



Delrapport 3

e-förvaltningsutveckling i Sveriges kommuner 2006–2008

Innehåll

e-förvaltningsutveckling i Sveriges kommuner 2006–2008	1
Sammanfattning	2
Bakgrund	4
Inledning	6
Genomförandet av undersökningen.....	8
Deltagande kommuner	15
Sammanställning resultat 2008	16
Sammanställning av resultaten över tid	22
e-förvaltningsutvecklingen totalt och kommunstorlek enligt mätningarna 2006, 2007 och 2008	26

© Sveriges Kommuner och Landsting 2009

ISBN: 978-91-7164-435-0

text: Christer Haglund / Bengt Svenson

form: Ordförandet samt KLF Grafisk Produktion, Stockholm

tryck: åtta.45, Stockholm

e-förvaltningsutveckling i Sveriges kommuner 2006 – 2008

EU:s definition av e-förvaltning (e-government) lyder: *"E-förvaltning är verksamhetsutveckling i offentlig förvaltning som drar nytta av informations- och kommunikationsteknik kombinerad med organisatoriska förändringar och nya kompetenser"*.

Informationstekniken tillhandahåller redskap för att hantera förändring, men är också en drivkraft som genererar förändring. Inom offentlig sektor skapar tekniken nya möjligheter att möta medborgares och företags behov samordnat, effektivt och med hög kvalitet. Den möjliggör effektivisering och samverkan i en omfattning som inte tidigare varit tänkbar.

För att till fullo utnyttja den potential informationstekniken skapar krävs ett ledarskap som tar tillvara möjligheterna att förändra och utveckla hur service och tjänster produceras och levereras. Det kräver omstruktureringar av organisationen, kompetensutveckling av medarbetarna och nya arbetssätt.

I landets kommuner pågår en mängd initiativ för att utveckla e-förvaltningen inom alla förvaltningsområden. Antalet nya tjänster växer, kommunala kundcenter etableras för att tillgodose kommunmedborgarnas behov mer effektivt, mer samordnat och med högre kvalitet. De äldre kan välja och utvärdera omsorgsgivare, i skolan möts elever, föräldrar och personal i elektroniska lärplattformar och inom familjeomsorgen kan stöd snabbare sättas in. Samverkan

mellan kommuner och mellan kommuner, landsting och statliga myndigheter etableras i en allt snabbare takt.

IT är möjliggörare för att skapa en effektiv sammanhållen förvaltning. Aktivt ledarskap är en förutsättning. I denna rapport om kommunal e-förvaltningsutveckling mäts inte den faktiska utvecklingen av e-förvaltning i form av e-tjänster eller andra konkreta resultat i kvantitativa mått utan den fokuserar på ledarskaps-, organisations- och kompetensfrågor. Dessa är nödvändiga för att på längre sikt bygga en hållbar och tillväxtbefrämjande e-förvaltning i landets kommuner i samverkan med övriga offentliga organisationer, med företag och medborgare.

Rapporten redovisar den tredje mätningen av e-förvaltningsutveckling i Sveriges kommuner. Mätningarnas syfte är för det första att "rita kartan" och visa hur långt utvecklingen i kommunerna har nått mot en utvecklad e-förvaltning och för det andra att mäta förändringstakten. Ett tredje syfte med mätningen är att stödja kommunernas ledning i förändringsarbetet.

Gunilla Glasare

Avdelningschef

Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad

Sammanfattning

Samtliga kommuner inbjöds i mars 2006, i juni 2007 och i juni 2008 att delta i en webbaserad undersökning om "hur man ligger till i förändringsarbetet mot en modern förvaltning". Totalt har 234 av landets 290 kommuner svarat vid något eller flera tillfällen.

I mätningarna har respondenterna, som i huvudsak varit chefer i ledningsbefattningar, gett sin uppfattning på hur långt kommunen kommit mot ett tänkt idealläge – en utvecklad modern e-förvaltning. Frågeställningarna är inriktade på indikatorer inom fyra "hörnstenar" – "Styrning och ledning", "Samverkan och IT-ekonomi", "Förändringsledning, kommunikation och kompetens", samt "IT-plattform, mjuk och hård infrastruktur".

Tre tydliga iakttagelser kan göras utifrån mätningarna:

- **Det finns ett samband mellan kommunstorlek och redovisat värde för de olika indikatorerna.** Genomsnittet för e-förvaltningsutvecklingen är relativt konstant för kommuner (ca 2,2) under ca 30 000 invånare. Därefter ökar medelvärdet i proportion till kommunstorlek för att nå sitt högsta värde (ca 3.1) i kommuner över 100 000 invånare. Tendensen är likartad för samtliga hörnstenar även om det är en omfattande variation inom alla grupperingar av kommuner.

- **Det är endast de större kommunerna som påvisar att en tydlig positiv utveckling har skett de senaste tre åren, även om undantag finns.** För små och medelstora kommuner är skillnaderna mellan de tre mätningarna mycket små.
- **De generellt låga värdena kring hörnstenen 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.

En tänkbar förklaring till att utvecklingen är svag och t o m i vissa fall negativ sett över de tre mätningarna, kan vara att medvetenheten om komplexiteten i arbetet att utveckla e-förvaltning är större än man tidigare uppfattat.

Andra iakttagelser som bör noteras är:

Det är en omfattande variation inom alla grupperingar 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.

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" IT-systemen så att de kan utbyta och återanvända information.

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.

Alla dokument i blå text återfinns via www.skl.se/eforvaltning ⇒ "e-förvaltningsutveckling i Sveriges Kommuner och Landsting 2008."

Bakgrund

Med internets genombrott i mitten på 1990-talet skapades helt nya möjligheter att utbyta information elektroniskt. Offentlig sektor har sedan dess oavbrutet sökt vägar att med hjälp av den nya kommunikationstekniken skapa bättre service och ökad dialog med medborgare och företag samt att öka effektivitet och samverkan inom förvaltningen.

Fokus kring det vi idag kallar e-förvaltning har förändrats och mognat. I slutet av 1990-talet fanns stora förväntningar att med Internets hjälp öka den demokratiska dialogen, med fokus på röstningsprocessen (e-demokrati). Under den första fem åren det nuvarande decenniet flyttades fokus till att erbjuda så många e-tjänster till medborgarna som möjligt. I Sverige skapades begreppet 24-timmarsmyndigheten och en delegation tillsattes för att främja utvecklingen. Internetbankernas och några stora myndigheters lyckade införande av e-tjänster stod som modell. Men trots satsningen på 24-timmarsmyndigheten ökade inte antalet offentliga e-tjänster som förväntat. En förklaring till detta kan vara att det saknades en insikt i att bankernas och de stora myndigheternas framgångsrika förnyelse byggde på att de hade konsoliderat sina IT-plattformar och kraftigt strukturerade om sin organisation och verksamhet innan de marknadsförde sina e-tjänster.

Under de senaste åren har synen på e-förvaltning mognat. Det finns numer en utbredd förståelse för

att om offentlig förvaltning ska utvecklas mot en effektiv sammanhållen offentlig förvaltning som sätter medborgare och företag än mer i fokus, så krävs ett ledarskap som har ett strategiskt, processinriktat förhållningssätt kring utveckling av verksamhet, organisation och kompetens hos medarbetarna. Först då går det att till fullo driva en verksamhetsutveckling som utnyttjar den nya teknikens möjligheter.

EU:s definition av e-förvaltning (e-government) uttrycker tydligt detta synsätt: *"E-förvaltning är verksamhetsutveckling i offentlig förvaltning som drar nytta av informations- och kommunikationsteknik kombinerad med organisatoriska förändringar och nya kompetenser"*.

I Sverige presenterades i januari 2008 [regeringens handlingsplan för e-förvaltning](#). Målet är: *"Så enkelt som möjligt för så många som möjligt"*. Genom att förutsättningarna för regelverk för myndighetssamverkan och informationshantering, tekniska förutsättningar och IT-standardisering samt genom att processerna för gemensamma verksamhetsstöd, kompetensförsörjning och samlad uppföljning utvecklas så ska förvaltningens kontakter med medborgare och företagare göras enklare.

IT-strategin för vård och omsorg är i första hand inriktad på insatser inom hälso- och sjukvården och den del av omsorgsverksamheterna som angränsar till hälso- och sjukvårdens verksamhet. Utgångspunkten för insatserna som slås fast i strategin är att IT är ett

av de viktigaste verktygen för att förnya och utveckla vård- och omsorgsverksamheterna. Patientsäkerhet, vårdkvalitet och tillgänglighet kan kraftigt förbättras genom användning av olika former av IT-stöd.

Ett nationellt samarbete motsvarande det inom landstingssektorn finns för närvarande inte inom kommunsektorn utan IT-strategin måste kompletteras för att bli tillämpbar i kommunerna. Sveriges Kommuner och Landsting har tagit fram en rapport [IT i kommunal vård och omsorg: Strategi, handlingsplan och organisation för nationell samordning](#). Rapporten

innehåller ett antal förslag för att etablera och stärka en organiserad samverkan mellan kommunerna för informationsförsörjning och IT-stöd som inte begränsas till vård och omsorg, utan som i ett vidare perspektiv inkluderar alla förvaltningsområden – e-förvaltning. Hänsyn måste alltså tas till att den kommunala vården och omsorgen ingår som integrerade delar i den samlade kommunala verksamheten. Kommunernas tillämpning av den nationella IT-strategin behöver alltså anpassas till deras övriga utvecklings- och samordningsarbete.

Inledning

Samtliga kommuner inbjöds i mars 2006, i juni 2007 och i juni 2008 att delta i en webbaserad undersökning om "hur man ligger till i förändringsarbetet mot en modern förvaltning". Totalt har 234 av landets 290 kommuner svarat vid något eller flera tillfällen.

Mätningens syfte är för det första att "rita kartan" och visa hur långt utvecklingen i kommunerna har nått mot en utvecklad e-förvaltning och för det andra att mäta förändringstakten. Ett tredje syfte med mätningen är att stödja kommunledningarna i lednings- och förändringsarbetet.

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

Mätningen har konstruerats med avsikten att ta fram mätvärden på de indikatorer som kan anses underlätta eller hindra det strategiska utvecklingsarbetet. Mätningen avser därmed också att tydliggöra och lyfta fram de indikatorer som är särskilt viktiga att sätta mål på och följa i förändringsarbetet för att skapa en utvecklad e-förvaltning.

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

- Hur ser visionen om den moderna e-förvaltningen ut?
- Vilka speciella egenskaper utmärker en organisation som övergått till att vara en utvecklad e-förvaltning?
- Vilka är indikatorerna på hur vi ligger till i förändringsarbetet mot en utvecklad e-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.

Enkätens frågor bygger på scenariobeskrivningar runt en vision om den moderna förvaltningen som 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 utformats med avsikt att utveckla mätvärden och indikatorer som kan bedömas underlätta eller hindra utvecklingsarbetet.

För att tydliggöra och förenkla planeringen av en framåtsyftande och målstyrd utvecklingsinsats tecknas scenarios inom fyra olika utvecklingsområden

(hörnstenar). Det skapar förutsättningar att koppla insatser till organisatoriska ansvarsuppdelningar.

Avsikten med scenariobeskrivningarna är att förklara och förenkla beskrivningen av innehållet i kännetecken och indikatorer. 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. Dessa

kännetecken bildar underlag till formulering av indikatorerna -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.

Genomförandet av undersökningen

Inbjudan 2006 skickades till samtliga kommunchefer och 153 kommuner svarade på enkäten. I juni 2007 och 2008 upprepades enkäten med samma frågeställningar. 2008 kompletterades undersökningen med frågor om grön IT och bredband. Resultaten från dessa frågor redovisas inte i denna rapport. 147 kommuner svarade 2007 och 162 svarade 2008. 68 kommuner har svarat alla tre åren. Totalt har 234 av landets 290 kommuner svarat någon eller flera gånger.

Huvudsakligen är det chefer i ledningsbefattningar

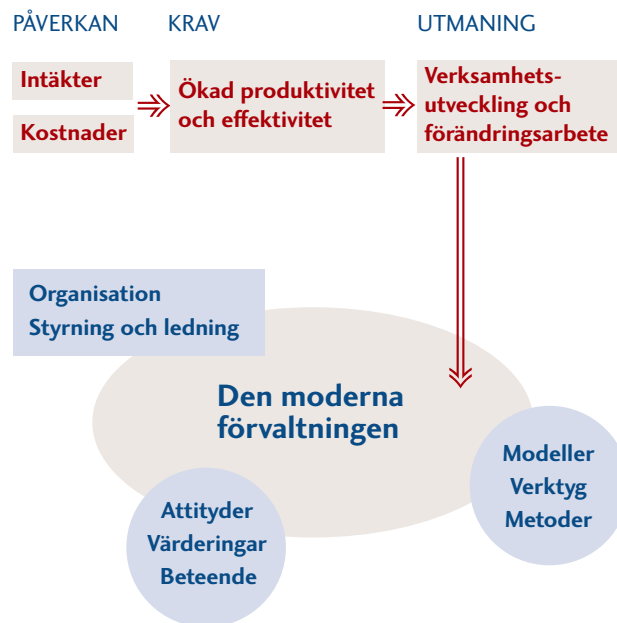
som varit respondenter. Samtliga kommuner som svarat får en redovisning av sin organisations läge i förhållande till det nationella medelvärdet samt en egen jämförelse med tidigare år i de fall kommunen svarat vid flera tillfällen.

På [Sveriges Kommuner och Landstings hemsida](#) finns ett stödpaket för e-förvaltningsmätningen som bland annat består av en scenariobeskrivning som stöd för respondenterna, 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 helhetsyn 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 en vision om den moderna förvaltningen. Scenarierna är beskrivningar av ett önskvärt tillstånd som nåtts när man har kommit till det moderna förvaltandet. Detta tillstånd antas 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 ledarskapets stora och avgörande betydelse för en framgångsrik utveckling mot e-förvaltning är avgörande. I nedanstående kännetecken 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
Den moderna förvaltningen	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
Styrning och ledning	<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>I vilken omfattning finns e-strategier nedtecknade?</p> <p>I vilken omfattning finns beslutade riktlinjer för hur e-förvaltningsutveckling skall integreras i kommunens traditionella verksamhetsutveckling?</p> <p>I vilken omfattning utvärderas ny teknik utifrån förmågan att skapa nyttoeffekter i förvaltningen?</p> <p>I vilken omfattning utvärderas ny teknik utifrån förmågan att skapa nyttoeffekter för kunder/brukare?</p> <p>I vilken omfattning utvärderas ny teknik utifrån miljöeffekter – såväl positiva som negativa?</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?

I vilken grad är tillgång till framtids-säker infrastruktur för bredband en förutsättning för utveckling av e-förvaltning?

I vilken omfattning är behoven av bredband integrerade med övriga kommunala planprocesser, översiktsplanering, regionala utvecklingsprogram m m?

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

Deltagande kommuner

Inbjudan 2006 skickades till samtliga kommunchefer och 153 kommuner svarade på enkäten. I juni 2007 och 2008 upprepades enkäten med samma frågeställningar. 147 kommuner svarade 2007 och 162 svarade 2008.

69 kommuner har svarat alla tre åren. Totalt har 234 av landets 290 kommuner svarat någon eller flera gånger. Kommuner som svarat 2008 är markerade med blå text.

Svarat vid ett tillfälle		Svarat vid två tillfällen		Svarat vid tre tillfällen	
Ale	Lidingö	Aneby	Sigtuna	Arjeplog	Mellerud
Alingsås	Lidköping	Askersunds	Skellefteå	Bollebygd	Mjölby
Alvesta	Lycksele	Avesta	Smedjebacken	Bollnäs	Motala
Arboga	Lysekil	Bjuv	Staffanstorp	Botkyrka	Munkfors
Arvika	Malung	Borås	Stockholm	Bromölla	Mölnådal
Bengtstors	Mariestad	Boxholm	Sundbyberg	Enköpings	Nordanstig
Berg	Mora	Dals-Ed	Svedala	Falkenberg	Nynäshamn
Borgholm	Norberg	Eksjö	Svenljunga	Falu kommun	Osby
Borlänge	Nordmaling	Eskilstuna	Säffle	Gagnef	Ronneby
Danderyd	Nybro	Essunga	Söderköping	Gotland	Rättvik
Degerfors	Nykvarn	Finspångs	Södertälje	Grums	Skövde
Emmaboda	Ockelbo	Göteborg	Tanum	Grästorp	Sollefteå
Eslöv	Olofstrom	Habo	Tibro	Gullspång	Sollentuna
Fagersta	Ovanåker	Helsingborg	Tierp	Hallstahammar	Sotenäs
Falköping	Partille	Hofors	Timrå	Haninge	Stenungsund
Filipstad	Perstorp	Hultsfreds	Torsby	Hedemora	Storuman
Forshaga	Piteå	Hylte	Torsås	Hjo Kommun	Strömstad
Gislaved	Ragunda	Härjedalen	Tranemo	Huddinge	Sundsvall
Götene	Robertsfors	Kalix	Tranås	Hällefors	Sunne
Habo	Simrishamn	Karlsborg	Trelleborg	Hässleholm	Svalöv
Hallsberg	Sjöbo	Karlskrona	Trollhättan	Hörby	Söderhamn
Halmstad	Skara	Kinda	Töreboda	Höör	Sölvesborg
Hammarö	Skinnskatteberg	Kungälv	Umeå	Kalmar	Tingsryd
Haparanda	Solna	Laxå	Upplands-Bro	Karlskoga	Uppsala
Heby	Strängnäs	Lilla Edet	Vadstena	Karlstad	Valdemarsvik
Hudiksvall	Sävsjö	Linköping	Vallentuna	Katrineholm	Vansbro
Häbo	Tomelilla	Ljungby	Vetlanda	Kiruna	Vara
Härnösand	Tjörn	Lomma	Vimmerby	Klippan	Vingåker
Härryda	Tyesö	Lund	Vännäs	Kramfors	Värgårda
Höganäs	Täby	Mark	Värnamo	Kristianstad	Västerås
Högsby	Ulricehamn	Mullsjö	Ystad	Krokom	Åmål
Järfälla	Upplands Väsby	Munkedal	Ånge	Lekeberg	Örebro
Jönköping	Uppvidinge	Mönsterås	Älmhult	Ljusdal	Örnsköldsvik
Kil	Varberg	Mörbylånga	Älvålen	Ludvika	Östersund
Knivsta	Vaxholm	Nacka	Älvkarleby	Luleå	
Kristinehamn	Vilhelmina	Nora	Ängelholm		
Kumla	Vänersborg	Norrälje	Öckerö		
Kungsbacka	Växjö	Nyköping	Ödeshög		
Kungsör	Ydre	Oskarshamn	Överkalix		
Köping	Årjäng	Pajala	Övertorneå		
Laholm	Åtvidaberg	Sala			
Leksand	Öckerö	Sandviken			
Lerum	Örkellunga				

Sammanställning resultat 2008

Styrning och ledning

Diagram 1a: Sammanställning efter kommunstorlek samt trend för hörnstenen "Styrning och ledning 2008"

(bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

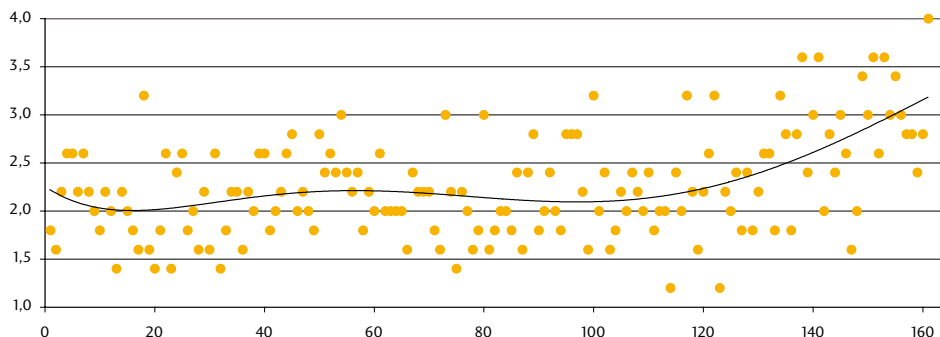
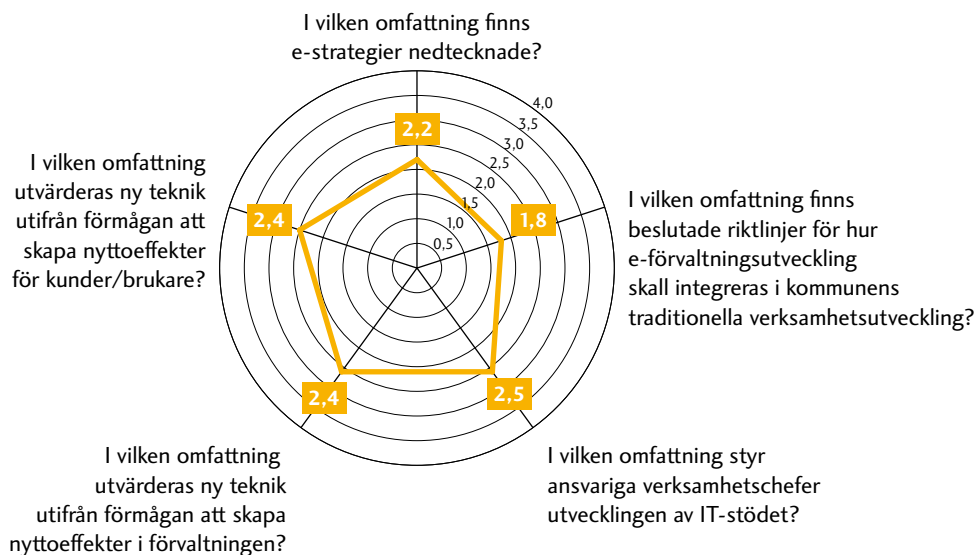


Diagram 1b: Sammanställning av medelvärdet för respektive indikator inom hörnstenen "Styrning och ledning 2008"

(bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



lakttagelse

Diagram 1a: Variationen mellan olika kommuner är stor oavsett kommunstorlek. Genomsnittet är relativt konstant upp till kommunstorlek på ca 30 000 invånare (nr 112). Därifrån ökar genomsnittet i förhållande till kommunstorlek.

Diagram 1b: Sammanställningen ger relativt låga värden för det formaliserade strategiarbetet. Många kommuner saknar fortfarande nedtecknade e-strategier och riktlinjer för hur e-förvaltningsutveckling skall integreras i kommunens traditionella verksamhetsutveckling. Effektivisering av förvaltningen och kundnytta värderas lika när man utvärderar nyttoeffekter. Det högsta värdet får indikatorn för omfattningen av verksamhetschefernas styrning av verksamhetsutveckling med IT-stöd.

Samverkan och IT-ekonomi

Diagram 2a: Sammanställning efter kommunstorlek samt trend för hörnstenen "Samverkan och IT-ekonomi i 2008"

(bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

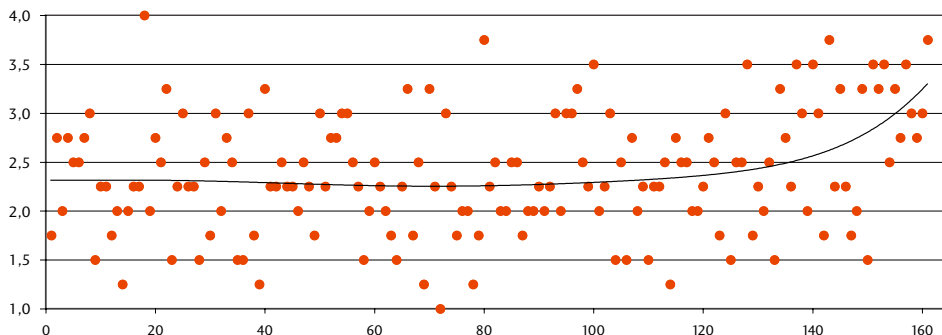
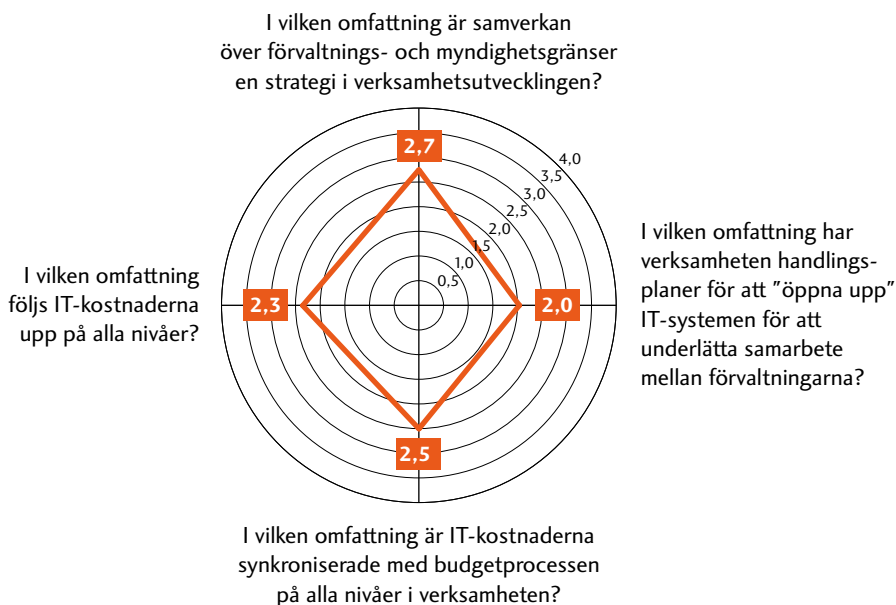


Diagram 2b: Sammanställning av medelvärdet för respektive indikator inom hörnstenen "Samverkan och IT-ekonomi"

(bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



lakttagelse

Diagram 2a: Hörnstenen har den största spridningen oavsett kommunstorlek jämfört med övriga hörnstenar. Snittet är relativt oförändrat upp till ett invånarantal på ca 30 000 för att därefter stiga. Det genomsnittliga spannet mellan de mindre kommunerna och de större är ungefär en enhet.

Diagram 2b: 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 för att underlätta samverkan över förvaltnings- och myndighetsgränser.

Förändringsledning, kommunikation och kompetens

Diagram 3a: Sammanställning efter kommunstorlek samt trend för hörnstenen "Förändringsledning, kommunikation och kompetens 2008"

(bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

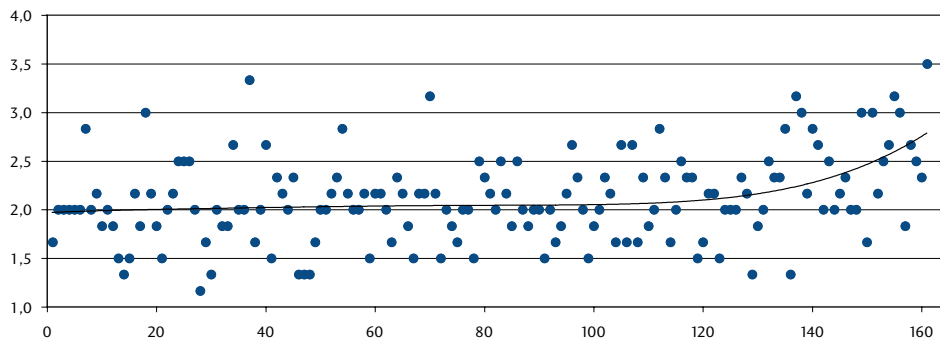


Diagram 3b: Sammanställning av medelvärdet för respektive indikator inom hörnstenen "Förändringsledning, kommunikation och kompetens 2008"

(bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



lakttagelse

Diagram 3a: Hörnstenen har genomgående det lägsta medelvärdet jämfört de övriga hörnstenarna. Genomsnittet är konstant upp till en kommunstorlek på ca 30 000 invånare för att därefter stiga. Spridningen i utvecklingsgrad mellan enskilda kommuner är lägre än för övriga områden. Även det genomsnittliga spannet mellan små kommuner och de större är lägre än de övriga hörnstenarna. Diagram 3b: De genomgående låga värdena kring förändringsledning, kommunikation och kompetens indikerar att det finns en relativt stor förbättringspotential för hörnstenen. De lägsta värdena får indikatorerna som berör kunskap om IT och e-förvaltning.

IT-plattform hård och mjuk infrastruktur

Diagram 4a: Sammanställning efter kommunstorlek samt trend för hörnstenen "IT-plattform, hård och mjuk IT-infrastruktur 2008"

(bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

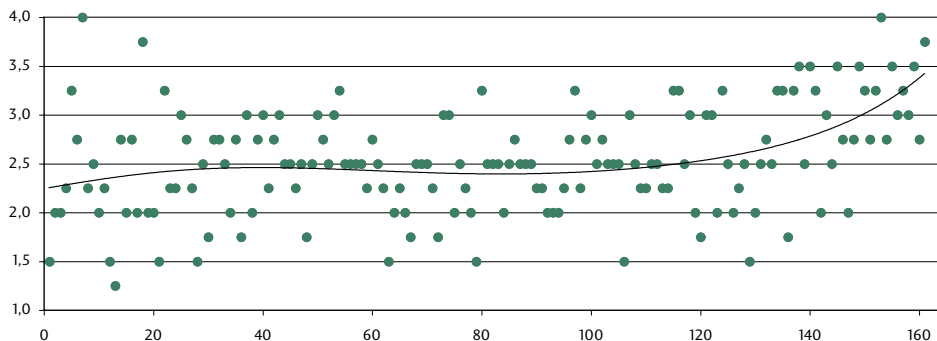
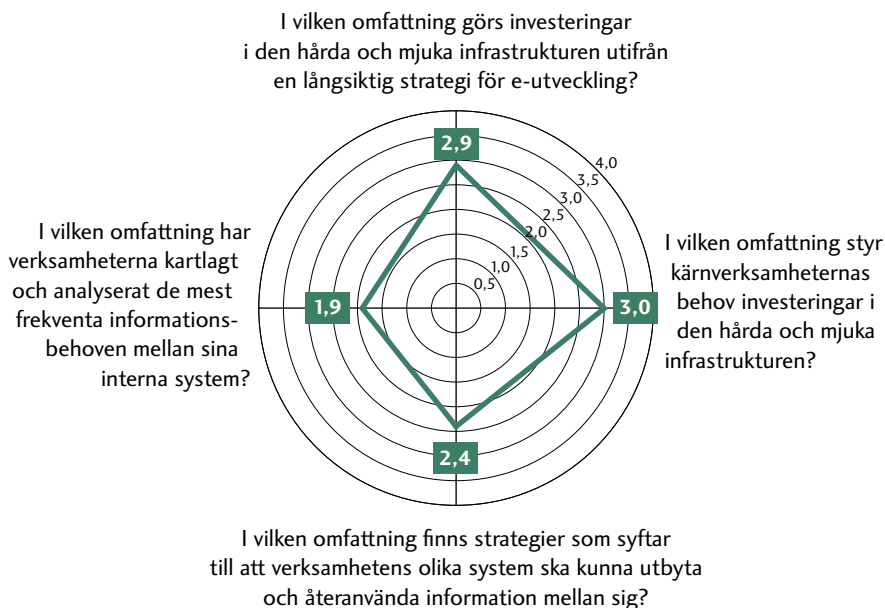


Diagram 4b: Sammanställning av medelvärden för respektive indikator inom hörnstenen "IT-plattform, hård och mjuk IT-infrastruktur 2008"

(bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

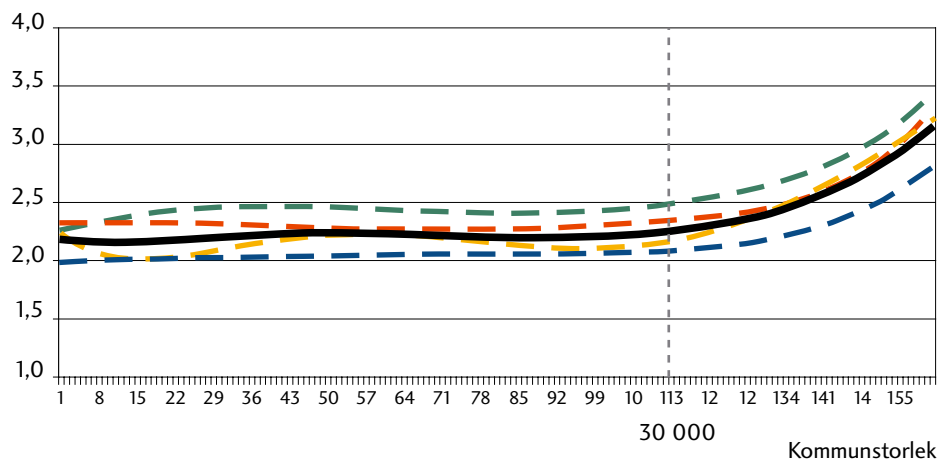


lakttagelse

Diagram 4a: Hörnstenen har en stor spridning av utvecklingsgrad oavsett kommunstorlek. Det genomsnittliga spannet mellan de små kommunerna och de största kommunerna är större än i de andra hörnstenarna. Diagram 4b: Hörnstenen 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.

e-förvaltningsutveckling totalt 2008

Diagram 5a: Sammanställning trend av respektive hörnsten samt totalt efter kommunstorlek
(bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut

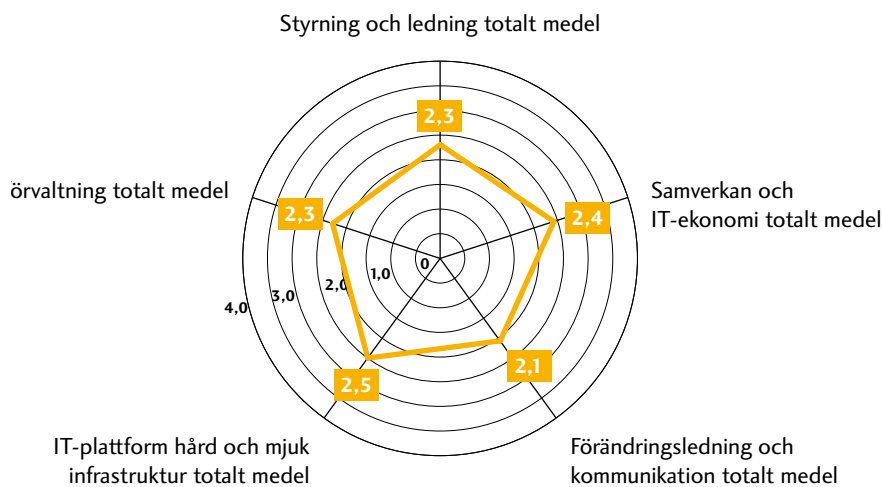


- Styrning och ledning
- Samverkan och IT-ekonomi
- Förändringsledning och kommunikation
- IT-plattform hård och mjuk infrastruktur
- Totalt

lakttagelse

Diagram 5a: Genomsnittet för e-förvaltningsutvecklingen (svart linje) är relativt konstant för kommuner under ca 30 000 invånare (nr 112). Därefter ökar medelvärdet i proportion till kommunstorlek. Tendensen är likartad för samtliga hörnstenar.

Diagram 5b: Sammanställning av det beräknade totalvärdet för respektive hörnsten samt totalt (bas 162 kommuner) 1 = inte alls, 2 = i viss omfattning, 3 = i stor omfattning, 4 = fullt ut



lakttagelse

Diagram 5b: 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. Hörnstenen "förändringsledning, kommunikation och kompetens" har det lägsta medelvärdet (2,1) och "IT-plattform, hård och mjuk infrastruktur" det högsta (2,5).

Sammanställning av resultaten över tid

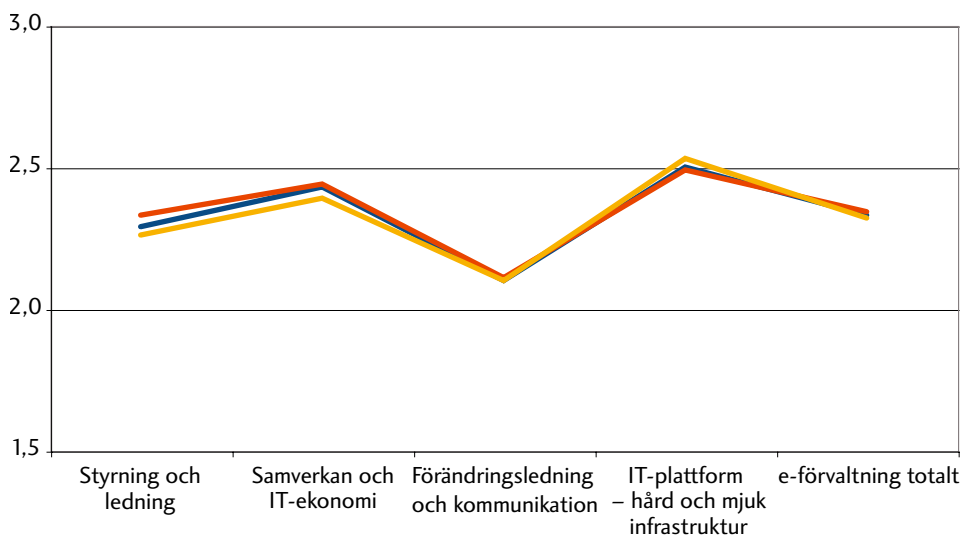
Jämförelse hörnstenar och totalt

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

De tre mätningarna har skett under en tidsperiod som sträcker sig över två år och tre månader. 153 kommuner svarade 2006, 147 svarade 2007 och 162 svarade 2008. En jämförelse av det totala resultatet över denna period visar mycket marginella skillnader i utvecklingen av hörnstenarna.

Frågeställningarna i enkäterna har medvetet hållits öppna för värderingar och respondenterna har besvarat dem utifrån erfarenhet och bedömning.

Diagram 7: Jämförelse hörnstenar samtliga kommuner som svarat 2006 (153), 2007 (147) och 2008 (162)



lakttagelse

Diagram 7: En jämförelse mellan de tre mätningarna visar mycket små skillnader. Hörnstenen "Förändringsledning och kommunikation" har genomgående de lägsta resultaten, medan "IT-plattform, mjuk och hård IT-infrastruktur" får högst värden. Tendensen är t o m något negativ för tre hörnstenar vilket får genomslag i "e-förvaltning totalt".

En tänkbar förklaring till att utvecklingen är svag och t o m i vissa fall negativ sett över de tre mätningarna, kan vara att medvetenheten om komplexiteten i arbetet att utveckla e-förvaltning är större än man tidigare insett.

Jämförelse kommuner som svarat både 2006 och 2008

Jämförelsen mellan de tre mätningarna i diagram 7 avser alla kommuner som ingår i mätningen. Flera av kommunerna har endast svarat vid ett mättillfälle vilket kan påverka utfallet. Är det då någon skillnad mellan kommuner som svarat 2006 och 2008 som haft samma

respondent och kommuner som svarat bägge åren men som haft olika respondenter? 100 kommuner svarade både 2006 och 2008. 56 av dessa hade olika respondenter (Diagram 8) och 44 av kommuner hade samma respondent (Diagram 9).

Diagram 8: Kommuner med olika respondenter som svarat både 2006 och 2008 (56 st)

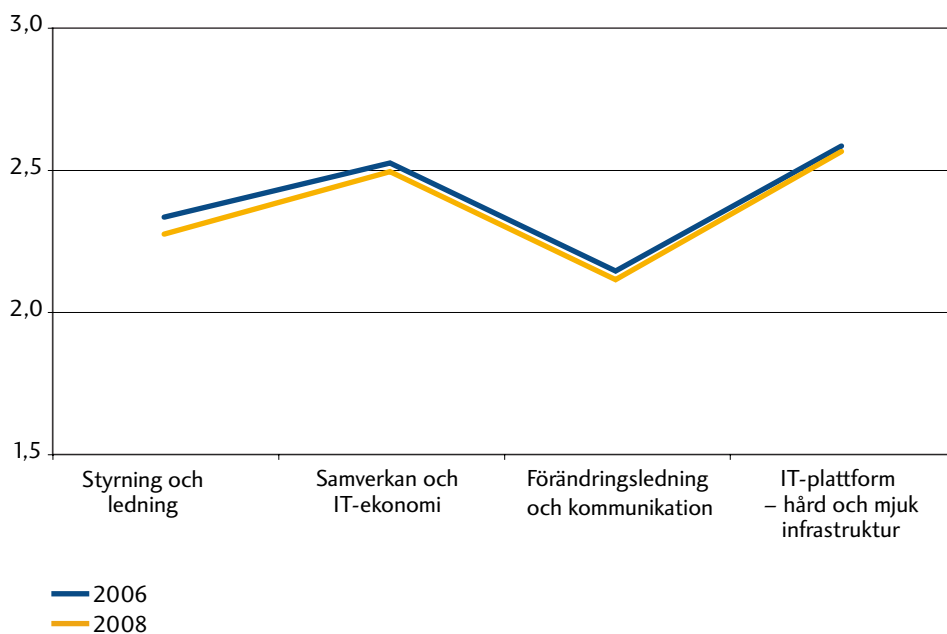
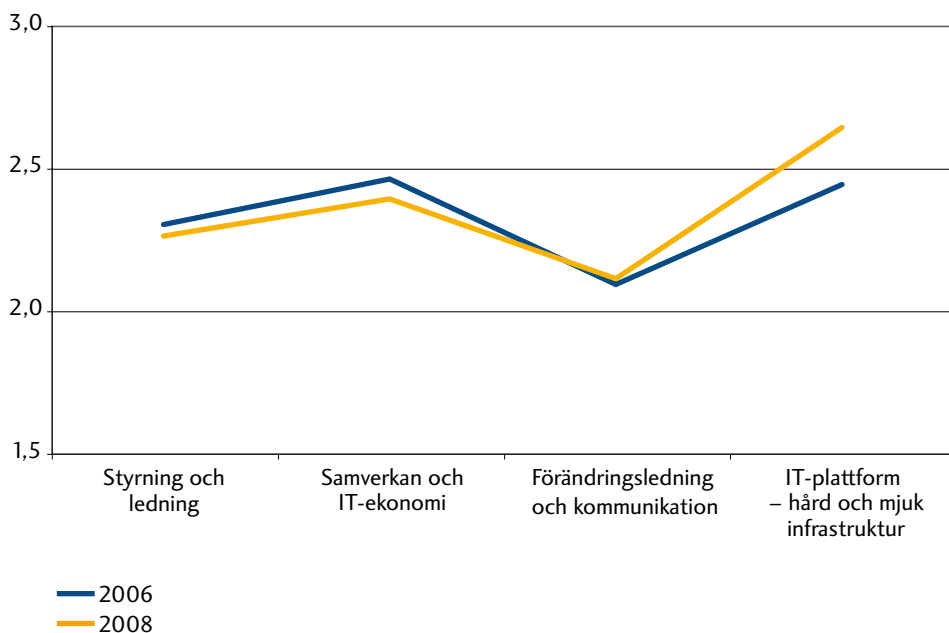


Diagram 9: Kommuner med samma respondent 2006 och 2008 (44 st)



lakttagelse

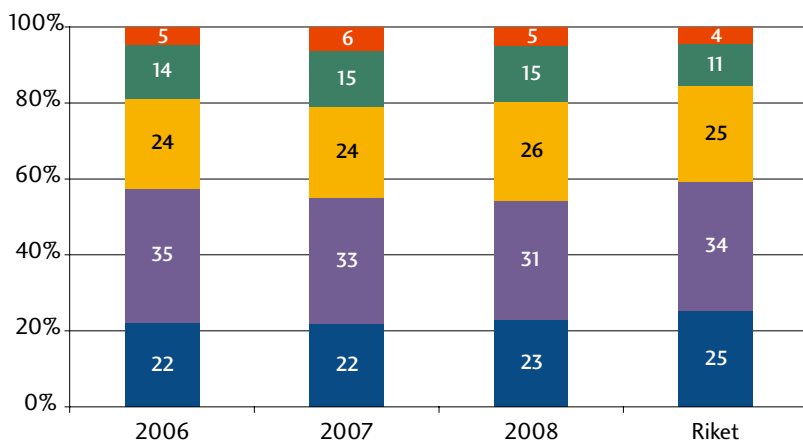
Utfallet för kommuner med olika respondenter visar i huvudsak samma resultat som en jämförelse mellan samtliga kommuner. Skillnaderna är i all väsentlighet små mellan kommuner som haft samma respondent och kommuner med olika respondenter. De flesta hörnstenar visar en svagt negativ utveckling. Den enda hörnstenen som visar en tydlig positiv utveckling är "IT-plattform mjuk och hård IT-infrastruktur" hos de kommuner som hade samma respondent de båda åren.

Resultat efter kommunstorlek

En förklaring till resultaten i mätningarna de tre åren kunde vara att fördelningen i kommunstorlek i mätningarna respektive år skulle kunna vara olika. Om relativt fler små kommuner – som genomsnittligt ligger lägre i resultat än större kommuner – varit procentuellt fler under något år skulle det kunna ge utslag i de totala resultaten. Det procentuella antalet kommuner som

är mindre än 20 000 invånare blir något lägre för varje mätning men i huvudsak är fördelningen av kommunstorlek hos de svarande kommunerna under de tre mätningarna är relativt konstant och motsvarar, med viss övervikt för större kommuner också fördelningen hos landets alla 290 kommuner (Diagram 10).

Diagram 10: Antal svarande kommuner i procent efter kommunstorlek



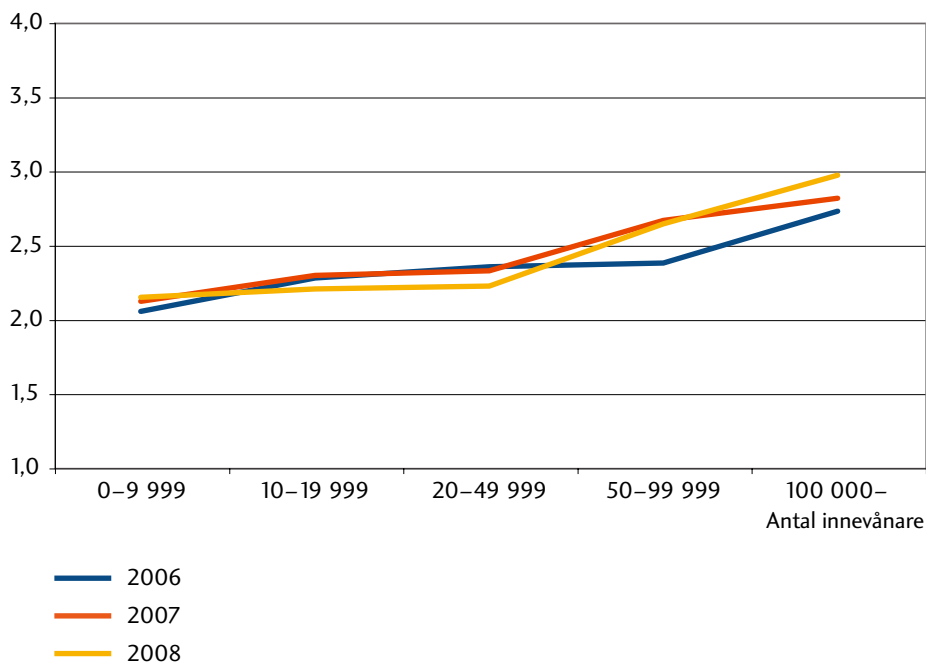
- 100 000–
- 50 000–99 999
- 20 000–49 999
- 10 000–19 998
- 9 999

lakttagelse

Fördelningen av kommunstorlek i de tre mätningarna är relativt konstant och motsvarar i huvudsak fördelningen nationellt

e-förvaltningsutvecklingen totalt och kommunstorlek enligt mätningarna 2006, 2007 och 2008

Diagram 11: e-förvaltningsutvecklingen totalt och kommunstorlek enligt mätningarna 2006, 2007 och 2008



lakttagelse

Även om spridningen är stor oavsett kommunstorlek, så är det endast de största kommunerna som påvisar en positiv utveckling under mätperioden. För små kommuner redovisas, i princip ingen skillnad alls. För de mellanstora kommunerna är skillnaderna mellan de tre mätningarna svagt negativ medan de större kommunerna visar en positiv utveckling. Det finns alltså ett samband mellan kommunstorlek och hur man de senaste åren upplever sig ha "e-utvecklat verksamheten".

Svar sorterade utifrån respondentens yrkesroll/ansvar

Diagram 12: Svar sorterade efter yrkesroll 2006

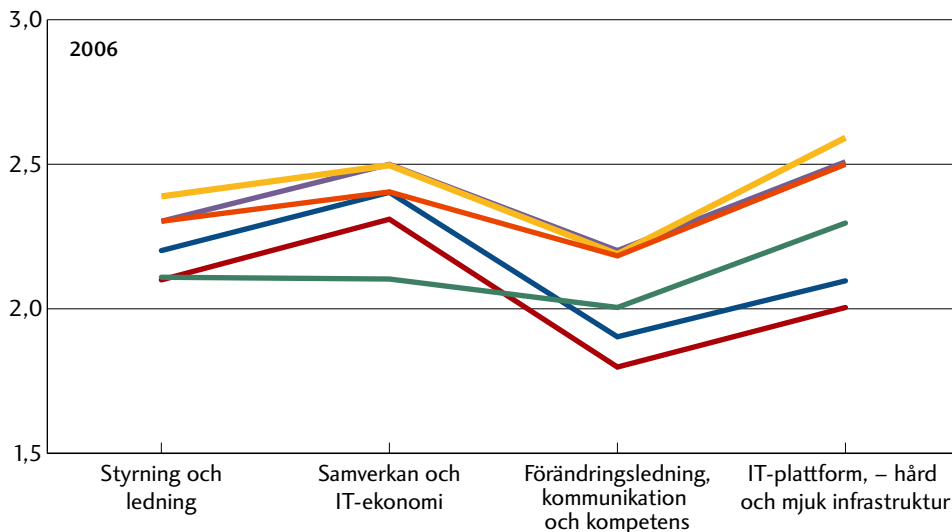
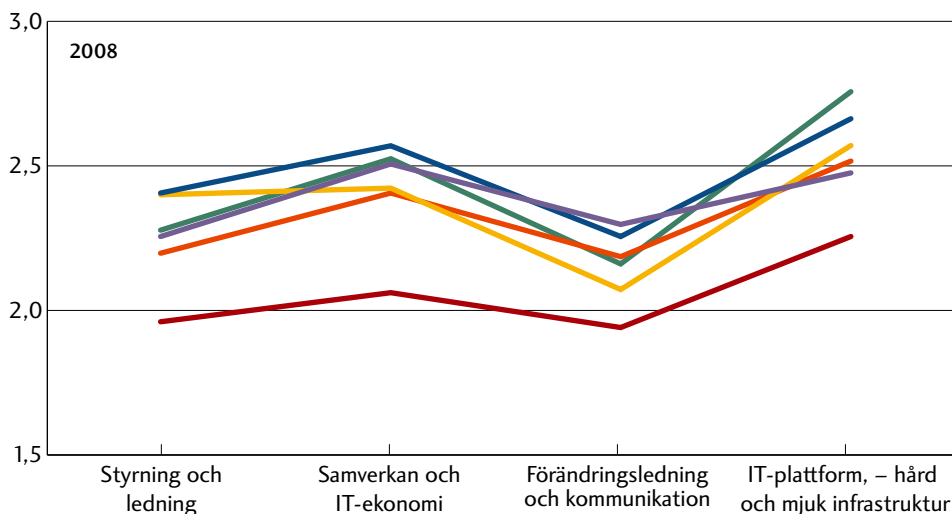


Diagram 13: Svar sorterade efter yrkesroll 2008



lakttagelse

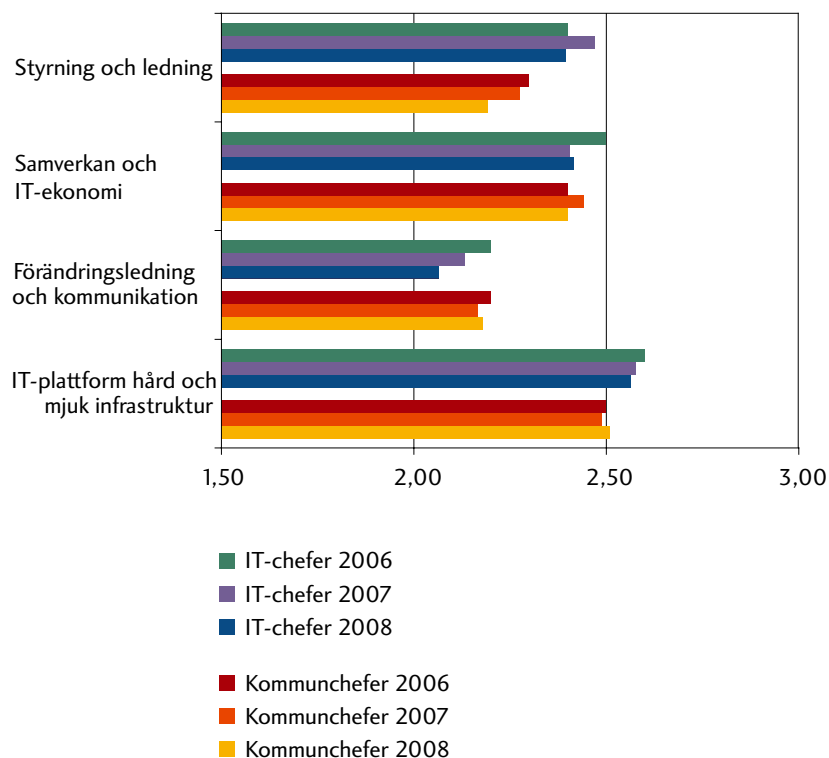
En jämförelse mellan 2006 och 2008 ger ett svåröverskådligt resultat. Olika yrkeskategorier byter plats mellan åren. "Informatörer" och "Övriga" som hade relativt låga resultat 2006 ligger har markant högre i resultaten från 2008. "Administratörer", "IT-chefer" och "Kommunchefer" visar de minsta rörelserna. IT-chefer och Kommunchefer utgör de största grupperna med sammanlagt över 65 % av svaren. De andra yrkeskategorierna svarar för vardera ca 10 % eller mindre av antalet svar, vilket kan förklara de stora svängningarna i resultat för dessa grupper.

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

Jämförelse kommunchefer och IT-ansvariga 2006 och 2008

De största antalen respondenter finns inom grupperna kommunchefer (ca 30 %) och IT-chefer (ca 35 %). Dessa gruppers storlek kan vara förklaring till att förändringarna över tid är relativt låga. En jämförelse mellan dessa grupper visas i Diagram 14.

Diagram 14: Jämförelse kommunchefer och IT-ansvariga 2006 och 2008



lakttagelse

En jämförelse för respektive hörnsten vid de tre mättillfällena visar att utvecklingen anses vara svagt negativ eller stillastående. Kommunchefer redovisar en negativ för "Styrning och ledning". "Förändringsledning, kommunikation och kompetens" visar en negativ utveckling för IT-chefer.

e-förvaltningsutveckling i Sveriges kommuner 2006–2008

Samtliga kommuner inbjöds i mars 2006, i juni 2007 och i juni 2008 att delta i en webbaserad undersökning om "hur man ligger till i förändringsarbetet mot en modern förvaltning". Totalt har 234 av landets 290 kommuner svarat vid något eller flera tillfällen.

Mätningens syfte är för det första att "rita kartan" och visa hur långt utvecklingen i kommunerna har nått mot en utvecklad e-förvaltning och för det andra att mäta förändringstakten. Ett tredje syfte med mätningen är att stödja kommunledningarna i lednings- och förändringsarbetet.

I denna tredje delrapport redovisas ett nuläge av e-förvaltningsutvecklingen samt en jämförelse mellan de tre mätningarna.

TRYCKSAKER FRÅN SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING

BESTÄLLS PÅ WWW.SK.LSE/PUBLIKATIONER ELLER PÅ

TFN 020-31 32 30, FAX 020-31 32 40.

ISBN 978-91-7164-435-0



118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20
Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50
info@skl.se, www.skl.se