

Delrapport 2

# e-förvaltningsutveckling i Sveriges kommuner 2006–2007

# Innehåll

Inledning .....	1	
Sammanfattning .....	2	
Genomförandet av mätningen/undersökningen .....	4	
Upplägg .....	4	
Scenariobeskrivningar och förändringsarbetets fyra hörnstenar .....	5	
Kännetecken som underlag för enkätfrågorna .....	6	
De fyra hörnstenarnas olika kännetecken och indikatorer .....	7	
RESULTATRAPPOR		
Deltagande kommuner .....	11	
Sammanställning av samtliga svar 2006–2007 .....	12	
e-förvaltningsutveckling totalt .....	14	
Styrning och ledning .....	15	
Samverkan och IT-ekonomi .....	16	
Förändringsledning – kommunikation .....	17	
IT-plattform – hård och mjuk infrastruktur .....	18	
Svar sorterade efter kommunstorlek .....	19	
Svar sorterade utifrån respondentens yrkesroll/ansvar .....	20	
E-FÖRVALTNINGSUTVECKLING I TRE KOMMUNER .....		21
Botkyrka stavas Medborgarfokus .....	22	
Bromöllas jättekliv .....	25	
e-förvaltning är en mognadsprocess .....	28	

© Sveriges Kommuner och Landsting 2008

ISBN: 978-91-7164-328-5

text: Christer Haglund, Bengt Svenson, Rolf Herzman

form: Ordförädet, Stockholm

tryck: ätta.45, Stockholm

# Inledning

I mars 2006 inbjöds samtliga kommuner att delta i en webbaserad undersökning om "hur man ligger till i förändringsarbetet mot en modern förvaltning". I maj 2007 upprepades enkäten med samma frågeställningar.

Mätningens syfte är för det första att "rita kartan" och visa hur långt utvecklingen i kommunerna har nått mot den moderna förvaltningen och för det andra att mäta förändringstakten. Ett tredje syfte med mätningen är att stödja det lokala ledarskapet i sitt lednings- och förändringsarbete.

Ytterligare ett syfte är att förse Sveriges Kommuner och Landsting med ett egenproducerat underlag som i kombination med andra källor kan vara till hjälp i förbundens intressebevakningsarbete och att stödja ett proaktivt agerande till de ambitioner staten och EU har att skapa indikatorer för utvecklingen av en modern förvaltning.

Mätningen har konstruerats med avsikten att ta fram ett mätvärde på de indikatorer som kan bedömas "gasa och bromsa" utvecklingsarbetet. Mätningen avser därmed också att tydliggöra och lyfta fram de

indikatorer som är särskilt viktiga att målsätta och följa i förändringsarbetet för att skapa en modern förvaltning.

Rapporten har i år kompletterats med intervjuer av respondenterna i Botkyrka, Bromölla och Skellefteå. De tre kommunerna har svarat bägge åren och visar från olika utgångspunkter en hög utvecklings-takt mot en modern förvaltning.

Undersökningen har som övergripande mål att stödja och stimulera en lokal diskussion om:

- Hur ser visionen om den moderna förvaltningen ut?
- Vilka speciella kännetecken utmärker en organisation som "utvecklats" till en modern e-förvaltning?
- Vilka är indikatorerna på hur vi ligger till i förändringsarbetet mot en modern förvaltning?
- Att visa på vilken nivå vi är i utvecklingen samt ge ett underlag för att föra operativa diskussioner om hur vi går vidare med en medveten utvecklingsstrategi.

# Sammanfattning

Samtliga kommuner inbjöds mars 2006 att delta i en webbaserad undersökning om "hur man ligger till i förändringsarbetet mot en modern förvaltning". Inbjudan skickades till samtliga kommunchefer och 153 kommuner svarade på enkäten. I juni 2007 upprepades enkäten med samma frågeställningar. 147 kommuner svarade, varav 97 också hade svarat 2006. 202 av landets 290 kommuner svarat något eller båda åren.

Enkätens frågor bygger på scenariobeskrivningar runt en vision om den moderna förvaltningen som är ett resultat av ett aktivt och målstyrt utvecklings- och förändringsarbete med hjälp av IT. Mätningen är därmed i huvudsak inriktad på styrnings- och ledningsfrågor och har konstruerats med avsikt att utveckla mätvärden och indikatorer som kan bedömas "gasa och bromsa" utvecklingsarbetet.

För att tydliggöra och förenkla planeringen av en framåtsyftande och målstyrd utvecklingsinsats tecknas framtidsbilderna inom fyra separata utvecklingsområden (hörnstenar) som också skapar förutsättningar att koppla insatser till organisatoriska ansvarsuppdelningar.

Scenariobeskrivningarnas avsikt är att förklara och förenkla beskrivningen av innehållet i indikatorerna. De ska också visa på betydelsen av att styrningen av förändrings- och utvecklingsarbetet sker genom aktiv samverkan mellan processer och aktiviteter inom de fyra hörnstenarna.

Speciella kännetecken utmärker en organisation som "utvecklats" till en modern e-förvaltning med hjälp av IT – dessa kännetecken bildar underlag till formulering av enkätfrågorna. Kännetecknen kan också användas som underlag för strategiska samtal om förändrings- och utvecklingsarbetet.

Förståelse för det lokala ledarskapets stora och avgörande betydelse för en framgångsrik utveckling mot e-förvaltning är avgörande. Ledarskapets roll och betydelse lyser därför igenom i stort sätt i samtliga formuleringar.

## Generella iakttagelser

Skillnaderna mellan de båda mätningarna är små. Endast en marginellt positiv utveckling har skett mellan de båda mättillfällena, även om enskilda kommuner gör markanta framsteg.

Det är en omfattande variation mellan kommunernas e-mognad, hur man satsar och hur långt man kommit i förändringsarbetet. Hos många kommuner har utvecklings- och förändringsarbete med hjälp av IT ännu inte upptagits i någon större omfattning som en generell styrnings- och ledningsfråga.

Det finns ett samband mellan kommunstorlek och redovisat värde för de olika indikatorerna. De större kommunerna redovisar generellt högre värden. Den omfattande variationen mellan kommunernas e-mognad, hur man satsar och hur långt man kommit i förändringsarbetet finns dock inom alla grupperingar.

Många kommuner saknar fortfarande nedtecknade e-strategier och riktlinjer för hur e-förvaltningsutveckling skall integreras i kommunens traditionella verksamhetsutveckling.

I många kommuner ser man samverkan över förvaltnings- och myndighetsgränser som en strategi i verksamhetsutvecklingen. Ett utvecklingsområde för många kommuner att underlätta denna samverkan är att "öppna upp" IT-systemen så att de kan utbyta och återanvända information mellan sig.

De generellt låga värdena kring *Förändringsledning-kommunikation och kompetens* indikerar att det finns en stor förbättringspotential för hörnstenen. Särskilt låga är värdena för indikatorerna som berör kunskap om IT och e-förvaltning hos både medarbetare och ledare.

Hörnstenen *IT-plattform – hård och mjuk infrastruktur* får generellt de högsta värdena med undantag av ett lågt värde för indikatorn som tar upp i vilken omfattning som verksamheterna kartlägger och analyserar de mest frekventa informationsbehoven mellan sina interna system.

Det finns en tydlig skillnad mellan hur respondenterna utifrån yrke/roll/ansvar bedömer framstegen inom- eller kanske betydelsen av – e-förvaltning 2006. Dessa skillnader har minskat i 2007 års mätning.

# Genomförandet av mätningen/undersökningen

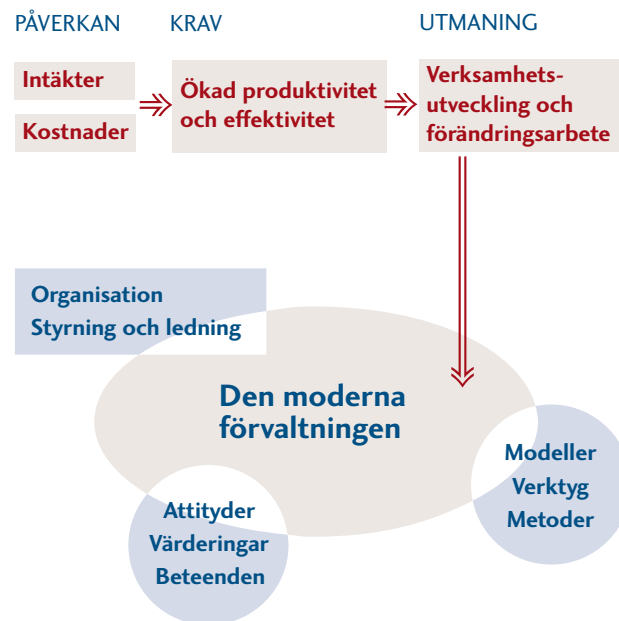
153 kommuner svarade på enkäten 2006 och 147 svarade 2007. 97 kommuner svarade bägge åren. Huvudsakligen är det chefer i ledningsbefattningar som varit respondenter. Samtliga som svarat får automatiskt en redovisning av sin kommuns läge i förhållande till det nationella medelvärdet samt en egen jämförelse i de fall kommunen svarat bägge åren.

På Sveriges Kommuner och Landstings hemsida finns ett "stödpaket" för e-förvaltningsmätningen som bland annat består av en scenariobeskrivning som stöd för respondenterna, ett filmat inslag med Ulf Johansson om "offentlig sektors roll i e-samhället", ett arbetshäfte "första steget mot e-förvaltning", samt delrapporterna för nedladdning.

## Upplägg

En grundläggande utgångspunkt för mätningen är antagandet att ett framgångsrikt utvecklingsarbete mot en modern förvaltning bäst sker utifrån en helhetssyn på hur bästa effektivitet nås i förändringsarbete. Helhetssyn i detta sammanhang innebär att en så hög samverkan som möjligt eftersträvas mellan de faktorer som påverkar och som kan skapa framgång i utvecklingsarbetet.

I detta sammanhang är det samverkan mellan ledarskapets arbete med organisation och styrning, modell- och metodutveckling med hjälp av modern IT och medarbetarskap, kompetens och lärande (attityder, värderingar och beteenden) som bör nå en hög grad av samverkan. Tillsammans möjliggör dessa faktorer verksamhetsutveckling och förändringsarbete för ökad produktivitet (lönsamhet), effektivitet (nöjda kunder) och nöjda medarbetare.



# Scenariobeskrivningar och förändringsarbetets fyra hörnstenar

Mätningen baseras på scenariobeskrivningar runt visionen om den moderna förvaltningen. Scenarierna är beskrivningar av ett önskvärt tillstånd som nåtts när man har kommit till det moderna förvaltandet. Detta tillstånd tänks ha uppnåtts som ett resultat av ett aktivt och målstyrt utvecklings- och förändringsarbete med hjälp av IT.

För att tydliggöra och förenkla planeringen av en medveten, framåtsyftande och målstyrd utvecklingsinsats tecknas framtidsbilderna inom fyra separata utvecklingsområden (hörnstenar). Dessa hörnstenar skapar förutsättningar att koppla insatser till organisatoriska ansvarsuppdelningar.



*De fyra hörnstenarna beskrivs som framtidsbilder men underlättar också att koppla insatser till organisatoriska ansvarsuppdelningar.*

Scenariobeskrivningarna används alltså dels för att göra innehållet i indikatorerna tydliga (mätbara formuleringar – enkätfrågorna) för respektive område, dels för att förenkla beskrivningen och tydliggöra betydelsen av att verksamhetsstyrning av förändrings- och utvecklingsarbetet sker genom att aktiviteterna inom de fyra hörnstenarna samverkar för att skapa helhetssyn.

Scenariobeskrivningen tecknar alltså därmed ett "tillstånd i utveckling mot e-förvaltning".

När man svarar på enkätfrågorna är tanken att man skall göra en "känslomässig värdering" utifrån sina erfarenheter av läget i den egna verksamheten och hur "långt ifrån" detta beskrivna läge man upplever att den egna verksamheten står.

Varje scenariobeskrivning har därför som ingående komponent också indikatorerna i enkätfrågorna inbakade i texten.

# Kännetecken som underlag för enkätfrågorna

Speciella kännetecken utmärker en organisation som "utvecklats" till en modern e-förvaltning – dessa kännetecken är underlag till formulering av enkätfrågorna.

Förståelse för det lokala ledarskapets stora och avgörande betydelse för en framgångsrik utveckling mot e-förvaltning är avgörande. I nedanstående känne-

tecken lyser ledarskapets roll och betydelse därför igenom i stort sätt i samtliga formuleringar.

För respektive utvecklingsområden (hörnsten) beskrivs kännetecknen. Dessa kännetecken bildar inte bara underlag för enkätfrågorna utan kan naturligtvis också användas som underlag för strategiska samtal om förändrings- och utvecklingsarbetet.

	SCENARIO ⇒	KÄNNETECKEN ⇒	INDIKATOR
<b>Den moderna förvaltningen</b>	Styrning och ledning	Styrning och ledning	
	Samverkan och IT-ekonomi	Samverkan och IT-ekonomi	
	Förändringsledning Kommunikation och kompetens	Förändringsledning Kommunikation och kompetens	
	IT-plattform Hård och mjuk infrastruktur	IT-plattform Hård och mjuk infrastruktur	

Kännetecknen bildar underlag för formulering av indikatorer och kan också fungera som underlag för att beskriva och formulera mål i verksamhetsplaneringen.



# De fyra hörnstenarnas olika kännetecken och indikatorer

	SCENARIO ⇒	KÄNNETECKEN ⇒	INDIKATOR
<b>Styrning och ledning</b>	<p>I vår kommun finns ett politiskt engagemang och tydliga politiska beslut på att vi skall arbeta med e-förvaltning och verksamhetsutveckling. Verksamhetsansvariga har ett personligt engagemang och anser att en bra IT-utveckling är en fråga för hela organisationen och inte enbart är IT-chefens ansvar. Alla verksamhetschefer deltar i planeringen och har sin del i ansvaret för hur IT-baserade processer införs och kommer till nytta. När vi diskuterar e-tjänster och e-service utgår vi självklart från medborgarna och de olika verksamheternas behov. Ökad nytta för medborgare, effektivitet och produktivitet i våra kärnverksamheter blir då det viktigaste kriteriet.</p> <p>Inför stora förändringar undersöker vi alltid om utbyggd e-förvaltning och utvecklat IT-stöd är en del av lösningen. Vår e-förvaltningsplan och långsiktiga IT-plan används av ansvariga chefer som underlag för att göra dessa bedömningar.</p>	<p>Det finns ett politiskt engagemang och tydliga politiska beslut på att vi skall arbeta med e-förvaltning och verksamhetsutveckling.</p> <p>Det finns ett personligt engagemang hos de verksamhetsansvariga och att alla verksamhetschefer deltar i planeringen och har sin del i ansvaret för hur IT-baserade processer införs och kommer till nytta.</p> <p>När e-tjänster och e-service diskuteras utgå från de olika verksamheternas behov, och att ökad nytta för medborgare är det viktigaste kriteriet.</p> <p>Det finns en beslutad och etablerad plan för e-förvaltningsutveckling med tydliga riktlinjer för kommunens verksamhetsutveckling.</p>	<p><b>I vilken omfattning finns e-strategier nedtecknade?</b></p> <p><b>I vilken omfattning finns beslutade riktlinjer för hur e-förvaltningsutveckling skall integreras i kommunens traditionella verksamhetsutveckling?</b></p> <p><b>I vilken omfattning utvärderas ny teknik utifrån förmågan att skapa nyttoeffekter i förvaltningen?</b></p> <p><b>I vilken omfattning utvärderas ny teknik utifrån förmågan att skapa nyttoeffekter för kunder/brukare?</b></p>

## SCENARIO ⇒

I arbetet med att hantera förändring och utveckling utgår vi alltid från nyttan när det gäller att höja effektivitet och produktivitet i våra processer. Planering av IT-verksamheten, IT-investeringar och utvecklingsinsatser underlättas och blir mer exakta genom att IT-kostnaderna och nyttoeffekter redovisas och följs upp inom respektive verksamhetsområde och på alla nivåer.

En viktig del i vår verksamhetsutveckling är samverkan. Vi arbetar aktivt för att samverka med andra dels mellan våra egna förvaltningsenheter, dels med andra kommuner, landsting, statliga myndigheter och inom EU. Samverkan pågår hela tiden och på alla nivåer. Samverkan ställer direkta krav på hur vi lägger upp arbetet. För att det ska fungera och ge effekt arbetar vi fortlöpande med att förenkla och standardisera rutiner, strukturer och system.

## KÄNNETECKEN ⇒

Samverkan över myndighets- och förvaltningsgränser och samverkan med andra kommuner är en naturlig del i de dagliga aktiviteterna och en viktig del av verksamhetsutvecklingen.

Kommunen arbetar kontinuerligt med att "öppna upp" rutiner, strukturer och system för att så långt som möjligt förenkla gränssytor internt mellan förvaltningarna och externt med myndigheter, andra kommuner, landsting och internationella organisationer.

IT-kostnaderna synkroniseras med budgetprocessen på alla nivåer, följs upp och är väl kända i vår verksamhet

IT-verksamheten och behoven av förändringar kostnads-/intäkts beräknas och hanteras som alla andra investeringar och kostnader i budgetprocessen med uppföljning på alla verksamhetsnivåer.

## INDIKATOR

**I vilken omfattning är samverkan över förvaltnings- och myndighetsgränser en strategi i verksamhetsutvecklingen?**

**I vilken omfattning har verksamheten handlingsplaner för att "öppna upp" IT-systemen för att underlätta samarbete mellan förvaltningarna?**

**I vilken omfattning är IT-kostnaderna synkroniserade med budgetprocessen på alla nivåer i verksamheten?**

**I vilken omfattning följs IT-kostnaderna upp på alla nivåer?**

## SCENARIO ⇒

I utvecklingsarbetet använder vi etablerade metoder för processkartläggning så att vi alltid kan jämföra vår effektivitet med andra. Förändringsarbetet sker alltid i ett nära samarbete mellan medarbetarna i verksamheterna och IT-avdelningen där vi kartlägger våra nuvarande arbetssätt och hur det fungerar.

Vi identifierar ett önskat läge efter verksamhetens behov, den kompetens vi behöver och hur modern teknik på bästa sätt kan stödja utvecklingen. Vilken kompetens övriga medarbetare behöver tar vi reda på genom att undersöka hur modern teknik som arbetsredskap hittills påverkat deras arbetsuppgifter, metoder och arbetsmiljö. Detta arbete ingår i den övergripande verksamhetsplaneringen. På så sätt har vi byggt in en beredskap för viktiga satsningar och snabba omprioriteringar.

## KÄNNETECKEN ⇒

Kompetensutveckling inom IT och e-förvaltning utgår från kontinuerliga inventeringar av verksamheternas framtida kompetensbehov.

Konsekvenserna för medarbetarna av det ökande användandet av modern teknik, till exempel avseende arbetsuppgifter och arbetsmiljö kartläggs och bildar underlag till strategier och handlingsplaner för hur medarbetarnas kompetens bör utvecklas.

Verksamheterna har väletablerade processer för att hantera behovet av förändring och kompetensutveckling.

Chefer, ledare och medarbetare har en för sitt ansvar och sin uppgift tillräcklig kunskap om IT och e-förvaltning.

## INDIKATOR

**I vilken omfattning finns etablerade processer för att hantera behovet av förändring och kompetensutveckling?**

**I vilken omfattning görs kontinuerliga inventeringar av verksamheternas framtida kompetensbehov som en konsekvens av det ökande användandet av modern teknik?**

**I vilken omfattning följs och redovisas konsekvenserna för medarbetarna av det ökande användandet av modern teknik t.ex. avseende arbetsuppgifter och arbetsmiljö?**

**I vilken omfattning finns strategier och handlingsplaner för hur medarbetarnas kompetens bör utvecklas?**

**I vilken omfattning har chefer/ledare en för sitt ansvar och sin uppgift tillräcklig kunskap om IT och e-förvaltning?**

**I vilken omfattning har medarbetare en för sitt ansvar och sin uppgift tillräcklig kunskap om IT och e-förvaltning?**

## SCENARIO ⇒

Vår strategi är att standardisera system och rutiner så att man kan återanvända information så mycket som möjligt. Medborgaren/brukaren behöver inte lämna samma uppgifter flera gånger, bara för att ärendena ligger under olika förvaltningar. Medborgarna kan nå alla sina ärenden och kontakter via EN enda "uppkoppling".

Planering och investering i datorer och programvara är långsiktig och hållbar och utgår från e-visionen, som är gemensam för all kommunens verksamhet. E-visionen beskriver våra mål utifrån en övergripande verksamhetsnytta, vilket gör det lättare att argumentera för och säkra större satsningar. Det medför också att varje enskild förvaltningsenhet har en mycket kostnadseffektiv IT-plattform, som gör det enkelt att samarbeta effektivt.

## KÄNNETECKEN ⇒

Styrningen av utveckling och investeringar i den hårda och mjuka infrastrukturen utgår från en gemensam e-vision och följer verksamheternas behov av en långsiktig hållbar strategi och handlingsplan för process- och e-utveckling.

Det finns strategier och standards som används för hur verksamhetens interna system ska utbyta information mellan sig i syfte att så långt som möjligt återanvända information mellan olika verksamheter.

Organisationen kartlägger och analyserar de mest frekventa informationsbehoven i förhållande till andra myndigheter och etablerar ett effektivt standardiserat elektroniskt informationsutbyte.

## INDIKATOR

**I vilken omfattning görs investeringar i den hårda och mjuka infrastrukturen utifrån en långsiktig strategi för e-utveckling?**

**I vilken omfattning styr kärnverksamheternas behov investeringar i den hårda och mjuka infrastrukturen?**

**I vilken omfattning finns strategier som syftar till att verksamhetens olika system ska kunna utbyta och återanvända information mellan sig?**

**I vilken omfattning har verksamheterna kartlagt och analyserat de mest frekventa informationsbehoven mellan sina interna system?**

\* Exempel på hård infrastruktur är fibernät, kablar, master m.m. och på mjuk infrastruktur e-id, GIS, överföringstjänster och standarder.

# Deltagande kommuner

Alla kommuner fick inbjudan, 153 kommuner svarade 2006 och 147 svarade 2007. 97 kommuner svarade bägge åren och totalt har 202 kommuner svarat något eller bägge åren.

I sammanställningen nedan är de kommuner som enbart svarade 2006 markerade med blå text, de kommuner som svarat båda åren med röd text och de som enbart svarade 2007 har svart text.

Ale	Grästorp	Katrineholm	Mölnadal	Stenungsund	Valdemarsvik
Alingsås	Gullspång	Kil	Mönsterås	Stockholm	Vallentuna
Aneby	Göteborg	Kinda	Mörbylånga	Storuman	Vansbro
Arjeplog	Götene	Kiruna	Nacka	Strömstad	Vara
Arvika	Habo	Klippan	Nora	Sundyberg	Vaxholm
Askersund	Hallsberg	Kramfors	Norberg	Sundsvall	Vetlanda
Avesta	Hallstahammar	Kristianstad	Nordanstig	Sunne	Vilhelmina
Bergs	Halmstad	Kristinehamn	Nordmaling	Svalöv	Vimmerby
Bjuv	Haninge	Krokom	Norrhälje	Svedala	Vingåker
Bollebygd	Haparanda	Kungsbacka	Nyköping	Svenljunga	Värgårda
Bollnäs	Heby	Kungsör	Nynäshamn	Säffle	Vännäs
Borgholm	Hedemora	Kungälv	Ockelbo	Sävsjö	Värnamo
Borås	Helsingborg	Köping	Osby	Söderhamn	Västerås
Botkyrka	Hjo	Laxå	Oskarshamn	Söderköping	Växjö
Boxholm	Hofors	Lekeberg	Ovanåker	Södertälje	Ydre
Bromölla	Huddinge	Leksand	Pajala kommun	Sölvesborg	Ystad
Dals-Ed	Hudiksvall	Lerum	Partille	Tanum	Åmål
Danderyd	Hultsfred	Lilla Edet	Piteå	Tibro	Ånge
Ekerö	Hylte	Ljungby	Ronneby	Tierp	Årgång
Emmaboda	Håbo	Ljusdal	Rättvik	Timrå	Åtvidaberg
Enköping	Hällefors	Lomma	Sala	Tingsryd	Älmhult
Eskilstuna	Härjedalen	Ludvika	Salem	Tjörn	Älvdalen
Essunga	Härryda	Luleå	Sandviken	Torsby	Älvkarleby
Fagersta	Hässleholm	Lund	Sigtuna	Torsås	Ängelholm
Falkenberg	Höganäs	Lycksele	Sjöbo	Tranemo	Öckerö
Falköping	Hörby	Malung	Skara kommun	Tranås	Ödeshög
Falu kommun	Höör	Mariestad	Skellefteå	Trelleborg	Örebro
Filipstad	Jönköping	Mark	Skinnskatteberg	Trollhättan	Örkelljunga
Finspång	Kalix	Mellerud	Skövde	Töreboda	Örnsköldsvik
Forshaga	Kalmar	Mjölby	Smedjebacken	Ulricehamn	Östersund
Gagnef	Karlsborg	Motala	Sollefteå	Umeå	Överkalix
Gislaved	Karlskoga	Mullsjö	Sollentuna	Upplands-Bro	Övertorneå
Gotland	Karlskrona	Munkedal	Sotenäs	Uppsala	
Grums	Karlstad	Munkefors	Staffanstorps	Vadstena	

# Sammanställning av samtliga svar 2006–2007

Vid beräkningen av de sammantagna totalvärdena för respektive hörnsten och indikatorer har alla frågor antagits ha samma tyngd i betydelse för utvecklingen.

Vi har valt att sammanställa en tabell som dels jämför alla deltagande kommuner för 2006 och 2007 och dels jämför de 85 kommuner där samma person svarade båda åren.

## *lakttagelser*

- e-förvaltningsutvecklingen i Sveriges kommuner visar en marginellt positiv utveckling.
- De kommuner som svarat båda åren med samma respondent har något högre resultat jämfört med samtliga svarande kommuner.
- Hos de kommuner som svarat båda åren sker inte utvecklingen snabbare än i gruppen alla kommuner. I hörnstenarna *Samverkan och IT-ekonomi* samt *Förändringsledning och kommunikation* kan en svagt negativ utveckling skönjas.

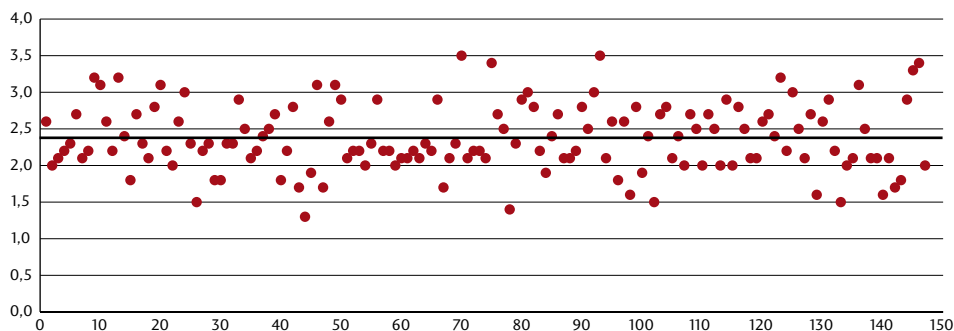
1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

	MEDEL – Samtliga svarande kommuner		MEDEL – Svar båda åren med samma respondent (85 kommuner)	
	2006	2007	2006	2007
<b>Styrning och ledning</b>				
I vilken omfattning finns e-strategier nedtecknade?	2,2	2,2	2,2	2,3
I vilken omfattning finns beslutade riktlinjer för hur e-förvaltningsutveckling skall integreras i kommunens traditionella verksamhetsutveckling?	1,7	1,8	1,8	1,9
I vilken omfattning styr ansvariga verksamhetschefer utvecklingen av IT-stödet?	2,5	2,6	2,5	2,6
I vilken omfattning utvärderas ny teknik utifrån förmågan att skapa nyttoeffekter i förvaltningen?	2,6	2,6	2,6	2,6
I vilken omfattning utvärderas ny teknik utifrån förmågan att skapa nyttoeffekter för kunder/brukare?	2,4	2,5	2,4	2,5
<b>Styrning och ledning totalt</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>

	MEDEL – Samtliga svarande kommuner		MEDEL – Svar båda åren med samma respondent (85 kommuner)	
	2006	2007	2006	2007
<b>Samverkan och IT-ekonomi</b>				
I vilken omfattning är samverkan över förvaltnings- och myndighetsgränser en strategi i verksamhetsutvecklingen?	2,7	2,7	2,8	2,7
I vilken omfattning har verksamheten handlingsplaner för att "öppna upp" IT-systemen för att underlätta samarbete mellan förvaltningarna?	2,1	2,2	2,1	2,2
I vilken omfattning är IT-kostnaderna synkroniserade med budgetprocessen på alla nivåer i verksamheten?	2,5	2,6	2,6	2,6
I vilken omfattning följs IT-kostnaderna upp på alla nivåer?	2,4	2,4	2,4	2,3
<i>Samverkan och IT-ekonomi totalt</i>	2,4	2,5	2,5	2,4
<b>Förändringsledning och kommunikation</b>				
I vilken omfattning finns etablerade processer för att hantera behovet av förändring och kompetensutveckling?	2,1	2,2	2,2	2,2
I vilken omfattning görs kontinuerliga inventeringar av verksamheternas framtida kompetensbehov som en konsekvens av användandet av modern teknik?	2,0	2,1	2,1	2,0
I vilken omfattning följs och redovisas konsekvenserna för medarbetarna av det ökande användandet av modern teknik t.ex. avseende arbetsuppgifter och arbetsmiljö?	2,1	2,1	2,1	2,2
I vilken omfattning finns strategier och handlingsplaner för hur medarbetarnas kompetens bör utvecklas?	2,2	2,2	2,2	2,2
I vilken omfattning har chefer/ledare en för sitt ansvar och in uppgift tillräcklig kunskap om IT och e-förvaltning?	2,1	2,1	2,2	2,1
I vilken omfattning har medarbetare en för sitt ansvar och sin uppgift tillräcklig kunskap om IT och e-förvaltning?	2,1	2,1	2,1	2,1
<i>Förändringsledning och kommunikation totalt</i>	2,1	2,1	2,2	2,1
<b>IT-plattform hård och mjuk infrastruktur</b>				
I vilken omfattning görs investeringar i den hårda och mjuka infrastrukturen utifrån en långsiktig strategi för e-utveckling?	2,8	2,8	2,8	2,9
I vilken omfattning styr kärnverksamheternas behov investeringar i den hårda och mjuka infrastrukturen?	2,8	2,8	2,8	2,9
I vilken omfattning finns strategier som syftar till att verksamhetens olika system ska kunna utbyta och återanvända information mellan sig?	2,5	2,4	2,5	2,4
I vilken omfattning har verksamheterna kartlagt och analyserat de mest frekventa informationsbehoven mellan sina interna system?	2,0	2,1	2,0	2,1
<i>IT-plattform hård och mjuk infrastruktur totalt</i>	2,5	2,5	2,5	2,6
<b>Totalt hela mätningen</b>	2,3	2,4	2,4	2,4

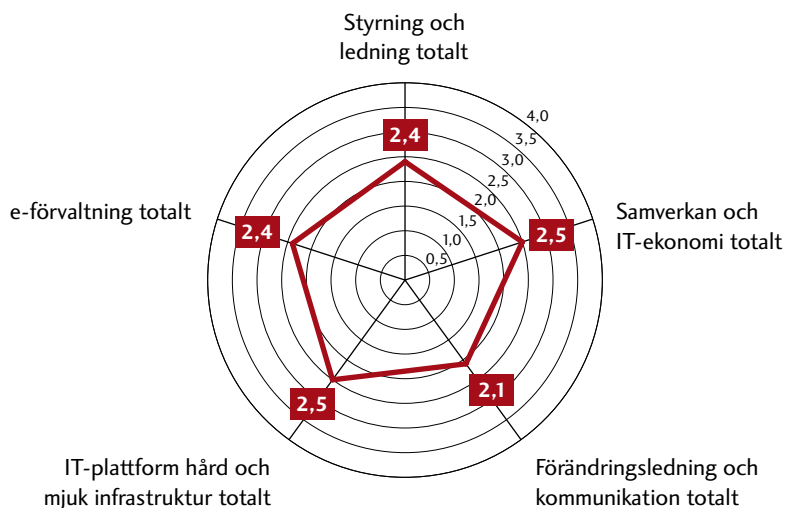
# e-förvaltningsutveckling totalt

Sammanställning av det beräknade totalvärdet för respektive kommuns e-förvaltningsutveckling (bas 153 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



Sammanställning av det beräknade totalvärdet för respektive hörnsten

Vid beräkningen av det sammantagna totalvärdet har de ingående indikatorerna antagits ha samma tyngd i betydelse för värdet för respektive hörnsten. (bas 153 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



## lakttagelse

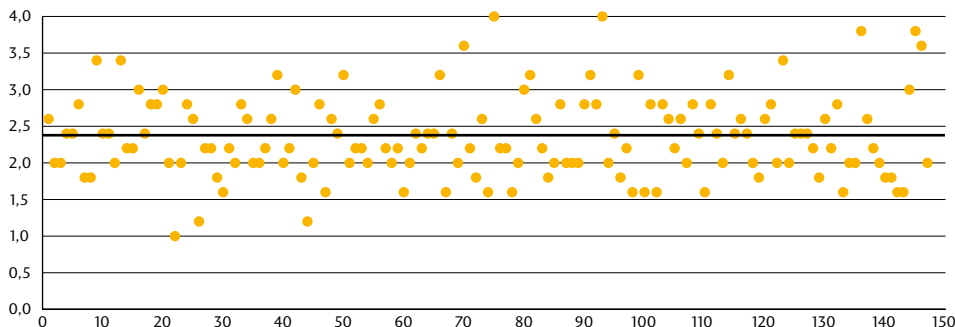
Det är en omfattande variationen mellan kommunernas e-mognad, hur man satsar och hur långt man kommit i förändringsarbetet. Hos många kommuner har utvecklings- och förändringsarbete med hjälp av IT ännu inte upptagits i någon större omfattning som en generell styrnings- och ledningsfråga.



# Styrning och ledning

## Sammanställning av det beräknade totalvärdet för utvecklingen när det gäller hörnstenen styrning och ledning

(bas 153 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

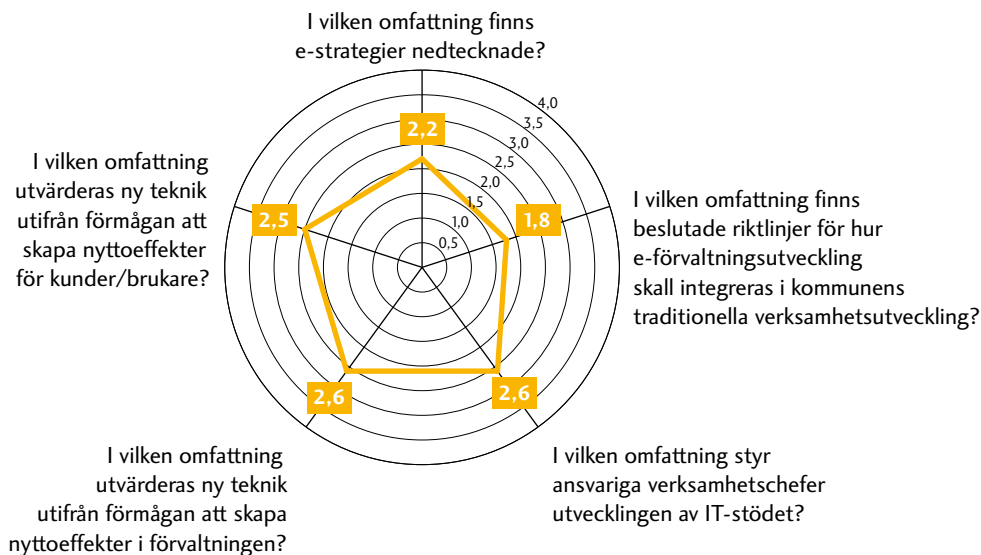


## *lakttagelse*

Många kommuner saknar fortfarande nedtecknade e-strategier och riktlinjer för hur e-förvaltningsutveckling skall integreras i kommunens traditionella verksamhetsutveckling.

## Sammanställning av det beräknade medelvärdet för respektive indikator (bas 153 kommuner)

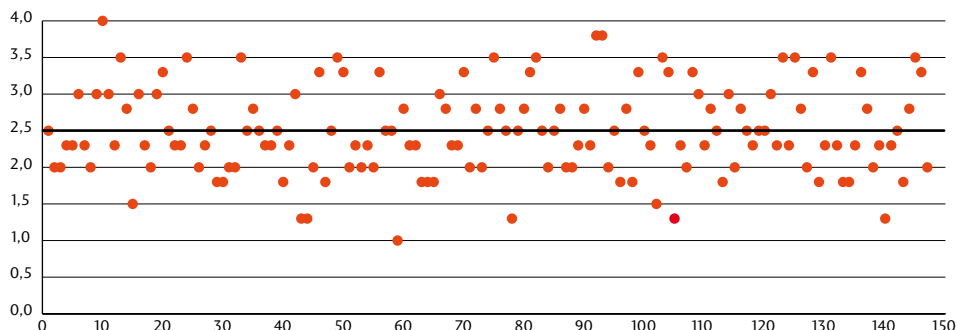
1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



# Samverkan och IT-ekonomi

**Sammanställning av det beräknade totalvärdet för utvecklingen när det gäller hörnstenen samverkan och IT-ekonomi**

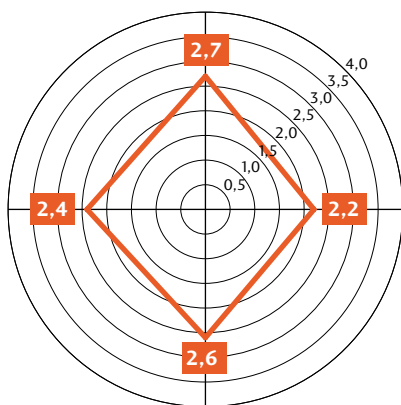
(bas 153 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



**Sammanställning av det beräknade medelvärdet för respektive indikator (bas 153 kommuner)**

1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

I vilken omfattning är samverkan över förvaltnings- och myndighetsgränser en strategi i verksamhetsutvecklingen?



I vilken omfattning följs IT-kostnaderna upp på alla nivåer?

I vilken omfattning har verksamheten handlingsplaner för att "öppna upp" IT-systemen för att underlätta samarbete mellan förvaltningarna?

I vilken omfattning är IT-kostnaderna synkroniserade med budgetprocessen på alla nivåer i verksamheten?

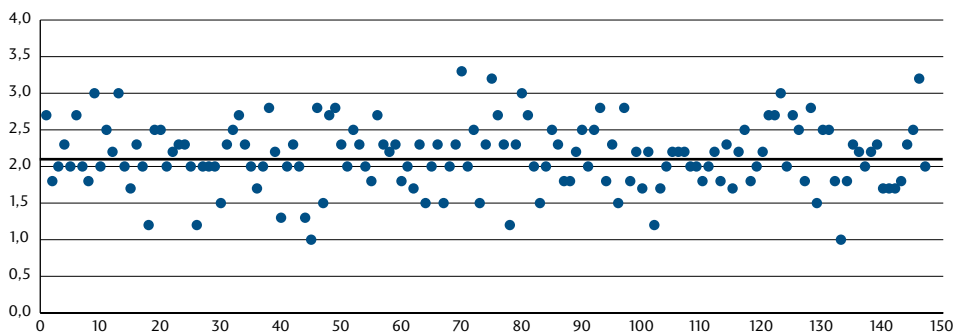
## *lakttagelse*

I många kommuner är samverkan över förvaltnings- och myndighetsgränser en strategi i verksamhetsutvecklingen. Ett utvecklingsområde för många kommuner för att underlätta denna samverkan är att "öppna upp" IT-systemen.

# Förändringsledning – kommunikation

## Sammanställning av det beräknade totalvärdet för utvecklingen när det gäller hörnstenen förändringsledning och kommunikation

(bas 153 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



## Sammanställning av det beräknade medelvärdet för respektive indikator (bas 153 kommuner)

1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

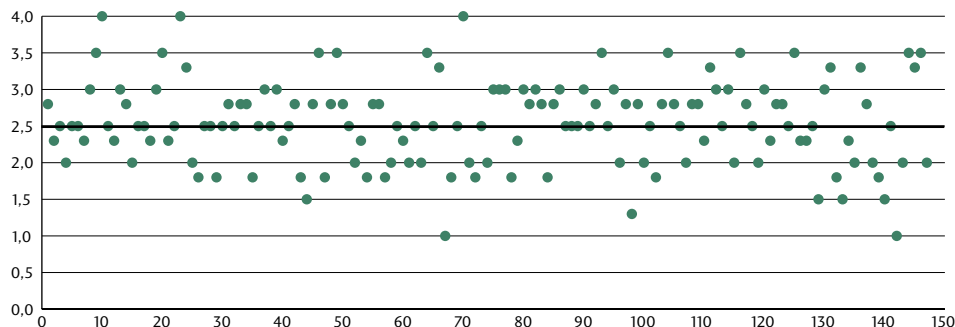


## lakttagelse

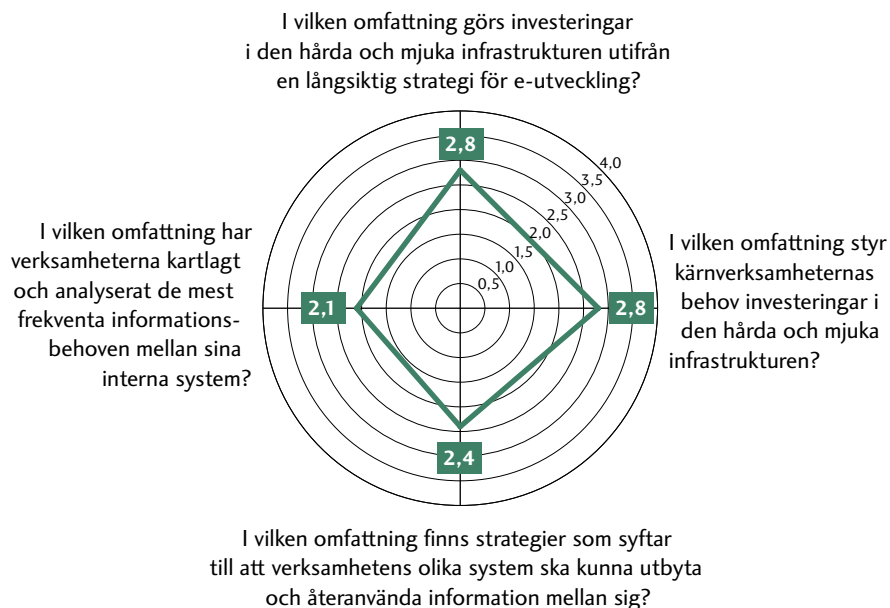
De generellt låga värdena kring förändringsledning och kommunikation indikerar att det finns en tämligen stor förbättringspotential för hörnstenen. (Notera särskilt värdena för indikatorerna som berör kunskap om IT och e-förvaltning.)

# IT-plattform – hård och mjuk infrastruktur

**Sammanställning av det beräknade totalvärdet för utvecklingen när det gäller hörnstenen IT-plattform hård och mjuk infrastruktur (bas 153 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut**



**Sammanställning av det beräknade medelvärdet för respektive indikator (bas 153 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut**



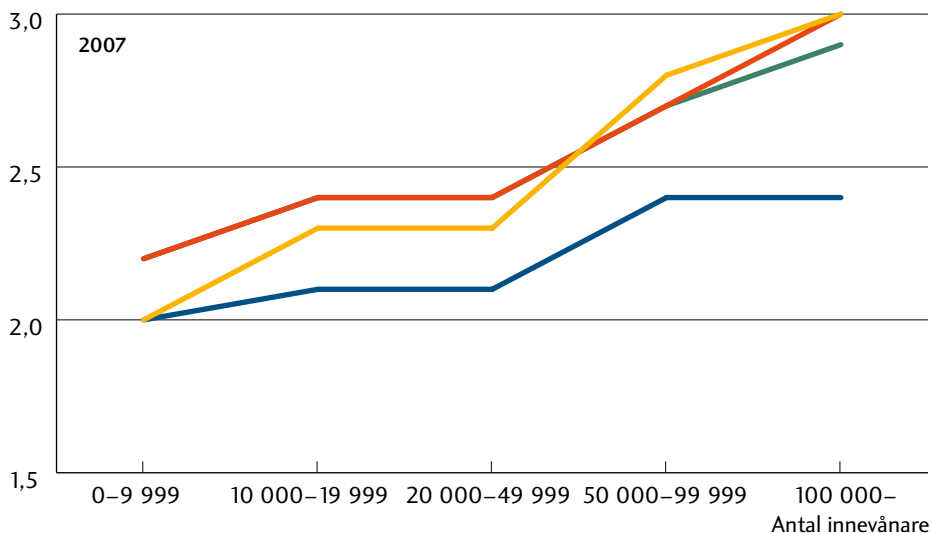
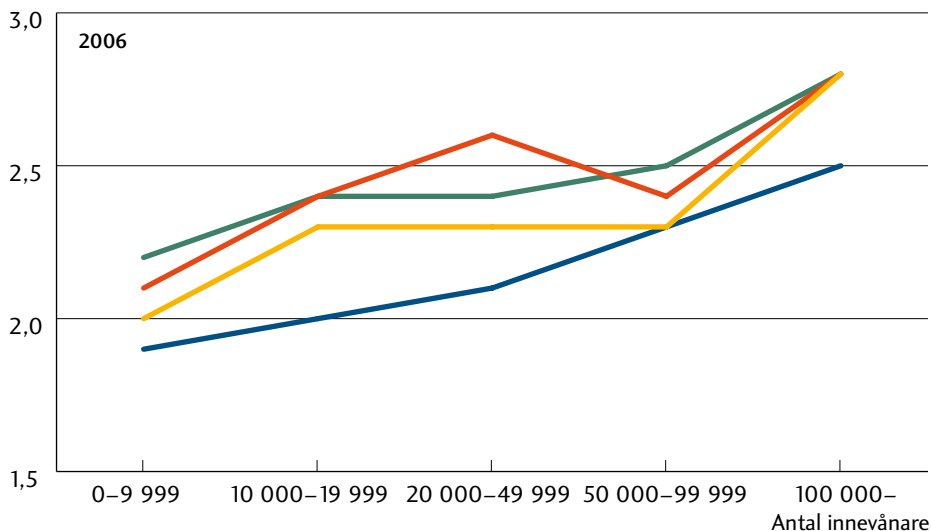
## *lakttagelse*

Hörnstenen IT-plattform hård och mjuk infrastruktur får generellt de högsta värdena med undantag av ett lågt värde för indikatorn som tar upp i vilken omfattning som verksamheterna kartlägger och analyserar de mest frekventa informationsbehoven mellan sina interna system.

# Svar sorterade efter kommunstorlek

Sammanställning av beräknade värden för hörnstenars medelvärde samtliga kommuner – sorterade efter kommunstorlek

1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



## lakttagelse

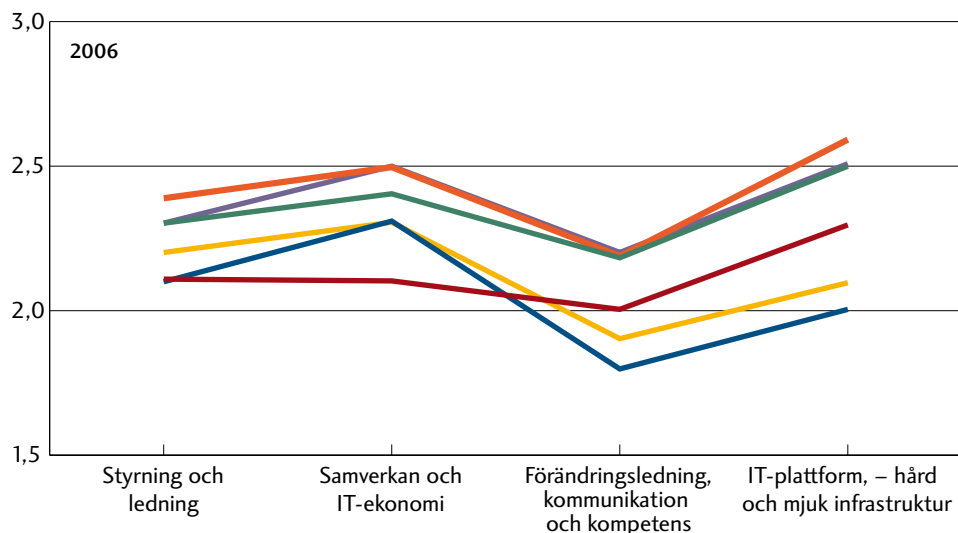
Det finns ett samband mellan kommunstorlek och redovisat värde för de olika indikatorerna. Den omfattande variationen mellan kommunernas e-mognad, hur man satsar och hur långt man kommit i förändringsarbetet finns dock inom alla grupperingar.

- Styrning och ledning totalt
- Samverkan och IT-ekonomi
- Förändringsledning och kommunikation
- IT-plattform hård och mjuk infrastruktur

# Svar sorterade utifrån respondentens yrkesroll/ansvar

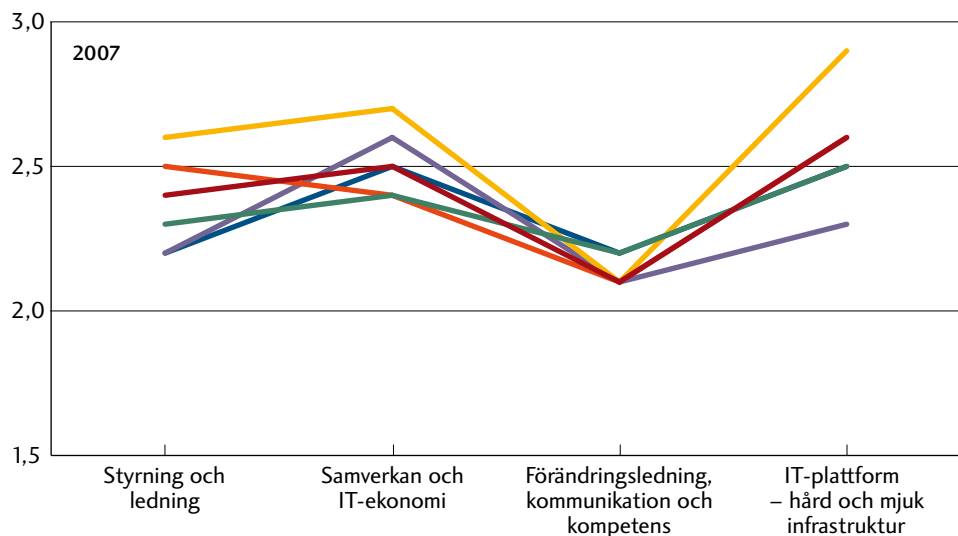
Vid beräkningen av de sammantagna totalvärdena för respektive hörnsten har alla frågor antagits ha samma tyngd i betydelse för utvecklingen.

1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



## lakttagelse

Skillnaderna i hur respondenterna utifrån olika yrkesroller bedömer nivån för de olika hörnstenarna har minskat 2007 jämfört med 2006.



- Övriga
- Kommunchefer
- IT-chefer
- Informatörer
- Ekonomer
- Administratörer

## e-förvaltningsutveckling i tre kommuner

e-förvaltningsmätningens frågeställningar är med avsikt relativt öppna för att ge respondenterna möjlighet att besvara dem utifrån egna förutsättningar och erfarenheter. För att mer kunna följa de bakomliggande resonemangen kring svaren genomfördes under hösten 2007 intervjuer med Botkyrka, Bromölla och Skellefteå. De tre kommunerna har svarat bägge åren och visar en relativt hög utvecklingstakt mot en utvecklad modern förvaltning.



## Botkyrka stavas Medborgarfokus

*I Botkyrka har man arbetat med e-frågor i drygt tio år. Tack vare det finns en gedigen kompetens och kontinuitet för att driva utvecklingen vidare. En koncis ledning, klara och tydliga strategier, samverkan över gränser driver utvecklingen framåt.*

– Du kan väcka mig mitt i natten och jag säger medborgarfokus, medborgarfokus, säger Yvonne Bjerke som är chef för enheten dialog och service i Botkyrka kommun.

Det är inte så konstigt. Botkyrka har arbetat med e-frågor och e-tjänster i över ett decennium och det har hela tiden varit mycket stark betoning på medborgaren i fokus. En framgångsrik strategi för medborgare och kommun. År 2003 utsågs kommunen till Sveriges Kvalitetskommun med motivationen: för ett framgångsrikt utvecklingsarbete och mod att våga förändra.

Den totala bilden av e-förvaltningsmätningen 2007 visar att kommunen har förbättrats på samtliga mät-punkter jämfört med föregående års mätning. Nu visar mätningen att man ligger på drygt en enhet över riksgenomsnittet för samtliga mätpunkter.

– Jag vill mena att vi har en mycket tydlig och utmanade e-strategi som tydliggör visionens utvecklingsområden samt hur vi ska organisera vårt arbete. Vi visar mycket tydligt att signalerna kommer från högsta ledningen och att de är högt prioriterade. För oss är det en verksamhetsfråga, inte en IT-fråga, säger kommundirektör Palle Lundberg. Det finns ett samlat grepp kring utvecklingen, ett ramverk, och vi för-

väntar oss att verksamhetsföreträdarna ska omsätta dem i praktiken.

Beträffande styrning och ledning visar mätningen att man kraftigt har förbättrat de två punkterna: i vilken omfattning finns e-strategier nedtecknade samt i vilken omfattning finns beslutade riktlinjer för hur e-förvaltningsutvecklingen skall integreras i kommunens traditionella verksamhetsutveckling. För båda frågorna har resultatet blivit en fyra vilket är en klar förbättring och två enheter över riksgenomsnittet.

### Nyttan svår att åskådliggöra

Palle Lundberg är mycket nöjd med att kommunen har tagit ett samordnat grepp som är förankrat i högsta ledningen och att man har enats.

– Det som är besvärligt är att åskådliggöra nyttoeffekterna, säger han. Det finns en viss skepsis hos vissa som inte är så initierade, de undrar om vi verkligen kan räkna hem och se nyttoeffekterna. Därför är det viktigt att vi tydliggör dem.

– Det finns det som jag kallar sorgearbete över att det inte är fritt att välja IT-stöd, säger Yvonne Bjerke. Den tiden är över, nu är det standardisering och centralisering som är ledord och även skeptikerna börjar följa den linjen. Vi är mycket tydliga med att vi driver utvecklingen ur medborgarfokus, att vi alla sitter i en gemensam kommun och inte i olika förvaltningar. Man måste ta på sig medborgarglasögonen.

De är båda mycket nöjda med att ha en e-strategi klar, tidigare fanns en IT-strategi men det är inte



samma sak. Processen med att ta fram e-strategi tog fyra, fem månader i anspråk. Såväl e-strategigruppen som verksamhetsgruppen deltog i arbetet och strategin är antagen och förankrad i både verksamheten och i politiken.

Under hörnstenen "Samverkan och IT-ekonomi" visar undersökningen att det bara är på en punkt man har gått framåt, den som handlar om gränsöverskridande samverkan är del av strategin för verksamhetsutvecklingen.

Yvonne Bjerke menar det kan bero på att det är IT-avdelningen som har svarat och de kan ha en annan syn än vad hon och Palle Lundberg har. De arbetar med styrning och ledning uppifrån och är inte så mycket inne på IT och ekonomi. Det finns inte någon gemensam IT-budget utan varje förvaltning har sin egen.

Lars Svantesson som är IT-chef bekräftar hennes tankar.

– En kommun är som en koncern med många olika verksamheter där var och en har egna system, den klassiska stuprörsmoellen. Det finns ett gap mellan verklighet och vision att vi ska arbeta över gränserna och det är naturligtvis en svårighet. Men vi har lagt ner mycket kraft på att förklara nyttoeffekterna med att systemen kan kommunicera med varandra och att vi ska ha system som inte är inlåsta hos en leverantör.

Lars Svantesson menar att det är svårt att på ett begripligt sätt kunna förklara att man ska effektivisera IT men med att IT samtidigt kommer att kosta mer i framtiden. Det gäller att mycket tydligt påvisa att nyttoeffekterna kommer att överstiga kostnaderna.

## Sug i verksamheten

Palle Lundberg är nöjd med att det finns ett sug i verksamheten omkring möjligheterna att skapa nya

e-tjänster. Det finns en lång erfarenhet inom kommunen att omvandla tjänster till e-tjänster liksom att flytta service till webben.

– Det svåraste är att hantera otåligheten, det finns så många som vill utveckla e-tjänster. Samtidigt måste vi hålla ihop och klara såväl tekniken som strukturen mot medborgaren. Vi måste prioritera vad vi ska satsa på, finna de tjänster som har den största nyttoeffekten, säger Palle Lundberg.

Mätningen visar att punkten som rör medarbetarnas tillräckliga kunskaper om IT och e-förvaltning har ökat medan samma fråga för cheferna visar på en minskning. Det kan bero på att man har satsat mer på medarbetarnas utbildning under 2007 än på chefernas. En annan orsak till skillnaden kan ligga i vad man har utbildat i.

– Det jag är mest nöjd med är att vi har fått fram etablerade processer och modeller för verksamheten. När vi utarbetade handlingsplanen för 2008 lyckades vi med att prioritera fem projekt som alla går över förvaltningsgränserna, säger Yvonne Bjerke.

– De tre grupperingar som arbetade med att besvara enkäten var förvånansvärt samstämmiga kring de här frågorna, det visar att vi tycker att det har gått tillbaka just på punkten om chefers och ledares kunskapsutveckling. Ska man nå målet måste man ta ett mycket starkt grepp över utvecklingen och se över alla arbetsprocesser, säger Lars Svantesson.

## Samverkan och nyckeltal

Botkyrka arbetar även med jämförelser med andra kommuner på Södertörn i IT-forum Stockholm samt besöker mässor och konferenser. Men man har även arbetat med nyckeltalsjämförelser.

– Den modell vi arbetade med betonade kostnads- sidan lite väl mycket. Men det var ett sätt att få fram ett visst jämförelseunderlag för att se hur vi arbetar inom it och telefoni. Det är fortfarande den tekniska sidan som vi jämför även om tjänstelösningar har ökat jämfört med för fem till tio år sedan. Vår roll är att se till att det finns ett bra tekniskt stöd.

Tack vare att det finns en tydlig styrningsmodell går det att driva helheten framåt, menar Lars Svantesson. IT-processen är ansvarig för IT-processerna tvärs över hela kommunen i samarbete med förvaltningarna. Ansvaret att driva e-frågor genomförs på samma sätt men också i samverkan med övriga ansvariga processägare. Det skapar ett tryck att driva på utvecklingen.

## Tydlighet och långsiktighet

Integration och jämställdhet är naturliga inslag i vardagsarbetet i kommunen och inte något som sär-

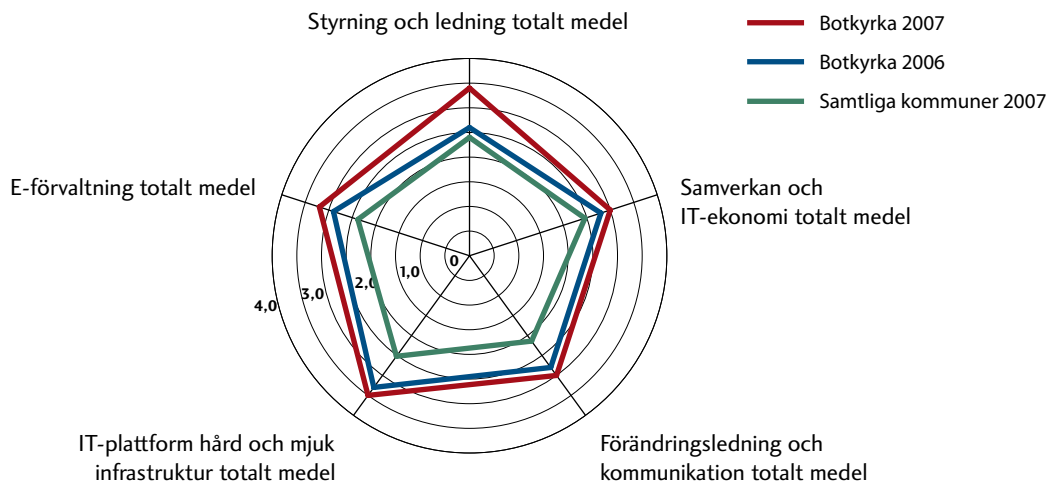
behandlas inom e-tjänsteområdet. E-tjänster ska vara så enkla att hantera att man inte behöver utbildning för dem. I kommunen finns ett hundratal nationaliteter representerade och ett sjuttioal språk.

Det övergripande arbetet med e-strategi kräver en tydlig, utmanande och långsiktig vision tillsammans med en tydlig organisation, menar Pelle Lundberg.

– En framgångsfaktor är hur vi ska samordna tjänster samt hur vi möter medborgarna med bland annat IT och e-tjänster. Vi ska tänka nytt och annorlunda och åstadkomma resultat. Den nya tekniken är en av de starkaste plattformarna för förändring, säger Pelle Lundberg.

Vilka är de goda råden för att bli bättre, driva utvecklingen framåt? De kan sammanfattas med: koncis ledning, klara och tydliga strategier, samverkan över gränser, satsning på teknik. Och så det sista: medborgarfokus, medborgarfokus.

## e-förvaltning totalt 2007



## Bromöllas jättekliv

*Det tog lång tid för Bromölla att ta sig an E24-tjänster. Medan flera andra kommuner satsade hårt gjordes det inte så mycket i den lilla skånska kommunen. Det fanns helt enkelt inte något vidare intresse för de frågorna. Men för drygt ett år sedan skedde en stor förändring. Politikerna blev mycket intresserade, IT-plattformen gjordes om, strategier utvecklades. Dessutom har engagemanget lett till att en utvecklingssekreterare för E24-frågor har anställts samt att ett samverkansförbund med det blekingska Sölvesborg har inletts. Låt oss därför kalla perioden när andra gick långt före Bromölla för en mognadsprocess som nu ger resultat.*

– Jo så var det, säger kommundirektör Gudrun Rönnertz lite försiktigt, tidigare fanns det inte något speciellt uttalat intresse för den här sortens utveckling bland politikerna. Men inom kommunen fanns det intresse och det var kanske det som inspirerade politikerna. Numera har vi en mycket engagerad politikergrupp och frågorna drivs uppifrån och ner i organisationen istället för splittrat som tidigare.

Men det finns säkerligen flera förklaringar till varför kommunen inte kom igång i samma takt som många andra. En trolig orsak utöver sviktande intresse är att Bromölla är en liten kommun med begränsade resurser både vad det gäller ekonomi och personal.

Från år 2006 och framåt har det hänt mycket inom kommunen. Ett kommunalt samverkansförbund för att hantera IT-utvecklingen bildades med grannkommunen Sölvesborg i Blekinge den 1 januari 2006. I

dagligt tal kallas det Sambos. Dessutom anställde Bromölla en utvecklingssekreterare som arbetar med E24-frågor.

– År 2006 byggde vi en helt ny teknisk plattform. Från att ha legat ganska långt bak i utvecklingen har vi nu en modern plattform, säger Thomas Hallberg som är IT-ansvarig inom kommunen. Med de nya idéer och tankar som politikerna hade anammat var det inte speciellt svårt att få förändringen förankrad. Det är viktigt att vi informerar och upplyser politikerna om utveckling och förändring så de får tillräckliga kunskaper inför beslutsfattandet.

De förändringarna återspeglas i svaren i den första avdelningen som handlar om styrning och ledning. Vad det gäller nedtecknade e-strategier har Bromölla ökat från föregående års två poäng till maximalt fyra. På frågan om det finns beslutade riktlinjer för hur e-förvaltningsutvecklingen ska integreras i verksamheten har man ökat från två till tre på den fyrgradiga skalan. Vid förra mätningen år 2006 låg Bromölla under riksgenomsnittet för i stort sett alla frågor. Idag ligger man på eller över riksgenomsnittet för samtliga frågor.

Om man inte känner till samverkansförbundets ansvar för IT så skulle två av svaren vara förbryllande. Det ena som handlar om i vilken omfattning som ny teknik utvärderas för att skapa nyttoeffekter i förvaltningen ligger kvar på samma värde som förra året, 2,6. Däremot har frågan som berör i vilken omfattning ny teknik utvärderas från förmågan att skapa nyttoeffekter för kunder och brukare minskat från

2,6 till 1.0. Anledningen är att frågan har ställts inom kommunen och svaret är i sig korrekt. Men de frågorna hanteras inte inom kommunen utan av det externa samverkansförbundet och de deltog inte i enkäten.

– Det jag är mest nöjd med är att vi har tagit ett fast grepp om utvecklingen av E24-tjänster, allt från den politiska sidan till verksamhetscheferna inom kommunen, säger Gudrun Rönnertz. Vi har nyligen antagit en E24-handlingsplan där vi anger inriktningen hur vi ska arbeta med de här tjänsterna. Vi jobbar långsiktigt och metodiskt, fortsätter hon.

### **Bort med stuprören**

Det är förmodligen lättare att genomföra förändringar i en liten kommun än i en stor anser Gudrun Rönnertz. I Bromölla finns det fyra förvaltningar vilket gör det lättare att ta ett helhetsgrepp. De fyra förvaltningscheferna ingår i den e-styrgrupp som bildades under 2007. Bildandet av styrgruppen blev den utlösande faktorn för utvecklingen av E24-tjänster.

– Det är viktigt att skapa förståelse för varandras områden för att kunna fortsätta utvecklingen. Jag är mycket nöjd med att vi har satt oss vid samma bord för att diskutera de som egentligen är gemensamma frågor. Det bästa sättet att driva utvecklingen är att ha så mycket kunskap som möjligt om varandra och vilka behov var och en har. Det gamla stuprörstänkandet där var och en bara såg till sin egen verksamhet hindrade utvecklingen, nu ser vi till helheten, säger Gudrun Rönnertz.

Återigen syns förändringen i svarsdiagrammet. På två punkter har man gått rejält framåt, det är de punkter som handlar om samverkan i olika former medan punkterna som handlar om IT-kostnader an-

tingen har gått bakåt eller ligger kvar på samma nivå, vilket avspeglar att svaret ligger hos samverkansförbundet.

– Det svåraste är att hänga med i den snabba utvecklingen och tänka långt och på vilka konsekvenser en utveckling kan få. Man får inte skynda för fort utan måste ha hela bilden klar för sig, menar Gudrun Rönnertz.

På fyra av sex frågor inom området "Förändringsledning och kommunikation" har Bromölla ökat eller ligger kvar på samma poängtal som förra året. Men Gudrun Rönnertz är förbryllad över att två frågor har fått sämre poäng i år än förra året. Det är de frågor som berör i vilken omfattning det finns strategier för att utveckla medarbetarnas kompetens samt i vilken omfattning man följer och redovisar konsekvenserna av det ökande användandet av modern teknik.

– Det här måste vi se närmare på, om det verkligen förhåller sig så måste vi ändra på det, säger Gudrun Rönnertz

### **Strategier ger klara linjer**

Även Thomas Hallberg är mycket nöjd med politikernas engagemang. De är mer kunniga nu än för något år sedan och driver på utvecklingen menar han.

– Under 2007 har vi formulerat våra strategier vilket inte var gjort tidigare. Nu har vi klara linjer att arbeta efter. Utvärdering av ny teknik sköts helt och hållet av IT-avdelningen, de frågorna behöver inte komma till styrgruppen. I styrgruppen kan man koncentrera sig på att diskutera frågor som rör tjänster och slipper teknikfrågorna, säger Thomas Hallberg.

Samarbetet med Sölvesborg är lyckat anser Thomas Hallberg men påpekar att det inte är enkelt att få två organisationer att samarbeta, det fanns olika

kulturer i de två kommunerna trots att de ligger så nära varandra. Alla IT-kostnader hanteras av förbundet medan styrgruppens ansvarar för ekonomin.

– Man måste tänka igenom allt riktigt ordentligt och se till att det finns tydliga roller samt förankring i organisationerna. I princip kan man ha sådana här samarbeten inom en mängd områden, men man måste bestämma sig för vad som ska ingå och vara mycket tydlig och konsekvent, anser Thomas Hallberg.

Ett råd som han vill ge är att om man inte kan samverka utan problem är det bättre att utveckla egen lösning.

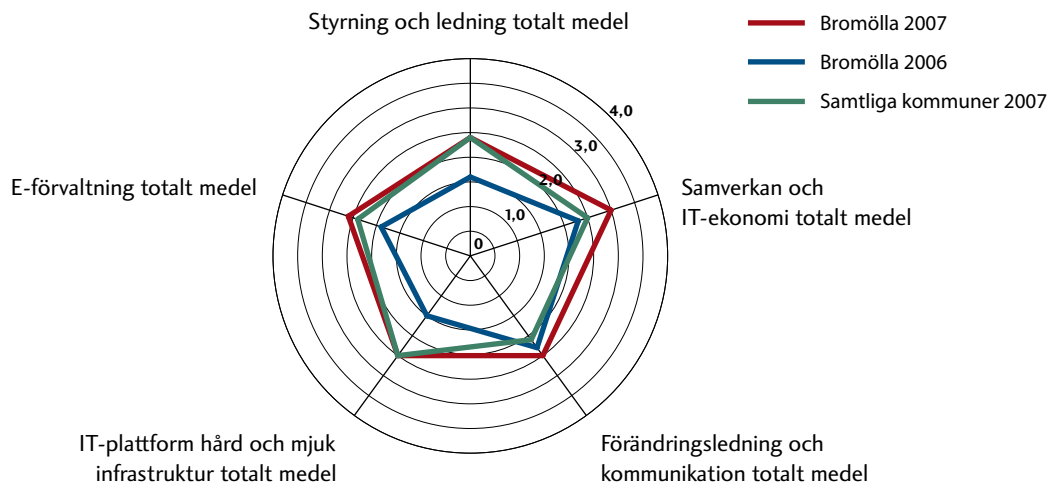
Samarbete med andra kommuner och jämförelser är viktiga anser Thomas Hallberg. Det ger kunskap och

inspiration. För att på allvar mäka med att bli en en 24-timmarskommun krävs samarbete. Ett exempel är att Helsingborg sköter driften av antagning till gymnasieskolan åt både Bromölla och Sölvesborg. Thomas Hallberg ser gärna att det utvecklas fler samarbeten.

Integrations- och jämställdhetsfrågor har man inte tagit upp specifikt för E24-utvecklingen. De frågorna finns med i alla sammanhang och är inte annorlunda för E24 än resten av verksamheten.

– Den största utmaningen vi står inför för att komma vidare är att se till att vi har rätt kompetens samt bra ekonomi, säger Gudrun Rönnertz. Vi känner att vi vill kunna möta våra medborgare, alla generationer, på ett modernt sätt.

## e-förvaltning totalt 2007



## e-förvaltning är en mognadsprocess

*Skellefteå har arbetat med formulerade IT-strategier i många år. För tio år sedan satsade man på gemensam plattform och centralisering. Sedan drygt ett år har IT-strategin utvecklats till en strategi för e-förvaltning, en process som ska mogna fram menar kommunchefen David Nyberg.*

När Skellefteå genomförde mätningen förra gången, i mars 2006, hamnade man poängmässigt mellan 2,5 och 3 på samtliga huvudfrågor utom den som handlade om styrning och ledning där resultatet blev 2.0. Men Skellefteås poäng från förra året ligger trots det högre än medeltalet för de deltagande kommunerna år 2007, bortsett från ”styrning och ledning” där genomsnittet för alla kommuner i år är 2,5. Skellefteås resultat från 2006 är med andra ord då gott som genomgående bättre än genomsnittet för alla kommuner år 2007 vilket tyder på att det finns en aktiv och framsynt politik för e-förvaltning.

Om förra årets resultat var mycket gott för Skellefteå så är det i år ännu bättre. Den största ökningen har skett just för ”styrning och ledning” där poängen i år är 4, dubbelt så mycket som för ett år sedan. För övriga frågor har poängerna ökat markant och ligger nu på 3,5 och över med ett enda undantag: förändringsledning och kommunikation där man hamnar på strax under 3.0.

Ser man till statistiken totalt sett för alla kommuner uppdelade efter storlek så är det för det frågeställningen ”styrning och ledning” som poängökningen planar ut och sjunker en aning för kommuner med över 70 000 invånare och dit hör Skellefteå.

För samtliga fem delfrågor under rubriken ”styrning och ledning” har kommunen ökat från 2, vilket uttytt blir ”i viss utsträckning” till 4 poäng vilket innebär ”fullt ut”. Det är den frågeställningen som man har haft störst framgång med under det senaste året.

### Förvaltning och e-strategi integrerade

– Det vi i första hand har åstadkommit är att utarbeta och införa en e-strategi och förankra IT-frågorna på högsta ledningsnivå, säger kommunchef David Nyberg. Tidigare har vi haft IT-strategi men nu har vi lyft frågan till en helt annan nivå där vi ser helheten. Förvaltning och e-strategi är inte fristående, allt är integrerat i hela verksamheten.

– Samtliga förvaltningschefer har lyfts till en högre nivå när det gäller IT, säger Torbjörn Boman som är kommunens IT-chef. Var och en tar nu eget ansvar för IT-frågorna, de har förstått att det är ledningen som ska driva e-förvaltningsfrågor, inte IT-avdelningen. Vår roll är att vara stöd för dem.

David Nyberg är nöjd med att kommunen var tidigt ute med att formulera en IT-strategi och att det skulle vara en gemensam IT-plattform. Att det blev så är mycket tack vare IT-avdelningen då den har stöttat verksamheten med insikten om värdet med standardisering.

– En strategi för e-förvaltning är något som mognar fram efterhand som man inser hur viktigt IT är för verksamheten, säger David Nyberg. Vår e-strategi har utarbetats under året och det taktiska arbetet tog några månader. Det krävs en hel del av alla inblandade för att få till stånd en strategi. Det svåraste är

nog att ta fram en realistisk plan, se vilka resurser det finns för förändringsarbetet samt genomförandet.

Kostnaderna för IT är numera en integrerad del av kommunens mål- och resultatstyrning och kan inte särskiljas från övriga kostnader.

För att lyckas med e-förvaltning måste man samlas kring en strategi samt se till att diskuteras och förankras i alla förvaltningsledningar, det medför att man samlar krafterna och gemensamt finner målet, menar David Nyberg. På månadsmötena med förvaltningscheferna är IT-frågor en stående punkt på dagordningen. Torbjörn Boman understryker vikten av att hans avdelning arbetar tillsammans med förvaltningsledningen samt att dessa är involverade i kommunövergripande projekt och inte enbart den egna förvaltningens. I det sammanhanget är kompetensutvecklingen en viktig faktor.

Under frågeställningen "förändringsledning och kommunikation" visar resultatet samma som förra året bortsett från två punkter vilka båda har ökat från 2 till 3. Den ena är i vilken omfattning medarbetarna har tillräcklig kunskap om IT och e-förvaltning, den andra punkten rör i vilken omfattning som konsekvenserna av det ökande användandet av modern teknik följs och redovisas. Här märks tydligt att kommunen har satsat på utbildning och information under det senaste året. Det är bland de svårare punkterna att vara duktig på anser både David Nyberg och Torbjörn Boman. Dels är det svårt att kartlägga kunskapsnivån på en stor mängd anställda, dels är det svårt att nå ut med information på ett effektivt sätt.

En konsekvens av arbetet med e-förvaltningen är att man har blivit bättre på att inventera projektledningsresurser i kommunen samt se till att projekt-

ledare hämtas från hela verksamheten och inte enbart från berörda förvaltningar.

## **Standardisera och centralisera**

– Vi har skrivit ner vår strategi under alla år och för tio år sedan genomförde vi en stor förändring av plattformen. Idag har vi standardiserat så mycket som möjligt och IT-avdelningen tar fullt ansvar. Tumregeln är att om ett system ska användas av mer än en förvaltning så ska det vara ett kommungemensamt system, inte ett för varje förvaltning. Det är ett stort slöseri om det finns flera personal- och lönesystem inom en kommun. Decentralisering kan i många fall vara bra men för IT i helhet är centralisering och standardisering mycket viktigt för att öka effektiviteten. Det är även en förutsättning för att kunna införa e-förvaltning.

Samtidigt är det viktigt att kunna samverka inom kommunen, mellan förvaltningar och se till att systemen kan samverka. På tur står att införa ett kommungemensamt dokumenthanteringssystem. Det kommer att bli en plattform som kommunens alla nya system måste kunna förhålla sig till.

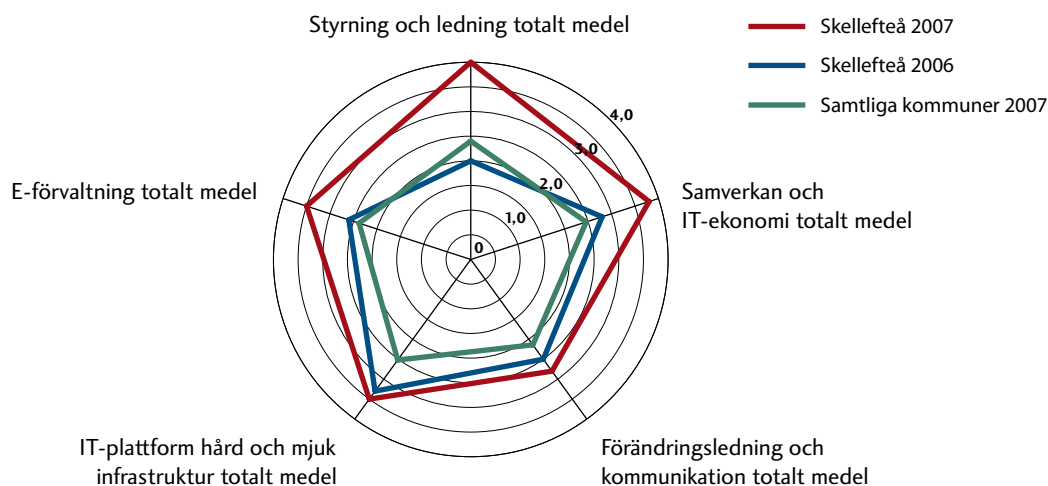
Både från IT-sidan och förvaltningssidan jämför man sig med andra kommuner och deltar aktivt i Sambruk liksom i IT-Västerbotten. Alla chefspersoner uppmanas att vårda sina nätverk, för som David Nyberg säger, att om man måste beskriva vad man gör är det enklare att få syn på vad man presterar.

– Det är inte en dag för tidigt om det kommer nyckeltal som gör att kommuner kan jämföra sig med varandra, säger Torbjörn Boman. Andra typer av jämförelser blir lätt subjektiva. Nyckeltal kräver även att man har ordning och reda på sin verksamhet vilket är en viktig förutsättning för utveckling.

– Den plan för lika behandling som är integrerad i all verksamhet har lett till en tillgänglighetspolicy för webben med olika språk och lättläst information. För oss är det en viktig fråga att kunna nå ut till alla medborgare även de som bor i glesbygden, säger David Nyberg. E-lösningar är idag realiteter för alla med-

borgare och det sker en snabb förändring av vårt beteende idag mot allt fler e-lösningar. Utvecklingstankar kommer från verksamheten och det finns en stark tro hos oss att vi kan möta nya utmaningar med hjälp av IT-stöd.

### *e-förvaltning totalt 2007*











### **e-förvaltningsutveckling i Sveriges kommuner 2006–2007**

Samtliga kommuner inbjöds mars 2006 och i juni 2007 att delta i en webbaserad undersökning om "hur man ligger till i förändringsarbetet mot en modern förvaltning". Inbjudan skickades till samtliga kommunchefer och 153 kommuner svarade på enkäten 2006. I juni 2007 upprepades enkäten med samma frågeställningar. 147 kommuner svarade, varav 97 också hade svarat 2006. 202 av landets 290 kommuner svarat något eller båda åren.

I denna andra delrapport redovisas de sammanlagda svaren från de båda mätningarna och ges ett nuläge av e-förvaltningsutvecklingen hos dessa. Rapporten innehåller dessutom intervjuer med respondenterna i Botkyrka, Bromölla och Skellefteå, tre kommuner som svarat vid bägge undersökningstillfällena.

Med återkommande enkäter blir det möjligt att mäta e-förvaltningsutvecklingen över tiden hos Sveriges kommuner.

Trycksaker från Sveriges Kommuner och Landsting  
beställs på [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer) eller på  
tfn 020-31 32 30, fax 020-31 32 40.

ISBN 978-91-7164-328-5



118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20  
Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50  
[info@skl.se](mailto:info@skl.se), [www.skl.se](http://www.skl.se)