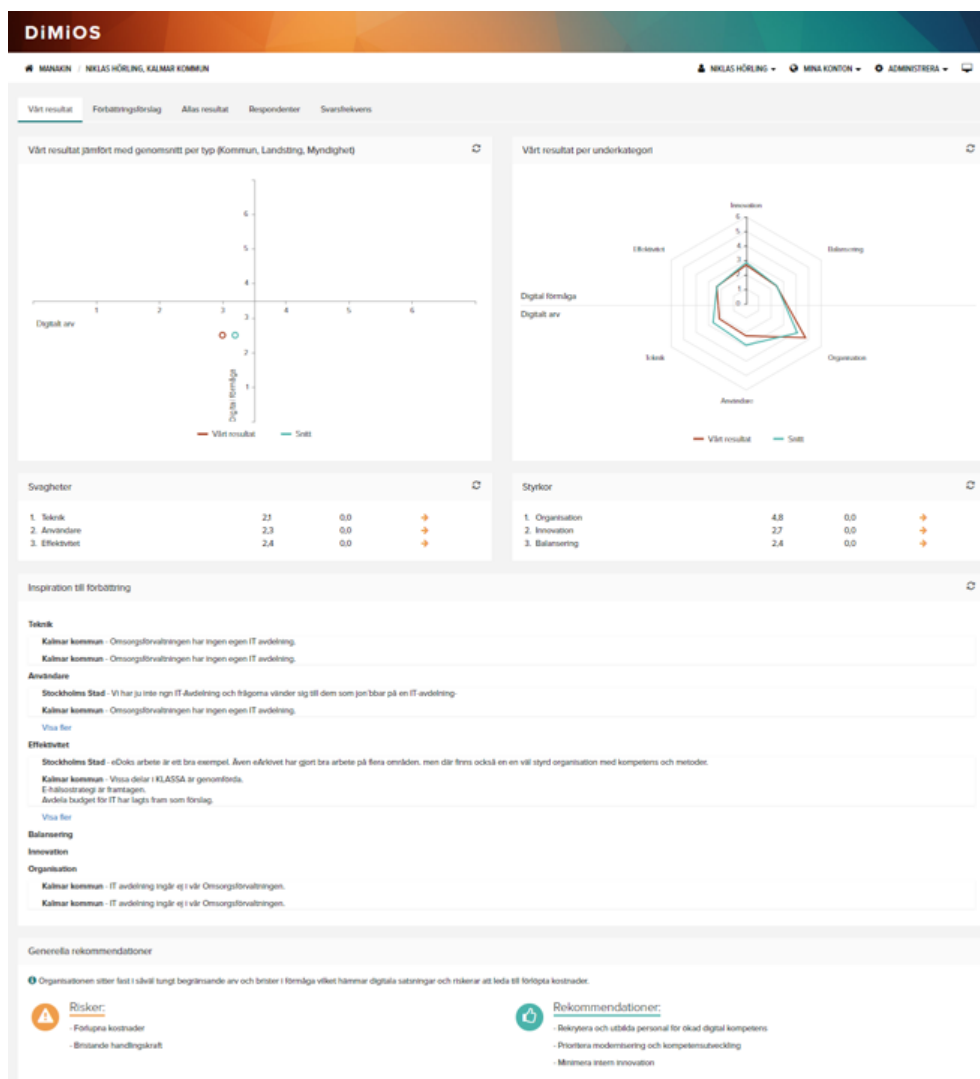


Lathund Analys DiMiOS

För att underlätta i arbetet med att omvandla underlaget till handlingsbar insikt har vi skapat denna lathund. Förhoppningen är att lathunden kommer att hjälpa till och vägleda vid din första analys av resultatet från mätningen.

DiMiOS mäter digital mognad genom två dimensioner, digital förmåga och digitalt arv. Målsättningen är att ge ett handlingsbart underlag för beslut som leder till accelererad digitalisering. För vidare information, se www.digitalforvaltning.se



Analysflik 1. Våra resultat

I den första analysfliken (Våra resultat) får du först en inblick i hur din organisation står sig generellt på dessa två dimensioner. Då varje dimension i sin tur består av kategorier av faktorer, ser du i spindeldiagrammet en översikt av organisationens mognad i samtliga sex ingående kategorier (för vidare beskrivning av kategorier och ingående faktorerna, se Bilaga A). Värdet sträcker sig från 1 till 6. Ju högre värde, desto bättre förutsättningar för att få nytta av digitalisering, med andra ord. Du ser samtidigt en plotning av hur snittet bland samtliga organisationer av den typ din egen tillhör, för att ge dig en överblick över hur ni står mot övriga jämförbara organisationer.

DiMiOS presenterar även en överblick av vilka kategorier som utgör styrkor respektive svagheter i er organisation. Tänk på att detta är relativt, dvs om ni har en mycket hög digital mognad kommer fortfarande de tre minst starka kategorierna presenteras som svagheter.

För att ge inspiration kring förbättringsarbete presenteras exempel på initiativ från andra organisationer som bidragit till att stärka digital mognad. Dessa sorteras efter de kategorier där ni är svagast, för att direkt ge er en inblick i vad ni kan göra för att öka er digitala mognad.

Avslutningsvis presenteras generella rekommendationer direkt från forskningen. Beroende på vilken kvadrant ni tillhör i den första figuren kommer dessa rekommendationer att variera. För organisationer som är i den nedersta vänstra kvadranten kan det t.ex. handla om att prioritera moderniseringsinvesteringar framför innovationsinvesteringar (för vidare beskrivning av de generella rekommendationerna, se Bilaga B).

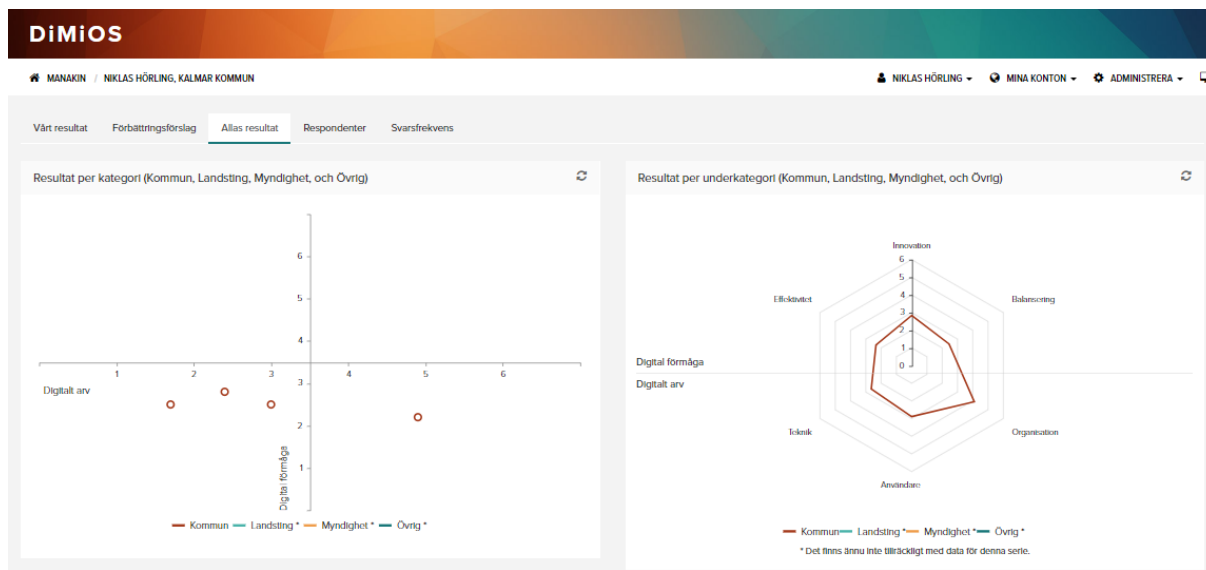
När ni analyserar era resultat rekommenderar vi er att även fundera på vilka inom organisationen som har svarat på enkäten. Om ni t.ex. haft ett snett urval av respondenter, t.ex. från en intern funktion, så kommer detta att påverka tillförlitligheten i resultaten. Denna typ av analys kan hjälpa till att förklara vissa mönster, och är väl förtjänt av en vidare diskussion internt, samt en strävan efter ökad representativitet i urvalet i kommande mätningar.

The screenshot shows the DiMiOS interface for 'Förbättringsförslag'. The page is titled 'Inspiration till förbättring' and lists several categories of suggestions:

- Teknik:** Two suggestions from 'Kalmar kommun' stating that the care department does not have its own IT department.
- Användare:** A suggestion from 'Stockholms Stad' about IT departments, and another from 'Kalmar kommun'.
- Effektivitet:** A suggestion from 'Stockholms Stad' about eDocs, and another from 'Kalmar kommun' about the 'KLASSA' system and IT budget.
- Balansering:** No suggestions listed.
- Innovation:** No suggestions listed.
- Organisation:** Two suggestions from 'Kalmar kommun' stating that the IT department is not part of the care department.

Analysflik 2. Förbättringsförslag

I den andra analysfliken (Förbättringsförslag) listas samtliga fritextsvar i enkäten. Här får ni en detaljerad inblick i hur samtliga organisationer jobbat för att stärka digital mognad. Ambitionen bakom denna är att skapa möjlighet att lära av varandra, så om ni hittar något som låter spännande rekommenderar vi er att direkt ta kontakt med organisationen i fråga och be om mer detaljer. Tänk på att detaljnivån i svaren kan variera markant, och vissa kanske är komplett irrelevanta för er. Vi kommer i takt med att vi vidareutvecklar verktyget att jobba vidare med denna sida för att få ett ökat djup, i linje med det fantastiska arbetet som gjorts inom SKLs initiativ Dela digitalt.



Analysflik 3. Allas resultat

I den tredje analysfliken (Allas resultat) får ni en överblick över hur er organisation står sig mot övriga organisationer som använder sig av DiMiOS. Tanken är att man skall kunna hitta snarlika organisationer som kan vara kandidater för inspiration och vidare kontakt. Det är alltså inte en fråga om tävling, utan snarare en viktig ingång för kontinuerligt arbete med att stärka sin digitala mognad. Liksom i den förstafliken får ni här en plottning av snittet i respektive sektor, samt ett spindeldiagram som beskriver mognad i de olika kategorierna.

Viktigt att komma ihåg är att DiMiOS ger en inblick i hur man som organisation står i förhållande till de genom forskningen bevisade faktorer som utgör förutsättningar för framgångsrik digitalisering. Därmed bör resultatet ej ses som ändpunkten inför beslut, utan snarare början på en diskussion som leder fram till en eventuell omprioritering av verksamhetens digitala initiativ. För att guida er genom denna process, har vi tagit fram en uppsättning förslag på vägledande frågor för analys och diskussion.

- Varför ser resultatet ut som de gör? Var detta väntat?
- Hur ligger portföljen av existerande initiativ gentemot de generella rekommendationerna som ges av DiMiOS?
- Är det vissa av våra initiativ där vi kan förvänta oss få begränsad nytta givet resultatet av utvärderingen? Hur skall vi i så fall hantera detta för att undvika förlupna kostnader?
- Hur ser vår digitaliseringsstrategi/agenda ut, och är den situationsanpassad efter vår nivå av digitala mognad?
- Hur stärker vi vår digitala mognad? Vilka särskilda insatser skall prioriteras, och vilka delar av organisationen skall dessa primärt riktas mot?

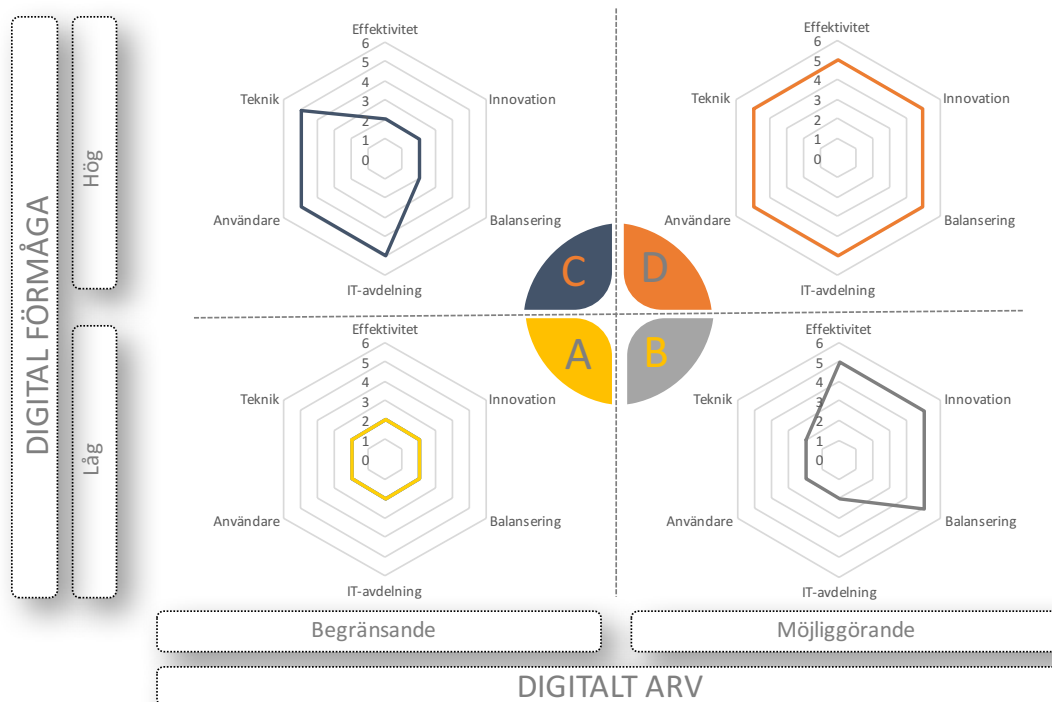
Bilaga 1: Översikt av kategorier och faktorer i DiMiOS.

Kategorier	Faktor	Beskrivning
Effektivitet	Portföljstyrning	För att säkerställa ändamålsenlig prioritering av projekt inom projektportföljen krävs en välutvecklad portföljstyrningsförmåga. Tidigare forskning visar på brister och systematiska fel i detta arbete, och vikten av att kunna hantera olika typer av investeringar inom en och samma portföljstyrning.
	Förvaltningsstyrning	Förvaltningsuppdraget är en förutsättning för såväl drift och utveckling, och ses som central inte minst givet att den utgör lejonparten av it-budgeten. Förvaltningsstyrning innefattar förmågan att bedriva detta uppdrag på ett kostnadseffektivt sätt, och ställer krav på en underliggande förvaltningsmodell som skapar hållbara förutsättningar för såväl effektivitet och innovation.
	Projektstyrning	Givet att projekt är den gemensamma formen för majoriteten av utvecklingsarbete krävs en väl utvecklad projektstyrningsförmåga. Denna innefattar tydliga ingångsvärden och metoder som behöver vara väl förankrade i organisationen.
	Försörjningsstrategi	I takt med att externa beroenden för drift och förvaltning ökar och nya affärsmodeller skapar nya förutsättningar för externaliserad leverans krävs en förmåga att arbeta med försörjningen på en strategisk nivå.
	Ekonomiska ramar	Tillräcklig och stabil finansiering ses som en förutsättning för en långsiktigt kostnadseffektiv drift. Därmed blir långsiktigt säkerställandet av ekonomiska ramar en central förmåga.
	Informationssäkerhet och integritet	Information utgör grunden för digitaliseringen, och genom detta ställs höga krav på förmågan att vidmakthålla en hög nivå av säkerhet och integritet. För att detta skall kunna säkerställas krävs en inkorporering av säkerhetsaspekter i hela informationskedjan, vilket i sin tur ställer krav på integrationen av säkerhetsarbete i samtliga delar av verksamheten.
	Standarder	Långsiktigt effektiv drift och förvaltning ställer krav på en förmåga att arbeta med nyttjande av gemensamma tekniska standarder. Då detta arbete drivs internationellt, ställer detta i sin tur krav på såväl omvärldsbevakning, delaktighet och aktivt anammande av livsdugliga standarder vid val av tekniska komponenter.
Innovation	Användarinvolvering	Användaren har traditionellt utgjort en bortglömd källa till insikt avseende design av nya lösningar. Senare tids forskning har påvisat vikten av att involvera prospektiva användare i samtliga faser av utvecklingen.
	Öppna data	Utvecklingen kring öppna data ses som en direkt förutsättning för att kunna accelerera digitaliseringen, särskilt då innovation blir mer och mer externaliserad och beroende av inter-organisatoriska samarbeten såväl inom som utom offentlig sektor.
	Öppen utveckling	Givet begränsade resurser inom ramen för intern utveckling och framväxten av plattformstrategier (som NDI) som trovärdigt försörjningsalternativ ställs nya krav på att öppna upp utvecklingsprocesserna för externa parter. Detta innefattar såväl nyttjande av inspiration från Öppen-källkods rörelsen och mer kommersiellt dominerade alternativ.
	Innovationskultur	En innovationskultur säkerställer att rätt förutsättningar finns på plats för att innovation skall kunna prioriteras och genomföras på ett effektivt sätt. Detta innefattar en förmåga att hantera högre

		risknivåer, att lära av misstag och att premiera initiativ som ligger utanför exploateringen av existerande möjligheter.
	Digitalt först	I linje med regeringens arbete kring Digitalt först behöver digitala lösningar utgöra förstahandsvalet vid verksamhetsutveckling. En av orsakerna bakom detta är den tilltagande andelen användare som tillhör ”digitalt infödda”.
	Skalning	För att uppnå skalekonomiska fördelar på verksamhetsövergripande nivå krävs förmågan att lyfta digitala initiativ från enskilda avdelningar/enheter till gemensam förvaltning och drift. Detta ställer krav på både rutiner och processer för att identifiera och sprida de digitala innovationerna.
Balansering	Prioritering	Prioriteringen av nya investeringar är i många fall behäftat med ett systemfel där effektiviseringsinvesteringar premieras och innovationsinvesteringar bestraffas. Prioriteringsprocessen behöver med andra ord vara anpassad för att kunna hantera såväl effektivitet och innovation som resultatmål genom förmågan att hantera digitala optioner.
	Kostnadskontroll	Kostnadskontroll utgör en hygienfaktor för såväl trovärdigheten som genomförbarheten av digitala initiativ. Detta innefattar såväl kontroll som transparens.
	Nyttokontroll	För att nyttorealiserings skall vara möjligt krävs det en transparens och kontroll/uppföljning av såväl direkta och indirekta nyttor av tidigare genomförda initiativ. Detta ställer krav på redovisning och projektledning, likväl som på prioriteringsprocessen.
	Nyttorealiserings	Tidigare forskning visar på bristerna i realisering av nyttor kopplade till digitala investeringar. För att kunna säkerställa nyttan av investeringarna krävs en förmåga att bedriva nyttorealiserings.
	Kompetensförsörjning	Tillgången till digital kompetens (såväl bredd och spets) utgör en trång sektor internationellt. För att inte detta skall påverka digitaliseringen negativt krävs en förmåga att arbeta med kompetensförsörjningen kring digital kompetens på en strategisk nivå.
Organisation	Kompetens	Kompetensbasen för en it-organisationen behöver matcha behovet såväl i dagsläget som framgent. Då den installerade basen ofta är baserad på teknik som ej ligger i teknisk framkant, skapar detta en fördröjning avseende kompetensbasen där denna är mer optimerad för förvaltning än modernisering och utveckling med ny teknik.
	Arbetsmiljö	Brister i arbetsmiljön för it-medarbetare skapar svårigheter att attrahera och behålla relevant kompetens för framtida behov. Resultatet blir en förstärkning av bristande kompetenssammansättning samt tilltagande problem med personalomsättning och sjukfrånvaro vilket försämrar leveransförmågan.
Användare	Användarnöjdhet	Bristande användarnöjdhet påverkar användarnas vilja att aktivt arbeta med it-organisationen för att skapa förbättringar och blir en grogrund för skugg-it och bristande nyttjande av interna system.
	Rykte	Brister i leveransförmåga över lång tid skapar ett rykte där användarna har låg tillit och förtroende för it-organisationen. Detta leder i sin tur till en passiv användarkultur som hämmar framtida utveckling.
Teknik	Infrastruktur	Brister i infrastrukturen leder till potentiell trögrörlighet vid framtida förändringar och ett uppdämt behov av nödvändiga moderniseringsinvesteringar/ reinvesteringar innan nyutveckling

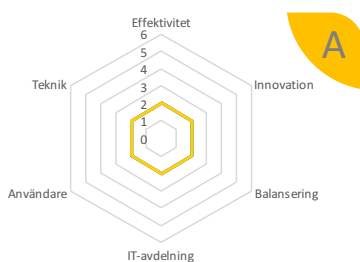
		med konkret nytta kan levereras. Detta leder till en marginalisering av innovation, inlåsnings effekter och redundanta kostnader.
	Skugg-it	Decentraliserade investeringar och icke sanktionerad användardriven innovation skapar brister i synergi, effektivitet och säkerhet.
	Teknisk skuld	Brister i tidigare genomförd utveckling i form av avsaknad dokumentation och hög nivå av fel leder till stegrande underhållskostnader och svårigheter för vidareutveckling. I takt med ökad tonvikt på agil utveckling förväntas detta fenomen öka.
	Styrning	Systemfel i konfigurationen av styrning skapar en styrning optimerad efter stabilitet som ej tillgodoser behov av innovation.

Bilaga B: Generella rekommendationer



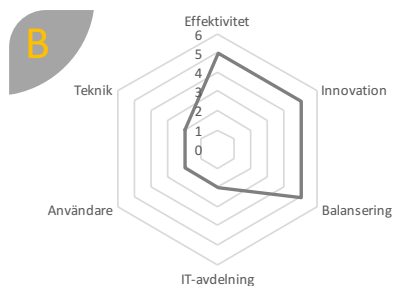
Alternativ visualisering av fyra typer av organisationer.

Spindelgraferna visar på typ-positionen avseende de tre övergripande digitala förmågorna (Effektivitet, Innovation och Balansering) och de tre kategorierna av digitalt arv (Organisation, Användare och Teknik) för fyra olika typer av organisation. Nedan följer en kort beskrivning av typorganisationerna samt de styrningsmässiga ingångsvärdena för accelererad digitalisering.



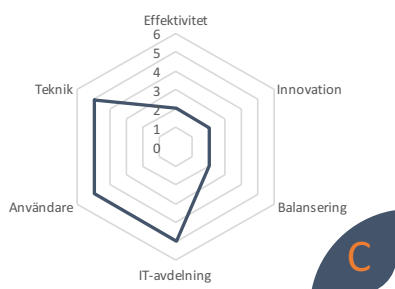
Organisationer av **typ A** i modellen utmärks av låg-medel digital förmåga och begränsande digitalt arv. De digitala förmågorna uppvisar brister framför allt avseende förmågan att förändra på basis av digitala möjligheter, varvid digitala initiativ riskerar att fastna i sub-optimering och begränsad skalning. Detta är delvis en konsekvens av att det underliggande digitala arvet brister i termer av modernisering över tid, vilket skapar en situation där digitala initiativ tenderar att fastna redan på konceptuell nivå då nödvändiga

förutsättningar för realisering inte är trovärdiga. Medarbetare i denna typ av organisation känner sig begränsade av it-avdelningen och genom att denna agerar motstånd mot förändring, antingen av hävd eller av nödvändighet givet det begränsande arvet som behöver moderniseras innan utrymme finns för innovation. Styrning sker i huvudsak genom diagnostisk kontroll med en hög grad av repetitivitet, vilket skapar en hög grad av reaktivitet och brister i innovationsförmåga för organisationen som helhet. Konsekvensen av detta blir bristande handlingskraft och en stor risk för förlupna kostnader kopplade till digitala initiativ. För att förstärka den digitala mognaden krävs ett parallellt arbete med att stärka såväl digital förmåga samt modernisera det digitala arvet. Detta kan ske genom rekrytering och vidareutbildning av personal med syftet att stärka den digitala kompetensen, parallellt med en prioritering av modernisering snarare än innovation.



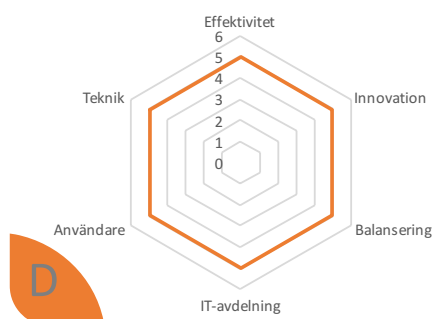
Organisationer av **typ B** utmärks av låg-medel digital förmåga och ett möjliggörande digitalt arv. Det moderniserade arvet gör det möjligt att få mer effekt av innovationsrelaterade aktiviteter under förutsättningar att dessa förekommer, men den begränsade digitala förmågan gör just innovation svår att leda och identifiera. Organisationen saknar vidare förmågan att tillgodogöra sig nyttan av tidigare moderniseringar, varvid utebliven nyttohemtagning blir ett återkommande problem. Vidare

leder den bristande digitala förmågan till att organisationen tenderar att göra felriktade investeringar, vilket riskerar att skapa en situation där fel investeringar görs och ej realiserar avseende nytta. För att bryta detta läge är det viktigt att den existerande diagnostiska styrningen kompletteras med interaktiv styrning som gör det möjligt att få sekundär nytta av tidigare moderniseringsåtgärder genom digital innovation. Detta kräver en god förståelse för möjligheterna med det digitala arvet, samt förmågan att fokusera kommande investeringar på innovation som skapar nyttohemtagning. Vidare krävs kompetensutveckling genom såväl nyrekrytering och vidareutbildning.



Organisationer av **typ C** utmärks av medel-hög digital förmåga och ett begränsande digitalt arv. De digitala förmågorna täcker hela spektrat förstå-fånga-förändra vilket skapar en tydlig styrkraft i digitala satsningar och en tydlig ambition avseende digitalisering. Givet ett begränsande arv så skapas samtidigt en problematik kopplad till att få av de digitala initiativen kan hanteras inom ramen för det digitala arvet. Detta skapar risker kopplade till att organisationen tröttnar på utebliven verkningsgrad samt risker med felaktiga investeringar och

utebliven nytta. Den höga nivån av digital förmåga leder till förväntningar som i sin tur kan bli svåra att hantera och realisera över tid, och onödigt spänning mellan it-avdelning och verksamhet. Verksamheten driver på krav som it-avdelningen känner sig tvingade att möta, även fast de är medvetna om riskerna och den potentiellt uteblivna effekten. För att åtgärda detta behöver organisationen satsa på att förtydliga ingångsvärdena i sin prioritering av investeringar. Investeringar av moderniseringsart behöver genomföras innan digital innovation i större skala är möjlig, samtidigt som moderniseringsinvesteringarna behöver ta i beaktande en medveten hantering av potentiella inlåsningseffekter genom ny teknik.



Organisationer av **typ D** utmärks av medel-hög digital förmåga och ett möjliggörande digitalt arv. Kombinationen av digital förmåga och möjliggörande arv skapar unika förutsättningar för verkningskraftig digitalisering i linje med regeringens målsättningar. Organisationen är framgångsrik i att driva och balansera såväl effektivitet och innovation inom ramen för den digitala styrningen, och denna förmåga skapar följd effekter i termer av förstärkt samverkansmöjlighet och externa beroenden.

Samtidigt öppnar detta upp för risker givet att omgärdande aktörer ej nödvändigtvis uppvisar samma höga grad av digital mognad. Detta skapar följd risker för organisationen genom att ett tilltagande externt beroende driver komplexitet och inlåsning i leverans. För att säkerställa prestation krävs tydliga processer för att utvärdera sårbarhet i komplexa tjänstekedjor på basis

av övriga involverade aktörers digitala mognad, institutionalisering av innovation som del av arbetet med medarbetarna, samt ett tydligt tänkande avseende hur innovationer kan skalas inte bara inom utan även utanför den specifika organisationen.