveckling av nya arbetssätt för att klara de stora samhällsutmaningarna och möta omvärldens krav på en modernare förvaltning.

Digitaliseringen behöver bland annat förklaras på ett ”enkla” sätt så att fler tar den till sig och inte hänskjuter frågor som rör digitalisering till de som bedöms ha teknisk kompetens.

SKL:s analys

De stora samhällsutmaningarna, demografi, kompetensförsörjning, klimatfrågan med flera berör alla kommuner och landsting men det finns särskilda utmaningar för kommuner och landsting i glesbygd där geografiska avstånd är en stor utmaning likväl som hantering av stora ärendevolymer är en större utmaning i tätbefolkade områden.

Detta gör att behovet av och insikten om i vilka verksamheter digitalisering gör störst nytta varierar.

Vi är nu mitt i starten av en ny mandatperiod som bland annat innebär att ungefär hälften av alla förtroendevalda i kommuner och landsting är nya i politiken vilket gör att kompetenssatsningen kommer lägligt för målgruppen.

Verksamhetsutveckling och innovation

Det är angeläget, som också många poängterar, att framhålla att det i grunden är en fråga om att leda förändring och verksamhetsutveckling där digitalisering idag utgör

ett mycket kraftfullt redskap men att samtidigt vara tydlig med att digitalisering är ett medel och inte ett mål.

Från många håll lyfts också vikten av att involvera fler i utvecklings- och förändringsarbete där en systematisk dialog med såväl medborgare som medarbetare och andra aktörer blir nödvändig.

Vikten av att våga pröva nytt, ifrågasätta och utmana befintliga processer och arbetssätt bedöms som avgörande, ständiga förbättringar är inte tillräckligt.

Det gäller att öppna upp för innovation och inspel till utveckling genom att skapa förutsättningar till medskapande i olika former. Ledningens roll och förmåga att skapa bra förutsättningar och en infrastruktur för innovation är avgörande.

En viktig faktor för innovation är att relevant data och information om verksamheterna görs tillgänglig och användbar såväl för medarbetare som för andra aktörer utanför förvaltningen.

Förståelse, språk och begrepp

Kartläggningen visar på ett stort behov och önskemål om att göra frågan om digitalisering mer begriplig. Många ger uttryck för att mycket av det som skrivs och sägs om frågan är alltför abstrakt och teoretiskt. Det efterfrågas berättelser och exempel som ger svar på och förklarar vad digitaliseringen betyder och innebär i praktiken och hur digitalisering kan bidra till en smartare och effektivare välfärd. Det är till exempel viktigt att tydliggöra skillnaden mellan digitisering och digitalisering.

Arbetsformer

Tillgången till resurser för att driva utveckling varierar stort mellan kommuner och landsting. Behoven av att i större utsträckning samarbeta och hjälpa varandra ökar. I utveckling av digitala tjänster ökar detta i hela eller delar av landsting och andra former av samarbetscluster växer fram i hela eller delar av landsting till exempel kring plattformar för utveckling av digitala tjänster.

Kartläggningen visar på en stor efterfrågan av processtöd i kombination med punktinsatser.

Stöd och vägledning kring hur man börjar att driva ett förändringsarbete kring digitalisering. Det önskas också konkreta beskrivningar och relevanta exempel på att det går att förändra och utveckla genom digitalisering.

Det behövs metoder och evidens som visar på nytta och effekter av digital transformation.

Ledande förtroendevalda och tjänstemän samt nyckelpersoner lyfts fram som de tre avgörande grupperna för att leda den lokala utvecklingen. Det räcker därför inte med att en eller två av dessa grupper i en kommun eller landsting har förstått, alla tre grupperna måste med för att få tillstånd en förändring.

Strategi och inriktning

I enlighet med överenskommelsen är de övergripande målen för insatserna i handlingsplanen att:

Mot bakgrund av SKL:s kartläggning och analys och med utgångspunkt i överenskommelsens mål kommer vi att fokusera på insatser som stärker politikernas, ledande tjänstemäns och andra nyckelpersoners kunskap om digitaliseringens möjligheter, liksom deras förmåga att systematiskt leda och driva på innovation och verksamhetsutveckling som tar vara på digitaliseringens möjligheter och hanterar dess utmaningar.

Målgrupp

Målgruppen för handlingsplanens insatser är ledande förtroendevalda och tjänstemän samt andra nyckelpersoner i kommuner och landsting.

Inriktningsområden

För att kunna stödja kommuner och landsting i arbetet med att höja och utveckla kunskapen om styrsystem och strategier för digitalisering och dess roll i välfärdsuppdraget behöver insatser ske utifrån den lokala kontext som respektive kommun/landsting befinner sig i.

De skillnader som finns mellan stora respektive medelstora och små kommuner och landstings förutsättningar, exempelvis vad gäller möjligheter att pröva och utveckla, behöver beaktas vid utarbetande av insatserna. Samordning och klusterbildning kan behöva stimuleras.

Kunskapen om informationssäkerhet och robusta system behöver särskilt beaktas.

Information

Såväl SKL:s politiska- som tjänstemannaledningen blir tydliga avsändare och budskapsbärare gentemot målgruppen. Det gäller i första hand att initialt lyfta fram vikten av frågan och att ledningen i kommuner och landsting tar tillfället att utnyttja de erbjudanden som kommer att presenteras inom ramen för kompetenslyftet.

Utbildning och kompetensutveckling

Kartläggningen visar att den grundläggande kunskapen om digitaliseringens roll i utvecklingen av välfärden och hur styrsystem och strategier för detta behöver öka på lokal och regional nivå.

Utbildning för strategisk kompetens för digitalisering kommer att erbjudas till ledningen både inom politiken och på förvaltningsnivå för att sätta frågan på agendan och skapa förståelse för roller och ansvar.

Det handlar också om att stödja dem i att utveckla strategier för att kunskapen ska genomsyra organisationen.

Olika former av kompetensutveckling kommer att vävas in i andra utbildningar och aktiviteter som arrangeras av SKL.

Till detta kommer ett behov av utveckling av nya utbildningar, vägledning och stöd som kan ske mer platsnära.

Utvecklingsarbete

För att stödja kommuner och landsting i arbetet med utveckling och innovation behöver en pilotverksamhet ske där några kommuner/ landsting får möjlighet att pröva och utveckla former för en mer strategisk styrning av hur digitalisering kan användas för att skapa en mer effektiv, transparent och behovsstyrd utveckling.

Att uppföljning och mätning är ett område i behov av utveckling framgår i både internationella granskningar och kartläggningen. En hel del pågår samtidigt inom området uppföljning och analys, såväl hos enskilda kommuner och landsting som på SKL.

Med utgångspunkt i detta kan vi tillsammans med intresserade SKL-medlemmar titta på former för styrprocesser som ger effekt och utforska vilken sorts data och vilka indikatorer som är relevanta och tillgängliga respektive vad som kan behöva utvecklas.

Spridning

Som medlemsorganisation har SKL en viktig uppgift att samla och sprida information, erfarenheter och goda exempel. Det kan handla om intressanta exempel från andra länder eller information om vad som pågår på nationell nivå.

Framförallt handlar det om att genom olika kanaler ge utrymme för den kunskap och erfarenheter som flera kommuner och landsting har och vill dela med sig av.

För att fler ska få vägledning, inspiration och möjlighet att samverka är erfarenhetsutbyte och spridning därför centralt. Befintliga arenor och kontakter som SKL har kommer att användas som en del i arbetet för att nå ut till fler.

Insatser

SKL avser att ta fram material för att användas i SKL utbildningar, nätverk och andra forum för målgruppen till exempel, SKL:s ordförandedag, chefsnätverk, toppledarprogram etc.

SKL avser att inom ramen för kompetenssatsningen ta fram material för inspiration och agendasättning med fokus på ledningens engagemang och ansvarstagande för digitalisering samt vikten av utveckling och innovation.

SKL avser att ta fram ett självskattningsverktyg i syfte att utifrån den egna, gruppens och organisationens digitala kompetens aggregera en bild av ledningens samlade förmåga att leda förändringsarbete med digitalisering. På så sätt identifieras behov av utveckling samt gör det möjligt att mäta effekter av kompetenssatsningen om självskattningen upprepas.

SKL avser också att erbjuda såväl regionala som lokala workshops som är lokalt anpassningsbara utifrån ett modellprogram.

SKL avser att ge ett erbjudande om ett fördjupat återkommande stöd till en mindre grupp kommuner och regioner för att få fram goda förebilder.

SKL avser att utarbeta vägledningar till mer sektorsspecifikt kunskapsmaterial som till exempel finns hos myndigheter.

Det informations- och kunskapsmaterial som tas fram för kompetenssatsningen tillhandahålls i form av filmer, webinarier, skrifter, webbmaterial m.m. Former och upplägg kan och behöver variera från föreläsningar till inslag av så kallat ”flippat lärande” m.m. Allt material som tas fram ska, där det är relevant, lyfta fram jämställdhetsperspektivet.

När det gäller kunskaps material kring frågor som är av generell karaktär för offentlig sektor till exempel informationssäkerhet och tillgänglighet är ett samarbete med berörda sektorsmyndigheter nödvändigt.

Utgångspunkten är att allt material som produceras för kompetenssatsningen publiceras under licensformer som möjliggör delning och återanvändning.

Kunskapsinhämtning och dialog

I enlighet med överenskommelsen kommer SKL ha fortsatt dialog med myndigheter och organisationer. Syftet är att hitta samarbetsmöjligheter och ta del av kunskap och erfarenheter som är av vikt för kompetenssatsningen.

Det kommer att ske genom möten med berörda myndigheter och organisationer och kan till exempel handla om samverkan vid utvecklingsarbeten och framtagandet av utbildningar till kommuner och landsting och inte minst att dela information och kunskap. Samarbetet med myndigheten för digital förvaltning är i detta sammanhang särskilt viktig.

Det pågår och planeras för insatser kring digital kompetens i såväl kommuner som landsting, här ser vi också en roll i att utbyta erfarenheter, dela kunskap och material.

En viktig del av arbetet är också att inhämta kunskap från andra aktörer inom området.

Effekt

För att mäta effekten av överenskommelsen kommer resultatredovisning ske utifrån fyra perspektiv.

- Kvantitativa data med redovisning av hur många som deltagit i olika aktiviteter och hur många olika aktiviteter och forum som erbjudits inom ramen för kompetenssatsningen
- Kvalitativa data där upplevelser av deltagare i aktiviteterna mäts både vad avser nöjdhet med kvaliteten och användbarheten

- Exempelbeskrivningar genom storytelling
- Forskningsdata som berör området

Tidplan

Arbetet med att ta fram kunskapsmaterial är påbörjat likaså planeringen av webinarier som kommer att kunna genomföras under våren 2019. En förstudie av självskattningsverktyg är påbörjad.

Planering av erbjudande om workshops samt fördjupade insatser påbörjas under våren för att kunna erbjudas till hösten 2019.

Slutord

Denna handlingsplan ger en övergripande bild av de inriktningsområden som SKL kommer att fokusera på inom ramen för överenskommelsen med regeringen. I nästa fas kommer separata projektplaner med konkreta åtgärder för varje inriktningsområde att tas fram. Åtgärderna utformas så att kunskaper och erfarenheter kan integreras och långsiktigt tas till vara inom ordinarie verksamheter såväl hos SKL som hos andra intresserade aktörer. SKL kommer att ha en löpande dialog med i första hand DIGG men även med andra relevanta aktörer.

Vesna Jovic

VD