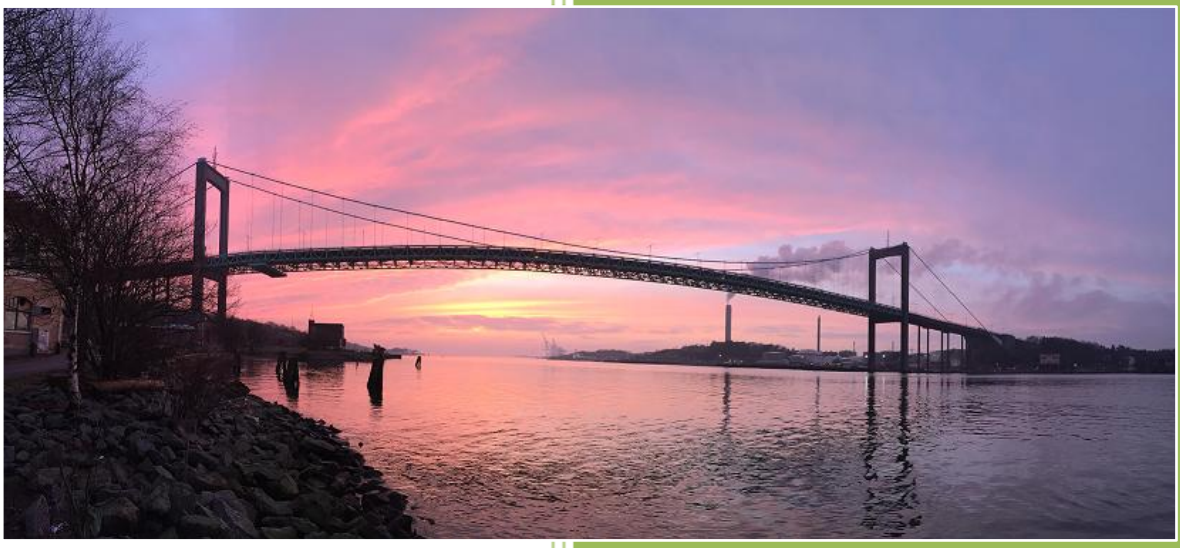
2015

Göteborgs Stads väg mot e-samhället



Ronald Caous

Göteborgs Stad

2015-03-24

Innehåll

Sammanfattningen i fem punkter ... 3
Bakgrunden för uppdraget ... 5
Kommunstyrelsen fattar beslut ... 5
Hur genomfördes uppdraget? ... 6
Ett försök till definition av begreppet e-samhälle ... 9
Några ”e” är väsentligare än andra i ett e-samhälle ... 10
Varför rör det Göteborgs Stad? ... 11
Benchmarks är viktiga för att förbättra servicen ... 12
Några fler exempel på förbättringar ... 12
Vägen är utstakad ... 12
Förändrad syn på IT ... 13
Går utvecklingen verkligen så fort? ... 14
Konvergerande drivkrafter som förändrar samhället ... 14
Är e-samhället det samhälle vi vill ha? ... 15
Var står vi år 2020? ... 15
Digital agenda för Europa – ett startskott ... 17
Digital agenda för Sverige ... 17
Styrande dokument i Göteborgs Stad ... 18
Ett samverkande system av program ... 18

Sammanfattning

Sammanfattningen i fyra punkter

- Uppdraget utgår ifrån Sveriges Kommuner och Landstings strategi för eSamhället och är uppdelat i två leverabler: ett program för Göteborgs Stads väg till e-samhället och en handlingsplan för de två första åren. Handlingsplanen ska kompletteras varje år under programtiden, som sträcker sig till 2020. Handlingsplanen är strukturerad i sex programområden och fyra strategiska insatsområden. I programområdena skapas den direkta nyttan för boende, besökare och företag. Insatsområdena skapar förutsättningarna.

- Arbetet med programmet genomfördes av en arbetsgrupp bestående av strateger med bred kompetens och chefer på strategisk nivå. Handlingsplaner togs fram av tio arbetsgrupper och ett centralt processtöd för nyttovärdering. Varje arbetsgrupp leddes av en delprojektledare. Arbetet inleddes med en konferens enligt metoden Open Space. E-delegationens vägledning för nyttorealisering har varit utgångspunkten för värdering av föreslagna åtgärder. Efter styrgruppens prioriteringar har nämnden för intraservice yttrat sig över förslagen, innan kommunstyrelsen fastställde handlingsplanen.

- Samhället utvecklas ständigt och ibland sker en utveckling som leder till större förändringar. Vi har tidigare upplevt sådana hopp i utvecklingen när industrin slog igenom och startade urbaniseringen. Det finns fler exempel. Nu står samhället inför en stor omställning igen och liksom tidigare skiften är det innovationer som lett fram till skiftet. Internets etablering, i kölvattnet på informationsteknologins utveckling, har lett till förändrad syn på arbete, arbetsplats, arbetstid kontra fritid och många konventioner kopplade till arbete. Den stora utmaningen för oss är den automation vi står inför, i nästa steg av denna utveckling.

- För staden är det en stor och självklar utmaning att erbjuda boende, besökare och företag i Göteborg en kommunal service som är i tiden och motsvarar förväntningarna. Staden är dessutom tvungen att effektivisera sina serviceprocesser, dels för att klara allt högre förväntningar på effektivitet, dels för att ekonomin kommer att kräva högre effektivitet. Den senare beror bland annat på kända förändringar i demografi under kommande år. Mycket talar för en intensiv utveckling fram till 2030, för att klara dessa två huvudorsaker.

Projektledarens förord

Som individer är vi alla olika, naturligtvis. Personligen attraheras jag mycket av förändringsarbete. Särskilt sådant förändringsarbete som jag tror leder till något gott för samhället. Jag är övertygad på alla plan, att digitaliseringen uppfyller alla möjliga kriterier för att kunna leda till det goda för göteborgarna, för de som besöker vår vackra stad och för alla dem som driver företag i Göteborg eller med företagare i Göteborg. På det personliga planet har det därför varit roligt varenda dag, att gå till jobbet. Spännande, intressant och utmanande. Vad kan man mer begära.

Längre fram beskriver jag de drivkrafter som tvingar staden att utveckla dess serviceprocesser. Vad jag inte berättar där är att en stor drivkraft har varit kommunikationsdirektören, Helena Mehner, som har ett stort och brinnande intresse för service. I min roll som projektledare har jag lika ofta fått arbeta med analys och eftertänksamhet, som med entusiasm och hängivenhet och med Helena som påhejare har jag inte riskerat att bli fångad i de förra, men projektets styrgrupp har hjälpt mig att inte gå överstyr i hänförelse.

Styrgruppsmedlemmar har varierat något över tid, men de jag främst vill framhålla och tacka för stöd är Rigmor von Zweibergk, Nisse Waldefeldt och Sven Höper, som alla bidragit med en vänlig, intresserad och offensiv vilja att bidra. Tidigt i projektet hade jag stöd av Robert Nordh från konsultbolaget Acando. Men Robert är mer än en konsult. Han har arbetat med oss tidigare och har varit kollega, som IT-chef i en kranskommun. Roberts kunskaper om förändringsarbete, kommunal service och IT var en extremt stor tillgång för projektet.

Det känns som att jag hoppar över något, om jag inte skriver en rad om det politiska stödet för projektet. Trots att projektet fått uppleva några bordläggningar har jag känt att den politiska förståelsen för projektet har varit hög. Samtal med såväl intraservicenämnden, nämnden för konsument och medborgarservice, som med ett flertal ledamöter i kommunstyrelsen har bidragit med såväl förtydliganden som med pepp.

Det bästa sparar jag till sist. Ett projekt, hur framgångsrikt det än är, skapar inte särskilt stora avtryck utan en genomtänkt strategi för hur förändringarna ska kommuniceras. En stor medvetenhet om detta från beställaren ledde tidigt till att projektet bemannades med en mycket kompetent kommunikationsstrateg. Maria har dock också vuxit in i projektledarrollen och många gånger fått vara mitt bollplank i stort som smått. För att inte tala om allt annat hon hjälpt mig med.

Detta dokument är såväl min vitbok från projektet, som en rapport av det.

Ajöss och tack för fisken!

Ronald Caous, projektledare

Uppdraget

Bakgrunden för uppdraget

Förberedelserna för ett uppdrag startade redan då Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) lanserade Strategi för eSamhället 2011.[1] Ett tjänsteutlåtande presenterades för kommunstyrelsen (KS) våren 2012 med ett förslag i tre kostnadsnivåer, mellan 300 och 900 mkr. Förslaget kom i ett läge då nämnderna samtidigt ifrågasatte IT-satsningarnas möjligheter att skapa de effekter man angivit, eftersom kostnader för IT ständigt ökade. Istället för en omfattande satsning på IT gjordes en studie av effekterna av IT och varför kostnaderna ökat. En bidragande anledning var även att det saknades tydliga nyttoanalyser i det förslag som presenterades, vilket försvårade för KS att ta ställning till förslaget.

Senare under året får dåvarande IT-direktören ett annat uppdrag och frågan skjuts på framtiden, i avvaktan på att en ny IT-direktör tillsätts. Under tiden utvecklas ett program för konsument- och medborgarservice för den nya förvaltningen med samma namn. Under förberedelsearbetet med den nya förvaltningen har ett ökat fokus på service etablerats, vilket också flyttar fram fokus för verksamhetsutvecklingen, från teknikplattformar och IT-infrastruktur till de behov som boende, besökare och företag har, dvs. ”kunden”. Detta har varit en process, där även processkartläggningar inom välfärdsområdet bidragit till att flytta blicken från tekniken, till verksamhetens behov.

Arbetet ledde till konklusionen att arbetet med e-samhället inte skulle ha sin bas i stadsledningskontorets IT-avdelning, utan i kommunikationsavdelningen och ha tydligt fokus på utveckling av service. Med detta beslut tog arbetet en vändning och ny fart. Hösten 2013 skissade ett förslag på uppdrag från KS, att ta fram ett program och plan för stadens ”väg till e-samhället”.

Kommunstyrelsen fattar beslut

Under hösten 2013 arbetar en mindre arbetsgrupp, under kommunikationsdirektörens ledning, med ett tjänsteutlåtande till KS.[2] Ärendet går upp till KS för beslut den 22 januari 2014, med följande beslutspunkter:

Förslag till beslut i kommunstyrelsen

1. Göteborgs stad antar Sveriges Kommuner och Landstings ”Strategi för eSamhälle” (bilaga 1) som utgångspunkt för stadens fortsatta arbete inom området.
2. Kommunstyrelsen ger stadsledningskontoret i uppdrag att utarbeta ett program för Göteborgs stads väg mot e-samhället och handlingsplan för åren 2015-2020 i enlighet med vad som redovisas i detta tjänsteutlåtande.

I tjänsteutlåtandet beskrivs att handlingsplan tas fram årsvis och underställs den ordinarie budgetprocessen. Anledningen till detta är att slippa komma med en begäran om hundratals miljoner kr, samtidigt som en plan över fem år med nödvändighet är svår att utlova effekter av. Ett andra skäl är KS ambition att få en tydligare styrning av var satsningar ska göras, även

[1] ISBN 978-91-7164-674-3
[2] Dnr 1198/13, repronummer 278-13. Samma dnr används för alla handlingar i uppdraget.

inom detta område. KS kan istället göra årsvisa prioriteringar utifrån bedömningar av vilka effekter gjorda åtgärder har haft och övriga prioriteringar den tvingas göra.

Hur genomfördes uppdraget?

Arbetet i korta drag, med utgångspunkt från den politiska processen

Uppdraget att ta fram program och plan för e-samhället delades upp i två leveranser. Målsättningen var att KS skulle presenteras ett program innan sommaruppehållet, för att direkt efter sommaruppehållet presenteras i kommunfullmäktige (KF) för beslut. Programmet är en avgörande baslinje för det fortsatta arbetet med handlingsplanerna, varför beslutet i KF var viktigt att få så tidigt som möjligt, för att klara uppdragets tidplan. Målet var att färdigställa program och plan under 2014.

KF antar programmet för e-samhälle på sitt sammanträde den 4 september 2014. Efter beslutet startar arbetet med handlingsplaner. Tjänsteutlåtande och handlingsplan underställdes nämnden för intraservice för yttrande, vid dess sammanträde 2014-12-16, där nämnden ställer sig bakom stadsledningskontorets förslag till handlingsplan. Handlingsplanerna överlämnades till KS, tillsammans med underlag för budget, inför KS sammanträde 2015-01-14 och beslutet att anta handlingsplanen togs av KS 2015-03-04. Vid KS sammanträde 2015-03-14 lade majoriteten ett yttrande där budgeten minskats från 10,8 mkr, till 10 mkr. Kommunstyrelsen antog majoritetens förslag till kompletteringsbudget, och därmed budgeten för handlingsplanen vid sammanträdet den 1 april 2015.

Arbetet i korta drag, med utgångspunkt från projektledarens perspektiv

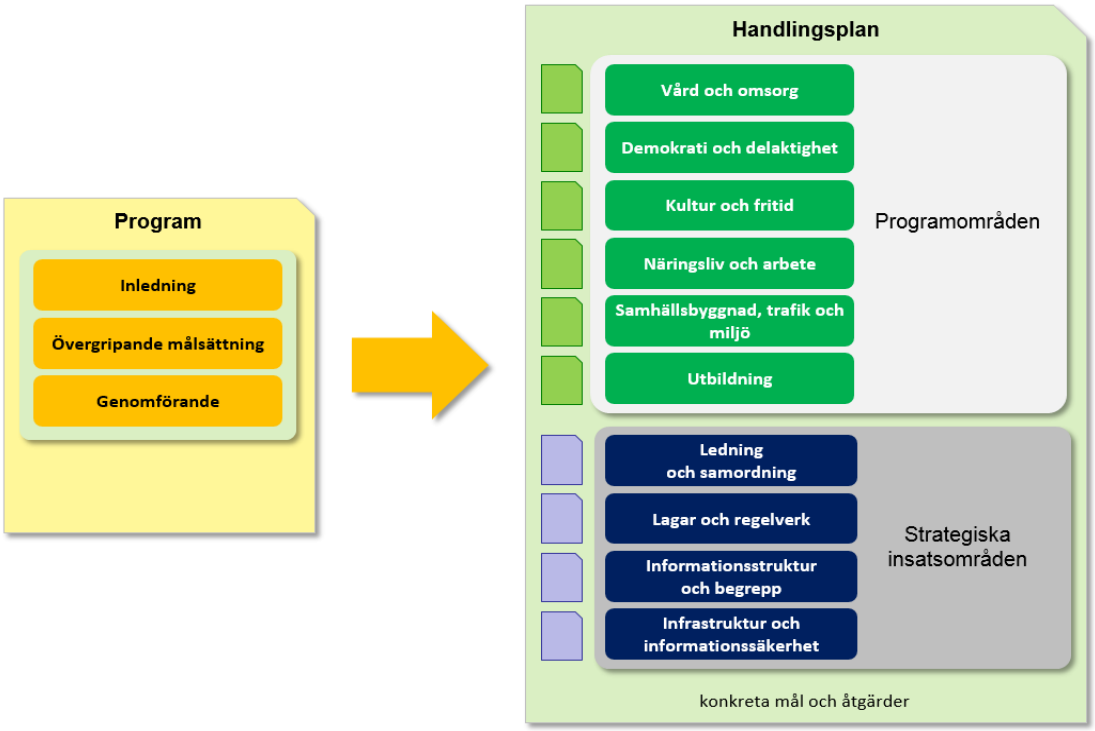
När uppdraget erhölls 22 jan 2014 startade arbetet på allvar med en fördjupad omvärlds- och uppdragsanalys. Samtidigt påbörjades även bemanningsprocessen. Kommunikation kring projektet bedömdes som strategisk framgångsfaktor och därför rekryterades tidigt en kommunikationsstrateg. Utöver projektledare på 100%, har en kommunikationsstrateg på 50% varit de enda fasta resurserna i projektet. Bemanningen för genomförande av den första leveransen – program för e-samhälle – gjordes under perioden februari – början av mars. Följande personer ingick:

Kerstin Karlsson, stadsledningskontoret
Eric Jeansson, stadsbyggnadskontoret
Karin Wennbo, intraservice
Johan Eklund, social resursförvaltning
Maria Holmgren, konsument- och medborgarservice
Björn Bergqvist, intraservice
Dennis Olsson, trafikkontoret
Lars Samuelsson, miljöförvaltningen
Ulrika Stenson, Framtiden
Eva Saletti, SDF Lundby
Andreas Segerberg, regionarkivet
Sarah Arlebrink, stadsledningskontoret
Jonas Rönnqvist, fastighetskontoret
Eva MK Hansson, stadsledningskontoret
Niclas Bengtsson, konsument- och medborgarservice
Stefan Osla, SDF Örgryte – Härlanda
Odette Escobar, stadsledningskontoret
Fredrik Andersson, intraservice
Mona Lundahl Davies, SDF Lundby
Morgan Davidsson, SDF Majorna – Linné
Mats Buskas, regionarkivet
Robert Nordh, Acando

Projektdeltagarna spänner över ett stort kompetensfält och utgör en bred representation för staden. Dock var bolagen dåligt representerade och kan möjligen ha påverkat programmet

något. Resultatet av projektgruppens arbete levererades i form av ett program, enligt stadens styrande dokument, det vill säga ett dokument som "…beskriver vad Göteborgs stad ska uppnå inom ett visst område men tar inte någon detaljerad ställning till utförande, prioriteringar eller metoder.".

Programmet utformades, liksom i SKL:s strategi för eSamhälle, i ett antal områden som fokuserar ett specifikt uppdrag eller betydelse för e-samhället. I program för e-samhälle finns sex stycken programområden, där den direkta nyttan för boende, besökare och företag ska skapas, samt fyra strategiska insatsområden, där förutsättningarna för programområdena ska säkras. För varje programområde och strategiskt insatsområde tas en handlingsplan fram, med beskrivning av föreslagna konkreta åtgärder.



Figur 1: Programområden och strategiska insatsområden samt kopplingen till handlingsplan

Programmet antogs av KS och KF enligt ovan. Efter att KS antagit programmet reorganiserades projektgruppen och en delprojektledare utsågs för varje område i handlingsplanen. Följande personer utsågs att leda arbetet med handlingsplanerna:

Eva MK Hansson, Vård och omsorg samt Utbildning
Klas Forsberg, Demokrati och delaktighet
Eva Magnusson, Kultur och fritid
Anders Ednersson, Näringsliv och arbete
Eric Jeansson, Samhällsbyggnad, trafik och miljö
Karin Wennbo, Ledning och samordning
Kerstin Björk, Lagar och regelverk
Omar Saeed, Informationsstruktur och begrepp
Gustaf Stawåsen, Infrastuktur och informationssäkerhet

Niclas Bengtsson utgjorde gemensam resurs för delprojekten, med uppdraget att bistå i nyttovärderingar.

Figur 2: Totalt c:a 80 personer bidrog i Open Space under två dagar

Arbetet med handlingsplanerna inleddes direkt efter KF beslut och skedde med en konferens enligt metoden Open Space.[3] Konferensen öppnades av kommunalrådet Dario Espiga. Materialet från konferensen bildade ramverk för det fortsatta arbetet i de tio arbetsgrupperna som utgjorde delprojekten.

Varje arbetsgrupp levererade en egen handlingsplan, som efter prioriteringar av styrgruppen utformades som en gemensam handlingsplan. Denna första handlingsplan omfattar åren 2015/2016.

Delprojektledarna bemannade sina respektive arbetsgrupper med ett varierande antal medhjälpare och totalt har cirka 60 medarbetare deltagit i det arbetet. För att underlätta arbetet i arbetsgrupperna togs en mall fram för handlingsplan samt en beskrivning över arbetsgången i form av en instruktion. Dessutom tog projektledningen fram en modell för nyttovärdering, utifrån e-delegationens vägledning för nyttorealisering. Detta var nödvändigt för arbetet med en slutlig prioritering av aktiviteterna av styrgruppen för projektet. Underlag för KS och KF politiska beslut skrevs fram av projektledaren.

Kommunikationsstrategi en hörnsten i arbetet

Vägen till e-samhället är en resa som bland annat innebär förändringar i arbetssätt, struktur och kultur. Kommunikationens roll i denna förändring är central för att skapa kunskap och förståelse för behov och effekter samt öka delaktighet och engagemang. Kommunikationsansvarig för projektet har haft uppdraget att ta fram en övergripande kommunikationsplan för arbetet med programmet och utifrån denna strukturera kommunikationen. Projektet har arbetat med förankring och kommunikation på olika nivåer i stadens förvaltningar. Den löpande kommunikationen har framför allt skett via befintliga forum, vilket har varit en viktig strategi i kommunikationsplaneringen.

Kommunikationen har till stor del byggt på befintliga kanaler och medverkan i sammanhang där projektets målgrupper nås med enhetliga budskap och samordnade insatser. Linjeorganisationen har varit projektets viktigaste kanal. Därför har kommunikationen till stor del fokuserats till chefer i staden på ledningsnivå. Projektet har även valt att lägga stort fokus på kommunikationen med stadsdelsförvaltningarna, eftersom större delen av verksamheter inom de prioriterade områdena vård och omsorg samt utbildning genomförs där.

Under hösten 2014 startade projektet en facklig referensgrupp, med fackliga representanter från olika förbund, och en referensgrupp för kommunikation, med kommunikatörer, kommunikationsstrateger och kommunikationschefer från olika förvaltningar och bolag.

Som stöd i kommunikationen finns en upprättad en plattform för kommunikation med stödmaterial och genomtänkta budskap. Det pågår ett arbete med att visualisera stadens digitala resa i en film och webbsida med adressen digitala.goteborg.se .

[3] http://openspaceconsulting.com/om-open-space-metoden

Vad är ”e-samhälle”?

Ett försök till definition av begreppet e-samhälle

Det är svårt att förstå begreppet e-samhälle, utan att först säga något om samhället. De stora förändringarna av samhället brukar beskrivas som en utveckling från jägarsamhället, till bondesamhället och vidare till industrisamhället. Under dessa samhällens epoker har den enkla definitionen varit att, människorna i dessa samhällen i huvudsak fått sin utkomst och säkrat sin överlevnad genom att jaga, bedriva jordbruk och djurhållning samt genom industriarbete. Stora folkvandringar och strukturella förändringar har följt på dessa samhällsförändringar.

I internationell sociologisk litteratur dyker ett nytt samhälle up i början av 70-talet. Det är det postindustriella samhället som gör sin entré som begrepp. Under 80-talet började det bli allt vanligare att samhället beskrevs som det postindustriella samhället och sedan dess har det förekommit åtskilliga försök att benämna detta samhälle med ett mera beskrivande namn, än något som det har varit. Några exempel på detta är informationssamhället, kunskapssamhället, nätverkssamhället och sedan cirka 10 år tillbaka, allt vanligare som e-samhället.

Figur 3: Industrisamhällets tidiga fabriker

Kan vi, i analogi med tidigare samhällen, säga att det som är typiskt för detta samhälle är att människorna i det har sin huvudsakliga utkomst genom prefixet ”e”? Ja, faktiskt.

Om vi med ”e” menar allt det som genomförs med den infrastruktur och med de teknologier, som vi kort kallar för informationsteknologi. Vägen dit är de transformationer som vi genomför, i likhet med tidigare samhällsförändringar. Det vill säga stora folkvandringar och strukturella förändringar. Denna samhällsförändring handlar om gränser som suddas ut. Gränsen mellan arbetstid och fritid, arbetsplats och uppehållsplats samt inte minst gränser i vidare mening: globaliseringen. Det som sker under denna transformering, eller förändring, är möjliggörandet av denna uppluckring av gränser: att kunna göra bankärenden, utan att besöka platsen där banken ligger. Eller ska jag säga låg, för den är redan borta på många ställen; att handla i butiker på internet, istället för i butiken på Backaplan. Röntgenläkare kan sitta hemma i sin bostad och granska röntgenbilder, från vilket röntgenlaboratorium, eller sjukhus, som helst i världen.

För stadens del innebär ”vägen till e-samhället” att göra övervägda val över inom vilka områden i livet och i vilka situationer, vi ska luckra upp gränserna och göra det möjligt att vara myndighetsutövare, utföra vårt kommunala uppdrag, på ett sätt som tilltalar göteborgarna, företagen och besökarna, samtidigt som vi säkerställer att det görs på ett ändamålsenligt sätt, där vi hushållar med våra gemensamma resurser: skattemedlen.

Regeringens syn på vilken väg vi ska ta, är en förvaltning där tjänster byggs upp utifrån ett livshändelseperspektiv, med medborgaren i fokus. För framgång krävs en övergripande digital samverkan mellan statlig och kommunal sektor. Det vill säga en e-förvaltning utan gränser.

EU-komissionen talar om denna väg som en digital agenda för Europa och har satt upp viktiga målområden för agendan.

Några ”e” är väsentligare än andra i ett e-samhälle

I SKL:s strategi för e-samhället hävdas att ”e-samhället utvecklas i offentlig förvaltning genom strategisk verksamhetsutveckling med stöd av IT, det vill säga e-förvaltning”. Utvecklingen av e-förvaltning ses som ett viktigt led i att nå högt uppsatta samhällsmål. En väl fungerande e-förvaltning ger en enklare vardag för privatpersoner och företag och den kännetecknas av stor öppenhet. En smartare och öppnare förvaltning stödjer och stimulerar innovationer och inbjuder till delaktighet, som resulterar i högre kvalitet och effektivitet i verksamheten.

Regeringens mål för e-förvaltningen är att ”…det ska vara så enkelt som möjligt för så många som möjligt att utöva sina rättigheter och fullgöra sina skyldigheter samt ta del av förvaltningens service. Dessutom bör e-förvaltning stärka öppenheten och medborgares, företags och organisationers utvecklingsförmåga i syfte att skapa största möjliga samlad nytta i samhället”. Med detta menas att e-förvaltning inte är ett isolerat, avgränsat IT-projekt, utan en pågående process för att möta samhällsutvecklingen. Istället för att marginalisera e-förvaltning till en fråga om IT, måste den bli en integrerad del i den strategiska planeringen. Eftersom e-förvaltning rör strategiska ställningstaganden, är det en given ledningsfråga.

Den öppenhet som talas om handlar inte enbart om fysisk tillgänglighet, utan även om tillgängligheten till den information som den offentliga förvaltningen genererar. I detta sammanhang brukar man använda begreppet öppna data för att beskriva denna information. En effektiv e-förvaltning är således nära förknippat och beroende av tillgängligheten till data. Inte enbart för att data ska kunna användas i andra delar av förvaltningen än där den skapas, utan för att andra aktörer ska kunna dra nytta av data, på ett snabbt och effektivt sätt.

I vårt dagliga umgänge med allehanda göromål och sysslor kan vi ofta välja att interagera digitalt. Det gäller såväl mellan människor, som mellan människor och olika processer i verksamheter. Det gäller till och med mellan olika processer, i olika system. Som individer vänder vi oss via olika terminaler, till tjänster som nås genom ett digitalt stöd. Vi har kommit att kalla dessa tjänster för e-tjänster. De mest grundläggande e-tjänsterna tillåter bara att man kan hämta ett digitalt formulär, eller blankett och därefter är det på det gamla sättet: fyll i, skriv under med kulspetspenna och skicka in. Gärna med ett frankerat kuvert. I sin mest utvecklade form medger e-tjänsten interaktion, i realtid, med det aktuella verksamhetssystemet samt elektronisk identifiering och signering. Alla möjliga nivåer och kombinationer där emellan kan förekomma.

Från och med 2020 och framåt kommer den demografiska bilden att börja förändras i grunden. Det är känt sedan länge, att den åldrande befolkningens andel kommer att öka markant. För att de som är i arbete ekonomiskt och personellt ska orka bära bördan, krävs att de tjänster som en allt äldre befolkning är i behov av görs effektivare och mer tillgängliga än de är idag. För att lyckas med detta krävs en utbyggd infrastruktur, som stödjer de tjänster som krävs för ett värdigt liv på äldre dagar. I synnerhet e-tjänster. Inom området e-hälsa

bedrivs ett arbete på nationell nivå sedan 2007. I vissa avseenden har man kommit långt. Implementeringen av tjänsterna inom området e-hälsa varierar dock mycket och nyttoeffekterna är därför ännu begränsade till vissa tjänster.

Genom sociala medier som Facebook, Instagram, Vimeo, Skype, Twitter, LinkedIn med flera, har medborgarna lärt sig att kommunicera nära skeendet, det vill säga då det händer. Moderna mobilnät och den stora spridningen av smartphones suddar ut platsberoendet. Vi ser i teveprogram hur olika medverkanden aktualiserar sina flöden i sociala medier och får influenser från sina nätverk, i realtid. Samma sak sker i tidningarnas elektroniska utgåvor, där läsare ofta kan kommentera så att andra läsare kan läsa. Det innebär att gränserna mellan ”gammelmedia”, eller ”prasselmedia” och sociala media har suddats ut.

Medborgarnas krav på direktinflytande i beslutsprocesserna ökar också och kraven på att kunna följa dessa har väckts. Under röstningen i kommunfullmäktige, om medborgarinitiativets krav på folkomröstning om trängselskatten, ställdes krav på att se omröstningen på strömmande video. Det vill säga i realtid. Detta är ett exempel på det som inryms i nästa e, nämligen e-demokrati. Medborgarna vill helt enkelt vara med och säga sin mening, då det händer, precis som man kan i andra sammanhang.

Varför rör det Göteborgs Stad?

Göteborgs Stads anpassning till samhällsförändringen är självklar och anpassningen har startat redan. Den är självklar därför att den service staden är skyldig att lämna boende, besökare och företag i Göteborg måste svara mot dessas förväntningar och behov. Alla stadens verksamheter är sedan länge beroende av digitalt stöd men, som med all förändring går det snabbare inom en del områden och inom andra områden startar förändringsarbetet senare.

En del tidiga anpassningar är otidsenliga redan och måste aktualiseras till den nivå de tekniska möjligheterna medger idag. Det skulle se oerhört märkligt ut om barn gick 10 km till skolan, som för 75 år sedan, när vi har en utbyggd infrastruktur, med bra vägar och bra kollektivtrafik. Detsamma gäller inom dagens skola, där datorer och ändamålsenliga metoder och lokaler erbjuder eleverna ett annat sorts lärande, än den traditionella katederundervisningen. Inom alla kärn- och stödprocesser i de kommunala verksamheterna, måste vi fråga oss vad som krävs för att åstadkomma en anpassning till e-samhället och se till att vi kommer igång med det arbetet.

Förbättrad service är målet

Benchmarks är viktiga för att förbättra servicen

Den 19 juni 2014 publicerade Sveriges kommuner och landsting resultaten från sin jämförande studie över kommunernas arbete med att utnyttja den digitala tekniken för att förbättra den kommunala servicen. Göteborg placerar sig i topp, tillsammans med fem andra kommuner. Resultatet är markant bättre än i den förra mätningen, som gjordes 2011. Det är resultatet av flera års arbete, som nu alltså gett resultat. De nationella målen är högt ställda: Sverige ska vara i världsklass på att utnyttja den digitala tekniken. För att klara det är det också viktigt att Göteborg tar en tätposition.

Bland de viktigaste förutsättningarna för den förbättring Göteborg har gjort, är inrättandet av en helt ny verksamhet, med fokus på vägledning och service: den nya nämnden för konsument- och medborgarservice. Denna relativt nystartade verksamhet har ett uppdrag att utveckla digitala tjänster som ska vara enkla, lättillgängliga och effektiva att använda. Vi har också utvecklat ett flertal mobilappar så att de digitala tjänsterna ska bli ännu enklare att använda. Under sommaren 2014 lanserades ”Badappen” och ger göteborgarna och våra besökare information om stadens badplatser. Information som tillgänglighet och vilken service som finns på badplatserna, är exempel på innehåll. Under hösten tillkom badhusen i tjänsten.

Några fler exempel på förbättringar

Inom äldreomsorgen pågår ett flertal aktiviteter för att förbättra servicen, där den digitala tekniken är en bidragande del. Exempelvis har man i Norra Hisingen genomfört ett försök under 2014, där hemtjänstpersonal haft smarta telefoner och från dem kunnat få stöd för sitt arbete med dokumentation och informationsbehov. Det är viktigt att servicen till utsatta människor är så bra som möjligt. Därför har staden satsat 120 miljoner kr i riktat stöd, just för förbättringar som denna, men också för att det är viktigt att yrkesrollen utvecklas och görs till ett intressant alternativ, när framtidens arbetskraft ska välja yrke. För utan duktiga medarbetare blir servicen lidande.

Inom skolan har ett intensivt arbete pågått för att stoppa den negativa trenden med vikande studieresultat. Alla våra ungdomar ska självfallet lämna grundskola eller gymnasium med godkända betyg. Den negativa trenden har personalen i skolorna kämpat med och under 2014 har det gett resultat. Göteborg Stad tecknade under våren, som första kommun, avtal med Google om ”Google Apps For Education” (GAFE). Detta ger inte bara elever och lärare en bra plattform för lärande, utan är också ett kostnadseffektivt vägval. Sedan några år får även elever successivt tillgång till egna datorer. I dagsläget har fler än 30.000 elever i Göteborgs Stad en egen dator. Under 2015 kommer ytterligare minst 10.000 personliga datorer att lämnas till elever i olika åldrar och målet är att samtliga ska ha en egen dator.

Vägen är utstakad

Den 11 juni 2014 tog en enig kommunstyrelse beslut om ett program för hur vi ska bli ännu bättre på att utnyttja den digitala tekniken, för att ge bättre service till boende, besökare och företag i Göteborg. I de handlingsplaner som nu arbetas fram av arbetsgrupperna, har utbildningsområdet och äldreomsorgen prioriterats som särskilt viktiga områden. Arbetet sker

med starkt fokus på att det ska vara så enkelt att använda de digitala tjänsterna, att jag hellre väljer dessa, än att ringa, eller att besöka ett av kommunens kontor. Vi ska också använda den digitala tekniken för att skapa ett öppnare samhälle. Det gör vi genom att tillgängliggöra information och data i större omfattning, så att andra än kommunens egna förvaltningar kan skapa digitala lösningar, till gagn för göteborgarna. Det finns alltid en risk att moderna tekniska lösningar utestänger människor. Därför är det särskilt viktigt med enkla lösningar, men också att de som vill och behöver ska kunna få sin service utifrån sina egna förutsättningar. Vi har också återinfört magasinet Vårt Göteborg, så att information säkert når alla.

Digitaliseringen skapar inte bara direkt nytta för dem som använder de digitala tjänsterna, utan leder också till effektiviseringar i den egna verksamheten. Tanken är att denna effektivisering ska återinvesteras i bättre skola, bättre äldreomsorg och bättre service till alla boende, besökare och företag i Göteborg.

Förändrad syn på IT

I SKL:s strategi för eSamhälle slår man fast att "…E-samhället utvecklas i offentlig förvaltning genom strategisk verksamhetsutveckling med stöd av IT, det vill säga e-förvaltning".[4] Den traditionella teknikdrivna verksamhetsutvecklingen är med andra ord inte en drivkraft i e-samhället. I Göteborgs Stad har vi gått ytterligare ett steg, med inrättandet av nämnden för konsument och medborgarservice. Detta fokus på konsumenten och medborgaren, i den service staden producerar, innebär att det inte är verksamhetens behov som ska definiera den strategiska verksamhetsutvecklingen, utan konsumentens och medborgarens. Det är ett tydligt ställningstagande för dem vi finns till för.

Parallellt med genomförandet av projektet gjordes även en översyn och anpassning av stadsledningskontorets IT-organisation. Den resulterade i att IT-avdelningen avvecklades vid årsskiftet 2014/2015. Under 2014 hade tankarna på en annan roll än den traditionella IT-direktörens roll vuxit fram, som ledande och ansvarig för utvecklingen av e-samhället. Det innebar två saker: dels blev förvaltningsdirektören för stadens interna serviceförvaltning i praktiken ansvarig för den strategiska utvecklingen av tekniken som krävs för att stödja den interna servicen, dels inrättades en ny roll – digitaliseringschef (CDO på engelska) som chef för en digitaliseringsenhet på stadsledningskontoret. Enhetens viktigaste uppgift är att utveckla förutsättningarna för den digitala servicen och förvalta program och planer för e-samhället. Enheten kommer att etableras successivt från och med 2015 och framåt, i takt med att projektet överlämnar uppdraget.

[4] Sidan 7 i Strategi för eSamhälle.

e-samhället 2020

Går utvecklingen verkligen så fort?

Ibland stöter man på uppfattningar som motsäger en snabb utveckling. Exempelvis hörde jag en föredragshållare nyss nedvärdera 'Internet of things' (IoT) med orden "förr kallade vi det 'Machine to machine' (M2M) och det var redan på 80-talet, så fort går det inte". Så kan man argumentera inom ett antal områden, e-handeln är ett annat exempel på vilken tid ett förändrat beteende kan ta, men då glömmer man två saker: Internets stora genombrott i slutet på 90-talet, som lett till en infrastruktur som vi aldrig tidigare haft tillgång till. Den andra revolutionen är smarta telefoner, som gör att vi kan använda infrastrukturen där vi befinner oss. Två starka drivkrafter. Möjligen kan man lägga till IPv6, som en tredje faktor, kompletterat med dedicerade lager i näten för kommunikationen för IoT. Enligt Ericsson Future Lab förväntas antalet enheter som kommunicerar med varandra mer än tredubblas fram till 2020. Men efter det kommer den riktigt stora tillväxten, när wearables, smarta hem och smarta bilar är konsumentprodukter.

Konvergerande drivkrafter som förändrar samhället

Människor vill ha enkla lösningar, som är lätta att lära sig, lätta att använda och som 'gör jobbet'. Properitära system, som är komplexa och därför tar tid att lära sig och dessutom är svåra att använda, i regel, är det rakt motsatta mot vad vi önskar oss. Det kan till och med få oss att tveka inför att byta arbete, då det i regel innebär att 'all kunskap' går förlorad och vi måste lära om, i ett nytt komplext, svåranvänt system. Detta gäller såväl egenutvecklade verksamhetssystem, som de stora leverantörernas verksamhetssystem. Vad är alternativet till detta scenario? Enklare system, med mindre komplexitet och därför snabba att lära sig, eller hur.

Ett alternativt scenario: av de 200.000 apparna i Appstore som i någon aspekt handlar om 'hälsa' - det kan handla om kost, motion, läkemedelsloggning, livsstil etc - kombinerat med ändamålsenliga e-tjänster, kan skräddarsys för exempelvis hemtjänst eller hemsjukvård. Patienterna har redan idag tillgång till en ofantlig mängd information genom nätet och en rad tjänster, dessutom. De ställer samma krav på tillgänglig information och transparens på klassiska tjänster som primärvård, slutenvård och kommunala vård- och omsorgstjänster.

Förflyttningen av tjänster till webb och appar innebär större oberoende av plattformar och klienter, vilket på ett nytt sätt möjliggör 'Bring Your Own Device' (BYOD). Den sista pusselbiten är säkerhetsplattformen och med t ex mobilt bank-ID är detta problem snart löst. David Levines blogg om detta belyser de olika hindren och hans syn på BYOD. Det är ingen tvekan om att detta kommer att bli vanligt, om jag tillåts sia.

Den demografiska förändringen fram till 2030 kommer att tvinga oss till en helt ny nivå, när det kommer till produktivitet. Brist på arbetskraft i kombination med en åldrande befolkning kommer att tvinga samhället att tänka i nya banor, hitta nya lösningar och våga testa dessa. Stefan Fölster hävdar i sin rapport Vartannat jobb automatiseras inom 20 år - utmaningar för Sverige just detta. Man kan diskutera vad drivkraften är, men detta kommer ovillkorligen att ske. Inom industrin har detta redan skett. Produktiviteten i industrin har ökat 20-fallt sedan början av 1900-talet.

Är e-samhället det samhälle vi vill ha?

Möjligen är det en retorisk fråga: har vi något val?

Oavsett denna deterministiska synpunkt kan samma fråga ställas på alla tidigare samhällsskiften: ville vi ha bondesamhället? Industrisamhället? Samhället utvecklas och förändras, det är oundvikligt och problemen kanske inte ligger i detta, utan i hur välfärden ska fördelas i framtiden. På ett rättvist sätt. Hur ska vi utbildas och för vad? Vilken kunskap är mest relevant i ett e-samhälle? Denna typ av frågor måste vi ställa oss och våga diskutera.

Visst kan det kännas hotfullt med robotar som hjälper till med sådana intima saker som till exempel omsorg, vård och hygien, men utvecklingen kommer att gå stegvis. Några går före, spanar och röjer väg. Vi andra kommer efter när det känns tryggare. Förändringar som ökar vår bekvämlighet och trygghet kommer att bli mer välkomna och underlättar för de mera hotfulla förändringarna. Här skulle jag vilja lansera en idé till kommunerna: ge alla som går i pension en läsplatta 'för lång och trogen tjänst' som skattebetalare. Man brukar säga att en fyraåring inte behöver någon instruktion för hur man använder hink och spade. Jag tror att samma sak gäller för padda och internet

Var står vi år 2020?

Stadens styrande dokument består av visionsdokument, program och planer. Visionsdokumenten ska visualisera vad som ska uppnås, t ex ett tryggare Göteborg. Visionsdokumentet består av KF budget. I samband med kommunalval sätts budgeten för de kommande fyra åren och därefter revideras den årligen under mandatperioden. Den budget som program för e-samhälle utgått ifrån är den första i den senaste mandatperioden, det vill säga 2015 års budget. Denna budget togs såväl före, som efter valet, hösten 2014. Budgeten innehåller 20 prioriterade mål och två områden framhålls som särskilt viktiga i budgeten. Dessa är vård- och omsorg samt utbildningsområdet. Programmet kommer att kräva en större revidering i samband med 2018 års val samt upprepade mindre justeringar, för varje ny version av budgeten som KF fastställer. Denna synkronisering med den politiska dimensionen har stor betydelse för en följsamhet med den vision politiken har.

Den tekniska utvecklingen är också en drivkraft för den digitala serviceutvecklingen. Naturligtvis skapar tekniska landvinningar nya idéer om hur servicen kan förbättras. Förbättringen måste dock alltid utgå ifrån det kommunala serviceuppdraget och det behov som de vi finns till för uttrycker. Det finns några tydliga trender i den tekniska utvecklingen och som bildar ett ramverk för planeringen. Trenderna är:

Mobilitet

Utbyggnaden av mobilnät och WiFi samt dessas prestanda gör att internet alltid är tillgängligt.

Molntjänster

Allt fler IT-tjänster migrerar till molnet samt blir betydligt mer användarvänliga.

Klienterna utvecklas

Klienter i form av smarta telefoner är redan kompletta datorer och med allt bättre skärmar, anslutningsmöjligheter och praktiska tillbehör underlättar de ett mobilt arbetssätt.

Informationshantering

Den accelererande mängden digital information driver utvecklingen av effektiva system för hantering av stora informationsmängder och gör den lättare att hitta och använda.

Öppenhet och transparens

För att dels motsvara förväntningarna på transparens i serviceprocesserna och dels för att öka utvecklingshastigheten blir öppna data strategiskt viktigt. Öppna data måste följa gällande standard för att detta ska kunna ske, hålla hög kvalitet och vara omfattande.

Det finns dock andra typer av drivkrafter än tekniken.

Vilka är drivkrafterna?

Digital agenda för Europa – ett startskott

När finanskrisen slog hårt mot Europa, under 2008, var Sverige ordförandeland för EU. Ett strategiskt program togs då fram för ett ekonomiskt robustare EU. Den övergripande målsättningen var att 75 % av EU:s medborgare, som ingår i arbetskraften, ska ha sysselsättning. Planen som togs fram under Sveriges ledning innehöll fem övergripande mål och sju huvudinitiativ, dvs. strategiska områden för insatser och heter ”Europe 2020”.

Europa 2020 är EU:s tioårsstrategi för tillväxt och jobb som inleddes 2010. Den handlar inte bara om den kris som våra ekonomier nu håller på att hämta sig från. Strategin ska också råda bot på bristerna i vår tillväxtmodell och skapa förutsättningar för en smart och hållbar tillväxt för alla.

EU har satt upp **fem övergripande mål** *för 2020. De gäller sysselsättning, forskning och utveckling, klimat och energi, utbildning samt social delaktighet och fattigdomsminskning.*

Strategin omfattar också **sju huvudinitiativ** *där EU och medlemsländerna ska förstärka varandras insatser på de områden som har störst betydelse för Europa 2020, exempelvis innovation, den digitala ekonomin, sysselsättning, ungdomsfrågor, näringsliv, fattigdom och resurseffektivitet.*[5]

Inom huvudinitiativet ”Smart tillväxt” finns tre insatser, där den första är en ***digital agenda för Europa***. Målet är att bygga upp en enda digital marknad på basis av **snabbt eller supersnabbt internet** och **driftskompatibla tillämpningar**:

- till 2013: bredband för alla
- till 2020: tillgång till mycket högre internethastigheter för alla (minst 30 megabit/s)
- till 2020: minst 50 % av alla hushåll i EU ska ha internetuppkopplingar på mer än 100 megabit/s.

Digital agenda för Sverige

Året efter att den digitala agendan för Europa sjösattes var Sverige klar med den nationella digitala agendan med titeln It i människans tjänst – en digital agenda för Sverige.[6] Den publicerades i oktober 2011, men redan under våren hade Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) lanserat Strategi för eSamhället för sina medlemmar.[7] I denna, liksom i den nationella digitala agendan framhålls tre tydliga målsättningar:

- Enklare vardag för privatpersoner och företag
- Smartare och öppnare förvaltning stödjer innovation och delaktighet
- Högre kvalitet och effektivitet i verksamheten

[5] http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_sv.htm
[6] Näringsdepartementet, dnr 2011/342/ITP
[7] ISBN 978-91-7164-674-3

Styrande dokument i Göteborgs Stad

En drivkraft är naturligtvis den viljeinriktning som beskrivs i de styrande dokument, som berör området. Innebörden av de styrande dokumenten är beskriven i stadens författningssamling.

Stadsövergripande styrande dokument är dokument som berör flera nämnder eller styrelser. Vision, program och plan anger mål och har därför karaktär av färdriktningsdokument. Policy, riktlinjer och regler anger förhållningssätt.

Vision
Visionen är ett strategiskt dokument som talar om ett önskvärt framtida tillstånd för Göteborgs stad. Den övergripande visionen för Göteborgs Stad återfinns i kommunfullmäktiges budget. För program för e-samhälle är det främst prioriteringarna i budgeten som påverkat innehållet i programmet, där kommunstyrelsen och fullmäktige tydligt pekat ut välfärds- och utbildningsområdet.

Program
Ett program beskriver vad Göteborgs Stad ska uppnå inom ett visst område men tar inte någon detaljerad ställning till utförande, prioriteringar[8] eller metoder.

Plan
En plan innehåller konkreta mål eller åtgärder. För identifiering av åtgärder som föreslagits kommunstyrelsen har de 22 prioriterade målen i kommunfullmäktiges budget använts i prioriteringsprocessen.

Policy
En policy anger principer som kan tjäna som vägledning inom aktuellt område med angivande av övergripande mål eller värden som ska eftersträvas.

Riktlinjer
Riktlinjer konkretiserar policyn och ger vägledning och råd för ställningstaganden inom ett visst område. Avsteg kan göras när det finns godtagbara skäl och ska alltid dokumenteras. Om riktlinjerna anger vem som prövar avsteg ska prövningen göras i angivet organ, i andra fall bestämmer nämnd eller styrelse själv hur det ska ske. För e-samhället har särskilt riktlinjerna för kommungemensamma interna tjänster en stor betydelse. Dessa kommenteras nedan. För en effektivare nyttorealisering har det även ingått i projektets uppdrag, att ta fram riktlinjer för detta.

Regler
Regler anger mer i detalj vad som gäller inom ett visst område och ska följas. Avsteg kan efter framställan medges av kommunstyrelsen om det föreligger synnerliga skäl.

Ett samverkande system av program

Det finns även andra program som är knutna till program för e-samhälle och därför är en del av det som tydligt påverkar resan mot e-samhället. Nedan beskrivs de fyra komponenter som

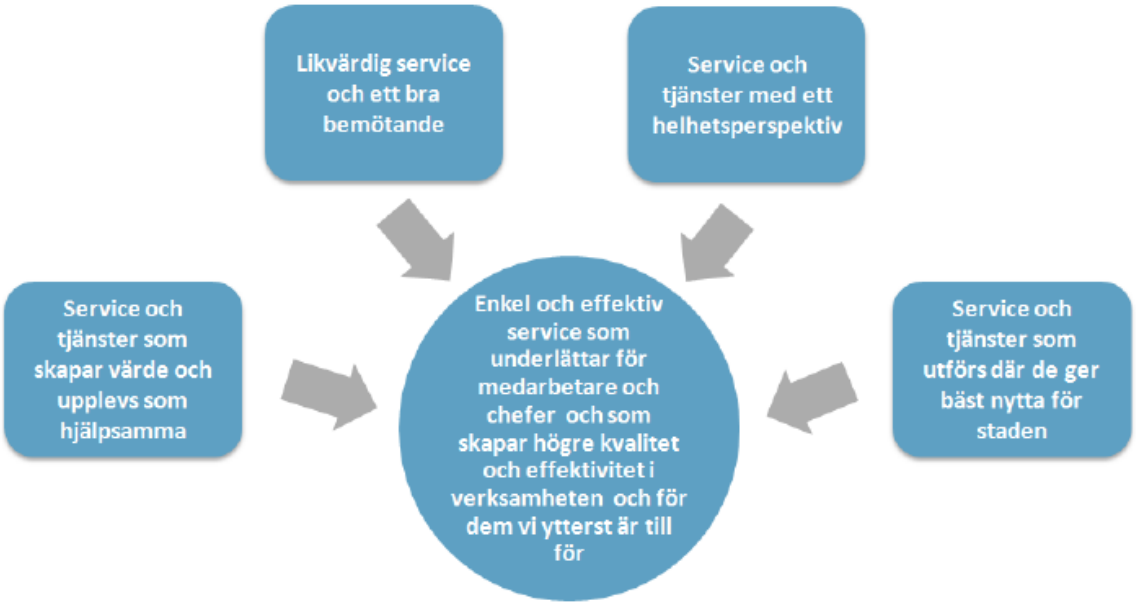
[8] I program för e-samhälle återges de prioriteringar som kommunfullmäktige gjort, som ett ingångsvärde för programmet.

framförallt har ett inbördes beroende och sammantaget är en stark drivkraft för digitaliseringen.

Program för utveckling av intern service

När nämnden för intraservice bildades hösten 2013 startade även arbetet med att utforma den nya nämndens program inom ramen för dess uppdrag, det vi säga ett program för intern service. Programmet antogs av nämnden 2015-02-10 och dess huvuddrag utgörs av den övergripande målbilden för programmet, som är att utveckla en enkel och effektiv intern service som underlättar vardagen för chefer och medarbetare. På så sätt bidrar utvecklingen till högre kvalitet och effektivitet i kärnverksamheten och därmed för dem förvaltningen ytterst är till för.

Oavsett hur tjänsten ser ut, var den utförs eller vem som efterfrågar den, så behöver servicen kring tjänsten vara tydlig och som medarbetare/chef ska man alltid veta hur man därmed ska göra eller vart man kan vända sig för att få hjälp.



Figur 4: Övergripande mål för program för utveckling av intern service

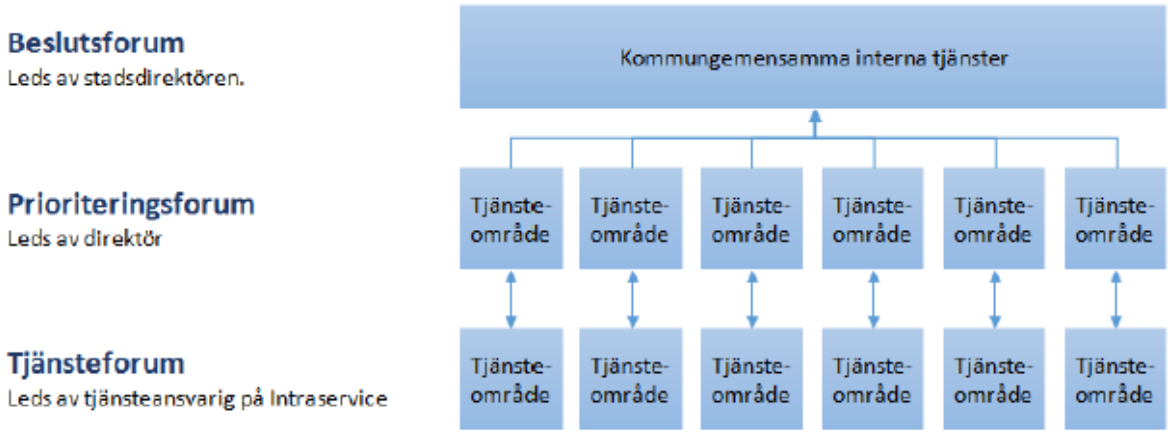
Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice (extern service)

Efter beslut i KS och KF under 2012 inrättades den nya nämnden för konsument- och medborgarservice 2013-01-01. Syftet med programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice är att ge en bättre service till medborgarna, både genom ett gemensamt kontaktcenter och genom en samordnad utveckling av e-tjänster. Programmet har fokus på att stadens service bättre ska motsvara medborgarnas behov och säkerställa en effektiv och lättillänglig service. För att åstadkomma det krävs att man utgår från medborgarnas behov och har en helhetssyn.

Riktlinjer och regler för kommungemensamma interna tjänster

Riktlinjerna beskriver hur utveckling och förvaltning av kommungemensamma interna tjänster styrs, vilka forum som ska finnas i beslutskedjan och mandatet för dessa. Riktlinjerna

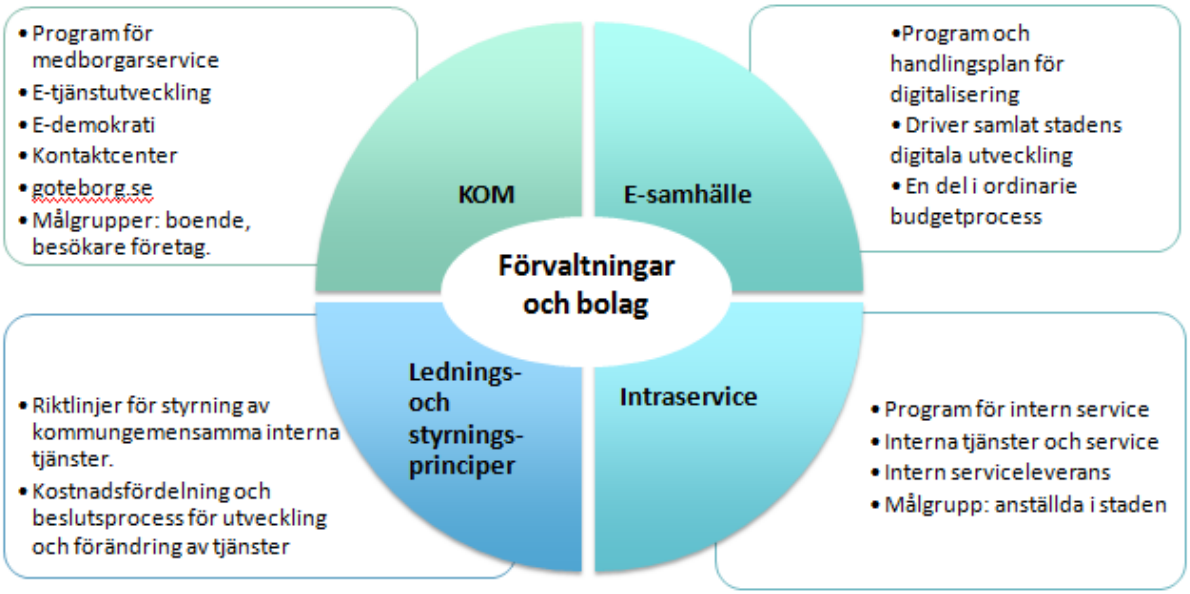
kompletteras med regler, dels generella, dels specifika. Beslutsmodellen innehåller totalt fem steg, med tre tjänstemannaforum, en politisk remiss bestående av nämnden för intraservice samt slutligen ett beslut i KS. Nedan beskrivs de tre första stegen.



Figur 5: Forum och deras relation till varandra

Ett samverkande system

De tre programmen samt riktlinjer med tillhörande regler utgör ett samverkande system för stadens utveckling av digital service. Systemet levererar nytta till alla bolag och förvaltningar genom att tillföra nytta i serviceprocesserna.



Referenser och kontaktuppgifter

Samtliga dokument som är underlag för politiska beslut kan återfinnas under ”Handlingar och protokoll” på goteborg.se . De flesta beslut som är relevanta har tagits av såväl kommunstyrelse som av kommunfullmäktige. I texten framgår det när, vilket kan vara bra att veta när man söker rätt på handlingarna.

För en löpande information om projektet kan man med fördel följa min personliga profil på LinkedIn eller via vartgoteborg.goteborg.se, där vi regelbundet informerar. Vi förbereder även en egen digital kanal för beskrivningen av de olika aktiviteterna som kommer att genomföras inom ramen för projektet. Denna kommer att ha adressen digitala.goteborg.se, men är ännu bara på planeringsstadiet när detta skrivs.

Fotografierna i detta dokument är mina och är licensierade enligt Common Creative BY. Använd dem gärna. Jag blir glad för cred. Övriga bilder kommer från de olika underlagen för politiska beslut. För dem gäller att de är offentliga handlingar.

Du når mig naturligtvis på telefon eller mail.

+46 70 296 9818
ronald.caous@intraservice.goteborg.se