

PwC har frågat 165 kommuner och landsting om deras digitaliseringsmognad. Undersökningen är gjord i enkätform och telefonintervjuer under perioden januari – mars 2018. Med Sveriges kommuner och landsting avses även regioner.

55% 

av respondenterna anser att ekonomi och budget sätter gränser för digitaliseringsarbetet

42% 

av respondenterna saknar processer som möjliggör digitaliseringsarbetet

57% 

anger ledarskap som en framgångsfaktor i digitaliseringsarbetet

4% 

av respondenterna har inte påbörjat sin digitalisering

Den digitala kommunen

Så tycker 165 kommuner och landsting om sin digitala mognad

Vi har tagit tempen på Sveriges kommuner, regioner och landsting

Medborgarnas förväntningar på den offentliga sektorns digitala erbjudande ökar i takt med samhällets digitalisering och få kommuner vet hur de ska använda online och digitalt som en naturlig del av sin verksamhet.

Enligt statistik från Sveriges kommuner och landsting (SKL) är 3 av 4 medborgare missnöjda med sin hemkommuns digitala erbjudande. Samtidigt ökar kraven på en effektivare välfärd då resurserna inte ökar i samma takt som behoven.

Framgångsfaktorer för en lyckad digitalisering:

- En politisk vision och ett engagerat ledarskap
- Skapa ett långsiktigt utvecklingsarbete
- Tydliga verksamhetsprocesser
- Prioritera ekonomi och budget

Vi har frågat Sveriges kommuner och landsting hur de bedömer sin digitaliseringsmognad. Vilka framgångsfaktorer har de sett och vilka utmaningar står de inför? Vad krävs för att få ut full effekt av den nya tekniken?

Vi kan konstatera att Sveriges kommuner och landsting generellt är omogna. Den upplevda mognadsgraden skiljer sig åt mellan kommunerna. Vi tror att det förändrade arbets- och förhållningsätt som krävs förutsätter att Sveriges kommuner och landsting i högre grad släpper taget om det gamla för att ge plats åt det nya. Utveckling och utvecklingsarbete är sällan värdeneutralt. Vi vet att det krävs mod att förändra befintliga strukturer.

Vi har bred och djup kunskap om och förståelse för både den komplexitet som kommuner och landsting befinner sig i och den förändring som behöver komma till stånd. Vi kan förändringsledning. Vi kan digitalisering. Vi bistår er gärna!

Cecilia Lejon,
Senior rådgivare PwC

Sveriges kommuner och landsting är omogna

54 procent av respondenterna bedömer sig själva ligga på en tvåa av en femgradig skala medan enbart 2 procent av respondenterna ser sig själva med hög digital mognad.

Översatt till samtliga Sveriges kommuner och landsting visar undersökningen att i 12 av 310 kommuner och landsting är digitalisering och teknisk utveckling en integrerad del av verksamhet och verksamhetsutveckling. Omvänt innebär det att i 96 procent (298 kommuner och landsting) är det inte så, där används inte digitaliseringens möjligheter fullt ut.

4 procent har överhuvudtaget inte påbörjat sin digitalisering.

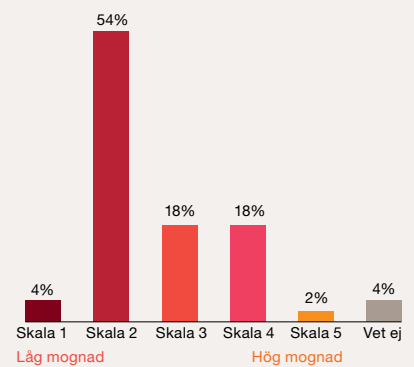
Bilden av den digitala mognaden i Sveriges kommuner och landsting stämmer väl överens med den bild som vi, genom våra kontakter runt om i Sverige har.

Kortsiktigt blir effekterna av en låg digital mognad att kommuninvånare inte ges möjlighet att ta del av det digitala utbud som till stor del är integrerat i vardagen utanför det offentliga Sverige.

På längre sikt kan man anta att effekterna kan leda till minskad attraktivitet och större olikhet mellan kommuner. I kommuner med högre digital mognad kan digitaliseringen och den digitala transformationen komma att bidra till tillväxten medan det i de kommuner som inte hängt med riskerar att minska attraktiviteten vilket i sig ger ett sämre ekonomiskt läge för dessa kommuner.

Att kommunerna har en utmaning i att hantera den skiftande mognadsgraden då det ur ett långsiktigt perspektiv riskerar att urholka såväl förtroende som ekonomi i kommunerna.

Digital mognad i kommuner och landsting



Med digital mognad avses den samlade bilden av kommunens kunskap, erfarenhet och användande av digitala tjänster som till exempel e-tjänster, e-arkiv, RPA, AI.

Ekonomi, engagemang och otydliga processer sätter gränser och öppnar möjligheter

55 procent av respondenterna lyfter ekonomi och budget som en utmaning för att nå fram i digitaliseringsarbetet. 23 procent lyfter ekonomin och gjorda prioriteringar som en framgångsfaktor för arbetet med digitalisering.

De kommuner och landsting som vi har kontakt med lyfter ofta utmaningen med den kommunala budgetcykeln och investeringsprocessen som en utmaning i digitaliseringsfrågan. De kommuner som har lyckats prioritera i bud-

geten har många gånger hittat ett sätt att hantera internfinansierade projekt så att dessa inte direkt påverkar ordinarie driftsbudget. Undersökningen visar att 23 procent av Sveriges kommuner ser att prioritering av ekonomi är en framgångsfaktor för digitalisering.

En modernisering av den finansiella styrningen inom kommuner och landsting är nödvändig för att offentlig sektor ska klara av den snabba svängning i investering och drift som digitaliseringen medför.

55%

lyfter ekonomi och budget som en utmaning för att nå fram i digitaliseringsarbetet.

23%

av respondenterna ser prioritering av ekonomin som en framgångsfaktor för digitalisering



Det är eldsjälarna som driver den digitala utvecklingen

I hälften av Sveriges kommuner och landsting drivs digitaliseringsutvecklingen av eldsjälarna. Inom landstingen är siffran något högre där 63 procent av utvecklingen drivs av eldsjälarna.

En majoritet av respondenterna lyfter utöver eldsjälarna även engagerade chefer och engagerade politiker med vision som framgångsfaktorer.

33 procent av respondenterna säger själva att oengagerade chefer och avsaknad av en politisk vision hindrar den digitala utvecklingen.

Bilden bekräftas i de kontakter vi har med kommuner och landsting där vår erfarenhet visar att en framgångsrik digitalisering i hög grad bygger på ett politiskt ställningstagande.

Med tydliga ställningstaganden och ledning når utvecklingsarbetet längre ut i verkställigheten, går fortare och är mer innovativt.

Att en majoritet av respondenterna svarar att utvecklingen drivs av eldsjälarna förvånar till viss del oss. Vi vet att det finns många engagerade, kunniga och drivna medarbetare i kommuner och landstingsorganisationerna.

Vi vet också att när det personliga drivet hos enskilda medarbetare generellt ges så stort utrymme så utvecklas verksamheten organiskt snarare än strategiskt vilket riskerar en ojämn utveckling. Konkret innebär det att organisationen till del kan vara väldigt mogen och samtidigt i en annan del omogen, helt beroende på enskilda medarbetares egna engagemang.

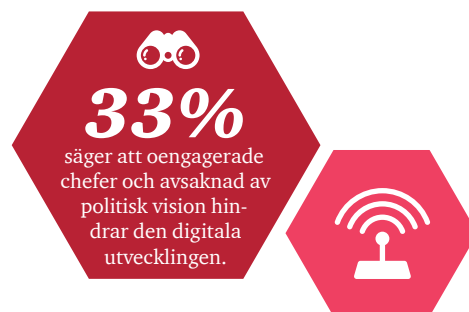
Denna balansgång mellan strategisk ledning och enskilda medarbetares engagemang handlar i grunden om tydliga övergripande mål och effektiv uppföljning. När eldsjälens egna engagemang överensstämmer med organisationens mål kan det verka till fördel. Om det saknas övergripande mål och tydlig uppföljning kommer eldsjälens egna driv och mål att bli styrande vilket riskerar att styra organisationen i fel riktning.

Undersökningen indikerar att utvecklingsarbete riskeras att styras av enskilda medarbetares personliga intresse och engagemang snarare än en politisk vision. Kommuner och landsting är politiskt styrda organisationer och verksamheten är skattefinansierad.

Uppdraget är att leverera bästa möjliga kvalitet för varje skattekrona. Resultatet ger anledning att fundera på hur den politiska styrningen och samspelet mellan politik och tjänsteorganisation ser ut i frågor som rör digitalisering.

Att bygga ett utvecklingsarbete på eldsjälarna är riskfyllt. När eldsjälarna lämnar sitt uppdrag finns en stor risk att arbetet slutar att existera.

Det är vår uppfattning att ett långsiktigt lyckat utvecklingsarbete i mycket högre grad behöver byggas på strukturell styrnings- och ledningsnivå.



Kolonilotternas måste rivas upp

42% av respondenterna saknar processer som möjliggör digitaliseringsarbetet. Vi måste gå från att vara kolonilottsägare till att vara trädgårdsmästare i medborgarens park för att klara digitaliseringen. Med det menar vi att Sveriges kommuner och landsting i stor utsträckning saknar tydliga och transparenta ärendeprocesser och flödesbeskrivningar som möjliggör ett effektivt digitaliseringsarbete. Det interna arbetet styrs i hög utsträckning av hur enskilda medarbetare och chefer har valt att organisera sin dag och i lägre utsträckning av medborgarens efterfrågan på tjänster, tid och tillgänglighet.

”Vi måste gå från att vara kolonilottsägare till att vara trädgårdsmästare i medborgarens park för att klara digitaliseringen.”

På en aggregerad nivå innebär avsaknaden av tydliga och transparenta processer en försvärad styrning och ledning, vilket i sin tur påverkar möjligheten att komma igång med och få effekt av digitaliseringsarbetet.

Ett genomgripande processarbete behöver genomföras och vi vet att ett sådant arbete förutsätter ett moget och modigt ledarskap. Det faktum att 38 procent av respondenterna lyfter bristande kompetens hos chefer som ett hinder för digitaliseringsarbetet stärker vår uppfattning att Sveriges kommuner och landsting behöver kompetensförstärka sina chefer och ledare. Det krävs ett nytt eller utvecklat chefskap som till större del präglas av förändringsledning och strukturförflyttningar och till mindre del av kärnkompetens inom verksamhetsområdena. Att leda en verksamhet i en digital transformation är förändringsledning och den digitala transformationen kommer att behöva beröra såväl organisering av uppdragen som kompetenser, inre motivation och kultur.





Den digitala mognaden i Sveriges kommuner och landsting skiljer sig till viss del mellan regioner. Även inom regionerna finns stora variationer varför illustrationen bör ses som en fingervisare. De respondenter som själva har lyft upp samarbete med andra kommuner och kommunförbundens betydelse återfinns i något större del i kluster med högre mognad vilket går att förstå som att samverkan har betydelse för den egna kommunens utveckling. Den transparens som finns för kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan kommuner gör att inspirationen inte alltid ges av kommuner i närområdet vilket sannolikt påverkar spridningsgraden på mognaden.

Kompetens, efterfrågan och medarbetardemografi

I en övervägande majoritet av Sveriges kommuner och landsting är avsaknad av kompetens hos politiker och ansvariga chefer samt en låg IT-mognad bland personal ett hinder för digitaliseringen.

IT-mognaden bedöms som något högre hos de landsting som har besvarat undersökningen än hos kommunerna. Samtidigt lyfter 63 procent av landstingen att teknikproblem och IT säkerhet är ett hinder. (Motsvarande siffra för kommunerna 34%)

Det är vår erfarenhet att den förändring i de yttre strukturerna som en lyckad digitalisering medför kommer att påverka behovet av kompetens hos

kommuner och landsting. Paradoxen att å ena sidan ha stora utmaningar med kompetensförsörjningen och i vissa delar faktisk kompetensbrist och å andra sidan veta att digitaliseringen kan underlätta framtida kompetensförsörjningen är något som vi ofta möter när vi träffar kommuner och landsting.

Undersökningen bekräftar denna bild och respondenterna lyfter även in Sveriges kommuner och landsting (SKL) roll som vägvisare i digitaliseringen. Något fler respondenter (17 %) lyfter stödet som en framgångsfaktor medan 13 procent anser att dåligt stöd från SKL påverkar digitaliseringen negativt.

Kluster 1-2

Låg digital mognad (1)

Vi har inte påbörjat vår digitalisering än

Låg (2)

Vi har tagit fram en strategi/agenda och påbörjat arbetet med den

Mellan (3)

Vår digitala strategi/agenda är implementerad i merparten av våra verksamheter

Hög (4)

Digitalisering är integrerad med ordinarie verksamhetsutveckling i merparten av våra verksamheter

Mycket hög digital mognad (5)

Digitaliseringen är integrerad i samtliga av våra verksamheter

Kluster 3-5

Kontaktpersoner

Kontakta någon av våra rådgivare inom offentlig sektor om du vill veta mer hur din kommun eller ditt landsting kan öka sin digitala mognad.



Cecilia Lejon

cecilia.lejon@pwc.com
010-213 27 91



Ola Johnsson

ola.johnsson@pwc.com
010-213 27 92



Anders Christensson

anders.christensson@pwc.com
010-213 38 39



Susanna Collijn

susanna.collijn@pwc.com
010-212 48 37