

# RAPPORT DIGITALISERING 2023

**KFKS-2024-00174**

**2024-01-29**

**Marie Rotkirch**

## Inledning

Välkommen till Nacka kommuns årliga digitaliseringsrapport. Här presenteras vår nuvarande digitaliseringsstrategi, våra mål och framsteg samt identifierade områden där vi kan förbättra oss. Rapporten är avsedd att användas som ett verktyg för strategiska beslut inom kommunen. Vi hoppas att den kommer till nytta i arbetet att säkerställa att Nacka fortsätter att vara en ledande kommun när det gäller digitalisering.

Tack för att du tar dig tid att läsa rapporten.

## Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Summering.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Syfte .....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Trender och omvärld.....</b>	<b>6</b>
3.1.	Beteendetrender .....	6
3.1.1.	Är inte alla på internet nu?.....	6
3.1.2.	Vad är det offentliga Sverige på internet? .....	6
3.1.3.	Svenskarna och AI.....	7
3.2.	Tekniktrender .....	7
3.2.1.	AI-driven automation .....	7
3.2.2.	Cybersäkerhet och dataintegritet.....	8
3.2.3.	IoT (Internet of Things) och Smarta städer .....	8
3.2.4.	Blockchain för transparens och säkerhet .....	8
3.2.5.	Hur kan vi nyttja möjligheterna? .....	8
<b>4.</b>	<b>Digitaliseringsindex .....</b>	<b>9</b>
4.1.	Årets resultat .....	10
<b>5.</b>	<b>Förutsättningar.....</b>	<b>11</b>
5.1.	Metodik för utvärdering av förutsättningar.....	11
5.2.	Organisation .....	11
5.2.1.	Hur har mätningen genomförts? .....	12
5.3.	Resultat Digital mognad 2023.....	12
5.3.1.	Intern jämförelse .....	12
5.3.2.	Utmaningar .....	13
5.4.	Medarbetare.....	13
5.4.1.	Digitala stöd i arbetet.....	13
5.4.2.	Resultat Medarbetare 2023.....	14
<b>6.</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>14</b>
6.1.	Metodik för utvärdering av resultat .....	14
6.2.	Kategorier för digitaliseringsportföljen .....	15
6.3.	Resultatsammanställning 2023.....	15
6.3.1.	Hur ser vår digitaliseringsportfölj ut? .....	16
6.3.2.	Var skapas nyttan? .....	17

6.3.3.	Fördelning inom kommunens nämnder.....	18
6.4.	Verksamhetsberättelse.....	19
6.4.1.	Nacka en av finalisterna i Årets digitaliseringskommun 2023 .....	21
<b>7.</b>	<b>Nytta.....</b>	<b>22</b>
7.1.	Metodik för utvärdering av nytta.....	22
7.1.1.	Uppföljning av nyttorealiserings.....	22
7.1.2.	Upplevd nytta hos våra kunder .....	22
7.2.	Resultat av nyttor.....	23
<b>8.</b>	<b>Inriktning framåt och åtgärder .....</b>	<b>24</b>
8.1.	Målbild.....	24
8.1.1.	Uppbyggnad av ett datalager .....	24
8.1.2.	Nacka som den smarta staden .....	25
8.2.	Fokus på tillsammans och att dela med oss och verka för den nationella digitaliseringen.....	26
8.2.1.	Nationell samverkan.....	26
8.2.2.	Dela .....	26
8.3.	Investera för framtiden .....	26
8.4.	Kompetens- och förmågeväxling .....	27

## **I. Summering**

Vi summerar ett händelserikt och starkt 2023, där Nackas kommungemensamma digitalisering visar på leveranser i fler initiativ men framför allt en förflyttning till fler strategiska initiativ. Det är en utveckling som under 2024 måste ta ordentlig fart för att vi ska kunna möta utmaningarna framåt som kommer med att vara en attraktiv kommun i ständig tillväxt.

### **Föregångare inom digitalisering**

Nackas resultat inom digitalisering har under året befast vår position som en av landets föregångare på området. Vi blev först i Sverige med automatiserat beslutsfattande i stadsbyggnadsprocessen, flera av våra verksamheter tog initiativ att automatisera sina processer och vi blev finalister i Sveriges DigitaliseringsKommun. I media rapporterades det om Nackas systematiska modell för digitalisering som är vår ett av verktygen för vår verksamhetsutveckling.

### **Förutsättningar och resultat**

Denna rapport ger dig möjlighet att fördjupa dig i förutsättningar och resultat för Nackas digitalisering, som exempelvis vårt unika digitaliseringsindex och vår valda inriktning för 2024. I rapporten hittar du också sammanställningen av våra utmaningar, områden som vi måste förbättra under 2024, som att bli ännu bättre på att synliggöra den kommungemensamma digitaliseringen och hur denna bidrar till alla verksamheters mål.

### **Inför 2024**

Våra prioriterade områden för 2024 kommer är att bli en datadriven kommun genom att tillgängliggöra datamängder i en infrastruktur för ett datalager, men också arbetet med Smart Stad Nacka. Vi deltar både i SKR:s initiativ kring handlingsplan för digitalisering av Sverige och ansluter oss till DIGG:s ENA-initiativ. På så sätt bidrar vi både till kommunens utveckling och den nationella framdriften inom digitalisering. Vi räcker ut handen till andra för att samskapa tillsammans och därmed ta stora kliv framåt.

## **2. Syfte**

Syftet med en digitaliseringsrapport är att visa hur vi realiserar kommunens nuvarande digitaliseringsstrategi och framsteg, samt identifiera områden för förbättring. Det kan innefatta information om vilka verktyg och teknologier som används, hur kommunens digitala tjänster presterar, och hur kommunen arbetar med att främja digital kompetens hos medarbetare och invånare. Genom att samla denna information och presentera den i en rapport, kan ledningen och beslutsfattare inom kommunen fatta informerade beslut för att säkerställa att kommunen fortsätter att vara en ledande aktör inom digitalisering.

## 3. Trender och omvärld

### 3.1. Beteendetrender

För att säkerställa att vår digitalisering faktiskt utvecklas ändamålsenligt är det viktigt att vi hela tiden förhåller oss till den digitala mognaden hos de som vi är till för, Nackaborna. Digitaliseringen av samhället i stort ställer krav och förväntningar på vårt sätt att leverera välfärdstjänster, men användandet av tillgängliga digitala tjänster begränsas också av olika faktorer som vi måste vara redo att hantera. Här sammanfattar vi därför olika omvärldsperspektiv på digitalisering som vi behöver förhålla oss till:

#### 3.1.1. Är inte alla på internet nu?

Nu börjar vi närma oss en verklighet där i princip alla medborgare är uppkopplade och har förmåga att använda digitala tjänster. Därför känns det nästan mer relevant att prata om hur stor andel av befolkningen som *inte* använder internet, och vad orsakerna är till det.

I Internetstiftelsens årliga rapport Svenskarna och internet visar mätningarna att andelen svenskar som använder internet nu är 96%, varav de flesta använder det dagligen. De som idag inte använder internet återfinns främst i gruppen seniora över 75 år, och skälen till det är flera. Men kanske i motsats till mångas uppfattning handlar det inte alltid om att man aldrig lärt sig nyttja internet och dess möjligheter. I många fall har man tidigare använt internet, men slutat med det på grund av saker som sjukdom eller fysiska hinder.

Det är ändå värt att nämna att även om de flesta icke-användarna återfinns i gruppen seniora, så ökar användningen även här för varje år. Hela 85% i denna grupp använder internet, och i gruppen mellan 65-75 använder hela 94% internet.

En annan del av digitalt utanförskap handlar om utmaningar för utlandsfödda svenskar. Det rör sig framför allt om språksvårigheter eller hinder för att kunna nyttja e-tjänster där krav finns på e-legitimering med Bank-ID. Särskilt utmanande är det i den offentliga sektorns digitalisering, där språkbarriären är ännu högre på grund av byråkratiska formuleringar.

#### 3.1.2. Vad är det offentliga Sverige på internet?

När möter våra medborgare främst det offentliga Sverige på internet? Enkelt sagt handlar det om nyttjande av olika e-tjänster, e-legitimation och digital post. Andelen som använder denna typer av tjänster har stadigt ökat över tid, men nu börjar kurvan mattas av lite.

Nästan alla (93%) använder e-legitimation varav alla utom 8% använder Bank-ID, 70% procent använder digital brevlåda – dominerat av Kivra, och 80% använder e-tjänster inom sjukvården. Det sistnämnda är något som faktiskt minskat något sedan föregående år, troligtvis på grund av att covid-19-pandemin är över.

Av de som inte använder e-legitimationer och därmed kopplade tjänster idag anges främst brist på tillit till säkerheten och risk för stöld av ens digitala identitet, och/eller avsaknaden av en statlig e-legitimation.

### **3.1.3. Svenskarna och AI**

Utvecklingen inom AI går explosionsartat snabbt. Vi har alla till mans använt AI sedan länge tillbaka genom olika tjänster som bygger på AI-teknologier i grunden som t ex Spotifys rekommendationsfunktion. Det som är nytt för 2023 är demokratiseringen av AI som verktyg för gemene man, genom lanseringen av framförallt ChatGPT och andra gratisverktyg som låter vanliga användare interagera direkt med en generativ AI som kan producera texter, bilder och annat material.

3 av 10 svenskar har använt ett sådant verktyg under 2023, varav merparten har gjort det för privata syften. 25% har använt ChatGPT, och ett fåtal procent har använt andra verktyg som till exempel DALL-E eller Midjourney.

Än så länge är kunskapen om AI och därmed inställningen till det väldigt diversifierad. Av unga mellan 18-34 år har 60% använt ett AI-verktyg, medan motsvarande andel hos 65+ är 5%.

## **3.2. Tekniktrender**

Tekniklandskapet är i ständig och allt snabbare förändring, och för offentliga verksamheter är det viktigt att vara medveten om och anpassa sig till de senaste trenderna för att effektivt kunna tjäna medborgarna och stärka välfärden.

Här presenterar vi fyra viktiga trender för 2024 som vi behöver ta oss an:

### **3.2.1. AI-driven automation**

AI-driven automation är en trend som fortsätter att omforma offentliga verksamheter. Genom att använda oss av avancerade algoritmer och maskininlärning kan vi automatisera och förbättra olika processer. Det kan sträcka sig från automatisering av administrativa uppgifter till att optimera trafikflöden, förutsäga brottsmönster eller förbättra vårdleveranser. Ett exempel på tillämpning av AI-driven automation är kundtjänstsystem som använder sig av natural language processing (NLP) för att förstå och svara på medborgarnas frågor.

För att offentliga verksamheter ska kunna få ut nyttan av möjligheter som AI ger krävs investeringar i ny teknik och kompetens, samtidigt som vi säkerställer att tekniken används på ett etiskt och transparent sätt. Det kräver också verksamhetsutveckling och nya arbetsätt för att kunna skapa och underhålla AI-systemen så att säkerhet och integritet för de vars data vi hanterar upprätthålls.

### **3.2.2. Cybersäkerhet och dataintegritet**

Med den ökande digitaliseringen blir cybersäkerhet och skydd av data alltmer akut för offentliga verksamheter. Cyberattacker blir mer sofistikerade och målinriktade, och det är av yttersta vikt att organisationer håller sina system säkra för att skydda medborgarnas personuppgifter och andra typer av känslig information.

Att investera i avancerade säkerhetslösningar, använda sig av kryptering, genomföra regelbundna säkerhetsrevisioner och utbilda personalen i säkerhetsprotokoll blir avgörande. En proaktiv strategi för att hantera hot och incidenter är nödvändig för att säkerställa att offentliga verksamheter kan fortsätta att fungera smidigt och tryggt.

### **3.2.3. IoT (Internet of Things) och Smarta städer**

IoT är en trend som kommer att fortsätta att växa och påverka offentliga verksamheter, särskilt när det gäller utvecklingen av smarta städer. Genom att ansluta enheter och infrastruktur till internet möjliggör IoT övervakning, insamling av data och automatisering av olika system.

Inom offentliga sektorn kan detta betyda allt från smarta belysningsystem som justerar sig efter omgivningen till sensorer som övervakar luftkvalitet eller trafikflöden. För att dra nytta av IoT måste offentliga organisationer skapa robusta nätverk, hantera enorma mängder data och säkerställa att integriteten hos de insamlade uppgifterna bevaras. Dessutom krävs en noggrann planering för att garantera att den använda tekniken gynnar samhället som helhet.

### **3.2.4. Blockchain för transparens och säkerhet**

Blockchain-teknologin har potential att revolutionera transparensen och säkerheten inom offentliga verksamheter. Genom att använda distribuerade databaser kan blockchain säkerställa integriteten hos insamlad information och transaktioner. Detta är särskilt viktigt inom områden som offentliga register, röstning, och hantering av kontrakt.

Genom att implementera blockchain-teknologi kan offentliga verksamheter öka tillförlitligheten i sina processer, minska risken för bedrägerier och skapa öppenhet gentemot medborgarna. Men för att införa blockchain måste organisationerna säkerställa en lämplig infrastruktur, utbilda personal och samarbeta med experter för att utforma säkra och effektiva system.

### **3.2.5. Hur kan vi nyttja möjligheterna?**

Sammanfattningsvis innebär dessa trender att vi behöver ha vissa grundförutsättningar på plats, om vi ska kunna möta de förväntningar och krav som trenderna medför.

Systematisk kontroll och hantering av data är kärnan för att utnyttja de möjligheter som teknikutvecklingen medför inom offentliga verksamheter.



Genom att säkerställa att data samlas in, lagras och används på ett säkert, etiskt och effektivt sätt kan organisationer dra nytta av tekniktrendernas fördelar samtidigt som de upprätthåller medborgarnas förtroende. Att investera i säkerhet, kontinuerlig utbildning och att följa regelverk är avgörande för att skapa en infrastruktur som stöder framstegen inom AI och andra teknologier på ett ansvarsfullt sätt.

## 4. Digitaliseringsindex

Vårt digitaliseringsindex bygger på utvärdering av tre komponenter; förutsättningar, resultat och nytta, vilka sammantaget ger oss ett snitt på kommunens digitaliseringsgrad. Indexet finns med som en indikator i kommunens mål- och budgetdokument.

**Förutsättningar** är de faktorer som måste finnas på plats för att kommunen ska kunna genomföra en framgångsrik digitalisering. Det kan innehålla teknisk infrastruktur, IT-kompetens hos medarbetare, och tillgång till relevant teknologi. Vi har valt att i denna komponent räkna in vårt mått på digital mognad som representerar både kompetens och det tekniska arvet, samt vilka förutsättningar man har som medarbetare i kommunen att kunna arbeta effektivt med digitala stöd.

Årets resultat för delen Förutsättningar är 6,7.

**Resultat** är de mätbara utfall som uppnåtts genom kommunens digitaliseringsinsatser. Det kan innefatta antalet digitala tjänster som erbjuds, antalet användare av dessa tjänster och hur väl dessa tjänster presterar. I vårt index mäter vi vår genomförandegrad av digitalisering, det vill säga antal realiserade digitaliseringsinitiativ i relation till antal beslutade initiativ.

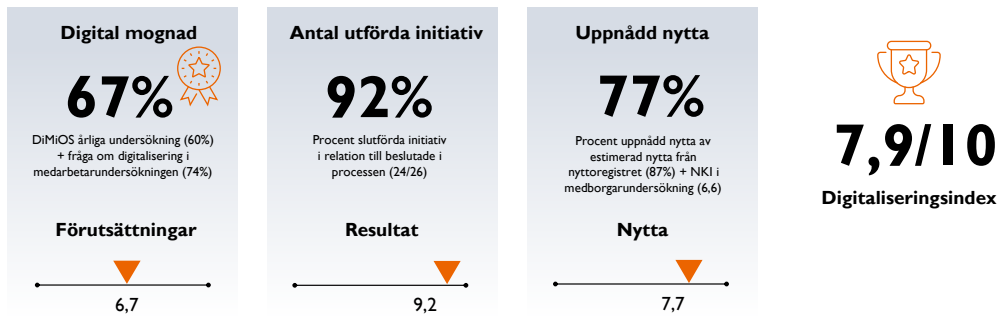
Årets resultat för delen Resultat är 9,2.

**Nytta** är det värde som skapas för kommunens invånare och företag genom digitaliseringen. Det kan innefatta förbättrad tillgänglighet till tjänster, ökad effektivitet och minskade kostnader. I vårt index mäter vi relationen mellan förväntade och uppmätta nyttor för våra digitaliseringsinitiativ, samt upplevd nöjdhet med digitala tjänster hos våra medborgare.

Årets resultat för Nyttan är 7,7.

Genom att mäta dessa tre komponenter kan man få ett sammanslaget mått på kommunens digitaliseringsnivå, och också få en översiktsbild av de olika komponenternas bidrag till helheten. Det kan hjälpa ledningen och beslutsfattare att identifiera områden som kräver förbättringar, och att justera strategier för att säkerställa att kommunen fortsätter att vara en ledande aktör inom digitalisering.

## 4.1. Årets resultat



### Årets sammanlagda digitaliseringsindex är 7,9.

Detta är vårt första fullständiga indextal, som vi nu kan följa utvecklingen av framåt. 2022 saknades komponenten ”Nytta”, då vi fortfarande var i uppbyggnadsfas av nyttouppföljningen. För jämförelse mellan 2022 och 2023 kan vi alltså endast titta på de enskilda komponenterna i indexet, och förflyttningen inom dem.

- Förutsättningar har ökat från 6,6 till 6,7.
- Resultat har ökat från 8,0 till 9,2.

### Analys

Med ett ökat fokus på digitalisering i kommunen, ett mer sammanhållet arbetssätt och gemensam målbild samt ett stort fokus på systematiskt riskavvägande är bärande komponenter som leder till ett förbättrat resultat.

Diskussionerna kring digitaliseringens möjligheter givet de teknikgenombrott som har skett under de senaste åren har lett till ett ökat fokus på verksamhetsutveckling och nyfikenhet kring hur den nya tekniken kan bidra till att lösa samhällsliga utmaningar. Inramningen av dessa diskussioner har gjorts i vår gemensamma objektsförvaltning där ett tydligt ägarskap borgar för en systematik i både idegenerering, förankring och genomförande. Detta medför en tydligare förväntashantering när det gäller balansen mellan vidmakthållande och utveckling. Tillsammans med en tydligare metodik för riskavvägning genom att mäta nytta och genomförbarhet i beredningen av kommunens digitaliseringsinitiativ har detta skapat förutsättningarna för högre banddbredd när det kommer till verksamheternas implementationer av nya digitala lösningar.

## 5. Förutsättningar

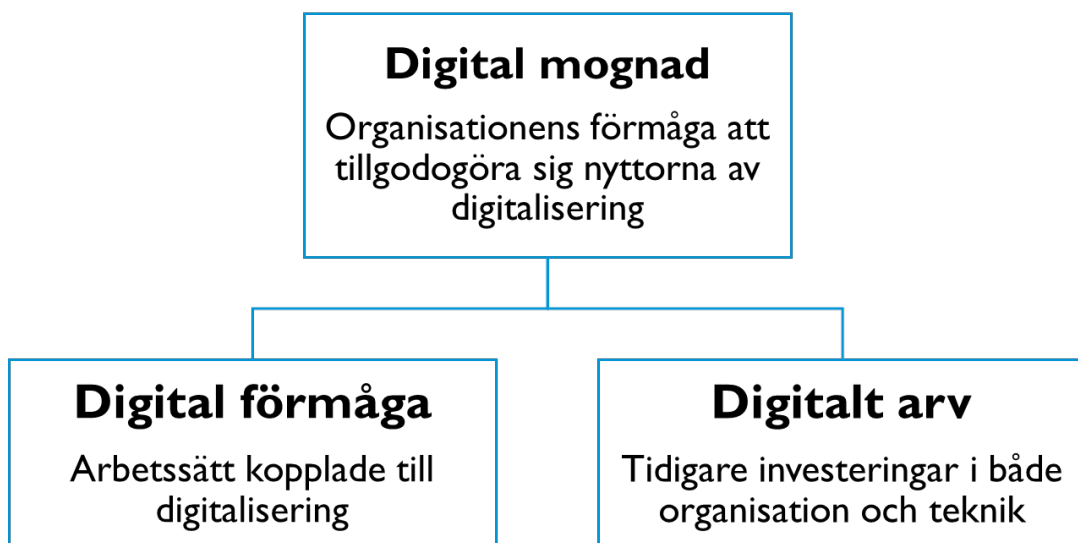
### 5.1. Metodik för utvärdering av förutsättningar

För att utvärdera våra förutsättningar för att dra nytta av digitaliseringens möjligheter mäter vi årligen organisationens digitala mognad, samt medarbetarnas upplevelse av digitala stöd för sitt arbete. Det genomsnittliga värdet av dessa båda förutsättningsmått utgör den första av digitaliseringsindexets tre delar.

### 5.2. Organisation

En avgörande faktor för hur vår digitalisering utvecklas är organisationens förmåga att snabbt ställa om och anpassa vår verksamhet med teknikens hjälp vartefter behov förändras. Denna förmåga kallas ”digital mognad”, och innefattar både vår digitala förmåga (arbetsätt kopplat till digitalisering) och vårt digitala arv (tekniska förutsättningar).

Mätningen av vår digitala mognad görs enligt modellen DiMiOS, som är särskilt framtagen för offentlig sektor och grundad på evidensbaserad forskning. DiMiOS används nationellt i över 200 offentliga verksamheter, vilket också ger oss möjlighet att jämföra och dra lärdomar från andra kommuner och offentliga verksamheter som mäter enligt samma modell.



Själva mätningens resultat visar sedan vår digitala mognad som ett snitt på två axlar, där den ena axeln visar resultatet av vår digitala förmåga och den andra axeln resultatet av vårt digitala arv.

### 5.2.1. Hur har mätningen genomförts?

Mätningen är en självskattning, där varje person som svarar får skatta hur väl varje påstående stämmer in på verkligheten på en skala från 1-6. Påståendena är grupperade inom sex områden, varav tre hör till ”Digital förmåga” och tre hör till ”Digitalt arv”:

Digital förmåga: Effektivitet, Innovation och Balansering

Digitalt arv: Teknik, Användare och Organisation

Årets mätning genomfördes i juni i hela organisationen genom ett riktat e-postutskick till utvalda representanter för varje verksamhet. Målgrupp för mätningen var roller som är med och styr och planerar verksamhetens utveckling och digitalisering, eller på annat sätt arbetar inom denna ram, t ex med systemförvaltning. Totalt skickades mätningen till 210 mottagare, och svarsfrekvensen var 65%. Svarsfrekvensen har sjunkit 10% jämfört med förra årets mätning.

## 5.3. Resultat Digital mognad 2023

Mätningen 2023 är Nackas andra enligt DiMiOS-modellen. Förra årets initiala mätning gav oss en temperaturmätning och ett nolläge, och nu följer vi årligen vår utveckling framåt utifrån det.

Det är viktigt att förstå att det inte finns någon målsättning att vi årligen ska öka vår digitala mognad med en viss procent. Hela syftet med att följa upp vår digitala mognad är att vi ska kunna använda mätningens resultat som ett verktyg för att kunna göra riktade insatser i de områden där vi har störst utmaningar.

Nacka kommuns digitala mognad 2023 är 59,6%, en ökning från 2022 års resultat på 56%, och något högre än det nationella snittet (53%).

Vi har ökat vår digitala mognad inom alla dimensioner, vilket är ett kvitto på att våra insatser med objektetablering, kunskaps- och kommunikationsinsatser och politiska dialoger bär frukt.

### 5.3.1. Intern jämförelse

Tittar vi på den digitala mognaden per verksamhetsområde ser vi att den skiljer sig åt ganska mycket mellan olika verksamheter även i år. Dels har vi en stor spridning i den genomsnittliga mognadsgraden, från 38% upp till 67% inom vissa verksamheter. Dels skiljer det sig åt inom vilka områden mognaden är större, dels inom vilka områden som andelen ”Vet ej”-svar är högst. Tydligt är att området ”Teknik” fortsatt får i genomsnitt väldigt hög andel ”Vet ej”-svar.

Eftersom detta är vår andra mätning kan vi också se vilka verksamhetsområden (eller motsvarande objekt) som gjort förflyttningar inom olika områden. Värt att nämna är att verksamheterna som ingår i KS har gjort ett rejält kliv uppåt både

inom digital förmåga och digitalt arv. Detsamma gäller objekten Stadsutveckling samt Utbildning och försörjning.

Våra båda produktionsområden har i genomsnitt sänkt digital mognad i år jämfört med föregående år, men på olika områden. VSS skattar sin digitala förmåga väsentligt lägre i år än 2022, men högre vad gäller digitalt arv. Valfärd skola har omvänt skattat sin förmåga högre i år, men det tekniska arvet lägre.

Att vi ser olika typer av förflyttningar både uppåt och nedåt på de två axlarna Digital förmåga och Digitalt arv är väntat. Eftersom vi fortsatt etablera objekt och därmed byggt närmare samarbeten mellan fler verksamheter och Digitaliseringsenheten under 2023 ökar insikter inom olika områden. Det ger till följd både att vi känner en stärkt förmåga och upplever bättre kontroll på våra tekniska förutsättningar. Men samtidigt kan det också resultera i ökad kunskap om förmågor vi saknar, eller belysa tekniska inläsningar. Sammantaget kan det ge utslag åt båda hållen på skalorna.

### **5.3.2. Utmaningar**

Vi har fortfarande områden som utmanar oss, som till exempel att bli ännu bättre på att synliggöra den kommungemensamma digitaliseringen och hur denna bidrar till alla verksamheters mål. Att få till finansiering för större utvecklingsprång är också en utmaning som mätningen påvisar, samt att lyckas sprida nya lösningar och använda data på nya sätt.

När det gäller området innovation har vi störst utmaningar inom öppna data och skalning av lösningar. Det är rimligt att anta att detta till stor del beror på brister i kunskap om hur vår data kan användas. Vi vet inte hur vi kan använda data på nya sätt, eller i vilken utsträckning vi kan skala upp lösningar att användas för annat än det verksamhetsegna behovet.

Slutligen visar det sig också att vi fortsatt har utmaningar i form av skugg-IT och brister i dokumentation, något som vi arbetar mycket med inom objektetableringen. Även kompetensförsörjning för digitalisering är utmanande, och en ständig balansgång i vilken kompetens verksamheten själv ska äga och utveckla, och vad som förväntas som stöd från Digitaliseringsenheten.

## **5.4. Medarbetare**

### **5.4.1. Digitala stöd i arbetet**

En specifik fråga kopplat till digitalt stöd i vår medarbetarundersökning ger oss viktig information för att förstå hur medarbetarna ser på och påverkas av kommunens digitaliseringsinsatser. Påståendet som medarbetare får skatta är formulerat enligt följande: ”Jag har effektiva digitala stöd för mina arbetsuppgifter”.

Genom att följa upp vilken skattning medarbetarna sätter på detta påstående kan vi få indikationer på när medarbetarna behöver nya verktyg, mer support eller utbildning för att kunna dra nytta av digitala verktyg. Med en mer detaljerad uppföljning där medarbetarna inte är nöjda kan vi avgöra om det finns några hinder eller utmaningar som hindrar dem från att använda digitala verktyg och tjänster på ett effektivt sätt.

#### **5.4.2. Resultat Medarbetare 2023**

I vårt digitaliseringsindex viktas vi medarbetarperspektivet lika tungt som digital mognad i komponenten förutsättningar. Resultatet för 2023 är 3,7 av 5. Omräknat till Nackas digitaliseringsindex (10-gradig skala) blir det 7,4.

## **6. Resultat**

### **6.1. Metodik för utvärdering av resultat**

Digitalisering har många olika skepnader och därmed kan resultaten av digitaliseringsinitiativ variera stort - alltifrån nya system och IT-lösningar till nya arbetssätt eller nya typer av service.

Det mått vi använder oss av för att få en resultatindikator till vårt index är vår genomförandekapacitet. Det vill säga; av de projekt vi beslutar att genomföra, hur många har vi faktiskt levererat? Det måttet ger oss en indikation på i hur hög utsträckning vi faktiskt skapat resultat, och säger oss därmed något om vår förmåga att driva igenom digitaliseringsinitiativ.

När vi sedan i fördjupning tittar på de digitaliseringsinitiativ som bidragit till våra resultat så gör vi det utifrån olika parametrar för att förstå vilka typer av resultat vi producerat, alltså vilka kategorier av projekt vi genomfört. Handlar de till stor del om innovativa satsningar som skapar kundnytta, eller är fokuset främst riktat på interna effektiviseringsprojekt? Och hur fördelar sig digitaliseringsprojekten inom våra olika verksamheter?

Den djupare och viktigare analysen handlar sedan om att titta på våra resultat och fråga oss varför resultaten fördelar sig som de gör. Och än viktigare: speglar de våra ambitioner och intentioner, eller vill vi hellre skapa andra former av resultat? Läs mer om det i det avslutande kapitlet om Inriktning framåt.

## 6.2. Kategorier för digitaliseringsportföljen

För att förstå mer om riktningen på vår digitalisering behöver vi kategorisera varje projekt och synliggöra hur våra digitaliseringssatsningar fördelar sig i olika riktningar. Det gör vi enligt följande parametrar:

- Innovation / Effektivitet
- Operativt / Strategiskt
- Extern nytta / Intern nytta

Varje digitaliseringsinitiativ skattas alltså på dessa tre skalor. Först uppskattar vi om projektet syftar till att enbart driva innovation, enbart skapa effektivisering, eller någonstans mittemellan. Sedan gör vi likadant för relationen operativt (skapa direkt förändring) eller strategiskt (bygga långsiktiga förutsättningar), och slutgiltigt om syftet är främst riktat mot att skapa nyttor externt eller internt.

Syftet med kategoriseringen är att ge en tydlig bild av var vi lägger våra resurser när det kommer till digitalisering, och att ha det som underlag för att tillsammans prata om vad det betyder för kommunen och om portföljen speglar våra ambitioner med digitalisering.

## 6.3. Resultatsammanställning 2023

Så, hur ser vårt resultat ut för digitaliseringsprojekten som drevs under 2023?

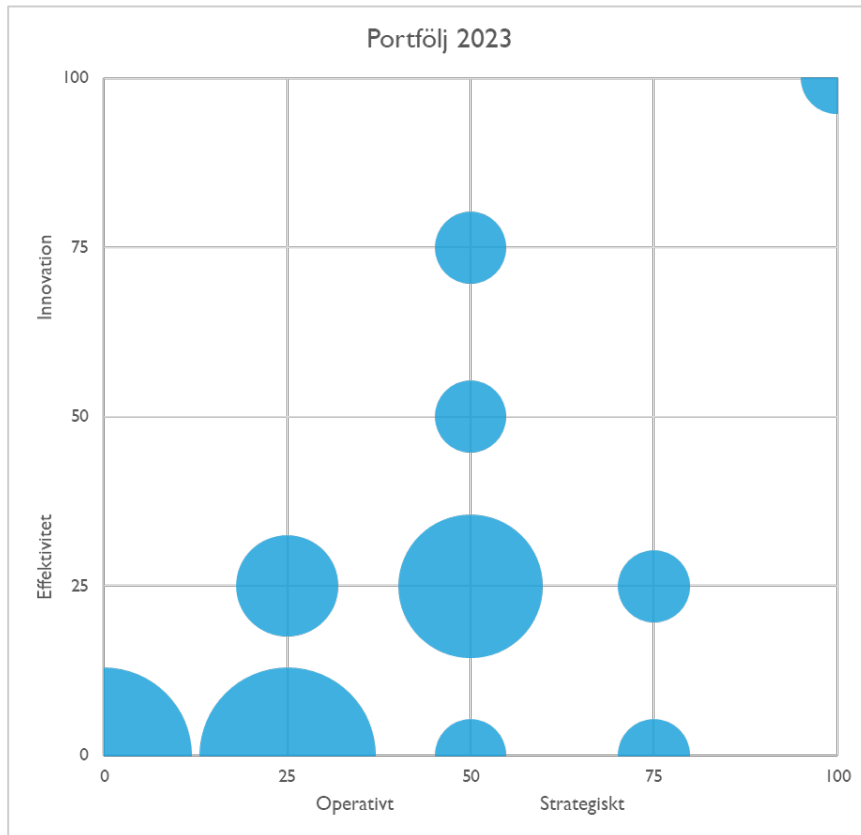
Först av allt kan vi konstatera att vår genomförandegrad för de projekt som beslutats att genomföras 2023 är 92%, vilket också är det mått som representerar resultatdelen i vårt digitaliseringsindex. Omräknat till Nackas digitaliseringsindex blir det 9,2. Det är en ökning med 1,2 från 2022 års 8,0.

Tittar vi närmare på vad som ligger bakom ökningen i genomförandegrad så finns flera faktorer som har trolig påverkan. Föregående år hade vi inte en fullt etablerad objektförvaltning, och därmed saknades i större utsträckning tydlighet i hur utveckling skulle genomdrivas. Vi hade därmed fler antal ärenden som avbröts, och även fler som drog ut på tiden att genomföra gentemot ambitionen. En tydligare metodik för att utvärdera digitaliseringsinitiativ kopplat till nytta och genomförbarhet har utvecklats under året vilket har ökat effektiviteten i beredningen av digitaliseringsärenden.

Vårt att nämna är också att vi har 20% färre ärenden totalt sett 2023 jämfört med 2022. Det kan troligen till viss del förklaras med objektförvaltningens struktur, där planeringen blir mer långsiktig och enklare frågor som till exempel licensavrop kan hanteras inom ramen för objektet.

### 6.3.1. Hur ser vår digitaliseringsportfölj ut?

Tittar vi på vår portföljfördelning, alltså hur våra projekt fördelar sig på axlarna innovation/effektivitet och strategiskt/operativt, ser bilden ut så här:

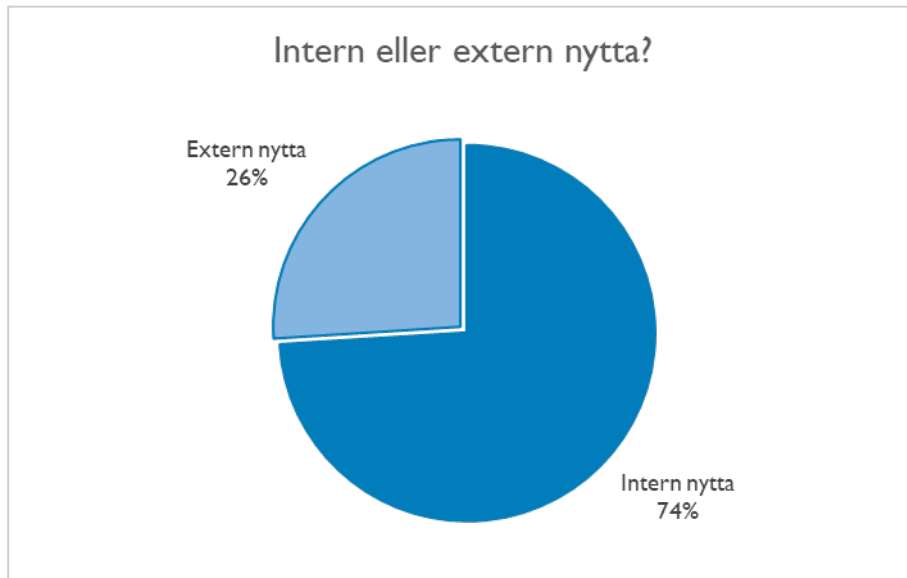


Som grafen visar syftar merparten av våra projekt fortfarande till effektiviseringar av olika slag, men vi har också några som är av mer innovativ karaktär.

Det mest intressanta är dock den förflyttning vi kan se i portföljen jämfört med 2022 på axeln ”operativt – strategiskt”. 2022 var merparten av våra projekt främst i kategorin effektivisering och av ren operativ karaktär. I år ser vi alltså en förflyttning mot fler strategiska satsningar med exempel som bland annat anslutning till nationell infrastruktur (SDK), tester med AI inom rekrytering och pilot med datalager för mer avancerade verksamhetsanalyser.



### 6.3.2. Var skapas nyttan?

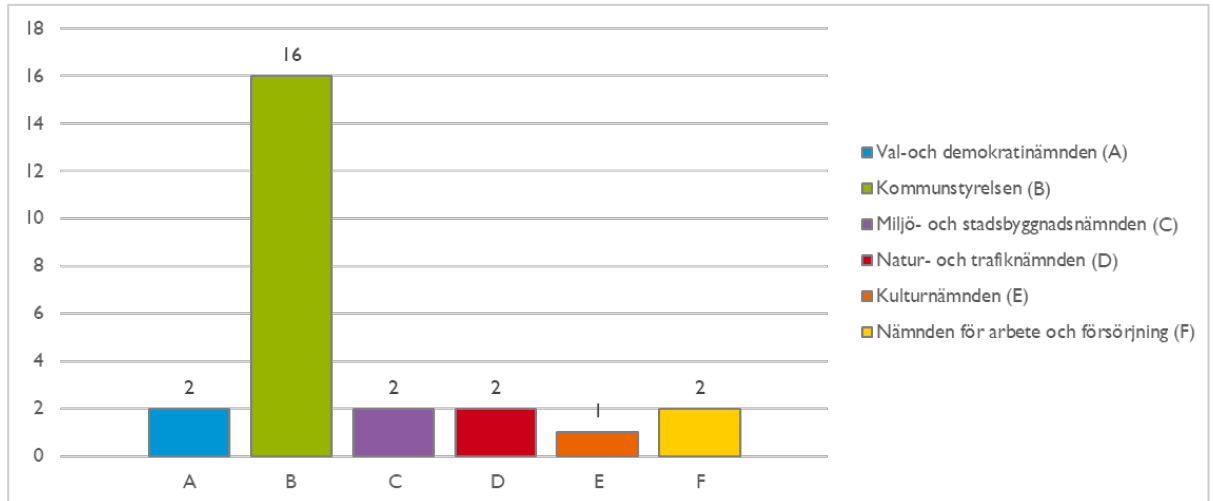


Vi ser också att 74% av våra projekt primärt bidrar till intern nytta och 26% till extern nytta. Det visar på att vi liksom 2022 har projekt som i främst syftar till att digitalisera våra interna arbetssätt. Utmaningarna framåt med att stötta fler medborgare utan att växa som organisation kräver fortsatta effektivitetsförbättringar, och digitalisering är ett av de absolut viktigaste verktygen för att möta utmaningarna.

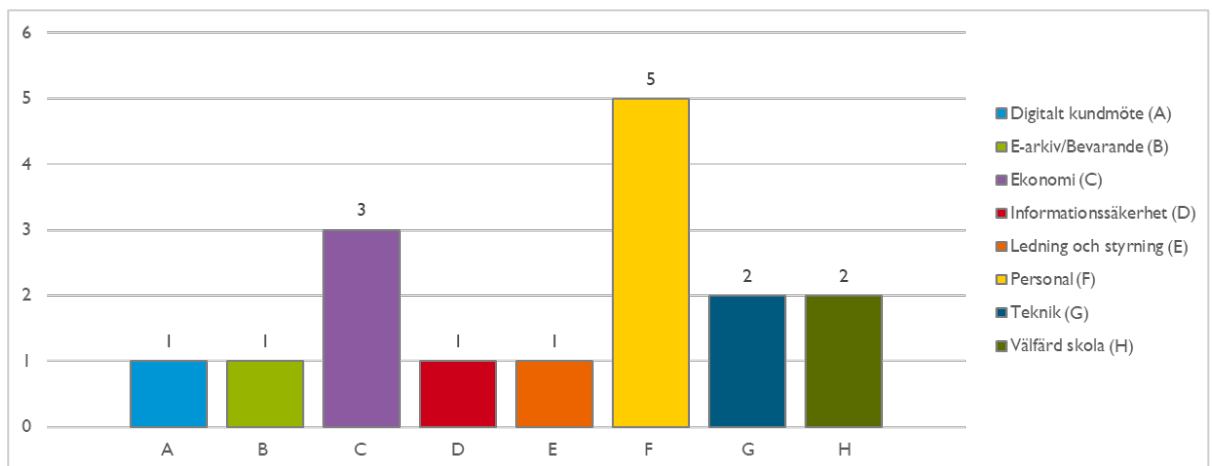
Vi använder och testar ny teknik och nya arbetssätt, och förutom interna nyttor syftar våra projekt också till värdeskapande tjänster för medborgarna i form av nyttor som högre grad av självservice, snabbare svarstider och mer tid för mänskliga möten när tekniken kan eliminera administrativa uppgifter.

### 6.3.3. Fördelning inom kommunens nämnder

En översikt över hur projekten fördelar sig internt visar att det är Kommunstyrelsen som står för två tredjedelar av alla digitaliseringsinitiativ som kommit in till beredning.



Tittar vi närmare på de ärenden som hör till Kommunstyrelsen fördelar de sig inom ett stort antal objekt, där Personalobjektet fortsatt håller högst takt:



## 6.4. Verksamhetsberättelse

Vad har vi åstadkommit inom digitalisering i Nacka under 2023?

Nedan presenteras ett urval exempel på konkreta leveranser och händelser i våra olika objekt:

### Infrastruktur

- Genomfört en säkerhetshöjning av inloggningsplattform – ny design för ökad robusthet mot cyberattacker.
- Automatiska inventeringar och uppdateringar av datorer, läsplattor och smartphones har gett oss en säkrare och mer robust klientplattform
- Modernisering och konsolidering av server- och databasplattformar som bidrar till minskade kostnader, minskat klimatavtryck och ökad säkerhet
- Infört ny printtjänst med fokus på att främja hållbarhet genom en modell som innefattar klimatkompensering och incitament för minskat antal utskrifter
- Infört SDK, Säker digital kommunikation, som ger möjlighet att skicka sekretessklassad information till andra myndigheter och höjer säkerheten för medborgarnas personuppgifter och ger effektivare handlägningsprocess.

### Besluta och bevara

- Införande av digital nämndprocess som innebär att handlingar hanteras på samma sätt inför nämndmöten vilket effektiviserar det interna arbetet. På sikt skapar detta också förutsättning för ett webbdiarium vilket ökar transparensen och insynen för Nackaborna i den demokratiska processen.

### Bygga, bo och miljö

- Automatiserat beslutsfattande inom bygglovsprocessen. Under det gångna året har vi framgångsrikt implementerat automatiserade beslut inom installation av eldstad och kommunalt vatten vilket har lett till maximal effektivitet på Bygglovenheten. Under året har vi mottagit 111 ansökningar, vilka tidigare tog i genomsnitt nio dagar att handlägga och som nu beslutas med automatik på två minuter.
- Lantmäterienheten har etablerat och implementerat flera lösningar som medför insparad tid i ärenden, förbättrar strukturen på vår data och minimerar dubbelarbete. Exempel är en inventeringsapp där man direkt från fält kan samla in data till geodatabasen, samt flera digitala flöden som kopplar samman information från andra verksamhetssystem med interna och externa GIS-system
- Fler användningsområden för befintliga verksamhetssystem har identifierats mellan olika enheter, vilket har lett till effektiviserade arbetssätt och konsolidering av systemfloran.

### **Digitalt kundmöte**

- Jämföraren som har fått ett nytt och mobilanpassat gränssnitt. Det leder till högre tillgänglighet och underlättar betydligt för besökarna att hitta efterfrågad information och göra informerade kundval av välfärdstjänster.

### **Ekonomi**

- Utvecklat en robotiserad fakturaprocess vilket förutom intern effektivisering också bidrar till minskad välfärdsbrottslighet genom minskad risk för felaktiga utbetalningar.
- Infört nya kodplaner som reducerar antalet koder i vår ekonomiska uppföljning, effektiviserar redovisningsarbetet och minskar risk för fel

### **Informationssäkerhet**

- Införande av systemstöd för systematiskt informationssäkerhetsarbete som stöttar medarbetare att efterleva informationssäkerhetskrav i sin verksamhet och möjliggör sammanhållen uppföljning för kommunen i stort.

### **Medborgar- och internservice**

- Under 2023 har vi infört ett nytt gemensamt ärendehanteringssystem för intern och extern ärendehantering som både minskar kostnader och ger oss mycket bättre möjligheter till uppföljning av ärenden. Det i sin tur leder till mer enhetlig och snabbare hantering av både medborgares och medarbetares ärenden.

### **Personal**

- Infört lösning för digital referenstagning som underlättar rekryteringsprocessen och sparar mycket tid för rekryterande chefer och rekryteringsstöd
- Utvecklat flertalet e-tjänster för löneunderlag, lönebeslut och bisyssla samt automatiserad rolltilldelning vilket effektiviserar personaladministration

### **Social omsorg**

- Genomfört digitalisering av alla pågående akter inom sociala omsorgsprocessen. Ett helt digitalt arbetssätt möjliggör arbete hemifrån och ger även en effektivare handlägningsprocess.
- Säkra (digitala) lås inom hemtjänsten har bidragit till att hemtjänstpersonal snabbt och säkert kan hantera in- och utpassering hos våra medborgare. Det digitala arbetsstödet innebär också ökat stöd för uppföljning och minskar risken för välfärdsbrottslighet.
- Infört flertalet nya e-tjänster inom social omsorg som ökar tillgänglighet för våra medborgare att ansöka om insatser och bidrar till ökad effektivitet i handläggning och administration.

## Stadsutveckling

- Vidareutveckling av förmågor att kunna prognosticera och analysera stadsutvecklingsprojekt med stöd av nya rapporter i PowerBI. Arbetet har tidigare gjorts med mycket handpåläggning där risken för fel är stor.

## Trafik och utemiljö

- Offentlig utemiljö har genomfört en pilot för inspektion av vägnätet där bilddata analyseras hjälp av AI-stöd. Piloten visar på nyttor som minskat behov av manuella inspektioner och potential att minska kostnader tack vare ett mer datadrivet beslutsfattande.

## Utbildning och försörjning

- Vi har minskat antalet utskrifter hos överförmyndarenheten med nästan 30 % genom att ersätta utskick med digitala kanaler och sluta skriva ut inkomna handlingar som en del i arbetet mot fullt digitala akter
- Överförmyndarenheten har genom sitt digitaliseringsarbete även lyckats förkorta handläggningstiden för uttagstillstånd med 50 % från 14 till 7 dagar.

### **6.4.1. Nacka en av finalisterna i Årets digitaliseringskommun 2023**

En annan händelse som präglade 2023 var Nackas nominering till Årets digitaliseringskommun. Nomineringen baserades främst på genomförandet av vårt projekt Automatiserade beslut. Projektet var en särskild satsning som startades redan 2022 för att så snabbt som möjligt skapa nytta för Nackaborna när förutsättningarna i kommunallagen ändrades i juli 2022

Effekterna som projektet gav för Nackaborna var flera;

- Ökad tillgänglighet när ärenden kan behandlas omedelbart oavsett tid
- Ökad rättssäkerhet och likabehandling när beslut fattas regelstyrta
- Snabbhet i beslut! I de beslut som automatiserats har tiden från ansökan till beslut minskat från i snitt sju dagar till två minuter.

Andra framgångsfaktorer bakom Nackas nominering är vår modell för styrning och ledning av digitalisering. Digitalisering – eller utveckling - bygger vi på partnerskap både inom och utanför kommunen, och de satsningar vi gör ska alltid visa på tydlig nytta för Nackaborna. Något vi också följer upp effekterna av bland annat genom vårt digitaliseringsindex.

## 7. Nytt

### 7.1. Metodik för utvärdering av nytta

Nytta, det vill säga det värde som digitaliseringen skapar, mäter vi genom vårt nyttoregister, där vi tittar på relationen mellan förväntade och uppmätta nyttor för genomförda initiativ. Utöver det följer vi också upp hur våra kunder upplever att kommunens digitalisering skapar värde för dem, enligt de inriktningar vi definierat i vår digitaliseringsstrategi.

#### 7.1.1. Uppföljning av nyttorealiserings

- Nyttorealiserings handlar om att vi på ett systematiskt sätt följer upp och säkerställer att de satsningar och förändringar vi gör faktiskt uppnår den önskade nyttan. Vilka nyttor en satsning ska bidra till definieras inför projektstart, och kan vara av olika karaktär beroende på vad projektägaren prioriterat. Exempel kan vara kvalitativ nytta i form av kortare väntetider i ärenden, omställningsnytta i form av frigjord arbetstid eller ekonomisk nytta som t ex minskad kostnad för fysisk posthantering.
- När vi beslutar att genomföra digitaliseringsinitiativ ska effektmål för satsningen beskrivas av projektägaren, med en indikator (ett mätetal) som gör det möjligt att följa upp om den önskade nyttan uppstår. Mätetalet och vem som är ansvarig för att det följs upp registreras därför från och med 2023 i vårt nyttoregister.
- Nyttoregistret blir kommunens underlag för att övergripande följa upp i hur hög grad den digitalisering vi gör faktiskt skapar nytta i praktiken. Den utvärderingen gör vi genom att jämföra utfallet mot uppskattade nyttor i registret.

#### 7.1.2. Upplevd nytta hos våra kunder

Utöver uppföljningen av nyttorealiserings för enskilda digitaliseringsinitiativ är det viktigt att vi också följer upp hur våra kunder upplever kommunens leverans av digital service överlag.

Vår digitaliseringsstrategi och dess fem inriktningar ska hjälpa oss att rikta digitaliseringen rätt och skapa värde för våra kunder. Därför mäter vi kundnöjdheten kopplat till våra digitala tjänster via vår årliga medborgarundersökning.

Frågorna vi utvärderar är kopplade till digitaliseringsstrategins inriktningar, och ger oss därför också en indikation på att våra insatser leder oss i rätt riktning.

- I vilken grad tycker du att det är enkelt att använda kommunens digitala tjänster?
- I vilken grad litar du på kommunens hantering av dina personuppgifter?
- I vilken grad tycker du att kommunen är nytänkande i utvecklingen av digitala tjänster?

Svaren på dessa frågor ger oss det snitt på upplevd kundnytta som tillsammans med värdet från nyttorealiseringsindex blir vår indikator för ”Nytta” i vårt digitaliseringsindex.

## 7.2. Resultat av nytta

Vår sammanlagda indikator för nytta 2023 är 7,7 (8,7+6,6)

Uppföljningen av vårt nyttoregister för 2023 visar att vi uppnått vår estimerade nytta till 86,7% (8,7).\*

Snittet av våra medborgares nöjdhet med digitala tjänster är 6,6.

Resultat för medborgarnas nöjdhet med kommunens digitala tjänster 2023:

Fråga	Resultat
I vilken grad tycker du att det är enkelt att använda kommunens digitala tjänster?	6,3
I vilken grad litar du på kommunens hantering av dina personuppgifter?	7,5
I vilken grad tycker du att kommunen är nytänkande i utvecklingen av digitala tjänster?	6,0

\*Värt att notera är att indikatorn för uppnådd nytta i nyttoregistret hittills baseras på ett mindre urval av olika initiativ. Detta eftersom merparten av de initiativ som listats inte förväntas ge utfall (effekt) under 2023, utan tidigast 2024 eller senare.

## 8. Inriktning framåt och åtgärder

Året som har gått har färgats av intensiva gränsöverskridande samarbeten i kommunen. Viktiga milstolpar har uppnåtts när det gäller ställningstaganden kring kommungemensamma strategiska initiativ och vi förflyttar oss nu snabbt framåt på många fronter. En viktig grund till detta är den systematik och klarhet i våra arbetssätt kring digitalisering och insikten kring att vissa saker faktiskt är smartare att göra tillsammans.

Resultatet av digitaliseringsindexet fortsätter att indikera att vi som organisation är förhållandevis mogna och har förutsättningarna för att ta större utvecklingssteg. På ett kommunövergripande plan innebär det att fokusera på de större frågorna, att positionera sig, förankra mer långsiktiga investeringar i förutsättningsteknik och att säkerställa kompetens för att ta dessa steg. En nyckelfaktor för detta fokus kommer att vara vår förmåga till systematisk datahantering, som är ett av de områden vår digitala mognadsmätning indikerar att vi behöver stärka. Men vi ser nu även att nästa steg bör vara att ta ett lite större ansvar och faktiskt dela med oss av våra lyckade initiativ samt att mer aktivt bidra till helheten genom att engagera oss i arbetet med att digitalisera hela Sverige.

För att vi ska bli framgångsrika med att förflytta oss inom digitaliseringsområdet under nästkommande år så finns det fyra dimensioner som vi behöver fokusera på:

- Målbild
- Fokus på tillsammans och att dela med oss
- Investera för framtiden
- Kompetens- och förmågeväxling

### 8.1. Målbild

Vi kan inte göra lite av allt, utan måste fokusera på ett antal prioriterade områden. Vilka områden som bör prioriteras kan ju vara styrta av behovet av verksamhetsutveckling, förväntningar och skapade värden för nackaborna eller tillgängliga teknologier. Under 2024 föreslås dessa fokusområden vara:

- Uppbyggnad av ett datalager
- Nacka som den smarta staden

#### 8.1.1. Uppbyggnad av ett datalager

Många av de digitaliseringsinitiativ som idag pratas om bygger på att vi har kvalitetssäkrat vårt data på strukturerat sätt, t.ex. användandet av AI inom olika områden eller robotisering där olika datamängder behandlas med automatik. I andra fall samlas stora mängder information in genom t.ex. sensorer med hjälp av



teknologier för IoT. Dessa informationsmängder behöver tas om hand om för att skapa ytterligare värden i analyser och/eller slutsatser genom förädling.

Därför är ett tydligt behov, för att vi som kommun ska kunna ta nästa steg i den digitala utvecklingen, att säkerställa tillgänglighet och kvalitet på data som vi äger och genererar i våra olika verksamheter. Styrkan i att ha kontroll på sin information handlar dels om lagemterlevnad, men också om att kunna använda vår data på fler sätt som hjälper oss förstå och förbättra vår verksamhet. För att kunna göra det så behöver vi tillgängliggöra informationen på ett sätt som gör att vi kan återanvända den. Det görs genom att bygga upp en struktur som kallas för datalager. Ett datalager designas oftast i tre lager där varje lager har ett eget syfte. Det första lagret handlar om att förstå var informationen kommer ifrån så att man kan härleda den till sin ursprungskälla. Det andra lagret syftar till att förädla och kvalitetssäkra informationen så att den blir återanvändbar och det tredje och sista lagret syftar till att relatera informationsmängderna till varandra så att dessa kan användas tillsammans. Därefter kan informationen återanvändas för analyser och visualiseringar för en mängd olika syften. Det kan handla om att bygga rapporter för uppföljning av olika verksamheters nyckeltal, förenkla kommunens ekonomiska och kvalitativa rapportering eller analysera verksamhetsdata för att kunna ta klokare beslut.

Under 2024 fokuserar vi därför på att lägga grunden för att bli en datadriven kommun genom att skapa förutsättningar för att tillgängliggöra och kvalitetssäkra våra datamängder i en infrastruktur för ett datalager.

### **8.1.2. Nacka som den smarta staden**

Teknikutvecklingen går rasande fort på alla fronter just nu vilket skapar både möjligheter och förväntningar. Möjligheter att lösa en del av de samhälleliga utmaningarna såsom en åldrande befolkning med färre arbetsföra samt en massiv befolkningstillväxt som innebär att vi måste prioritera och omfördela våra resurser och helt enkelt göra saker smartare för att räcka till. Men också för att möta upp mot Nackabornas förväntningar då teknikutvecklingen ändrar våra beteenden i grunden. Förväntan på realtidsinformation kring vardagliga situationer stiger. Som boende i Nacka förväntar vi oss att veta exakt var bussen är när den är försenad, om hur många minuter min paketleverans kommer och exakt när vägen utanför min dörr kommer att plogas. Likaså förväntas samhällsservice och samhällsinformation kunna levereras dygnet runt och med precision.

För att omfamna denna utmaning så fokuserar vi under 2024 på att kickstarta arbetet med att definiera upp hur den smarta staden skapar direkta värden för Nackaborna genom ett 3-årigt Smart Stad-program i enlighet med EU:s quadrupel helix-modell för samverkan mellan kommun, näringsliv, medborgare och akademien. Programmet tar avstamp inom territoriet och syftar till att strukturerat genomföra ett antal konkreta implementationer som grund för Nacka

som den smarta staden och därmed öka medvetenheten kring smart stadskonceptet och staka ut vägen framåt.

## **8.2. Fokus på tillsammans och att dela med oss och verka för den nationella digitaliseringen**

Vi ska självklart fortsätta med att arbeta tillsammans på alla nivåer mellan verksamheterna i kommunen. Ett grundläggande tryggt och stabilt samarbete hjälper oss att snabbt urskilja när vi smartast bedriver verksamhetsutveckling och digitalisering i en enskild verksamhet, och när det faktiskt är smartare att fokusera på kommundemensamma lösningar för att bättre uppnå kommunens strategiska mål eller skapa större nytta för Nackaborna. Men för att utvidga fokuset och nå längre ser vi behovet av att bidra till det nationella arbetet med att digitalisera Sverige samt att dela med oss av våra egna initiativ.

- Nationell samverkan
- Dela

### **8.2.1. Nationell samverkan**

Efter ett år med stort fokus på att arbeta tillsammans inom kommunen så vidgar vi nu perspektivet för att tydligare bidra till hur vi kan digitalisera Sverige. Genom att aktivt delta i SKR:s initiativ kring handlingsplan för digitalisering av Sverige med hjälp av konkreta digitaliseringsinitiativ och genom att ansluta till DIGG:s ENA-initiativ bidrar vi både till kommunens utveckling och den nationella framdriften inom digitalisering.

### **8.2.2. Dela**

Vi vill även tydligare dela med oss av våra framgångar och utmaningar. Det gör vi genom att både etablera en egen plattform inom ramen för vårt koncept ”DigiAkademin”, men också genom att mer aktivt både ta del av och bidra till redan etablerade plattformar för delningsekonomi såsom ”Bättre delat” och ”Dela digitalt”.

## **8.3. Investera för framtiden**

Kommande år kommer att kräva en hel del investeringar för framtiden. Investeringarna kommer att bestå i ett antal teknikkliv men också att göra kompetensförflyttning. För att möjliggöra detta kommer fokus att ligga på att utnyttja kommunens framtidsfonder samt på att söka extern finansiering från t.ex. Vinnova, Klimatklivet och/eller något av de sjutton strategiska innovationsprogram som drivs i samverkan genom Vinnova, Energimyndigheten och Formas (T.ex. IoT Sweden m.fl.). Fokus ligger även på att samarbeta och bygga partnerskap med andra aktörer såsom leverantörer, akademien, forskningsbolag etc i syfte att stötta de teknikkliv och förmågeväxlingar som vi kommer att behöva genomföra.

## 8.4. Kompetens- och förmågeväxling

För att vi som kommun ska kunna ta oss an de större utvecklingsinsatserna som vi ser kommer vi att behöva nya förmågor och kompetenser.

En viktig del i förmågeväxlingen ligger i att förstå hur framtidens arbetsuppgifter kommer att se ut och vilken förändring som kommer att krävas för att klara dessa. Därför fokuserar vi framåt på medarbetarnas kompetensutveckling och förmågan att själva förstå hur den nya tekniken kan bidra till att uppnå kommunens övergripande mål. Detta gör vi både genom konkreta kompetenshöjande insatser för både chefer och medarbetare, t.ex. i form av en AI-utbildning samskapad med Luleå Tekniska Högskola riktad mot chefer och lärare i Nacka. Vi vidareutvecklar även vårt egna koncept ”DigiAkademin” till att omfatta både teknikkompetens och självledarskap för alla medarbetare i kommunen.

För att ytterligare underlätta för kommunens digitalisering avser vi även att skapa en medborgarutbildning i syfte att öka den digitala mognaden och skapa en bredare förankring och förståelse för kommunens e-tjänster och digitaliseringsarbete. Även denna utbildning planeras att ske i samskapande med externa aktörer, bl.a. Adda och Göteborgs Universitet.

För att möta upp mot de inriktningar som vi nu väljer att fokusera på kommer strategiska förmågor inom informationshantering och informationsarkitektur behöva stärkas. Fokuset kommer att ligga i att strukturera data på ett sätt så att vi kan utnyttja den effektivt i syfte att skapa nya insikter och för att följa upp våra verksamheter effektivt genom våra lednings- och styrningsverktyg.