

Regeringsuppdrag

Rapport

Myndigheters strategiska it-projekt, it-kostnader och mognad

It-användningsuppdraget



EKONOMISTYRNINGSVERKET

Publikationen kan laddas ner
från ESV:s webbplats esv.se.

Datum: 2018-03-14

Dnr: 2017-01701

ESV-nr: ESV 2018:30

Copyright: ESV

Rapportansvarig: Patrick Freedman

Förord

Ekonomistyrningsverket (ESV) har fått i uppdrag av regeringen (N2016/01642/EF) att följa myndigheternas användning av it och hur myndigheterna tar tillvara digitaliseringens möjligheter. ESV ska i detta uppdrag årligen inhämta uppgifter om nyckeltal, mognadsbedömningar och information om strategiska it-projekt, från de myndigheter som omfattas av uppdraget.

En analys tillsammans med inhämtad information om nyckeltal, mognadsmätning och strategiska it-projekt ska rapporteras till Regeringskansliet senast den 15 mars 2018. Denna rapport kompletterar rapporten *Myndigheters strategiska it-projekt och it-kostnader* (ESV 2017:77) från den 21 december 2017, som ESV tidigare har lämnat till Regeringskansliet. I denna rapport redovisas den genomförda mognadsmätningen samt ESV:s analys och förslag utifrån data som har redovisats i båda rapporterna.

Ekonomistyrningsverket överlämnar härmed rapporten *Myndigheters strategiska it-projekt, it-kostnader och mognad*.

Stockholm den 14 mars 2018

Clas Olsson

Patrick Freedman

Innehåll

Förord	3
1 Sammanfattning	6
2 Inledning	8
2.1 Genomförande.....	8
2.2 Rapportens disposition	9
3 ESV:s iakttagelser om myndigheternas strategiska it-projekt	11
3.1 Definition av strategiskt it-projekt.....	11
3.2 Antal strategiska it-projekt	11
3.3 Projektens budget och kostnader	12
3.4 Nyttor och nyttorealiserings	12
3.5 De strategiska it-projektens inriktning.....	12
3.6 Risker kopplat till projekten.....	13
4 ESV:s iakttagelser om myndigheternas it-kostnader	16
4.1 Gruppindelning av myndigheterna	16
4.2 It-kostnaden i staten	16
4.3 It-kostnader som andel av verksamhetskostnad.....	17
4.4 It-investeringar som andel av verksamhetskostnaden	18
4.5 Inhyrd it-personal som andel av total it-personal	18
4.6 It-kostnad per användare.....	18
4.7 Andel utkontrakterad verksamhet som andel av it-kostnaden	19
4.8 Kostnad per it-arbetsplats.....	19
4.9 Kostnader för lagring	21
4.10 Kostnader för att säkerställa, förbättra och ta fram ny funktionalitet	21
5 Myndigheternas mognad – redovisning och analys	24
5.1 ESV:s definition av digitalisering.....	24
5.2 Genomförandet av mognadsmätningen.....	24
5.3 Mognadsbedömningens förändring över tid.....	26
5.4 Skillnaderna mellan de tre myndighetsgrupperna.....	27
5.5 Ett fortsatt behov av att utveckla strategin för it-försörjning	28
5.6 Många myndigheter saknar en it-kompetensförsörjningsplan.....	30
5.7 Många myndigheter har en förvaltningsmodell för it	32
5.8 De flesta myndigheterna har en projektstyrningsmodell	33
5.9 Portföljstyrningen behöver utvecklas	34
5.10 Fler myndigheter bör göra kostnadsjämförelser	35
5.11 Motstridiga svar om informationssäkerhetsarbetet	37
5.12 Ett fortsatt behov av att utveckla arbetet med nyttorealiserings	40
5.13 Uppföljningen av myndigheternas arbete med digitalisering.....	43
5.14 Hinder för digital utveckling.....	44
5.15 Innovationsprocesserna är i huvudsak interna	46

5.16	Ungefär hälften av myndigheterna publicerar öppna data	47
5.17	Myndigheterna frågar ofta efter målgruppens behov	49
5.18	De flesta myndigheter har digitala tjänster.....	50
6	Slutsatser och reflektioner.....	53
6.1	Vad har hänt med anledning av tidigare rapportering	53
6.2	Myndigheterna behöver utveckla sin förmåga att styra it och digitalisering	54
6.2.1	Myndigheter behöver utveckla strategier för it-försörjning och digitalisering .	54
6.2.2	En god kostnadskontroll ger möjlighet till att diskutera nytta	55
6.2.3	Portföljstyrning underlättar prioritering mellan utvecklingsinsatser	55
6.2.4	Myndigheterna behöver tillgodogöra sig nyttan av genomförda insatser.....	56
6.2.5	Trenden med långa och dyra utvecklingsprojekt behöver brytas.....	56
6.2.6	Informationssäkerhet är en förutsättning för digitalisering	58
6.3	Flera hinder för digitaliseringen kan undanröjas	58
6.4	Uppföljning understödjer utveckling	60
	Bilaga 1, Tabeller utifrån genomförd mognadsmätning	61
	Bilaga 2, Frågor till mognadsmätning.....	69
	Bilaga 3, ESV:s tidigare rapporter inom området.....	78

1 Sammanfattning

Som en del av regeringsuppdraget *Uppdrag att följa de statliga myndigheternas användning av it och hur myndigheterna tar tillvara digitaliseringens möjligheter* (N2016/01642/EF) har ESV under 2017 följt upp myndigheters it-kostnader och strategiska it-projekt. ESV har också följt upp myndigheternas mognad med fokus på styrning och ledning av it och digitalisering. Uppföljningen bygger på den utveckling och det arbete som ESV och berörda myndigheter har genomfört inom området sedan 2014.

Totalt sett omfattas 66 myndigheter av uppdraget. Tre länsstyrelser ingår i arbetet och de har valt att samordna sin redovisning eftersom de har en gemensam it-drift. Således är det totalt 64 myndigheter som ska redovisa uppgifter om it-kostnader och strategiska it-projekt. Sammantaget har ESV under 2017 fått in uppgifter om it-kostnader från 63 myndigheter, medan 61 myndigheter har rapporterat om strategiska it-projekt och lämnat uppgifter om mognad.

I undersökningen av strategiska it-projekt har myndigheterna rapporterat in 113 nya projekt sedan 2016 års uppföljning. Dessutom har myndigheterna uppdaterat med aktuell status för 118 av de projekt som rapporterades in till 2016 års undersökning. Av dessa projekt har nu 40 avslutats, medan 78 projekt fortfarande pågår. Totalt sett omfattar därmed sammanställningen 191 pågående strategiska it-projekt. Undersökningen av myndigheternas strategiska it-projekt visar att projekten generellt sett är väldigt långa och att de blir längre och dyrare under projektens gång. Såväl projektlängd som budget tenderar att revideras i stor utsträckning. Det är en trend som ESV menar att vi i förvaltningen bör sträva efter att bryta. Ett sätt att göra det är att i större omfattning bedriva utvecklingen agilt.

De totala it-kostnaderna för de myndigheter som har redovisat uppgifter i uppföljningen uppgick till 18,8 miljarder kronor för år 2016. Det motsvarar 9 procent av myndigheternas verksamhetskostnad. Baserat på det insamlade underlaget bedömer ESV att statens totala it-kostnader uppgår till 25–30 miljarder kronor för år 2016. ESV har inte kunnat se några nämnvärda förändringar av myndigheternas *it-kostnader som andel av verksamhetskostnaden* under de år som mätningarna har genomförts. Andelen *it-investeringar av verksamhetskostnaden* har också varit relativt konstant under de tre åren. Men med tanke på att regeringen ser digitaliseringen som ett av de viktigaste medlen för att åstadkomma förändring, utveckling och effektivisering är det inte orimligt att dessa nyckeltal skulle ha ökat över tid.

ESV har genomfört mognadsmätningarna sedan 2015. En jämförelse mellan de olika åren visar att myndigheterna ligger på liknande mognadsnivåer som de gjorde redan vid den första mätningen. En viss utveckling har skett men den är begränsad. Vid 2016 års mätning fick myndigheterna också bedöma var de skulle befinna sig 2018. För att nå upp till den ambitionsnivå som myndigheterna då redovisade för 2018 finns behov av omfattande insatser på myndigheterna.

Många myndigheter redovisar att *kunskap om målgruppens behov* och *befintliga lagar och regelverk* utgör ett hinder för den digitala utvecklingen. För de två områdena *Gemensamma standarder* och *Tillgång till kompetens* svarar ungefär lika många myndigheter att de utgör ett hinder som att de inte gör det. ESV menar därför att myndigheterna behöver förbättra sin förmåga att möta dessa utmaningar men att de också bör få stöd för att göra det.

Utifrån uppföljningen ser ESV ett behov av *att myndigheterna utvecklar förmågan att styra it och digitalisering*. De behöver därför koppla sina utvecklingsinsatser med inslag av it till myndigheternas långsiktiga strategier för utvecklingen av verksamheten och försäkra sig om att myndighetens prioriteringar säkerställer att det finns en långsiktig balans i utvecklingsarbetet. Utöver detta behöver myndigheterna även förbättra förmågan att bereda, besluta och bedriva utvecklingsinsatser. Detta för att säkra upp att de leveranser och den verksamhetsutveckling som insatserna ska resultera i genomförs i enlighet med de planer man har satt upp. Andra områden där myndigheterna behöver utveckla sin förmåga är ramverk för nyttorealisering, informationssäkerhet, strategi för it-försörjning, it-kompetensförsörjning samt portföljsyrning.

Vi har också följt upp i vilken utsträckning regeringen och myndigheterna själva följer upp arbetet med digitalisering. Resultatet visar att myndigheternas digitalisering endast följs upp i viss omfattning av regeringen eller av myndigheterna. För att förvaltningen ska nå regeringens mål på området ser ESV ett behov av att arbetet med digitalisering följs upp i större utsträckning, både internt på myndigheterna men också av regeringen i sin uppföljning av myndigheterna, och att det förs en dialog om resultatet av genomförd uppföljning mellan berörda parter.

2 Inledning

Som en del av regeringsuppdraget *Uppdrag att följa de statliga myndigheternas användning av it och hur myndigheterna tar tillvara digitaliseringens möjligheter* (N2016/01642/EF) har ESV under 2017 följt upp 66 myndigheters it-kostnader och strategiska it-projekt. ESV har också följt upp myndigheternas mognad med fokus på styrning och ledning av it och digitalisering. Uppföljningen är en vidareutveckling och fortsättning av ett arbete som har bedrivits sedan år 2014. I den här rapporten kallar vi fortsättningsvis det aktuella regeringsuppdraget för ”it-användningsuppdraget” eller bara ”uppdraget”.

De myndigheter som deltar i uppdraget är Bolagsverket, Sjöfartsverket och Sveriges geologiska undersökning, samt de myndigheter som omfattas av internrevisionsförordningen (2006:1228), med undantag för Försvarsmakten, Försvarets materielverk, Länsstyrelsen i Jämtlands län, Länsstyrelsen i Norrbottens län, Länsstyrelsen i Västerbottens län och Totalförsvarets forskningsinstitut.

Bakgrunden till uppdraget är att regeringen ser ett behov av fortsatt uppföljning av myndigheternas användning av it, i syfte att utveckla den interna styrningen och kontrollen av it samt för att bidra till en effektiv förvaltning som hushållar väl med statens medel. Regeringen skriver även i uppdragsbeskrivningen att uppföljningen är viktig för att kunna utveckla uppföljningen och styrningen av förvaltningen.

Som en del av uppföljningen av myndigheternas it-kostnader har ESV samlat in ett antal nyckeltal; exempel på dessa är vilken andel av myndigheternas verksamhetskostnader som utgörs av it-kostnader och vilken andel av myndigheternas verksamhetskostnader som utgörs av it-investeringar. ESV har även inhämtat nyckeltal som ger information på en mer detaljerad nivå som exempelvis kostnaden för en it-arbetsplats. Uppföljningen av myndigheternas it-kostnader skapar förutsättningar för att kunna följa verksamheternas utveckling och synliggör vilka förändringar de för med sig. När samma nyckeltal används under flera år eller i flera verksamheter kan man göra jämförelser mellan dem och lära sig mer om hur verksamheterna kan förbättras och effektiviseras. Nyckeltalen kan även användas som stöd vid styrning, planering och budgetering av verksamheten. Den tydliga strukturen och definitionerna som nyckeltalen bidrar till ger också förutsättningar för att utveckla den interna dialogen mellan it-verksamheten, kärnverksamheten och ledningen.

2.1 Genomförande

ESV har genomfört 2017 års insamling av uppgifter om mognad, strategiska it-projekt och it-kostnader genom tre olika insatser. Arbetet bygger på den utveckling

och det arbete som ESV och berörda myndigheter genomfört inom området sedan 2014, vilket finns beskrivet i ESV:s tidigare rapporter.¹

Insamlingen av uppgifter om myndigheternas strategiska it-projekt och it-kostnader föregicks av seminarier med de deltagande myndigheterna. På dessa seminarier diskuterades bland annat definitioner, insamlingens genomförande, tidsplanen och möjligheter till vidareutveckling. Under seminarierna slog deltagarna även fast vilka frågeställningar som skulle ingå i undersökningen av såväl strategiska it-projekt som it-kostnader. En fördel med seminarierna är att de ger bra möjligheter till nätverkande och värdefullt erfarenhetsutbyte deltagarna emellan, vilket har påpekats av flera myndigheter.

Insamlingen av uppgifterna om mognad har samordnats med ESV:s uppföljning av det offentliga Sveriges digitalisering. En kortare diskussion om de frågeställningar som har inhämtats vid tidigare mognadsmätningar genomfördes i samband med ovan nämnda seminarier. Under seminarierna bestämde man sig för att behålla alla frågeställningarna från de tidigare mognadsmätningarna, förutom frågan om myndigheternas förmåga att ta tillvara it som en möjliggörare. I stället beslutade man att ersätta frågan med ett antal andra frågor inom ramen för den bredare uppföljningen av det offentliga Sveriges digitalisering.²

Totalt omfattas 66 myndigheter av detta uppdrag. Tre länsstyrelser ingår i arbetet och de har valt att samordna sin redovisning, eftersom de har en gemensam it-drift under Länsstyrelsen i Västra Götaland. Således är det totalt 64 myndigheter som ska redovisa uppgifter om it-kostnader och strategiska it-projekt. Sammantaget har ESV under 2017 fått in uppgifter om it-kostnader från 63 myndigheter, medan 61 myndigheter har rapporterat om strategiska it-projekt och lämnat uppgifter om mognad.

2.2 Rapportens disposition

I kapitel 3 sammanfattar vi ESV:s iakttagelser om myndigheternas strategiska it-projekt. Sammanfattningen utgår från ESV:s delrapport³ till regeringen från slutet av 2017.

¹ ESV 2014:50, [It-kostnadsmodell – ett första steg mot ett gemensamt språk](#), Stockholm; ESV 2015:48, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Delrapport 1: Kartläggning av strategiska it-projekt med hög risk](#), Stockholm; ESV 2015:58, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Delrapport 2: Kartläggning av it-kostnader](#), Stockholm; ESV 2015:64, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Slutrapport: Förslag inför framtiden](#), Stockholm; ESV 2017:13, [Digitalisering av det offentliga Sverige](#), del 1 och 2, Stockholm och ESV 2017:77, [Myndigheters strategiska it-projekt och it-kostnader](#), Stockholm.

² ESV:s uppföljning av offentliga Sveriges digitalisering beskrivs i sin helhet i ESV:s rapport ESV 2018:31, Digitalisering av det offentliga Sverige – en uppföljning, Stockholm.

³ ESV 2017:77, [Myndigheters strategiska it-projekt och it-kostnader](#), Stockholm.

I kapitel 4 sammanfattar vi ESV:s iakttagelser om myndigheternas it-kostnader, som också utgår från ESV:s delrapport.

I kapitel 5 redovisar vi den information som ESV har samlat in om myndigheternas mognad, samt tolkar resultatet och redovisar vissa av ESV:s slutsatser och resonemang om behov eller insatser för att kunna nå regeringens mål på området.

I kapitel 6 gör ESV en samlad analys av hela materialet och för en diskussion utifrån de tre mätningarna som vi har genomfört. I detta kapitel redovisar ESV även sina reflektioner utifrån det samlade materialet.

3 **ESV:s iakttagelser om myndigheternas strategiska it-projekt**

I detta kapitel sammanfattas de iakttagelser om myndigheternas strategiska it-projekt som ESV rapporterade i slutet av 2017.⁴

3.1 **Definition av strategiskt it-projekt.**

Inför 2015 års undersökning genomförde ESV och de deltagande myndigheterna ett gemensamt arbete med att ta fram definitioner på vad ett *it-projekt* är och vad *strategiskt* innebär i detta sammanhang.⁵ Dessa definitioner har sedan dess använts som en slags övergripande vägledning för de ställningstaganden som görs på varje enskild myndighet, om vilka initiativ som betraktas som *strategiska it-projekt* och som därmed ska redovisas till ESV.

Definitionerna är följande:

- Ett *it-projekt* är en uppgift som är formaliserad som ett projekt eller program och som syftar till verksamhetsutveckling med stöd av it, verksamhetseffektivisering med stöd av it eller effektivt tillhandahållande av it-stöd.
- *Strategiskt* innebär att myndighetens ledning följer eller borde följa genomförandet av projektet eller programmet med anledning av bland annat sitt ansvar för verksamheten inför regeringen enligt 3 § myndighetsförordningen i avseendena effektivitet, hushållning, regelefterlevnad och redovisning, men också utifrån de förvaltningspolitiska målen.

3.2 **Antal strategiska it-projekt**

De deltagande myndigheterna har rapporterat in 113 nya it-projekt i 2017 års undersökning. Dessutom har myndigheterna uppdaterat med aktuell status för 118 av de projekt som rapporterades in under 2016 års undersökning. Av dessa projekt hade 40 avslutats, medan 78 projekt fortfarande pågick. Totalt sett omfattar därmed sammanställningen 191 strategiska it-projekt.

Totalt 58 av de 66 deltagande myndigheterna har redovisat projekt i undersökningen. Tre myndigheter har meddelat att de har gjort bedömningen att de inte har några pågående strategiska it-projekt. Ytterligare tre myndigheter har avstått från att redovisa information. De deltagande länsstyrelserna har samordnat sin inrapportering. Det innebär en ”svarsfrekvens” i undersökningen på 95 procent. Nio av de myndigheter som inte redovisade några projekt 2016 har redovisat projekt för 2017.

⁴ ESV 2017:77, [Myndigheters strategiska it-projekt och it-kostnader](#), Stockholm.

⁵ ESV 2015:48, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Delrapport 1: Kartläggning av strategiska it-projekt med hög risk](#), kapitel 3, s. 12 f, Stockholm.

Två myndigheter som redovisade projekt 2016 har i år varken redovisat nya projekt eller uppdaterat informationen om de inrapporterade projekten från 2016.

3.3 Projektens budget och kostnader

Undersökningen av myndigheternas strategiska it-projekt 2017 visar att projekten generellt sett är väldigt långa (genomsnittlig projektlängd är 2 år och 7 månader). De strategiska it-projekten har också relativt stora budgetar (medelvärdet för projektens budget är 78,6 miljoner kronor och medianbudget är 17,3 miljoner kronor). Total budget för alla pågående strategiska it-projekt i undersökningen är 11 miljarder kronor.

De strategiska it-projekten är inte bara långa och dyra – de blir också längre och dyrare under projektens gång. Såväl projektlängd som budget tenderar att revideras i väldigt stor utsträckning. För enskilda projekt kan det finnas rimliga förklaringar till att myndigheten behöver göra revideringar, men sett till helheten anser ESV att det är oroväckande att redan långa och dyra projekt blir ännu längre och ännu dyrare. ESV menar att den tydliga trenden att strategiskt viktiga it-projekt förlängs och fördyras behöver brytas, inte minst på grund av att realiseringen av projektens nyttor (positiva effekter) annars skjuts på framtiden.

3.4 Nyttor och nyttorealiserings

Undersökningen visar att myndigheterna i stor utsträckning har identifierat och analyserat de strategiska it-projektens nyttor. Nästintill samtliga av de 24 projekt som har en budget på över 100 miljoner kronor har identifierat och analyserat nyttorna med projektet. Generellt sett visar det sig dock att myndigheterna saknar viktiga förutsättningar för att effektivt kunna realisera nyttorna av de strategiska it-projekten, däribland nollmätning, nyttorealiseringsplan och nyttorealiseringsansvarig. Mer kostsamma projekt har dessa viktiga förutsättningar på plats i något större utsträckning än mindre kostsamma projekt. Mot bakgrund av myndigheternas mognadsbedömning från 2016⁶ gjorde ESV bedömningen att myndigheter generellt behöver utveckla sin förmåga inom nyttorealiserings. ESV:s undersökning av de strategiska it-projekten bekräftar den bilden.

3.5 De strategiska it-projektens inriktning

För att på en övergripande nivå beskriva vilken typ av projekt som har redovisats i denna undersökning kan man göra följande konstateranden:

- Merparten har fokus på att ersätta eller modernisera befintliga system för att undvika föråldrade tekniska lösningar.

⁶ Myndigheternas mognadsbedömning från 2017 (se kapitel 5) ger en liknande bild som myndigheternas mognadsbedömning från 2016 se ESV 2017:13, [Digitaliseringen av det offentliga Sverige](#), del 2 fördjupning, avsnitt 1.4.2 s. 74 ff, Stockholm.

- Det är väldigt vanligt att projekten syftar till att åstadkomma effektiviseringar och kvalitetsökningar med avseende på handläggning och beslut. Projekten syftar till att åstadkomma detta genom att exempelvis utveckla befintliga it-stöd, implementera nya system, automatisera processer eller införa självbetjäningstjänster.
- Några andra återkommande teman för projektens syften är att implementera systemstöd för att förstärka planering, prioritering och uppföljning av verksamheten.
- Det har i övrigt även rapporterats in en del projekt som tar sikte mot att förstärka informationshantering-/försörjning (eller förenkling av uppgiftslämnande för enskilda⁷). Mer konkret kan det handla om projekt som avser skapa enklare ansökningsprocesser, implementera modernare stöd för uppgiftslämnande, effektivare dokument- och ärendehantering eller ny teknik för informationsutbyte mellan myndigheter (eller andra aktörer).

Myndigheterna anser att deras strategiska it-projekt till stor del drivs utifrån en strävan att åstadkomma högre intern effektivitet. En stor andel av myndigheterna menar därtill att deras projekt svarar upp mot målet om ”högre kvalitet och effektivitet i verksamheten”, vilket är ett av de tre delmålen i regeringens strategi om en digitalt samverkande förvaltning. Betydligt färre projekt anses bidra till de övriga två delmålen: ”enklare vardag för medborgare” och ”öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet”.

Om man ser till helheten är det en relativt liten andel av projekten som genomförs i samverkan. Däremot visar undersökningen att mer än hälften av de projekt som tar sikte mot ökad extern effektivitet genomförs i samverkan. Det är positivt att myndigheter utnyttjar potentialen med samverkan för att tillfredsställa medborgares och företags (eller andra externa intressenters) behov vid utvecklingsåtgärder av den här karaktären.

3.6 Risker kopplat till projekten

Som en del av uppdraget under 2015 tog ESV och de 63 deltagande myndigheterna fram en enkel riskbedömningsmodell⁸. Tanken var att modellen skulle kunna ta hänsyn till de riskbedömningar som respektive myndighet redan hade gjort. För att kunna redovisa riskerna med de strategiska it-projekten fick myndigheterna därför översätta de befintliga riskbedömningarna till någon av risknivåerna på den tregradiga skalan: *låg risk* – *viss risk (medel)* – *hög risk*. Under 2015 redovisade myndigheterna riskerna för sina strategiska it-projekt utifrån tre olika perspektiv:

⁷ Fysisk eller juridisk person som inte är en myndighet eller annat offentligt organ.

⁸ ESV 2015:48, [Förslaget till it-kostnadsuppdrag – Delrapport 1: Kartläggning av strategiska it-projekt med hög risk](#), avsnitt 3.3 s. 13, Stockholm.

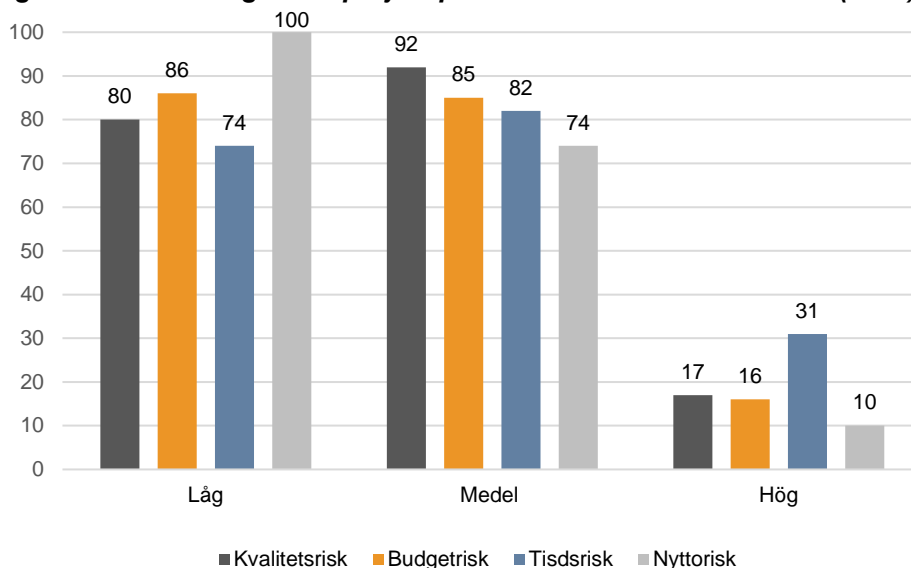
- Risk att inte kunna realisera planerade effekter (nyttorisk).
- Risk för budgetöverskridande (budgetrisk).
- Risk att projektet inte ska kunna genomföras inom beslutad tidsram (tidsrisk).

Till 2016 års undersökning lades ytterligare en riskdimension till, nämligen:

- Risk att projektet inte ska kunna leverera tilltänkt slutresultat (kvalitetsrisk).

Myndigheterna har en stark benägenhet att revidera både tidsplan och budget för sina strategiska it-projekt. För majoriteten av de strategiska it-projekten i undersökningen innebär revideringarna att man förlänger planerat slutdatum och överskrider projektets budget. I myndigheternas riskbedömningar framgår det emellertid att man genomgående anser att riskerna är förhållandevis låga för att just tidsplaner och budget inte ska hålla. Knappt 20 procent av projekten bedömer att det är hög risk för att man inte ska kunna leverera projektet inom fördefinierade tidsramar. Färre än var tionde projekt bedömer att det är hög risk för att man inte ska kunna leverera projektet i enlighet med planerad projektbudget.

Figur 1. Antal strategiska it-projekt per riskdimension och risknivå (2017)



Källa: ESV 2017:77, [Myndigheternas strategiska it-projekt och it-kostnader](#), s. 40.

Myndigheterna gör snarlika bedömningar av risken för att de strategiska it-projekten inte ska kunna leverera det tilltänkta slutresultatet, och att organisationen inte ska kunna realisera de förväntade nyttorna med projektet. Enligt undersökningen bedömer färre än var tionde strategiskt it-projekt att risken är hög för att de inte ska kunna leverera det tilltänkta slutresultatet, det vill säga att de inte ska kunna nå de uppsatta produktmålen. En ännu mindre andel (ungefär motsvarande var tjugonde

projekt) har angivit en hög risknivå för att organisationen inte ska kunna realisera de eftersträvade nyttorna med projekten (se figur 1). Mot bakgrund av att väldigt många myndigheter saknar vissa grundläggande förutsättningar för att kunna bedriva ett effektivt nyttorealiseringsarbete, är det anmärkningsvärt att så pass få myndigheter har värderat risken som hög för att realiseringen av nyttorna ska utebli.

Myndigheterna har beskrivit de huvudsakliga anledningarna till de fall där de har bedömt att riskerna är höga utifrån perspektiven nytta och kvalitet. Man har genomgående pekat ut att projekten anses vara särskilt omfattande, komplexa och resurskrävande samt att det finns särskilt starka externa och/eller interna beroenden.

Det finns inga starka samband mellan risknivå och budgetstorlek. Det finns dock vissa tecken på att projekt med en budget på över 100 miljoner kronor tenderar att bedöma riskerna med projekten något högre än övriga projekt (framförallt syns dessa skillnader vid en jämförelse med projekt med en budget på under 10 miljoner kronor). Orsaken till det kan vara flera, till exempel att riskerna faktiskt är större, att större projekt har bättre förutsättningar för att göra väl genomarbetade riskbedömningar eller att det finns större incitamenten till hög grad av transparens (och att inte undervärdera risker) runt stora projekt.

Uppföljningen visar inget uttalat samband mellan risknivåer och projektens längd. Vi noterar dock att korta och långa projekt generellt har en högre riskbedömning kopplat till tid och budget än projekten i ”mellankategorierna”.

4 ESV:s iakttagelser om myndigheternas it-kostnader

I kapitlet sammanfattar vi iakttagelserna om myndigheternas it-kostnader från ESV:s delrapport till regeringen som lämnades i slutet av 2017.⁹

4.1 Gruppindelning av myndigheterna

Till redovisningen om it-kostnader har 63 myndigheter rapporterat in uppgifter. Redovisningen av nyckeltalen utgår från 2016 års utfall samt ett bedömt läge för år 2019. Sedan 2016 års undersökning har vi tagit bort nyckeltalet kostnader för telefoni. Mot bakgrund av den tekniska utvecklingen blir det allt svårare att särskilja kostnader för telefoni från annan it-kostnad inom ramen för kommunikation.

I redovisningen av resultaten av it-kostnader och myndigheternas mognad delas de deltagande myndigheterna in i tre grupper:

- Lärosäten
- E-delegationsmyndigheter
- Övriga myndigheter (fortsatt kallad bara ”Övriga”).

Lärosäten är en homogen grupp med liknande uppgifter. Det som primärt skiljer lärosäten från varandra är storlek och förhållandet mellan forskning och undervisning.

E-delegationsmyndigheter är de myndigheter som deltog i gruppens arbete. E-delegationen var en expertgrupp under regeringen 2009–2015. Dessa myndigheter är generellt sett relativt stora och it-intensiva.

De myndigheter som inte tillhör någon av dessa grupper ingår i gruppen övriga myndigheter.

4.2 It-kostnaden i staten

Verksamhetskostnaderna för de myndigheter som har redovisat uppgifter i 2017 års mätning uppgick till 215 miljarder kronor. Det motsvarar 63 procent¹⁰ av statens totala verksamhetskostnad om 340 miljarder kronor för 2016.¹¹

⁹ ESV 2017:77, [Myndigheters strategiska it-projekt och it-kostnader](#), Stockholm.

¹⁰ Vi väljer här att följa verksamhetskostnaden och inte omsättningen eftersom vi bedömer att till exempel transfereringskostnader inte är relevanta att ha med i denna uppföljning. Togs transfereringskostnader med skulle andelen vara högre.

¹¹ Uppgifterna är en sammanräkning av verksamhetens kostnader för de myndigheter som ingår i den statliga redovisningsorganisationen exklusive verksamhetens kostnader för Riksgälden. Uppgifterna är hämtade ur informationssystemet Hermes genom ESV:s nyckeltalsmodul.

De totala it-kostnaderna för de myndigheter som har redovisat uppgifter i 2017 års undersökning uppgick till 18,8 miljarder kronor för år 2016, vilket motsvarar 9 procent av myndigheternas verksamhetskostnad. Den genomsnittliga it-kostnaden som andel av verksamhetskostnaderna var 14 procent för E-delegationsmyndigheterna, 6 procent för Lärosäten och 7 procent för gruppen Övriga.

ESV har tidigare gjort bedömningen¹² att de myndigheter som redovisar it-kostnader inom ramen för arbetet med it-kostnadsuppdraget inte fullt ut är jämförbara med de myndigheter som inte ingår i arbetet. Detta mot bakgrund av att myndigheterna som deltar i uppdraget generellt sett bedöms vara mer it-intensiva. ESV gör fortsatt samma bedömning. För att kompensera för detta i beräkningen av statens totala it-kostnad utgår ESV från gruppen Övriga för att beräkna it-kostnaderna för de ej deltagande myndigheterna. Liksom vid tidigare beräkningar av statens it-kostnader är det dock osäkert hur nära korrelationen är mellan gruppen Övriga och de myndigheter som ej har redovisat it-kostnader i uppdraget. ESV väljer därför att beräkna it-kostnaderna för dessa myndigheter utifrån ett spann om plus/minus 2 procentenheter av värdet för gruppen Övriga.

Baserat på detta har ESV beräknat att it-kostnaderna för staten som helhet uppgick till 25–30 miljarder kronor för år 2016. Denna summa motsvarar i princip ESV:s beräkning från tidigare år.¹³

4.3 It-kostnader som andel av verksamhetskostnad

ESV har inte kunnat se några nämnvärda förändringar vad gäller medelvärdet för myndigheternas *it-kostnader som andel av verksamhetskostnaderna* under de år som mätningarna har genomförts. Medelvärdet ligger relativt stilla på knappt 9 procent. Man kan inte heller förvänta sig några nämnvärda förändringar om man ser till myndigheternas prognoser för år 2019.

Regeringen ser digitaliseringen som den enskilt största förändringsfaktorn för förvaltningen. Mot denna bakgrund kan man ställa sig frågan om inte myndigheternas kostnader för satsningar på it och digitalisering kontinuerligt borde öka. Naturligtvis bör det betonas att en del kostnader kopplat till it ständigt sjunker som en följd av bland annat konkurrens och teknikutveckling, exempelvis kostnader för lagring och arbetsplatser. En sådan generell kostnadsminskning kan i viss utsträckning motverka en kostnadsökning för it i statsförvaltningen. För kostnaderna för lagring minskar lagringskostnaden per volymenhet. Samtidigt lagras mer information vilket gör att den totala lagringskostnaden kan påverkas både positivt som negativt utifrån olika verksamheters förutsättningar. Sammantaget gör dock

¹² ESV 2014:50, [It-kostnadsmodell – ett första steg mot ett gemensamt språk](#), kapitel 3, s. 17 f, Stockholm.

¹³ ESV 2014:50, [It-kostnadsmodell – ett första steg mot ett gemensamt språk](#), Stockholm.

ESV bedömningen att med en ökad digitalisering och automatisering av processer borde it-kostnadernas andel av verksamhetskostnaderna på sikt öka i förvaltningen.

4.4 It-investeringar som andel av verksamhetskostnaden

Utvecklingen under de tre senaste årens uppföljningar visar att andelen it-investeringar av verksamhetskostnaderna är relativt konstant (från 1,9–2,1 procent). Myndigheterna räknar dock med en marginell ökning till 2,2 procent år 2019. Kostnaderna för investeringarna ligger nu kvar på omkring 4,4 miljarder kronor.

Med tanke på att regeringen ser digitaliseringen som ett av de viktigaste medlen för att åstadkomma förändring, utveckling och effektivisering kan man fundera över om inte även detta nyckeltal bör öka över tid. Myndigheterna behöver utvecklas både i relation till enskilda¹⁴ och i relation till den övriga förvaltningen. Det bland annat för att bättre kunna svara mot de krav som finns på högre produktivitet i den offentliga sektorn. Behovet av utveckling behöver också ställas mot den effektivisering och de nya tjänster som en öppnare tillgång av digital information kan generera i samhället i stort.

4.5 Inhyrd it-personal som andel av total it-personal

Andelen inhyrd personal av myndigheternas totala it-personal har ökat för 2016 jämfört med 2015. Grupperna Övriga och E-delegationsmyndigheter har en betydligt högre andel än gruppen Lärosäten. Myndigheternas prognos för andelen inhyrd personal år 2019 ligger på 21 procent, vilket är en marginell minskning jämfört med utfallet för år 2016.

Enligt ESV finns det inte något självändamål med att andelen inhyrd it-personal ligger på en viss nivå i förvaltningen. Andelen inhyrd it-personal måste stå i relation till de strategiska val myndigheten har gjort för att utveckla verksamheten och för sin personalförsörjning inom it-området. Finns det ett kortsiktigt behov av att stärka organisationens resurser och kompetens kan det vara fördelaktigt att använda inhyrd it-personal. Om behovet av förstärkning är mer långsiktigt kan det vara mer fördelaktigt att myndigheten anställer personalen. Myndighetens val av inriktning måste naturligtvis baseras på tillgången till efterfrågad kompetens. En verksamhets lokalisering kan därför också ha betydelse i detta sammanhang.

4.6 It-kostnad per användare

Det är svårt att göra jämförelser mellan myndigheterna för detta nyckeltal, eftersom myndigheterna har olika syften med sina system och att systemen stödjer olika behov. Vissa myndigheters användare finns uteslutande inom myndigheten och andra myndigheter ansvarar för it-system där den stora majoriteten av användarna finns

¹⁴ Fysisk eller juridisk person som inte är en myndighet eller annat offentligt organ.

utanför myndigheten. Nyckeltalet har därför sitt främsta värde i myndighetens interna uppföljning.

Myndigheterna bedömer att it-kostnaden per användare kommer att ha ökat från 26 000 kronor år 2016 till 32 000 kronor år 2019. En sådan ökning skulle i viss utsträckning kunna spegla en strategi där myndigheterna går från manuell handläggning till fler (digitalt) automatiserade processer.

4.7 Andel utkontrakterad verksamhet som andel av it-kostnaden

Kostnaden för myndigheternas utkontrakterade verksamhet utgör 3,1 miljarder kronor (cirka 16 procent) av den totala it-kostnaden om 18,7 miljarder. Om en organisation ökar eller minskar nivån av utkontrakterade tjänster kan det förväntas få en omvänd effekt på kostnaderna för egen personal, hårdvara och mjukvara.

Myndigheterna bedömer att andelen utkontrakterad it-verksamhet kommer att ligga på cirka 18 procent år 2019, vilket är något högre än utfallet för år 2016.

Sambandet mellan grad av utkontraktering och it-kostnad brukar vara föremål för diskussion. Myndigheternas inrapporterade underlag ger dock inget stöd för att myndigheter med stor grad av utkontraktering skulle ha varken högre eller lägre andel it-kostnad i relation till verksamhetskostnaden.

En myndighet bör ha kontroll över vilket arbete som bedrivs inom ramen för it-verksamheten samt vilka de faktiska kostnaderna är för arbetet. Det är en grundförutsättning för att man ska kunna ta ställning till om myndigheten bör bedriva it-verksamhet i egen regi eller utkontraktera den. ESV bedömer att det är viktigt att statsförvaltningen fortsätter att följa sina it-kostnader och vidareutvecklar den uppföljning som har bedrivits inom ramen för it-användningsuppdraget. Om myndigheterna följer upp sina it-kostnader och definierar vad som ska ingå i dessa kostnader får de ett faktabaserat underlag för att kunna fatta strategiska beslut om utkontraktering. Det ger även bättre förutsättningar för förvaltningen att hushålla med statens medel.

4.8 Kostnad per it-arbetsplats

Det är stor skillnad mellan myndigheternas kostnad för it-arbetsplatser. För 2016 redovisade myndigheterna i undersökningen en kostnad på 820–61 300 kronor per it-

arbetsplats. Medianen för nyckeltalet är 7 030 kronor och medelvärdet är 6 630 kronor.¹⁵

För två av de tre myndighetsgrupperna finns en viss indikation på att större myndigheter har lägre kostnader för sina it-arbetsplatser än mindre myndigheter, det vill säga att det finns en stordriftsfördel. För den tredje myndighetsgruppen Lärosäten gäller det omvända – det vill säga att det finns en tendens att kostnaden per it-arbetsplats är lägre på de mindre myndigheterna än på de större. En förklaring till det skulle kunna vara att lärosätena traditionellt sett har en större frihetsgrad än andra myndigheter vad gäller bland annat val av personlig it-utrustning. De mindre lärosätena kan ha en större samordning på området än de större, vilket skulle kunna förklara varför det här finns en tendens till inverterad stordriftsfördel.

Kostnaden för en it-arbetsplats är något olika för de tre myndighetsgrupperna. Lärosätena har de lägsta kostnaderna med ett medianvärde på 4 700 kronor och ett medelvärde på 5 330 kronor. För E-delegationsmyndigheterna ligger både medianvärdet och medelvärdet på omkring 7 000 kronor per it-arbetsplats. Gruppen Övriga har de högsta kostnaderna med ett medianvärde på 8 740 kronor och ett medelvärde på 7 930 kronor. En delförklaring till skillnaderna i kostnader för de olika grupperna kan vara att det finns olika prissättningsmodeller för licenser för mjukvara som påverkar grupperna olika.

Totalt sett ligger kostnaden per it-arbetsplats på liknande nivåer som för åren 2014–2016. Men det finns en svag tendens till att kostnaderna per it-arbetsplats sjunker i löpande priser. Värdena för många myndigheter ligger på liknande nivåer sett över tid – något som kan indikera en stabilitet i beräkningarna för dessa myndigheter. Myndigheterna som grupp bedömer att kostnaden för it-arbetsplatser kommer ligga något lägre år 2019, men i det stora hela på en likartad nivå som för år 2016.

Om myndigheterna som har en kostnad över medelvärdet på 6 630 kronor per it-arbetsplats och år skulle sänka sin kostnad till snittet, skulle det innebära en total kostnadsminskning på knappt 300 miljoner kronor. Det är 20 procent av den totala kostnaden för it-arbetsplats för myndigheterna i undersökningen, och knappt 2 procent av deras totala it-kostnader. Nyckeltalet kostnad per it-arbetsplats är komplext att beräkna och myndigheterna anger att det är osäkert, men samtidigt pekar spridningen på potential till besparingar.

¹⁵ Vid dessa beräkningar har ESV tagit bort värdet för en myndighet. Myndighetens kostnad per arbetsplats hamnade på 86 000 kronor. ESV bedömde att värdet sannolikt har tagits fram på annan grund än övriga myndigheter och att det ger för stor påverkan på sammanvägningen mellan de olika myndigheternas redovisade värden.

4.9 Kostnader för lagring

De redovisade uppgifterna om lagring visar att kostnaderna för lagring per gigabyte skiljer sig åt mellan myndigheterna. Det är rimligt att det finns skillnader i kostnaderna. Detta mot bakgrund av att myndigheterna bör ställa olika krav på hur lagringen är ordnad för att säkra rätt nivå på åtkomlighet utifrån myndigheternas behov. Eftersom myndigheterna i uppföljningen inte har beaktat skillnader mellan olika så kallade SLA¹⁶-nivåer går det dock inte att dra någon slutsats om en myndighet har högre kostnader än någon annan för en jämförbar lagringslösning.

Den lämnade redovisningen visar att myndigheterna bedömer att kostnaderna för lagring per gigabyte kommer att minska över tid. Samtidigt bedömer myndigheterna att det totala lagringsutrymmet kommer att öka. Totalt sett innebär det att myndigheternas totala kostnad för lagring kommer att öka.

4.10 Kostnader för att säkerställa, förbättra och ta fram ny funktionalitet

I detta avsnitt redovisar vi myndigheternas it-kostnader uppdelat på om syftet är att säkra, förbättra eller att utveckla ny funktionalitet. Det finns ett flertal liknande begrepp som kan användas för att förstå uppdelningen. Eftersom dessa begrepp är laddade med olika innebörd hos olika individer och i olika organisationer har vi valt att använda följande definitioner:

- säkerställa att allt ser ut i morgon som det gjorde i går
- förbättra det som finns
- ta fram ny funktionalitet.

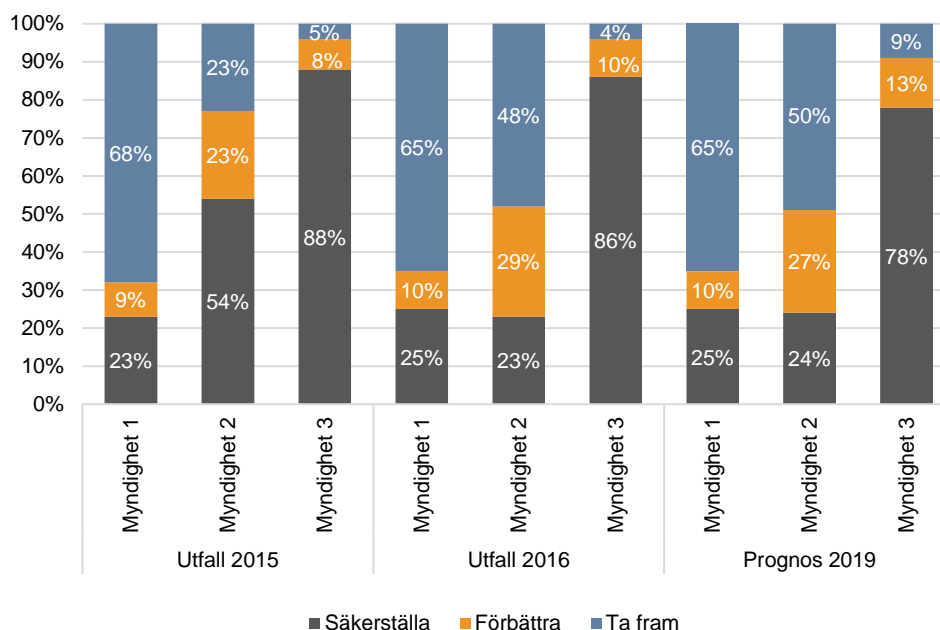
För 2016 står myndigheternas kostnader för att *Säkerställa* it för i genomsnitt cirka 58 procent. Kostnaderna för att *Förbättra* det som finns står för cirka 18 procent och kostnaderna för att *Ta fram* ny funktionalitet för cirka 24 procent. Andelarna låg på motsvarande nivå år 2015. Myndigheternas prognos för år 2019 visar på ungefär samma fördelning. Ser vi till resultatet för myndigheterna som helhet pekar fördelningen på ett sunt förhållande mellan de tre posterna. Fördelningen mellan kostnaden för att Säkerställa, Förbättra och Ta fram ny funktionalitet indikerar att myndigheterna lägger tillräckliga resurser på de olika delarna för att försäkra att det varken byggs upp utvecklingsskulder eller alltför stora framtida driftskostnader.

Betraktar vi de enskilda myndigheterna var för sig kan vissa redovisade värden ge anledning till viss oro (se myndighet 1 och 3 i figur 2). Det finns därför anledning att följa dem över tid. En myndighets fördelning av kostnader mellan de tre posterna kan

¹⁶ Service Level Agreement (SLA) beskriver normalt kapacitet för åtkomst, den garanterade tiden system ska vara tillgängliga samt åtgärdstider vid fel och maximal tid då system inte är tillgängliga.

och kanske till och med bör variera från år till år. Att en myndighet har extrema värden något enstaka år behöver inte innebära ett problem på sikt (se exemplet myndighet 2 i figur 2). En återkommande obalans mellan de tre posterna kan dock riskera att skapa en situation där effektiviteten i befintliga system eller myndighetens förmåga att utveckla kan påverkas.

Figur 2. Exempel på myndigheter som har olika förhållanden mellan Säkerställa, Förbättra och Ta fram ny funktionalitet



Myndighet 1 har över tre år betydligt större kostnader för att Ta fram ny funktionalitet än för att Säkerställa och Förbättra befintliga funktioner. Ett omvänt exempel är myndighet 3 som lägger en väldigt stor andel av kostnaderna på att Säkerställa, medan väldigt lite av kostnaderna läggs på att Förbättra och Ta fram nya funktioner. Myndighet 2 däremot pendlar granska kraftigt år från år för hur stora kostnader man lägger på de olika delarna. Källa: ESV 2017:77, [Myndigheternas strategiska it-projekt och it-kostnader](#), s. 61.

Om andelen kostnader för att Ta fram ny funktionalitet är för låg över tid kan myndigheten bygga upp en utvecklingsskuld, samtidigt som myndigheten tappar i förmåga att driva utvecklingsinsatser. Om en myndighet begränsar utvecklingsarbetet under en period kan effekten bli att man behöver driva större och mer omfattande utvecklingsprojekt än om myndigheten bedrivit ett mer regelbundet utvecklingsarbete. Att genomföra större och mer omfattande utveckling kan medföra större risker för myndigheten, något som uppföljningen av de strategiska it-projekten till viss del indikerar (se avsnitt 3.4). Om en myndighet å andra sidan har ett väldigt stort fokus över tid på att Ta fram ny funktionalitet, kan det innebära en risk för att utvecklingen går i en alltför hög takt eller är alltför omfattande i relation till organisationens förändringsförmåga. Risken med denna typ av obalans är således att myndigheten inte förmår omsätta resultaten av utvecklingen och därmed inte når de tänkta effekterna.

Myndigheterna bör därför ha kontroll över fördelningen över tid och sträva mot att ha en bra balans mellan att Säkerställa, Förbättra och Ta fram ny funktionalitet. Balansen bör spegla myndighetens strategi för it- och verksamhetsutveckling. Uppföljningen av myndigheternas strategiska it-projekt visar att det i många fall saknas en beräkning av effekter och nyttor av pågående utvecklingsinitiativ. Det speglar också den bild som mognadsmätningen gav vad gäller att ha ramverk för nyttorealiserings framtagna och implementerade på myndigheterna (se avsnitt 5.12).

5 Myndigheternas mognad – redovisning och analys

I kapitlet redovisar vi den information som ESV har samlat in om myndigheternas mognad. Vi tolkar även resultatet och redovisar ESV:s slutsatser och resonemang om behov eller insatser för att kunna nå regeringens mål på området.

5.1 ESV:s definition av digitalisering

Det är inte alltid tydligt vad som menas med *digitalisering*. På engelska används ordet *digitisation* för processen att omvandla det analoga till digitalt, till exempel när vi skannar in ett dokument, eller går från vinylskiva till cd. Digitisation betyder att lagra information digitalt i stället för analogt. Det engelska ordet *digitalisation* däremot handlar om att utnyttja den digitala teknikens möjligheter för att till exempel automatisera en manuell process, ofta i avsikt att effektivisera och snabba upp genomförandet av den.

Digitalisering, så som begreppet används på svenska inbegriper båda betydelserna. När begreppet används för att beskriva den offentliga förvaltningens digitalisering är det dock oftast för att beskriva en genomgripande och samhällsomvandlande transformation där it-användningen bara är en av flera beståndsdelar. I den transformationen spelar den digitala tekniken en avgörande roll, men en organisation som enbart fokuserar på tekniken kommer inte att genomgå denna förändring.

ESV menar också att det finns tydliga samband mellan effektivitet och digitalisering. Effektivitet kan delas upp i *intern* och *extern* effektivitet. Intern effektivitet är en utveckling av den egna organisationens interna arbete och processer, för att exempelvis skapa förutsättningar för att kunna åstadkomma mer, på ett snabbare och enklare sätt. Med extern effektivitet avses här, förenklat uttryckt, kvaliteten på de tjänster och övriga service som verksamheten levererar till sina målgrupper. Digitaliseringen bör ta sikte på både den interna och externa effektiviteten.

5.2 Genomförandet av mognadsmätningen

Mognadsmätningen som genomfördes i slutet av 2017 samordnades med ESV:s uppföljning av det offentliga Sveriges digitalisering.¹⁷ Mätningen genomfördes med stöd av Statistiska centralbyrån som hämtade in uppgifterna på uppdrag av ESV. Uppgifterna som redovisas i detta kapitel är en utbrytning av de svar som har lämnats av de myndigheter som deltar i it-kostnadsuppdraget.

¹⁷ Vid 2016 års mätning fick myndigheterna också göra en bedömning om var de skulle befinna sig 2018, någon sådan framåtriktad bedömning gjordes inte vid uppföljningen som genomfördes 2017.

Totalt 61 av de 66 deltagande myndigheterna har redovisat uppgifter om mognad i uppföljningen. Alla myndigheter har dock inte besvarat samtliga frågor. Mot bakgrund av att de tre länsstyrelserna har en samordnad it-verksamhet utgår ESV från att som flest 64 myndigheter skulle redovisa uppgifter om mognad. Svarsfrekvensen vid redovisning om uppgifter om digital mognad uppgår därmed till högst 95 procent.

ESV har inom ramen för it-kostnadsuppdraget tidigare konstaterat att man kan mäta en myndighets förmåga att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter på många olika sätt och i flera olika perspektiv. ESV har tidigare valt att följa upp detta ur ett perspektiv som utgår från myndighetens interna styrning och kontroll. Det vill säga att myndigheterna har ramverk, modeller och rutiner på plats för att (med rimlig säkerhet) kunna säkerställa att organisationen bedriver en effektiv verksamhet ur både ett kostnads- och nyttoperspektiv i relation myndighetens uppgift och till de mål som finns för verksamheten.

Mognadsmätningen har genomförts som en självskattning där myndigheterna bland annat har följts upp inom följande områden:

- strategi för it-försörjning
- it-kompetensförsörjningsplan
- förvaltningsmodell för it
- projektstyrningsmodell
- portföljstyrning
- rutin för att göra kostnadsjämförelser med stöd av nyckeltal
- informationssäkerhet
- ramverk för nyttorealiserings.

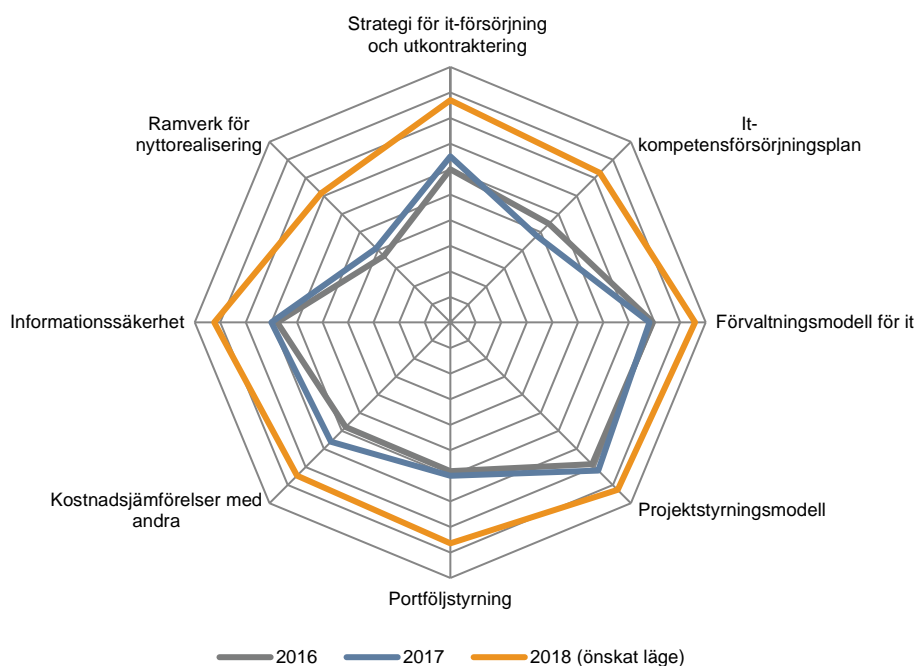
Varje myndighet har inom ramen för områdena fått ta ställning till sin mognad utifrån en skala på 1–7. Det lägsta värdet innebär att myndigheten inte har reflekterat över frågeställningen medan det högsta värdet betyder att myndigheten har en väl fungerande modell (eller motsvarande) som är införd och tillämpas fullt ut i myndigheten. Vissa av perspektiven har kompletterats med fördjupande frågor i 2017 års mätning.

Utöver de listade områdena har vi också försökt fånga i vilken utsträckning myndigheten *tar tillvara på digitaliseringen som möjliggörare* för verksamhetsförbättring och verksamhetsutveckling. I mätningen från 2016 ställdes en fråga som berörde myndighetens förmåga att *ta tillvara it som möjliggörare*. Frågan var dock otydlig och det var därför svårt att dra några slutsatser av myndigheternas svar. Vi har därför tagit bort den frågan från 2017 års mätning och ersatt den med ett antal andra frågor inom området (se avsnitt 5.13–5.18). ESV bedömer att dessa frågor på ett bättre kan spegla myndigheternas förmåga att ta till vara på digitaliseringens möjligheter.

5.3 Mognadsbedömningens förändring över tid

ESV har genomfört mognadsmätningarna sedan 2014, men gjorde en större förändring av skalan mellan 2015 och 2016 års mätning.¹⁸ Därför går det inte att göra en direkt jämförelse mellan dessa års mätningar. Resultatet av de tidigare mätningarna¹⁹ gav dock i princip en liknande bild av utvecklingsbehoven för de olika områdena som resultaten i 2016 års mätning.

Figur 3. Mognadsbedömning – förändring över tid för samtliga



Källa: ESV:s uppföljning av mognad 2016 och 2017, för förklaring av skalan se beskrivningar i avsnitt 5.5–5.11.

En jämförelse mellan de olika årens mätningar visar att myndigheterna ligger på liknande mognadsnivåer som de gjorde redan vid den första mätningen 2014. En viss utveckling har skett men den är begränsad. Vid 2016 års mätning fick myndigheterna också göra en bedömning om var de skulle befinna sig 2018. Figur 3 visar myndigheternas mognad 2016, hur den har förändrats till 2017, samt myndigheternas bedömda läge för 2018. Man kan konstatera att det finns behov av omfattande insatser på myndigheterna för att nå upp till den ambitionsnivå för 2018 som myndigheterna redovisade 2016.

Sammantaget visar bedömningarna att myndigheterna har en hög ambitionsnivå. De vill utveckla sig för att ta fram och implementera ramverk, modeller och rutiner för att med en

¹⁸ ESV 2017:13, [Digitalisering av det offentliga Sverige](#), del 2, avsnitt 1.4 s. 60, Stockholm.

¹⁹ ESV 2015:58, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Delrapport 2: Kartläggning av it-kostnader](#), Stockholm och ESV 2017:13, [Digitalisering av det offentliga Sverige](#), del 2, Stockholm.

rimlig säkerhet säkerställa att de kan ta till vara de möjligheter som it ger för att bedriva en effektiv verksamhet, ur både ett kostnads- och nyttoperspektiv. Myndigheterna har redovisat ett framtida läge som innebär ett utvecklingsarbete inom samtliga områden i mognadsmätningen. Utvecklingspotentialen (skillnaden mellan nuläge och bedömt läge 2018) är dock högre inom vissa områden, som *ramverk för nyttorealiserings*, *informationssäkerhet*, *strategi för it-försörjning*, *it-kompetensförsörjningsplan* och *portföljsyrning*. Samtliga dessa områden berör it och digitalisering ur ett strategiskt perspektiv, där myndighetens ledning har en central roll. En ökad förmåga inom dessa områden bör leda till att myndigheterna får bättre förutsättningar att aktivt arbeta mot regeringens målsättningar inom digitaliseringsområdet. ESV ser att det särskilt finns ett behov av ett fortsatt och utvecklat stöd inom nyttorealiseringsområdet. Detta sagt dels mot bakgrund av resultatet i mognadsmätningen, dels mot bakgrund av uppföljningen av de strategiska it-projekten och det fokus myndigheterna visade sig ha på att realisera nyttan av sina utvecklingsinsatser.

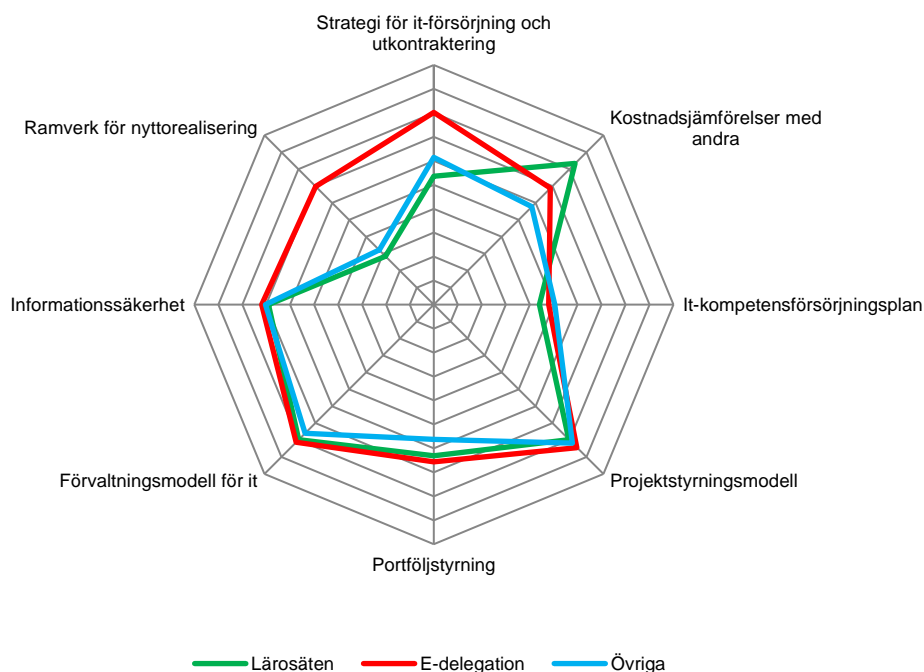
5.4 Skillnaderna mellan de tre myndighetsgrupperna

I de tidigare mätningarna har vi kunnat konstatera vissa skillnader mellan mognadsbedömningarna för de tre olika myndighetsgrupperna: Lärosäten, E-delegationsmyndigheter och Övriga.²⁰ Där har E-delegationsmyndigheterna redovisat en märkbart högre mognad jämfört med både Lärosäten och Övriga för områdena *ramverk för nyttorealiserings* samt *strategi för it-försörjning och utkontraktering*. Skillnaden kvarstår i 2017 års mätning.

Lärosätena har tidigare redovisat en högre mognad än de andra två grupperna inom området *kostnadsjämförelser med andra*. Så även i 2017 års mätning. En orsak till det är det internationella samarbete²¹ mellan lärosäten i Europa där flera av lärosätena i it-kostnadsuppdraget deltar. Där har man sedan flera år följt upp och jämfört it-kostnader.

²⁰ Se avsnitt 4.1 för beskrivning av grupperna.

²¹ Samarbetet betecknas BenCHEIT och bedrivs inom ramen för samarbetet i EUNIS (European University Information Systems).

Figur 4. Bedömning för 2017 per grupp

Källa: ESV:s uppföljning av mognad 2017, för förklaring av skalan se beskrivningar i avsnitt 5.5–5.11.

Resultaten från 2017 för övriga områden visar att skillnaderna mellan de tre olika grupperna har minskat sedan den första mätningen 2015. Sedan dess har både Lärosätena och Övriga redovisat en något högre mognad för samtliga områden, samtidigt som E-delegationsmyndigheterna står kvar på en liknande nivå som i den första redovisningen.

I rapporten *Fördjupat it-kostnadsuppdrag – förslag inför framtiden*²², pekade ESV på att arbetet med digitalisering behövde följas upp både från regeringens sida men också internt på myndigheterna. Detta för att förvaltningen ska tillförsäkra sig om att den genomför de insatser som behövs för att nå regeringens mål för området. Men också för att tillförsäkra sig om att förvaltningen tar till vara på de möjligheter som digitaliseringen ger för att effektivisera den verksamhet den bedriver. Den svaga utvecklingen i myndigheternas mognadsmätning visar på att detta behov kvarstår och kanske till och med har förstärkts.

5.5 Ett fortsatt behov av att utveckla strategin för it-försörjning

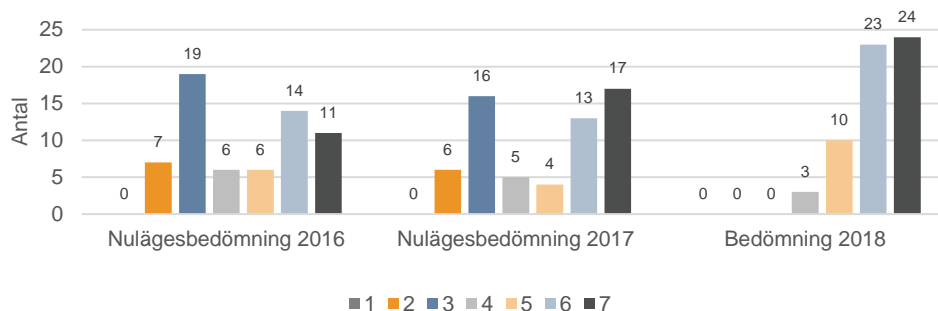
En myndighets strategi för it-försörjning (sourcing) pekar ut de överväganden man ska göra för att besluta om hur it ska tillhandahållas i myndigheten. Det kan till exempel vara styrande principer för vilken försörjningsform som myndigheten anser är lämplig för olika

²² ESV 2015:64, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Slutrapport: Förslag inför framtiden](#), Stockholm.

typer av it-tjänster, samt framtida målbilder för hur myndigheten ska säkra it-försörjningen. Att fatta rätt beslut kring resursförsörjning i en allt snabbare föränderlig värld är en komplex och fortgående process. När en myndighet ska besluta om sin it-försörjning måste den ta hänsyn till externa krav och verksamhetens krav, den egna kompetensen, geografi, leveransmodeller, pris och teknik. En strategi för it-försörjning utgör ett stöd vid sådana ställningstaganden.²³

I figur 5 redovisas myndigheternas mognadsbedömningar (1–7) för åren 2016 och 2017, samt den bedömning man gjorde för 2018 inom ramen för 2016 år mätning.

Figur 5. Strategi för it-försörjning



Värde Beskrivning

- 1 Vi har inte reflekterat över frågan på myndigheten
- 2 Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver följa upp området
- 3 Vi har påbörjat arbete med att ta fram en strategi, men vi har ingen beslutad
- 4 Vi har tagit fram och beslutat en strategi för hur vi ska arbeta i myndigheten
- 5 Vi har påbörjat implementering av strategin
- 6 Vi har implementerat strategin, utvärdering och vidareutveckling ska göras
- 7 Vi har en väl fungerande strategi som är införd och tillämpas fullt ut i myndigheten

I mätningen från 2016 redovisade ungefär fyra av tio myndigheter att de hade en implementerad strategi för it-försörjning. I 2017 års mätning har cirka hälften av myndigheterna angivit att de har en implementerad strategi. Det är också färre myndigheter i 2017 år mätning som inte har tagit fram och beslutat en strategi för sin it-försörjning. De utgör ändå cirka en tredjedel av de myndigheter som ingår i mätningen. Även om det har skett en viss förbättring på området, bedömer ESV det som osannolikt att myndigheterna kommer att uppnå det målvärde de har satt upp för 2018.

I enkätundersökningen till denna rapport har vi också följt upp hur många myndigheter som har en långsiktig strategisk plan, vision eller motsvarande.²⁴ Resultatet visar att hela 52 myndigheter har en sådan plan medan sex myndigheter saknar den. Av de myndigheter som har en strategisk plan anger 40 stycken att den har ett digitalt perspektiv, till exempel i

²³ Se [Vägledning för effektiv it-försörjning/sourcing](#), E-delegationen, Stockholm. ESV är ansvarig för vägledningen efter det att E-delegationen avslutade sitt uppdrag.

²⁴ Se bilaga 1, tabell 22, Har ni en långsiktig strategisk plan, vision eller motsvarande.

form av enskilda mål, visionstext eller aktiviteter²⁵. Tolv myndigheter redovisar att de saknar ett sådant perspektiv och nio myndigheter har inte besvarat frågan. Undersökningen visar också att 46 myndigheter har kopplat sin verksamhetsplanering till den långsiktiga strategiska planen²⁶, visionen eller motsvarande. Fem myndigheter svarar att de delvis har en sådan koppling, en myndighet redovisar att de saknar en sådan koppling och nio myndigheter har inte besvarat frågeställningen.

Jämför vi den senare bilden mot den förra ger de något olika bilder av i vilken utsträckning digitaliseringen eller it-försörjningen utgör en del av den strategiska planeringen. Undersökningen visar att det finns en grupp myndigheter som uppger att de inte har en strategi för it-försörjning, men som samtidigt lyfter fram att de har en långsiktig strategisk planering med ett digitalt perspektiv.

Uppföljningen visar att fler myndigheter behöver utveckla strategier för it-försörjning och digitalisering. Avsaknaden av sådana strategier riskerar att påverka de vägval som myndigheterna behöver göra. Det kan även leda till att myndigheterna inte kan göra dessa vägval utifrån ett helhetsperspektiv, utan behöver ta beslut utifrån snävare bedömningsgrunder. Myndigheterna ökar sina möjligheter att effektivt utnyttja de resurser man lägger på it, om de har en utvecklad strategi för sin it-försörjning och digitalisering som ligger i linje med myndighetens verksamhetsstrategi.

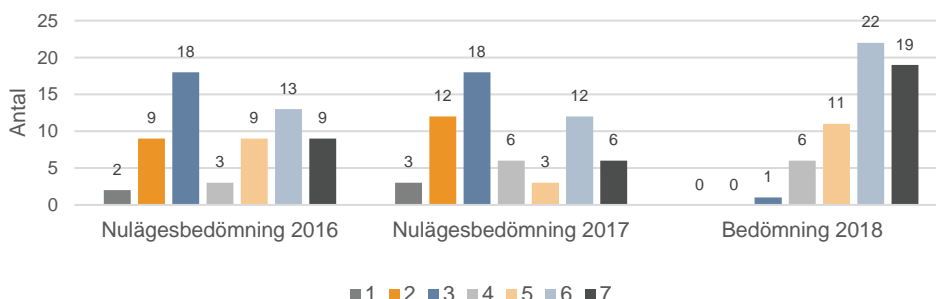
5.6 Många myndigheter saknar en it-kompetensförsörjningsplan

En väl fungerande it-kompetensförsörjningsplan ger en översikt över den kompetens som finns i verksamheten och tydliggör vilken kompetens som behövs i framtiden. Planen kan också innehålla planerade åtgärder för att fylla kompetensbehovet, genom till exempel kompetensutveckling, nyrekrytering, avveckling eller med konsulter. Den ger beredskap inför teknikskiften och utkontraktering, och är central för att säkerställa en genomtänkt konsultanvändning.

I figur 6 redovisas myndigheternas mognadsbedömningar (1–7) för åren 2016 och 2017, samt den bedömning man gjorde för 2018 inom ramen för 2016 år mätning.

²⁵ Se bilaga 1, tabell 23. Har den ett digitalt perspektiv.

²⁶ Se bilaga 1, tabell 24. Är er övergripande verksamhetsplanering kopplad till den långsiktiga strategiska planen/visionen eller motsvarande.

Figur 6. It-kompetensförsörjningsplan**Värde Beskrivning**

- 1 Vi har inte reflekterat över frågan på myndigheten
- 2 Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver ta fram en plan
- 3 Vi har påbörjat arbete med att ta fram en plan, men vi har ingen beslutad
- 4 Vi har tagit fram och beslutat en plan för myndigheten
- 5 Vi har påbörjat implementering av planen
- 6 Vi använder planen, utvärdering och vidareutveckling ska göras
- 7 Vi har en väl fungerande plan som är används och tillämpas fullt ut i myndigheten

I 2017 års mätning placerar sig något färre myndigheter högre upp i mognadsskalan (se figur 6) jämfört med 2016. Vid den förra mätningen redovisade drygt en tredjedel av myndigheterna att de hade en it-kompetensförsörjningsplan som var implementerad i organisationen. I 2017 års mätning är det färre än en tredjedel av myndigheterna som gör samma bedömning. Mätningen visar således att myndigheterna nu ligger längre från den målbild som de har satt upp jämfört med det redovisade resultatet från 2016.

Till denna uppföljning har vi också ställt frågor om myndigheterna ställer krav på digital kompetens i samband med sina rekryteringar²⁷. Där framgår det att 25 myndigheter (knapp hälften) ställer sådana krav i sin rekrytering, medan 33 myndigheter (drygt hälften) inte gör det. Myndigheterna har även bedömt om det är lätt eller svårt att rekrytera personal med digital kompetens, i jämförelse med personal inom andra kompetensområden²⁸. Av de 25 myndigheterna som har besvarat frågan svarar två tredjedelar att det är svårt eller ganska svårt att rekrytera sådan personal.

Liksom 2016 kan ESV konstatera att ett stort antal myndigheter för närvarande saknar en plan för hur de ska säkra sin kompetensförsörjning inom it-området. Risken för att dessa myndigheter inte ska kunna täcka sitt behov av kompetens inom it-området påverkas rimligen negativt av detta. Vilket även bör påverka myndigheternas förmåga att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter. Mätningen tyder också på att det är svårare att rekrytera personal med digital kompetens än annan personal. Det förstärker behovet av att upprätta strategier för hur myndigheterna ska säkra kompetens inom it och digitaliseringsområdet,

²⁷ Se bilaga 1, tabell 25. Ställer ni krav på digital kompetens i er rekrytering.

²⁸ Se bilaga 1, tabell 26. Är det lätt eller svårt att rekrytera personal med digital kompetens, i jämförelse med personal inom andra kompetensområden.

för att tillförsäkra att arbetet ska kunna genomföras i enlighet med den målbild man har satt upp. Mot bakgrund av de brister som myndigheterna har redovisat kan det finnas behov av att fortsatt följa i vilken omfattning det föreligger svårigheter att säkra kompetensförsörjningen inom området.

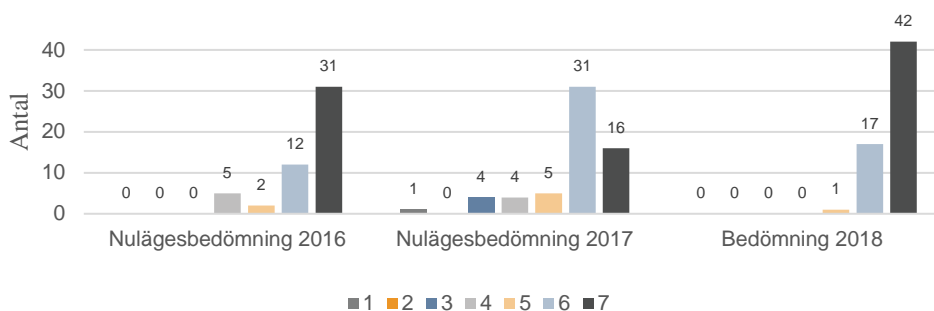
5.7 Många myndigheter har en förvaltningsmodell för it

Verksamheten och it har ett gemensamt ansvar för myndighetens it-lösningar. En förvaltningsmodell tydliggör hur ansvaret ska fördelas mellan dem, och säkerställer att it effektivt stödjer verksamheten. Förvaltningsmodellen säkerställer att redan driftsatt stöd behåller avsedd funktionalitet, och att stödet förändras i samband med förändringar i verksamhetens behov. Ett tydligt förvaltningsuppdrag säkrar att förvaltningen av it stödjer de mål och intentioner som finns bland annat i verksamhetsplanen. Det skapar ramar och roller för relationen mellan verksamhet och it i närtid och nära framtid. Förvaltningsplanen är en överenskommelse om vad som ska göras under året och fungerar som förvaltningsorganisationens styrdokument.

It-förvaltningen bör inte begränsas till enbart hanteringen av it, utan bör även omfatta hur myndigheten säkerställer att it-tillgångarna stödjer verksamhetens behov, hur den mäter resultatet och hur den minskar verksamhetens risker med hjälp av it.

I figur 7 redovisas myndigheternas mognadsbedömningar (1–7) för åren 2016 och 2017, samt den bedömning man gjorde för 2018 inom ramen för 2016 års mätning.

Figur 7. Förvaltningsmodell för it



Värde	Beskrivning
1	Vi har inte reflekterat över frågan på myndigheten
2	Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver en förvaltningsmodell
3	Vi har påbörjat arbete med att ta fram en modell, men vi har ingen beslutad modell
4	Vi har tagit fram och beslutat en modell för hur vi ska arbeta i myndigheten
5	Vi har påbörjat implementering av modellen
6	Vi har implementerat modellen, utvärdering och vidareutveckling ska göras
7	Vi har en väl fungerande modell som är införd och tillämpas fullt ut i myndigheten

I 2017 års mätning är det fler myndigheter som redovisar på de lägre (1–3) mognadsnivåerna än 2016. Samtidigt är det fler myndigheter som har redovisat att de har

nått de högre (5–7) mognadsnivåerna. Sammantaget ger mätningen ett liknade men något sämre resultat än 2016 års mätning, och med en något större spridning. Trots det är förvaltningsmodell för it ett av de områden där myndigheterna har redovisat högst mognadsnivå. Liksom vid tidigare uppföljningar bedömer ESV att en bidragande orsak till den relativt höga mognadsnivån är att detta är ett område där ”it-avdelningarna” har ett tydligt operativt ansvar.

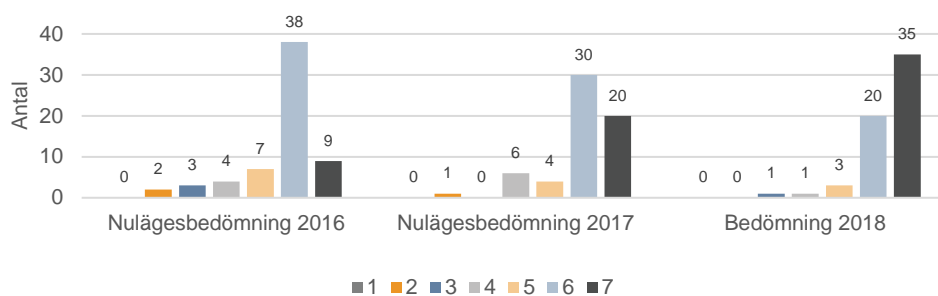
ESV bedömer att det är viktigt att myndigheterna fortsätter att arbeta aktivt med sina förvaltningsmodeller för it, men att det inte finns ett behov av att följa upp det utanför myndigheterna. Uppföljningen kan skötas internt. Det är dock viktigt att det inte leder till att frågan endast hanteras på den operativa nivån utan att den också diskuteras på ledningsnivå, i relation till de strategier som myndigheten har satt upp för verksamhetsutveckling och it-försörjning.

5.8 De flesta myndigheterna har en projektstyrningsmodell

En projektstyrningsmodell ger en struktur, ett gemensamt språk och tydliga roller. I verksamheter som lever under stort förändringstryck är en professionell projekthantering med stöd av en projektstyrningsmodell en viktig och nödvändig förutsättning för att skapa en kultur som kan hantera kontinuerliga förändringar. En bra projektstyrningsmodell ger dessutom stöd för styrningen av hela organisationens projektportfölj.

I figur 8 redovisas myndigheternas mognadsbedömningar (1–7) för åren 2016 och 2017, samt den bedömning man gjorde för 2018 inom ramen för 2016 år mätning.

Figur 8. Gemensam projektstyrningsmodell



Värde	Beskrivning
1	Vi har inte reflekterat över frågan på myndigheten
2	Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver en projektstyrningsmodell
3	Vi har påbörjat arbete med att ta fram en modell, men vi har ingen beslutad modell
4	Vi har tagit fram och beslutat en modell för hur vi ska arbeta i myndigheten
5	Vi har påbörjat implementering av modellen
6	Vi har implementerat modellen, utvärdering och vidareutveckling ska göras
7	Vi har en väl fungerande modell som är införd och tillämpas fullt ut i myndigheten

Resultatet från 2017 för i vilken utsträckning myndigheterna har en implementerad projektstyrningsmodell motsvarar i stort 2016 års redovisning, men visar på en något högre mognad. Det är ett av de områden där myndigheterna totalt sett visar högst mognad, och där det behövs minst förbättring för att nå den målbild som myndigheterna har satt upp för 2018. För närvarande har drygt fyra av fem myndigheter en implementerad projektstyrningsmodell. Av de som inte har implementerat en modell anger nästan samtliga att de har en beslutad modell som ska implementeras.

Liksom i tidigare års bedömning ser ESV positivt på att myndigheterna har utvecklade projektstyrningsmodeller som de arbetar emot. Det finns dock även i år en utvecklingspotential i projektstyrningsmodellerna, på grund av de brister som myndigheterna redovisade för sitt arbete med nyttorealiserings. De brister som framkommer där – och utifrån den djupare uppföljningen av nyttorealiserings som gjordes 2016 – pekar på att det finns ett behov av att utveckla insatser som myndigheterna genomför både innan det egentliga projektarbetet startar och efter att det avslutats, vilket även speglas i uppföljningen som gjordes under 2016.²⁹

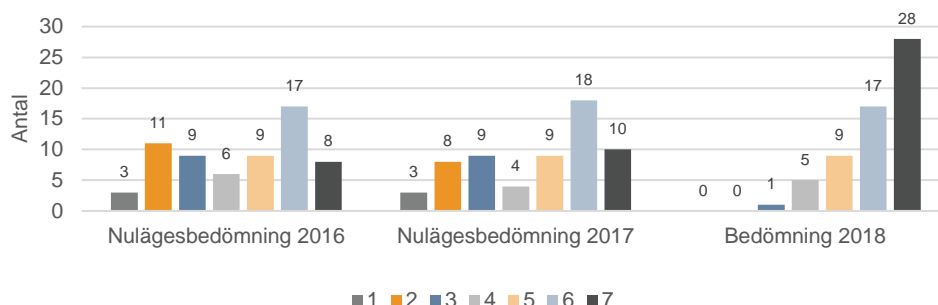
Insatserna kan till exempel handla om att ha en ordning för att ta fram ett genomarbetat ”business case” innan man fattar beslut om att påbörja ett projekt. Det kan också handla om att ha en plan för hur en utvecklingsinsats ska tas om hand av verksamheten, när projektet har gjort sin leverans. Detta för att säkra att verksamheten genomför de tänkta förändringarna, och för att säkra att man tar tillvara den tänkta nyttan av projektet. Men det handlar också om att följa upp och utvärdera om de genomförda insatserna har givit önskat resultat.

5.9 Portföljstyrningen behöver utvecklas

Portföljhantering ger ledningen ett beslutsunderlag för sina prioriteringar och en överblick över pågående och planerade projekt. Det blir till exempel lättare att identifiera vilka projekt som behöver initieras, vilka som behöver förstärkning och vilka som bör skjutas upp eller avbrytas. Portföljstyrningen säkerställer att de projekt som bäst svarar mot strategiska mål och aktuell prioritering får rätt förutsättningar, på bekostnad av mer perifera aktiviteter. Portföljstyrningen säkerställer styrningen av genomförandet av strategiska och taktiska utvecklingsinitiativ.

I figur 9 redovisas myndigheternas mognadsbedömningar (1–7) för åren 2016 och 2017, samt den bedömning man gjorde för 2018 inom ramen för 2016 års mätning.

²⁹ ESV 2017:13, [Digitalisering av det offentliga Sverige](#), del 2, avsnitt 1.4.2 s. 75 ff, Stockholm.

Figur 9. Använder portföljstyrning

Värde	Beskrivning
-------	-------------

1	Vi har inte reflekterat över frågan på myndigheten
2	Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver ta fram en modell för portföljstyrning
3	Vi har påbörjat arbete med att ta fram en modell, men vi har ingen beslutad
4	Vi har tagit fram och beslutat en modell
5	Vi har påbörjat implementering av modellen
6	Vi har implementerat modellen, utvärdering och vidareutveckling ska göras
7	Vi har en väl fungerande modell som är införd och tillämpas fullt ut i myndigheten

Resultatet från 2017 års mätning visar att myndigheterna har en något högre mognad inom portföljstyrning än i tidigare års mätning. Inom portföljstyrningen hanteras i väsentliga avseenden frågor som berör verksamheten ur ett strategiskt perspektiv. Portföljstyrningen berör myndighetsledningen och dess prioriteringar i större utsträckning än till exempel projektstyrning. Nära hälften av myndigheterna har nu en implementerad modell för portföljstyrning, men det är fortsatt tre myndigheter som inte har identifierat behovet av portföljstyrning alls. Liksom vid motsvarande redovisning 2016 gör ESV bedömningen att det torde vara svårt att göra strategiska prioriteringar mellan de olika utvecklingsbehov som en organisation står inför, om det inte finns något portföljtänk i organisationen. Det finns därför ett behov av att myndigheterna utvecklar sin förmåga inom området.

Myndigheterna har en hög ambition i sin bedömning av hur situationen kommer att se ut 2018. Tre av fyra myndigheter räknar med att de kommer att ha implementerat en modell för portföljstyrning till 2018. Endast en myndighet räknar inte med att ha en modell på plats. En generell förbättring inom området är väsentlig för att säkra att portföljstyrningen faktiskt utgör det stöd i verksamheterna som den är tänkt att vara. Det handlar inte minst om ett strukturerat och sammanhängande arbetssätt för att kunna prioritera mellan vilka utvecklingsinsatser som är mest betydelsefulla för verksamheten.

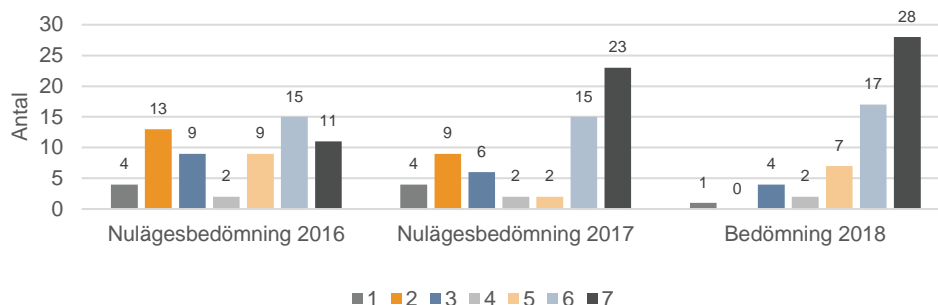
5.10 Fler myndigheter bör göra kostnadsjämförelser

Ett grundläggande och ofta avgörande första steg för att optimera it-kostnaderna är att jämföra kostnaderna med andra myndigheter eller organisationer. Om en myndighet gör sådana jämförelser systematiskt med stöd av nyckeltal, kan den identifiera områden med förbättringspotential. Nyckeltal är inte alltid direkt jämförbara mellan olika organisationer, bland annat beroende på att organisationerna har olika uppdrag och kan ha olika strategier.

Men det finns ändå ett värde i att göra jämförelser med andra. Dessa jämförelser kräver dock en analys av vilka skillnader som finns mellan organisationerna och hur dessa skillnader påverkar mätetalen.

I figur 10 redovisas myndigheternas mognadsbedömningar (1–7) för åren 2016 och 2017, samt den bedömning man gjorde för 2018 inom ramen för 2016 år mätning.

Figur 10. Kostnadsjämförelser med andra



Värde Beskrivning

- 1 *Vi har inte reflekterat över frågan på myndigheten*
- 2 *Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver följa upp området*
- 3 *Vi har påbörjat arbete med att ta ställning till vilka nyckeltal vi ska mäta*
- 4 *Vi har tagit fram och beslutat vilka nyckeltal vi ska följa*
- 5 *Vi har påbörjat ett arbete med att följa upp nyckeltalen i organisationen*
- 6 *Vi har genomfört mätningar i organisationen och påbörjat jämförelser med andra*
- 7 *Vi har jämfört våra nyckeltal med andra och använt resultatet i vår verksamhet*

Kostnadsjämförelser med andra är det område i uppföljningen som visar på störst positiv förändring. Vid 2017 års uppföljning har drygt sex av tio myndigheter genomfört kostnadsräkningar i sin organisation och påbörjat jämförelser med andra. Samtidigt är det cirka en tredjedel som inte har tagit ställning till vilka nyckeltal organisationen ska följa upp och jämföra, trots att myndigheterna ska följa upp och redovisa it-kostnader som en del av it-kostnadsuppdraget. Ett skäl till denna situation kan vara att flera av de nyckeltal som myndigheterna följer upp och redovisar är på en nivå som är svår att jämföra med andra organisationer och som därmed inte tillfredsställer de behov myndigheterna har av att jämföra sig med andra. Ett par av de redovisade nyckeltalen bör dock gå att jämföra mellan olika myndigheter, nämligen nyckeltalen för arbetsplats och lagring.

Det är viktigt med en god kostnadskontroll för att säkra effektiviteten i organisationens it-leveranser. Enligt flera myndigheters redovisning påverkar en god kostnadskontroll av it-området även möjligheten att börja diskutera it ur ett verksamhetsutvecklingsperspektiv. En bristfällig uppfattning om kostnaderna och kostnadsnivåerna motverkar de nyttodiskussioner som myndigheterna behöver ha för att kunna ta tillvara på de möjligheter som digitaliseringen ger. Det talar för att fler myndigheter bör arbeta aktivt med att följa upp och jämföra sina it-kostnader.

ESV har tillsammans med en grupp myndigheter prövat att tillämpa ett finansiellt ramverk (TBM³⁰) för att följa sina it-kostnader. Syftet är att myndigheterna ska kunna få en bättre kostnadskontroll. Resultatet av arbetet har presenterats i två rapporter.³¹ Sammanfattningsvis har myndigheterna bedömt att ramverket fungerar bra och ger goda förutsättningar för att följa upp it-kostnader i förvaltningen. Det krävs ett it-stöd för att använda ramverket och det it-stöd som myndigheterna har använt under provperioden har också det bedömts fungera bra. Kostnaden för it-stödet och vissa frågetecken kring informationssäkerheten gör dock att det är osäkert om myndigheterna kan fortsätta använda it-stödet vid en fortsatt implementering av ramverket.

5.11 Motstridiga svar om informationssäkerhetsarbetet

Övergången från att lagra information på analoga medier till digitala sådana ställer nya krav på informationssäkerheten. Digital information utsätts för andra och nya risker eller hot än den information som lagras analogt. Det är därför viktigt att myndigheternas arbete med informationssäkerhet följer myndigheternas utveckling av hur de lagrar och tillgängliggör information. En god informationssäkerhet blir då en förutsättning för att kunna ta tillvara på digitaliseringens möjligheter för att utveckla verksamheten. ESV anser därför att myndigheterna behöver säkerställa att de har en modell eller ett arbetssätt som säkrar att utvecklingen av informationssäkerheten följer utvecklingen av verksamheten. Och att en sådan modell behöver bygga på myndighetens egen bedömning av sin nuvarande informationssäkerhet. Syftet är att skapa en möjlighet för dialog mellan ledningen, it och verksamheten om myndighetens faktiska position och behov av informationssäkerhet.

Myndigheternas bedömning görs utifrån följande påstående:

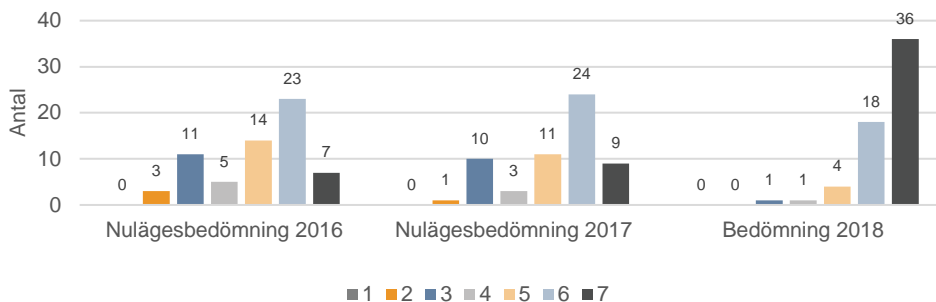
Våra it-system är bärare av information och vi behöver ha kontroll över den informationen och se till att

- den alltid finns när vi behöver den (tillgänglighet)
- vi kan lita på att den är korrekt och inte manipulerad eller förstörd (riktighet)
- endast behöriga personer kan ta del av den (konfidentialitet)
- det går att följa hur och när informationen har hanterats och kommunicerats (spårbarhet).

I figur 11 redovisas myndigheternas mognadsbedömningar (1–7) för åren 2016 och 2017, samt den bedömning man gjorde för 2018 inom ramen för 2016 år mätning.

³⁰ Ramverket [Technology Business Management](#).

³¹ ESV 2017:63, [Pilotprojekt om ramverk för it-kostnader \(TBM\)](#), Stockholm och ESV 2018:28, [Pilotprojekt om ramverk för it-kostnader \(TBM\)](#), Stockholm.

Figur 11. Arbetet med informationssäkerhet**Värde Beskrivning**

- 1 Vi har inte reflekterat över frågan på myndigheten
- 2 Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver en modell för hur vi ska arbeta inom området
- 3 Vi har påbörjat arbete med att ta fram en modell
- 4 Vi har tagit fram och beslutat en modell för hur vi ska arbeta i myndigheten
- 5 Vi har påbörjat implementering av modellen
- 6 Modellen är implementerad, utvärdering och vidareutveckling ska göras
- 7 Vi har en väl fungerande modell som är införd och tillämpas fullt ut i myndigheten

Liksom vid tidigare års mätning redovisar ungefär hälften av myndigheterna 2017 att de har en implementerad modell för informationssäkerhet på sina myndigheter. En dryg femtedel av myndigheterna saknar helt en modell för hur de ska arbeta med informationssäkerhetsfrågor i organisationen. Som vi pekade på i 2017 års rapport speglar detta resultat den bild som Riksrevisionen beskriver i sin granskningsrapport *Informationssäkerhetsarbete på nio myndigheter*.³²

Uppföljningen 2017 har också kompletterats med ytterligare frågor på informations-säkerhetsområdet. Där framkommer att ungefär hälften av myndigheterna bedömer att deras informationsarbete har viss systematik och en nästan lika stor grupp bedömer att arbetet har en god systematik.³³ Uppföljningen visar också att ungefär hälften av myndigheterna bedömer att informationssäkerhetsarbetet delvis är riskbaserat och att en lika stor grupp bedömer att det genomgående är riskbaserat.³⁴ Ungefär sex av tio myndigheter redovisar att informationssäkerhetsarbetet följer en modell och ytterligare en tredjedel av dem att arbetet delvis följer en modell.

De svar som har redovisats är delvis motstridiga. Flera av de myndigheter som redovisar att de inte har en beslutad modell för arbetet med informationssäkerhet, beskriver samtidigt att de delvis eller fullt ut följer en modell för arbetet. Dessa svar är enligt ESV:s uppfattning inte förenliga med varandra. Arbetar myndigheterna utifrån en modell bör det ha föregåtts

³² Riksrevisionen, [Informationssäkerhetsarbete på nio myndigheter. En andra granskning av informationssäkerhet i staten](#), Stockholm, 2016.

³³ Se bilaga 1, tabell 27, Vårt informationssäkerhetsarbete.

³⁴ Se bilaga 1, tabell 28, Vårt informationssäkerhetsarbete.

av att någon i organisationen med mandat att göra detta val har tagit ställning till att använda modellen. Den bör således vara beslutad på myndigheten. De motstridiga svaren indikerar att det finns ett behov av en djupare undersökning av statusen på respektive myndighet för att klara ut vad denna motstridighet bottnar i.

Myndigheterna har fått ytterligare fördjupningsfrågor om sitt arbete med informationssäkerhet. Där framkommer bland annat att ledningen för en knapp tredjedel av myndigheterna inte har några fastställda föredragningar under året för informationssäkerhetsfrågor. På en fjärdedel av myndigheterna finns ett fastställt föredragningstillfälle och på knappt hälften av myndigheterna har ledningen fler än ett fastställt föredragningstillfälle för informationssäkerhetsfrågor.³⁵ Knappt två tredjedelar av myndigheterna redovisar att ledningen alltid begär en föredragning i samband med att en större incident har inträffat. På en tredjedel av myndigheterna begärs dragningar endast ibland och var tjugonde myndighet redovisar att ledningen aldrig begär en föredragning i samband med en större incident.³⁶

Sammantaget tyder detta resultat på att myndighetsledningar på ett stort antal myndigheter prioriterar arbetet med informationssäkerhet genom att säkerställa att de får information i samband med incidenter, men också i relation till det löpande arbetet. En allt för stor andel av myndighetsledningarna verkar dock visa ett alltför begränsat intresse för arbetet med informationssäkerhet. Det borde vara rimligt att ledningen i större omfattning visar intresse för informationssäkerhetsarbetet på myndigheten.

Ett annat perspektiv på vilket fokus myndigheterna lägger på informationssäkerhet är i vilken utsträckning myndigheten prioriterar att utbilda medarbetarna i informationssäkerhetsfrågor. Undersökningen visar att en femtedel av myndigheterna inte kräver att medarbetarna ska genomgå någon utbildning i informationssäkerhet. En dryg fjärdedel av myndigheterna kräver att vissa medarbetare ska genomgå en utbildning och drygt hälften svarar att samtliga medarbetare ska genomgå en utbildning i informationssäkerhet.³⁷ För att ytterligare försäkra sig om att medarbetarna har tillräcklig kompetens om informationssäkerhetsfrågor kan myndigheten också följa upp medarbetarnas kunskaper inom området. Drygt hälften av myndigheterna gör inte någon sådan uppföljning och en tredjedel av myndigheterna har en sporadisk uppföljning av medarbetarnas kunskaper. Var sjätte myndighet följer regelbundet upp medarbetarnas kunskaper om informationssäkerhetsfrågor.³⁸

Även dessa svar tyder på att frågan om informationssäkerhet inte fullt ut är prioriterad på samtliga myndigheter.

³⁵ Se bilaga 1, tabell 30, På vilket sätt deltar ledningen i informationssäkerhetsfrågorna.

³⁶ Se bilaga 1, tabell 31, Incidenter.

³⁷ Se bilaga 1, tabell 32, Hur utbildar organisationen i informationssäkerhet.

³⁸ Se bilaga 1, tabell 33, Uppföljning.

5.12 Ett fortsatt behov av att utveckla arbetet med nyttorealiserings

Nyttorealiserings är ett styrnings- och ledningskoncept som används i syfte att optimera hemtagningen och realiseringen av de nyttor³⁹ som det är tänkt att utvecklingsåtgärder eller förändringsinitiativ (projekt) ska generera. Ofta är nyttor själva grundmotivet till att projekt påbörjas. Det kan till exempel finnas en uppfattning om att verksamheten skulle behöva lyfta sig från ett läge till ett annat eftersom detta skulle vara positivt (och leda till nyttor) för verksamheten, medarbetare, externa intressenter eller samhället i stort. Trots att nyttor ofta är det övergripande målet med ett projekt, är det väldigt vanligt att man styr projekt utifrån parametrar som tid eller kostnad (budget). Nyttorealiserings som koncept tar sikte på att nyttor ska bli en viktigare faktor när man beslutar om utvecklingsåtgärder, samt för att styra och utvärdera åtgärder.

Grundsynen på projekt och nyttor inom konceptet nyttorealiserings är att projekt har i uppdrag att leverera ett eller flera tydligt definierade resultat (*output*) och att det därefter är (linje)verksamhetens eller organisationens uppgift att omsätta projekts resultat till nyttor (*outcome*). Man skulle förenklat kunna säga att det finns en genomförandefas och en realiseringsfas och att ansvaret för dessa båda faser ligger hos olika aktörer: projektet respektive linjeverksamheten eller organisationen. Det är inte ovanligt att realiseringsfasen försummas och att nyttor med projekt därför går förlorade.

Figur 12. Schematisk översikt över de olika stegen i processen för nyttorealiserings



Ett ramverk för nyttorealiserings ger tydligare fokus på nytta vid effektiviserings- och utvecklingsarbete. Ansvaret för de identifierade nyttorna bör inte ligga hos it-verksamheten utan i den verksamhet som är mottagare av utvecklingsinsatsen. ESV anser att myndigheterna innan projektstart ska göra en kalkyl som även omfattar nyttan med projektet. ESV anser även att myndigheterna ska säkerställa att den tilltänkta nyttan realiserar i verksamheten, efter att man genomfört (it-)projektet. Ett ramverk för nyttorealiserings ökar möjligheten för att de effekter som projektet eftersträvar faktiskt realiserar.

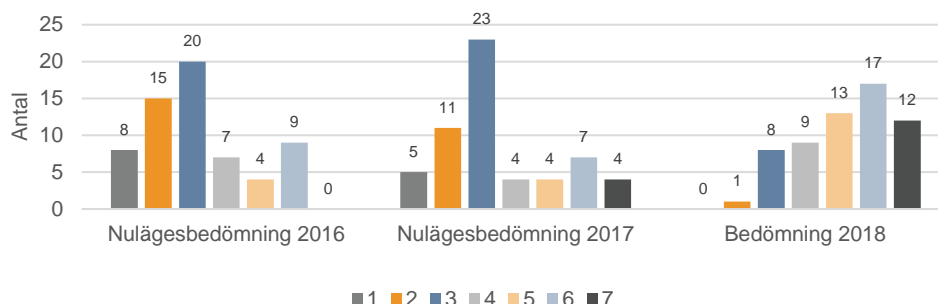
Syftet med ett ramverk för nyttorealiserings är att ge tydligare fokus på hur de förväntade nyttorna av beslutade utvecklingsinitiativ hanteras både innan, under och efter genomfört initiativ. Ett ramverk innehåller organisationens interna instruktioner och regelverk för hanteringen samt beskriver roller och ansvar, liksom mallar och verktyg för

³⁹ I ESV:s vägledning i nyttorealiserings (E-delegationen, [Vägledning i nyttorealiserings version 2.0](#), 2014, Stockholm) definieras nytta som "en mätbar förändring vilken uppfattas som positiv av en eller flera intressenter och som bidrar till ett eller flera verksamhetsmål".

nyttorealiserings. Ett exempel på ett sådant ramverk finns i ESV:s Vägledning i nyttorealiserings.⁴⁰

I figur 13 redovisas myndigheternas mognadsbedömningar (1–7) för åren 2016 och 2017, samt den bedömning man gjorde för 2018 inom ramen för 2016 år mätning.

Figur 13. Användning av ramverk för nyttorealiserings



Värde	Beskrivning
1	Vi har inte reflekterat över frågan på myndigheten
2	Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver använda ett ramverk
3	Vi har påbörjat arbetet och använder vissa delar som t.ex. kostnads- och nyttokalkyler, men vi har inget beslutat ramverk.
4	Vi har tagit fram och beslutat ett ramverk för hur vi ska arbeta med nyttorealiserings i myndigheten, vi använder vissa delar av det
5	Vi har påbörjat implementering av alla delar av ramverket
6	Vi har implementerat ramverket, utvärdering och vidareutveckling ska göras
7	Vi har ett väl fungerande ramverk som är infört och tillämpas fullt ut i myndigheten

Liksom vid tidigare års mätning har en knapp tredjedel av myndigheterna 2017 tagit fram och beslutat om ett ramverk för hur de ska arbeta med nyttorealiserings. En knapp femtedel har också implementerat ramverket, vilket är något fler än vid tidigare mätning. Det är också färre myndigheter än tidigare som inte alls har påbörjat ett arbete med att ta fram ett ramverk. ESV anser att den förändring som har skett visar på positiva tendenser och att myndigheterna har utvecklats i sitt arbete med att systematiskt säkra nyttan av valda utvecklingsinsatser. Myndigheternas redovisade mognad för 2017 visar dock att det även inom detta område kan bli svårt att fullt ut nå den målbild som myndigheterna har ställt upp för 2018.

Som ett komplement till frågan om myndigheterna använder ett ramverk för nyttorealiserings har ESV också frågat om myndigheterna gör kostnads- och nyttokalkyler innan de beslutar om att utveckla e-tjänster.⁴¹ Drygt en fjärdedel av myndigheterna svarar att de alltid gör sådana analyser inför beslut om utveckling av e-tjänster. Drygt hälften av myndigheterna gör det för vissa beslut om utveckling och endast en tiondel gör det aldrig.

⁴⁰ E-delegationen, [Vägledning i nyttorealiserings version 2.0](#), 2014, Stockholm. ESV ansvarar för vägledningen sedan 2015.

⁴¹ Se bilaga 1, tabell 34, Gör ni kostnads- och nyttoanalyser inför beslut om utveckling av e-tjänster.

I undersökningen av strategiska it-projekt (se kapitel 3) har ESV ställt frågor om projekten som kopplar an till några av de viktigaste komponenterna eller delmomenten i de första tre stegen i processen för nyttorealiseringsplanering: nyttoanalys, nollmätning, värdering och periodisering av nyttor, nyttorealiseringsplan samt nyttorealiseringsansvarig. Undersökningen av strategiska it-projekt ger en bild av hur myndigheterna har hanterat dessa aktiviteter i enskilda projekt, medan myndighetens totala hemtagningsförmåga är beroende av organisationens mognadsgrad i nyttorealiseringsplanering.

I tabell 1 redovisas hur de strategiska it-projekten har beaktat olika nyttorealiseringskomponenter.

Tabell 1. Redovisning av nyttorealiseringsplanering inom strategiska it-projekt

Nyttorealiseringsplanering inom strategiska it projekt	2016	2017
Andel pågående strategiska it-projekt som har identifierat nyttorna		82 %
Andel strategiska it-projekt vars förväntade nytta i huvudsak är ekonomiskt	20 %	30 %
Andel strategiska it-projekt som har värderat nyttor i monetära termer	75 %	67 %
Andel strategiska projekt som har värderat kvalitativa nyttor i monetära termer	13 %	12 %
Andel projekt som har värderat den huvudsakliga nyttan i monetära termer och gjort en periodiserad beräkning		76 %
Andel projekt som har gjort/tänker göra nollmätning	46 %	36 %
Andel projekt som har beslutat om nyttorealiseringsplan	37 %	31 %
Andel projekt där en nyttorealiseringsansvarig har utsetts	41 %	33 %
Andel projekt som har beslut om nyttorealiseringsplan och nyttorealiseringsansvarig		27 %
Andel av projektets totala budget som kan hänföras till de projekt som antingen saknar nyttorealiseringsplan, nyttorealiseringsansvarig eller båda		66 %

Källa: ESV:s uppföljning av strategiska it-projekt för 2017.

Resultatet från 2017 visar tydligt att fler organisationer gör kostnads- och nyttokalkyler och tar fram ”business case” för sina initiativ än vid tidigare mätningar. En majoritet av de strategiska it-projekt som har identifierat och analyserat nyttor anser att projektets huvudsakliga nytta är kvalitativ. En liten andel av dem värderar också dessa kvalitativa nyttor i monetära termer. Det är få strategiska it-projekt som betraktar sitt projekts huvudsakliga nytta som ekonomisk. Det går inte att se några större skillnader mellan undersökningarna för år 2016 och år 2017 i detta avseende.

Sammantaget kan man säga att över 70 procent av de strategiska it-projekten inte har värderat de nyttor som de i huvudsak eftersträvar. Generellt sett kan man tycka att fler strategiska it-projekt borde ha värderat de huvudsakliga nyttorna (i monetära termer), särskilt med tanke på att en stor andel av projekten har intern effektivitet som huvudsaklig drivkraft.

Vid diskussioner mellan de deltagande myndigheterna och ESV har det framkommit att

- det är svårt att kvantifiera och värdera nyttor
- det saknas incitament för att göra noggranna kostnads- och nyttokalkyler, speciellt vid förändringar för att leva upp till lagkrav och krav i regeringsuppdrag
- det finns en uppfattning om att kostnads- och nyttokalkyler i sig är kostsamma och resurskrävande.

Resultatet kan således uppfattas som en återspeglning dels av att myndigheterna, rent allmänt, har en stor utvecklingspotential när det gäller nyttorealiserings, dels av att det hos myndigheterna finns en del tvivel kring värdet med att både kvantifiera och värdera nyttor (i monetära termer).

Det bör betonas att vissa myndigheter har kommit långt i arbetet med nyttorealiserings. Deras arbete bör lyftas fram som goda exempel för myndigheter som inte har kommit lika långt. Utöver de goda exemplen finns det ett behov av att fortsätta med informations- och utbildningsinsatser på området.⁴² Detta för att skapa större engagemang och förståelse för både nyttorealiserings och kostnads- och nyttokalkyler i förvaltningen, men också för att öka förvaltningens förmåga att tillämpa ett nyttorealiseringsperspektiv i utvecklingsarbetet.

5.13 Uppföljningen av myndigheternas arbete med digitalisering

I uppföljningen har myndigheterna i it-kostnadsuppdraget fått besvara tre frågor som berör uppföljningen av digitaliseringen. Frågorna speglar tre perspektiv.

Det första perspektivet berör regeringens uppföljning av myndigheternas arbete med digitalisering i myndighetens dialog med sitt respektive departement.⁴³ Av de 61 myndigheter som besvarade enkäten har 56 myndigheter svarat på frågan. Av dem uppgav två tredjedelar att myndighetens digitalisering har följts upp i dialogen med departementet. En tredjedel svarade att någon sådan uppföljning inte hade genomförts. Utifrån resultatet av 2017 års arbete med it-kostnadsuppdraget ser ESV ett behov av ett fortsatt fokus på att utveckla myndigheternas förmåga att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter. Ett sätt för regeringen att skapa ett sådant fokus är att lyfta frågan om myndigheternas digitalisering med fler myndigheter.

Det andra perspektivet är hur myndigheterna följer upp sin digitalisering internt.⁴⁴ Drygt nio av tio myndigheter i it-kostnadsuppdraget följer upp digitaliseringen på sina respektive myndigheter. De myndigheter som följer upp digitaliseringen gör det på lite olika sätt. En tredjedel av myndigheterna redovisar att uppföljningen genomförs på olika sätt i olika delar

⁴² ESV har genomfört två öppna och två uppdragsutbildningar om nyttorealiserings under 2017 och planerar att genomföra lika många under 2018. ESV har också hållit samman nätverket för nyttorealiserings som träffas 3–4 gånger per år. Nätverket har 86 medlemmar från 54 olika organisationer från olika delar av den offentliga förvaltningen.

⁴³ Se bilaga 1, tabell 1, Följs myndighetens digitalisering upp i dialogen med departementet.

⁴⁴ Se bilaga 1, tabell 2, Följer ni upp organisationens digitalisering internt.

av organisationen. En nästan lika stor grupp redovisar att de har påbörjat ett arbete med att upprätta en återkommande uppföljning av digitaliseringen. Var sjätte myndighet beskriver att de följer upp och redovisar utvecklingen årligen och en av tio myndigheter genomför sin uppföljning som specifika projekt. Svaren visar att myndigheterna i stor utsträckning följer upp sitt arbete med digitalisering men att man gör det på lite olika sätt.

Det tredje perspektivet berör i vilken utsträckning myndigheterna följer upp användarnöjdheten i sina digitala tjänster.⁴⁵ Av de 61 myndigheter som har besvarat enkäten har 51 stycken besvarat frågan. Två tredjedelar av myndigheterna redovisar att de följer upp användarnöjdheten för sina digitala tjänster, medan en tredjedel svarar att de inte gör det. Digitalisering innebär inte bara att myndigheterna utvecklar digitala tjänster utan det kan till exempel också handla om att utveckla de interna systemen. ESV bedömer dock att de flesta myndigheter har avnämre utanför den egna myndigheten, som på något sätt tar del av digitala tjänster. Om en myndighet vill följa upp effektiviteten i en digital tjänst finns det både interna och externa perspektiv på detta. Det är oftast naturligt att följa upp om en tjänst är kostnadseffektiv ur ett internt perspektiv. Men det är också relevant att följa upp hur tjänsten fungerar för de som ska använda den. Det är därför rimligt att samtliga myndigheter som har en sådan tjänst på något sätt följer upp hur användarna uppfattar tjänsten.

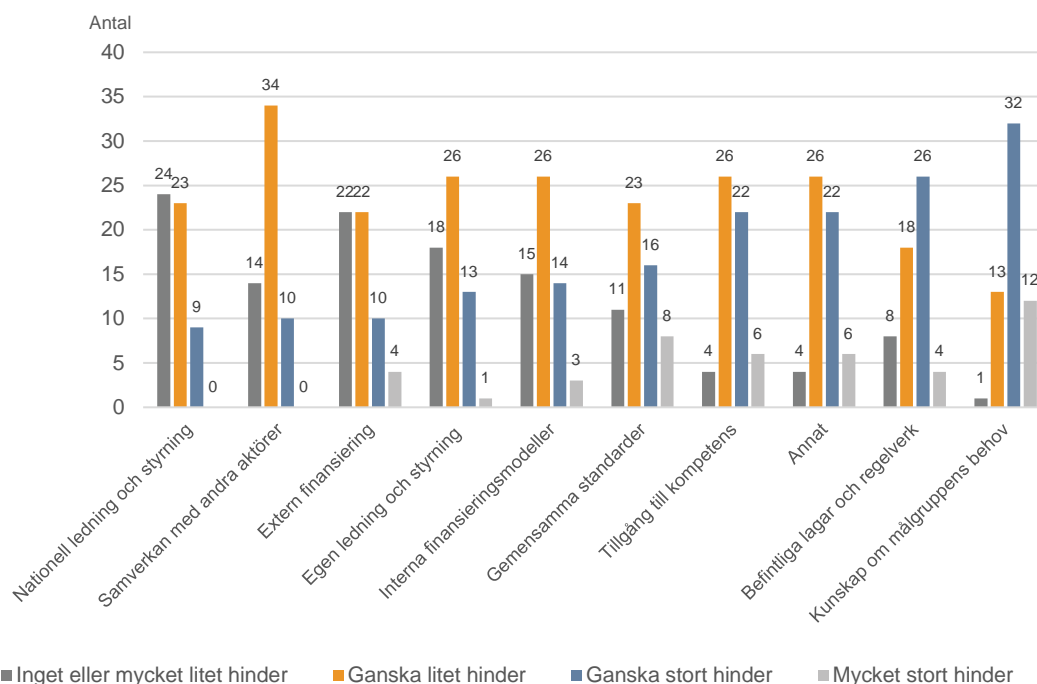
De frågor som ESV har ställt om uppföljning av digitalisering är på intet sätt uttömmande utan ger endast en begränsad bild av hur digitaliseringen följs upp. Bilden pekar dock på att det finns utrymme för att utveckla uppföljningen av it-användning och digitalisering.

5.14 Hinder för digital utveckling

I uppföljningen har myndigheterna svarat på vad som utgör hinder för en digital utveckling (se figur 14).⁴⁶ Myndigheterna har fått redogöra för i vilken omfattning åtta förutbestämde områden utgör ett hinder för digitalisering. De har därutöver också kunna ange andra områden som kan utgöra hinder mot digitalisering.

⁴⁵ Se bilaga 1, tabell 3, Följer ni upp användarnöjdheten i era digitala tjänster.

⁴⁶ Information finns även i tabell 21, Faktorer som utgör hinder för digital utveckling, i bilaga 1.

Figur 14. Faktorer som utgör hinder för digital utveckling

Källa: Uppföljningen av det offentliga Sveriges digitalisering.

Inom två av områdena, *kunskap om målgruppens behov* och *befintliga lagar och regelverk*, redovisar en majoritet av myndigheterna att dessa områden utgör ett ganska stort eller mycket stort hinder för den digitala utvecklingen. Inom området *befintliga lagar och regelverk* genomförs nu en utredning om rättsliga förutsättningar för en digitalt samverkande förvaltning⁴⁷. Utredningen ska lämna sitt betänkande den 31 mars 2018 och kommer förhoppningsvis lämna förslag på lösningar som minskar dessa hinder. Det är dock viktigt att fortsätta att följa i vilken utsträckning de förslag som utredningen kommer att lämna förändrar den bild som myndigheterna har gett. För det andra området som handlar om kunskap om målgruppens behov finns det ett behov av att utveckla förvaltningens förmåga att få kunskap om dessa behov. Detta för att tillförsäkra sig om en ändamålsenlig förvaltning som svarar mot både det allmännas och det enskildas⁴⁸ behov, så långt som det är möjligt.

För områdena *gemensamma standarder*, *tillgång till kompetens* och *annat* svarar ungefär lika stora grupper att de inte utgör något eller ett mycket litet hinder och ganska litet hinder som att de utgör ganska stort eller mycket stort hinder. Den nya digitaliseringsmyndigheten⁴⁹, Myndigheten för digital förvaltning, kommer att få till uppdrag att arbeta med

⁴⁷ Kommittédirektiv 2016:98, [Rättsliga förutsättningar för en digitalt samverkande förvaltning](#), Finansdepartementet: Stockholm.

⁴⁸ Fysisk eller juridisk person som inte är en myndighet eller annat offentligt organ.

⁴⁹ Kommittédirektiv 2017:117, [Inrättande av en myndighet för digitalisering av den offentliga sektorn](#), Stockholm: Finansdepartementet.

gemensamma standarder. Det bör på sikt innebära att färre myndigheter kommer att anse att detta område utgör ett problem för digital utveckling. Kompetensfrågan är något som även fortsatt kommer vara en fråga som myndigheterna behöver hantera. Där är det viktigt att myndigheterna fortsätter att fokusera på och utvecklar sin kompetensförsörjningsplanering. Detta för att säkra att myndigheterna har tillgång till den kompetens de behöver för att svara mot de behov som finns för att säkra den digitala utvecklingen. Inom rubriken *annat* har myndigheterna redovisat ett antal olika faktorer som utgör hinder för digitalisering.

Exempel på vad myndigheterna har uppgivet som hinder:

- Att identitetsväxling inte är tillåtet med BankID utgör ett hinder för digitalisering.
- Säkerhetsaspekterna är ett hinder för oss för att gå vidare i digitaliseringen.
- En stor del av vår verksamhet rör känsliga personuppgifter som inte är lämplig eller möjlig att tillgängliggöra eller hantera via e-tjänster.
- Begränsning i licensmodeller och möjligheterna att verkligen ta sig an nya teknologier utgör också en stor risk för snabb och effektiv digitalisering.
- Långa ledtider med krav, upphandling, anpassning, införande etcetera.
- Krävande för organisationen, interntid behöver prioriteras fram.
- Förändringsrädsla.

Det finns också områden som få myndigheter anser vara ett större hinder: *nationell ledning och styrning av digitalisering, samverkan med andra aktörer, extern finansiering, egen ledning och styrning samt interna finansieringsmodeller*. Ungefär en fjärdedel av myndigheterna menar dock att områdena utgör ett hinder för digital utveckling. Det talar för att det finns ett behov av att också arbeta med dessa områden för att minska hindren de medför. När det gäller området nationell ledning och styrning av digitalisering har utredningen om effektiv styrning av nationella digitala tjänster lämnat ett antal förslag i sitt slutbetänkande.⁵⁰

5.15 Innovationsprocesserna är i huvudsak interna

På sin webbplats⁵¹ skriver Innovationsrådet att innovation är ett brett begrepp som kan ha olika innebörd, de sammanfattar sitt synsätt om innovation som *”förmågan att framgångsrikt ta fram och införa nya processer, tjänster och metoder som resulterar i betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet eller ändamålsenlighet”*.

De skriver vidare att

Det kan också handla om att hitta nya eller bättre samverkansformer, till exempel mellan olika myndigheter. Staten och kommunal sektor har gemensamt ansvar för

⁵⁰ SOU 2017:114, [Reboot – omstart för den digitala förvaltningen](#), Stockholm.

⁵¹ www.innovationsradet.se.

många viktiga samhällsfunktioner. Här måste man ofta hitta nya vägar för att arbeta fram ett fungerande samspel och tjänster som anpassas till nya krav. Digitaliseringen i samhället har drivit fram ett behov och önskemål från befolkningen att kunna komma åt många samhällsfunktioner via elektroniska enheter vid valfri tid på dygnet. Här har stat, myndigheter och företag fått arbeta hårt för att ta fram nya och innovativa tjänster som motsvarar de krav och önskemål som har ställts från befolkningens sida, samtidigt som man därtill måste upprätthålla rättssäkerhet, personlig integritet och ett flertal ytterligare krav som ställs när man utvecklar produkter och tjänster för offentlig sektor.

I uppföljningen har vi bland annat undersökt i vilken utsträckning myndigheterna har ett strukturerat sätt för att fånga upp, bedöma och utveckla idéer som ökar möjligheterna att tillvarata digitaliseringens möjligheter⁵². Där framkommer att nästan nio av tio myndigheter i it-kostnadsuppdraget menar att de har ett sådant strukturerat arbetssätt i delar av eller i hela organisationen. Undersökningen visar också att drygt två tredjedelar av myndigheterna primärt arbetar i interna innovationsprocesser och att endast en sjättedel i huvudsak arbetar i öppna innovationsprocesser.⁵³ Bortfallet på frågan är dock stort – nära en av fem har inte bevarat frågan.

Vi har också följt upp om myndigheterna under det senaste året har använt sig av nya upphandlingsformer (exempelvis innovationsupphandling, innovationspartnerskap eller konkurrenspräglad dialog) vid upphandling som innefattar digitala komponenter.⁵⁴ Endast tre myndigheter (en tjugondel) har använt sig av dessa nya upphandlingsformer. En femtedel av myndigheterna har delvis använt sig av nya upphandlingsformer och drygt hälften av myndigheterna har endast använt sig av traditionella upphandlingsformer. Nästan en femtedel av myndigheterna uppger något överraskande att de inte har genomfört någon upphandling som innefattar digitala komponenter.

5.16 Ungefär hälften av myndigheterna publicerar öppna data

Ett sätt att möjliggöra en digital innovation är att tillgängliggöra information och låta andra aktörer få möjlighet att ta fram nya användningsområden och utveckla nya tjänster utifrån dessa data. Ett sätt att tillgängliggöra en sådana data är genom att myndigheter publicerar sin information som öppna data. Vår undersökning visar att ungefär hälften av myndigheterna publicerar information som öppna data och att en lika stor andel inte gör det.⁵⁵

⁵² Se bilaga 1, tabell 4, Har ni ett strukturerat sätt för att fånga upp, bedöma och utveckla idéer som ökar möjligheterna att tillvarata digitaliseringens möjligheter.

⁵³ Se bilaga 1, tabell 5, Vilka har möjlighet att påverka resultatet i er innovationsprocess.

⁵⁴ Se bilaga 1, tabell 6, Har er organisation under det senaste året använt sig av nya upphandlingsformer (exempelvis innovationsupphandling, innovationspartnerskap eller konkurrenspräglad dialog) vid upphandling innefattande digitala komponenter.

⁵⁵ Se bilaga 1, tabell 7, Publicerar ni öppna data från er organisation för vidareutnyttjande av andra aktörer.

Ungefär en femtedel av myndigheterna svarar att de arbetar aktivt för att stimulera vidareutnyttjandet av den öppna data som de publicerar och ytterligare en dryg fjärdedel av myndigheterna gör det delvis. Ungefär en sjättedel av myndigheterna anger att de inte arbetar aktivt för att stimulera vidareutnyttjandet av data. Något färre än hälften av myndigheterna har inte besvarat frågan alls.⁵⁶

En sjättedel av myndigheterna publicerar metadata på den nationella portalen för öppna data, opnadata.se. Knappt hälften av myndigheterna redovisar att de inte publicerar metadata och nästan lika många har inte besvarat frågan.⁵⁷

Vi har också följt upp i vilken utsträckning myndigheterna aktivt arbetar med att matcha publiceringen av öppna data mot efterfrågan, för att stimulera vidareutnyttjande. En tiondel av myndigheterna gör ett sådant aktivt arbete och ytterligare två tiondelar gör det delvis. Ungefär en tredjedel av myndigheterna arbetar inte aktivt med att matcha sin publicering av öppna data och drygt en tredjedel av myndigheterna har inte besvarat frågan.⁵⁸

Undersökningen visar att det finns ett antal myndigheter som arbetar mer aktivt med att tillhandahålla öppna data och stimulera användandet av den, men att majoriteten av myndigheterna inte gör det. Det stämmer överens med den bild som Statskontoret presenterar i sin rapport om tillgängliggörandet av offentlig information.⁵⁹ ESV har inte utrett varför vissa myndigheter arbetar aktivt med att publicera öppna data eller varför andra myndigheter inte arbetar för att tillgängliggöra data. Det kan finnas flera skäl till att det är så. Ett kan vara att myndigheterna har olika uppgifter och olika tillgång till information som är intressant att tillgängliggöra. Ett annat skäl kan vara hur prioriterad frågan är på myndigheten.

I sin rapport pekar Statskontoret på att det framför allt finns tre typer av hinder som försvårar arbetet med att tillgängliggöra information enligt de offentliga aktörerna:

- resursbrist
- att de saknar verksamhetssystem som enkelt gör det möjligt att tillgängliggöra informationen
- svårigheter att identifiera relevant information.

Statskontoret skriver vidare att ytterligare ett hinder för utvecklingen är att endast få myndigheter, kommuner och landsting ser arbetet med att främja vidareutnyttjande som en

⁵⁶ Se bilaga 1, tabell 8, Arbetar ni aktivt för att stimulera vidareutnyttjandet av de öppna data som ni publicerar.

⁵⁷ Se bilaga 1, tabell 9, Publicerar ni metadata till er öppna data på den nationella portalen för öppna data, opnadata.se.

⁵⁸ Se bilaga 1, tabell 10, Arbetar ni aktivt med att matcha publiceringen av öppna data mot efterfrågan för att stimulera vidareutnyttjande.

⁵⁹ Statskontoret, [Den offentliga förvaltningens arbete med att tillgängliggöra offentlig information](#), 2018, s. 8 och 47–56, Stockholm.

del av sitt uppdrag. De prioriterar därför ofta ned arbetet till förmån för det som aktörerna uppfattar som sin kärnverksamhet.

5.17 Myndigheterna frågar ofta efter målgruppens behov

Kunskap om målgruppens behov är det område som myndigheterna anser utgöra störst hinder för digital utveckling (se avsnitt 5.14).

Ett sätt att få bättre kunskap om vilka behov målgruppen har är att föra en dialog med berörda grupper. Men myndigheters målgrupper varierar. Vissa myndigheter har sina primära målgrupper inom det allmänna, det vill säga statlig eller kommunal förvaltning. Andra myndigheter vänder sig mer mot enskilda, det vill säga fysisk eller juridisk person som inte är en myndighet eller annat offentligt organ.

Nästan samtliga myndigheter i undersökningen anger att de har direktkontakt med privatpersoner, företag eller intresseorganisationer i någon eller några av sina kärnverksamheter. Endast tre av myndigheterna har redovisat att de inte har några sådana kontakter.⁶⁰

Drygt nio av tio myndigheter har redovisat att de har en eller flera digitala tjänster riktade till privatpersoner, företag eller andra samhällsaktörer. Fyra myndigheter har redovisat att de inte har några sådana kontakter och sex har inte besvarat frågan.⁶¹ Ytterligare något färre myndigheter – tre av fyra – redovisar att de erbjuder personligt stöd i användningen av digitala tjänster, till exempel via kundcenter, medborgarkontor eller bibliotek. En drygt tiondel av myndigheterna erbjuder inte något sådant stöd och ungefär en lika stor grupp har inte besvarat frågan.⁶²

Svaren visar att oavsett målgrupp har i princip samtliga myndigheter en verksamhet som riktar sig till andra aktörer i någon av kärnverksamheterna. Frågan om att utreda målgruppens behov är därför relevant för i princip samtliga myndigheter. Som vi tidigare konstaterat är samtidigt kunskap om målgruppens behov ett av de största hindren för den digitala utvecklingen.

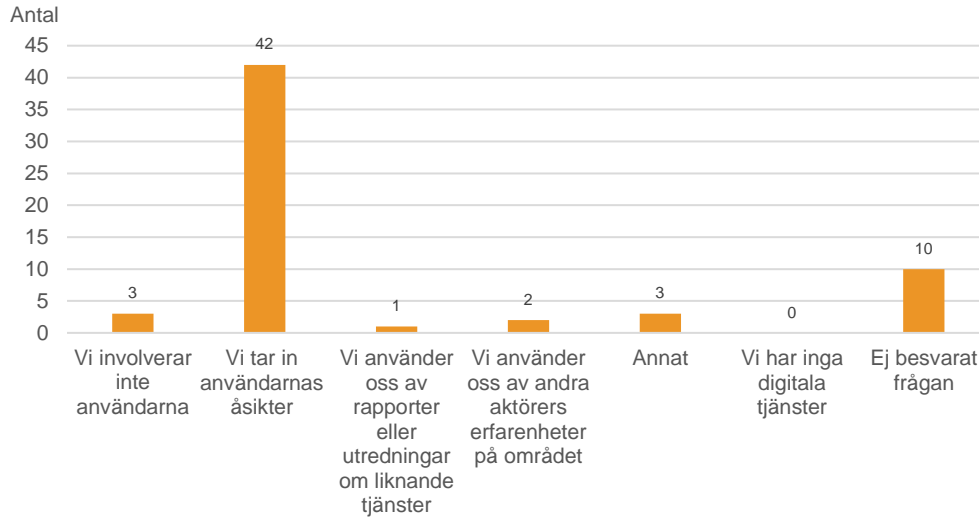
I figur 15 redovisas hur myndigheterna involverar användarna i utvecklingen av digitala tjänster.

⁶⁰ Se bilaga 1, tabell 11, Har ni direkt kontakt med privatpersoner/företag/intresseorganisationer i någon eller några av era kärnverksamheter.

⁶¹ Se bilaga 1, tabell 12, Har ni en eller flera digitala tjänster riktade till privatpersoner, företag eller andra samhällsaktörer.

⁶² Se bilaga 1, tabell 13, Erbjuder ni personligt stöd i användningen av digitala tjänster (t.ex. via kundcenter, medborgarkontor eller bibliotek).

Figur 15. Involverar ni användarna i utvecklingen av digitala tjänster riktade till privatpersoner, företag och intresseorganisationer, i syfte att förstå deras behov?



Källa: Uppföljningen av offentliga Sveriges digitalisering⁶³

Enligt undersökningen är det endast tre myndigheter som inte involverar användarna på något sätt. Huvuddelen av myndigheterna får kunskap om användarna genom att ta in deras åsikter genom till exempel enkäter, workshoppar eller arbetsgrupper. Endast ett fåtal myndigheter redovisar att de involverar användarna indirekt genom rapporter och utredningar om liknande tjänster eller genom att använda sig av andra aktörers erfarenheter på området (se figur 15).

Sammantaget visar svaren på att myndigheterna i huvudsak går direkt till målgruppen för att utreda deras behov och endast i mindre omfattning söker sekundära källor. Redovisningen visar dock inte på vilket sätt och hur djupt myndigheterna hämtar in användarnas åsikter.

5.18 De flesta myndigheter har digitala tjänster

Ungefär hälften av myndigheterna i undersökningen svarar att de har en digital tjänst där det går att följa status på ärenden medan lika många myndigheter saknar en sådan.⁶⁴ På samma sätt kan ungefär hälften av myndigheterna skicka känslig information digitalt till enskilda på ett säkerhet sätt. Av de myndigheter som kan göra det använder ungefär hälften tjänsten ”Mina meddelanden” och den andra hälften en funktion för ”Mina sidor” eller

⁶³ Se bilaga 1, tabell 14, Involverar ni användarna i utvecklingen av digitala tjänster riktade till privatpersoner, företag och intresseorganisationer, i syfte att förstå deras behov.

⁶⁴ Se bilaga 1, tabell 15, Har ni någon digital tjänst där det finns möjlighet att följa status på ärendet.

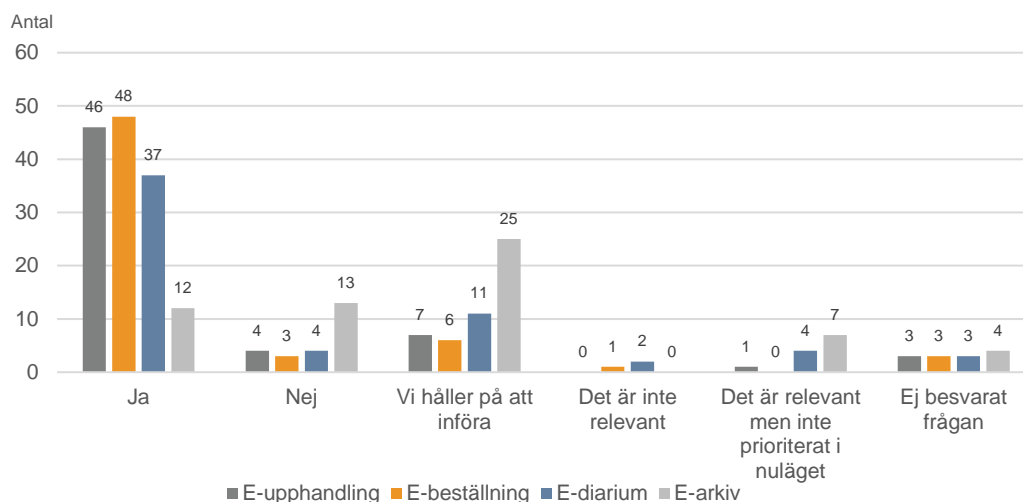
liknande, där användaren kan ta emot meddelanden. Resterande myndigheter har redovisat att de inte kan skicka sådan information digitalt.⁶⁵

Knappt hälften av myndigheterna har ansvar för en digital tjänst där användaren kan logga in med e-legitimation. Knappt en tredjedel av myndigheterna svarar att de använder en annan inloggningsmetod och en knapp fjärdedel att det inte är relevant för dem.⁶⁶

Majoriteten av myndigheterna (knappt två tredjedelar) redovisar att de frågar enskilda om uppgifter som de skulle kunna hämta in från andra offentliga aktörer.⁶⁷ Myndigheterna har också svarat på vad som hindrar dem från att hämta in uppgifterna direkt från andra offentliga aktörer, och har kunnat ange flera alternativ på frågan. Svaren visar att det beror på juridiska skäl (21 svar), interoperabilitet (18), kostnader (13), säkerhet (11) eller att det inte finns några skäl (4). Hela 29 myndigheter har inte besvarat frågan.⁶⁸ Resultatet visar på att det finns en stor outnyttjad potential för att myndigheterna ska använda befintlig information inom offentlig sektor, i stället för att begära in den på nytt från enskilda. Men det finns hinder för att göra det. Vissa hinder beror på orsaker som myndigheterna själva inte kan åtgärda, exempelvis juridiska skäl. Andra hinder kan dock myndigheterna själva påverka, till exempel interoperabilitet mellan system.

Undersökningen visar att myndigheterna i stor omfattning har infört följande digitala komponenter: e-upphandling, e-beställning och e-diarium. Resultatet av undersökningen redovisas i figur 16 nedan.

Figur 16. Har ni infört följande digitala komponenter?



Källa: Uppföljningen av det offentliga Sveriges digitalisering

⁶⁵ Se bilaga 1, tabell 18, Har ni en funktion som gör att ni digitalt kan skicka känslig information på ett säkert sätt till privatpersoner eller företag.

⁶⁶ Se bilaga 1, tabell 19, Har ni som organisation ansvar för digitala tjänster där användaren kan logga in med e-legitimation.

⁶⁷ Se bilaga 1, tabell 16, Frågar ni privatpersoner/företag om uppgifter som skulle kunna hämtas in från andra offentliga aktörer.

⁶⁸ Se bilaga 1, tabell 17, Vad hindrar er från att i stället hämta in uppgifterna direkt från andra aktörer.

Myndigheterna kan digitalisera vissa administrativa processer när de har infört dessa komponenter. Eftersom det är så pass få myndigheter som har infört e-arkiv är det dock inte möjligt för dem att digitalisera hela processerna.

6 Slutsatser och reflektioner

I avsnittet redovisar ESV sin analys med anledning av de uppföljningar som ESV har gjort utifrån regeringsuppdraget att följa myndigheternas användning av it och hur myndigheterna tar tillvara digitaliseringens möjligheter. I analysen drar ESV slutsatser och reflekterar över de behov som ESV ser i förvaltningen och de insatser som ESV anser behöver genomföras för att förvaltningen ska kunna nå regeringens mål för området.

I arbetet har ESV följt upp it och digitalisering ur tre perspektiv: myndigheternas strategiska projekt, deras it-kostnader samt digitala mognad. Uppföljningens tre delar har i huvudsak redovisats separat i kapitel 3–5.

Totalt sett omfattas 66 myndigheter av uppdraget. Tre länsstyrelser ingår i arbetet och de har valt att samordna sin redovisning eftersom de har en gemensam it-drift. Således är det som mest 64 myndigheter som har redovisat uppgifter om it-kostnader och strategiska projekt. Även om diskussionen nedan primärt berör de 66 myndigheterna bedömer ESV att bilden som uppföljningen har givit också kan spegla situationen på andra myndigheter. Dessa myndigheter kan därför reflektera över i vilken omfattning de synpunkter och förslag som ESV har lämnat också berör dem.

6.1 Vad har hänt med anledning av tidigare rapportering

I rapporten *It-kostnadsmodell* från 2014 pekar ESV på att förståelsen och banden mellan it och övrig verksamhet måste stärkas. Verksamheten måste förstå hur it kan bidra till den, medan it-verksamheten måste förstå myndighetens uppdrag, hur myndigheten skapar värde och hur it bidrar till verksamhetens mål. En förutsättning för det är att it-verksamheten är närvarande i verksamheten och samarbetar med verksamhetsansvariga. Fokus måste både vara att stärka effektiviteten och att se hur verksamheten kan utvecklas med ett användarperspektiv, utifrån de möjligheter som it erbjuder.⁶⁹

I rapporten *Fördjupat it-kostnadsuppdrag* från 2015 skriver ESV att alltför många myndigheter inte uppvisar acceptabla resultat inom tre centrala områden: strategi för it-försörjning, portföljhantering och nyttorealiserings samt att dessa tre områden behöver bli föremål för åtgärder i myndigheterna.⁷⁰ ESV pekade också på att det inte längre går att särskilja it från annan verksamhet i en myndighet, samt att dialogen mellan myndighetens ledning, verksamheten och it-verksamheten måste stärkas och vara en del av den ordinarie verksamhetsstyrningen. ESV observerade att det fanns ett allt för stort avstånd mellan ledning, verksamhet och it i för många myndigheter.⁷¹

⁶⁹ ESV 2014:50, [It-kostnadsmodell – Ett första steg mot ett gemensamt språk](#), Stockholm, s. 39.

⁷⁰ ESV 2015:64, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Slutrapport: Förslag inför framtiden](#), Stockholm, s. 11.

⁷¹ ESV 2015:64, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Slutrapport: Förslag inför framtiden](#), Stockholm, s. 11.

Vidare menade ESV att myndigheten behöver följa upp it och digitalisering på samma sätt som den följer upp resursanvändningen och resultaten av verksamheten för att kunna styra den. Uppföljningen av it och digitaliseringen behöver därför integreras med den ordinarie planeringen och uppföljningen av verksamheten. Varje chef måste därför ta ansvar för hur it och digitaliseringen används och bidrar inom sitt ansvarsområde.⁷² ESV konstaterade att det fanns ett behov av att stärka den tvärfunktionella förståelsen och kompetensen hos fler inom myndigheternas ledningsskikt samt att beslut om till exempel it-försörjning, prioritering av utveckling och nyttorealiserings behöver tas inom ramen för den struktur som tar ställning till den samlade verksamheten.⁷³

I den senaste uppföljningen av myndigheternas strategiska it-projekt, it-kostnader och mognad kan ESV konstatera att många av de problem som pekades ut i tidigare rapporter kvarstår. I mognadsmätningen har ett antal områden följts upp som ger en indikation om vilka förutsättningar som myndighetsledningen har att styra och följa upp arbetet med it och digitalisering. Det handlar om områden som ramverk för nyttorealiserings, informationssäkerhet, strategi för it-försörjning, it-kompetensförsörjningsplan samt portföljsyrning. Samtliga dessa områden berör it och digitalisering ur ett strategiskt perspektiv. Den redovisade mognaden inom dessa områden är kvar på liknande nivåer som ESV tidigare redovisat. Utvecklingen har varit begränsad.

6.2 Myndigheterna behöver utveckla sin förmåga att styra it och digitalisering

ESV menar fortsatt att myndigheterna behöver förbättra de processer och verktyg som ger myndighetsledningen förutsättningar för att styra arbetet med it och digitalisering. Detta för att myndigheterna ska ha möjlighet att uppnå regeringens målsättning inom området. Liksom i tidigare rapporter anser ESV att en bättre samordning och kommunikation behöver uppnås mellan tre perspektiv: verksamhetens krav, informationsteknologins möjligheter och myndighetens ekonomiska förutsättningar. Detta för att myndigheten ska kunna göra korrekta vägval för hur den ska utveckla verksamheten och hur digitalisering kan stödja den utvecklingen. Myndigheterna behöver börja med att integrera de tre perspektiven på den strategiska nivån, för att det därefter ska kunna leda till utveckling på operativ nivå. Ledningen behöver därför utöka sin förmåga och säkra ett bättre stöd för att uppnå denna integration.

6.2.1 Myndigheter behöver utveckla strategier för it-försörjning och digitalisering

Det finns ett fortsatt behov av att fler myndigheter utvecklar strategier för it-försörjning och digitalisering. Avsaknaden av sådana strategier riskerar att påverka de vägval som myndigheterna behöver göra. Det kan även leda till att myndigheterna inte kan göra dessa

⁷² ESV 2015:64, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Slutrapport: Förslag inför framtiden](#), Stockholm, s. 12.

⁷³ ESV 2015:64, [Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Slutrapport: Förslag inför framtiden](#), Stockholm, s. 13.

vägval utifrån ett helhetsperspektiv, utan tar beslut utifrån snävare bedömningsgrunder. Enligt ESV kan myndigheterna öka sina möjligheter att effektivt utnyttja de resurser man lägger på it, om man har en utvecklad strategi för it-försörjningen och digitalisering som ligger i linje med verksamhetsstrategin. Kopplat till detta behöver myndigheterna också utveckla sitt arbete med kompetensförsörjning för att kunna säkra att myndigheten besitter den kompetens den behöver för att kunna realisera dessa strategier.

6.2.2 En god kostnadskontroll ger möjlighet till att diskutera nytta

Det är viktigt med en god kostnadskontroll för att säkra effektiviteten i myndighetens it-leveranser i organisationen. Enligt flera myndigheters redovisning i undersökningen påverkar en god kostnadskontroll av it-området också möjligheten att börja diskutera it ur ett verksamhetsutvecklingsperspektiv. Fler myndigheter bör därför på sikt arbeta aktivt med att följa upp och jämföra sina it-kostnader. Arbetet med att följa upp myndigheternas it-kostnader bör därför fortsätta. Det finns dock anledning att pröva om och i vilken utsträckning de nyckeltal som hittills har följts upp ska anpassas till eller ersättas av de nyckeltal som ingår i det ramverk för it-kostnader (TBM) som ESV och en grupp myndigheter har testat under 2017.⁷⁴ ESV anser därför att Myndigheten för digital förvaltning bör pröva detta tillsammans med en grupp berörda myndigheter och ESV, innan uppgifter om myndigheternas it-kostnader hämtas in på nytt.

6.2.3 Portföljstyrning underlättar prioritering mellan utvecklingsinsatser

Det finns ett behov av att myndigheterna utvecklar förmågan att koppla sina utvecklingsinsatser med inslag av it till myndigheternas långsiktiga strategier för utvecklingen av verksamheten. De behöver också försäkra sig om att myndighetens prioriteringar säkerställer att det finns en långsiktig balans i utvecklingsarbetet. Ett stöd för detta kan vara ett upprätta ett mer långsiktigt portföljtänk som följer myndighetens strategiska mål. Utöver en sådan insats behöver myndigheterna även förbättra förmågan att bereda, besluta och bedriva utvecklingsarbete. Detta för att säkra upp att de leveranser och den verksamhetsutveckling som arbetet ska resultera i genomförs i enlighet med de planer man har satt upp.

Liksom vid motsvarande redovisning i fjol⁷⁵ gör ESV bedömningen att det torde vara svårt att göra strategiska prioriteringar mellan de olika utvecklingsbehov som en organisation står inför, om det inte finns något portföljtänk i organisationen. Det finns därför ett behov av att myndigheterna utvecklar sin förmåga inom området. ESV bedömer därför att en generell förbättring inom området är väsentlig för att säkra att portföljstyrningen faktiskt utgör det stöd i verksamheterna som den kan vara. Det handlar inte minst om en ökad förståelse och ett strukturerat och sammanhängande arbetssätt för att kunna prioritera mellan vilka utvecklingsinsatser som är mest betydelsefulla för verksamheten. Här vill ESV också påpeka att det inte är modellerna som i sig är viktiga utan det tänk som följer

⁷⁴ Se ESV:s rapport ESV 2018:28, [Pilotprojekt om ramverk för it-kostnader \(TBM\)](#), Stockholm.

⁷⁵ ESV 2017:13, [Digitalisering av det offentliga Sverige](#), del 1 och 2, Stockholm.

med att applicera dem, det vill säga att göra prioriteringar mellan utvecklingsinitiativ och ha en överblick över pågående utvecklingsinsatser. Modellerna som myndigheterna använder bör var så enkla som möjligt utifrån myndighetens behov och förutsättningar.

6.2.4 Myndigheterna behöver tillgodogöra sig nyttan av genomförda insatser
Liksom i tidigare års mognadsbedömning ser ESV positivt på att myndigheterna har utvecklade projektstyrningsmodeller. Det finns dock även i år en utvecklingspotential i projektstyrningsmodellerna. ESV drar den slutsatsen utifrån de brister som myndigheterna redovisade för sitt arbete med nyttorealiserings av de strategiska projekten. Dessa brister pekar på att det finns ett behov av att utveckla de insatser som myndigheterna genomför både innan det egentliga projektarbetet startar och efter att det avslutats. Resultatet speglar även bilden som framkom i den djupare uppföljningen av nyttorealiserings som gjordes under 2016.⁷⁶

Insatserna kan till exempel handla om att ha en ordning för att ta fram ett genomarbetat ”business case” innan man fattar beslut om att påbörja ett utvecklingsarbete. Det kan också handla om att ha en plan för hur en utvecklingsinsats ska tas om hand av verksamheten, när projektet har gjort sin leverans. Detta för att säkra att verksamheten genomför de tänkta förändringarna, och för att säkra att man tar tillvara den tänkta nyttan av projektet. Men det handlar också om att följa upp och utvärdera om de genomförda insatserna har givit önskat resultat.

Det bör betonas att vissa myndigheter arbetar aktivt med nyttorealiserings. Deras arbete bör lyftas fram som goda exempel för myndigheter som inte har kommit lika långt. Utöver de goda exemplen ser ESV ett fortsatt behov av fortsatta informations- och utbildningsinsatser på området. Detta för att skapa större engagemang och förståelse för både nyttorealiserings och kostnads- och nyttokalkyler i förvaltningen, men också för att öka förvaltningens förmåga att tillämpa ett nyttorealiseringsperspektiv i utvecklingsarbetet.

6.2.5 Trenden med långa och dyra utvecklingsprojekt behöver brytas
Undersökningen av de strategiska it-projekten visar att de blir längre och dyrare under projektens gång. Såväl projektlängd som budget tenderar att revideras i väldigt stor utsträckning. För enskilda projekt kan det finnas rimliga förklaringar till att myndigheterna behöver göra revideringar, men sett till helheten anser ESV att det är oroväckande att redan långa och dyra projekt blir ännu längre och ännu dyrare. Om Sverige ska kunna nå målet att bli bäst i världen på att ta tillvara digitaliseringens möjligheter krävs snabbare leveranser och en ökad takt i utvecklingen. ESV menar att den tydliga trenden att strategiskt viktiga it-projekt förlängs och fördyras behöver vändas.

För att kunna vända trenden finns det bland annat behov av en utökad tillämpning av lättrorliga metoder – vid utvecklingsinsatser – som kan göra det möjligt att ständigt

⁷⁶ ESV 2017:13, [Digitalisering av det offentliga Sverige](#), del 2, avsnitt 1.4.2 s. 75 ff, Stockholm.

förbättra och utveckla genom att snabbt förändra och anpassa projekt och verksamheter utifrån olika (föränderliga) omständigheter. Att i större utsträckning arbeta agilt⁷⁷. Det innebär dock inte att all utveckling ska drivas så. I utredningen har ESV noterat att det synes vara enklare att ta ansvar för och fatta beslut om en utveckling som genomförs med en mer traditionell vattenfallsmetod. Detta på grund av att metoden i sig ger sken av att besluten fattas på en mer faktabaserad grund då allt specificeras i början av projektet. Resultaten av uppföljningen som pekar på att projekten förlängs och fördyras tyder dock på att detta delvis kan vara en chimär. Beslut om utvecklingsinsatser bygger alltid på en osäkerhet.

ESV menar att det inte bör vara svårare att fatta beslut om ett utvecklingsprojekt med inslag av digitalisering eller it som genomförs med agila metoder, än att fatta beslut om utvecklingsinsatser som drivs med vattenfallsmetodik. Det är en mognadsfråga. Det krävs ett annat perspektiv på beslutsfattande kopplat till strategiskt viktiga och lättrorliga it-projekt. Eftersom man inte fattar beslut om slutresultatet utan om en intention till utveckling med en inneboende risk och osäkerhet som behöver följas över tid. En utvecklad portföljstyrning kan utgöra ett stöd för en utveckling som går i denna riktning genom att portföljstyrningen kan hjälpa till att skapa överblick över de olika utvecklingsinsatserna i organisationen. Överblicken kan i sin tur utgöra ett stöd vid beslut om och hur insatserna ska fortsätta att bedrivas eller läggas ner.

Myndigheterna har lyft fram bristande kunskap om olika målgruppers behov som ett hinder mot digitalisering. Ett sätt att undanröja detta hinder är att applicera metoder för utveckling som i större utsträckning möter och tar del av behov och erfarenheter hos de som ska använda tjänsterna. Både för att kunna erbjuda rätt tjänster och för att kunna utforma dem så att de blir användarvänliga och relevanta för målgruppen. Ofta samlas metoder för att göra detta under benämningar som tjänstedesign eller service design. Enligt ESV:s uppfattning kan det vara lättare att använda sådana metoder i agila utvecklingsinsatser som ger ökade möjlighet till att skapa iterativa processer med användarna. Där kan de pröva tjänster i en skarp miljö samtidigt som man genomför en fortsatt utveckling.

För att vända trenden med utdragna projekt anser ESV att myndigheterna behöver utveckla sin förmåga inom ett antal områden:

- Ökad beställarkompetens i verksamheten.
- Förbättrad dialog mellan verksamhet (och andra användare av digitala tjänster) och utförare av utvecklingsinsatser med inslag av it.

⁷⁷ Med agil utveckling menas att man utvecklar små delar som man lägger till slutprodukten under hela processen samt att man arbetar i cykler för att förbättra exempelvis en funktion genom prototyp, test, analys och förbättring i så många cykler som krävs för att funktionen ska bli så bra som beställaren vill. Arbetet bedrivs således inkrementellt och iterativt.

- Förbättrad förmåga i nyttorealiserings (från identifierat behov av utveckling till att verksamhetsförändringen har genomförts och följts upp).

Därtill behövs också bättre uppföljning av projekt som till karaktären är mer lätttröliga (agila). Då behöver myndigheterna också ha rätt verktyg för att kunna följa upp sådana projekt. Myndigheternas uppföljning av strategiska it-projekt fungerar enligt ESV:s uppfattning i dagsläget bättre för de mer traditionella projekten. ESV ser här ett behov av att myndigheterna får stöd i att utveckla sin förmåga att driva och följa upp agila projekt. Här har Expertgruppen för digitala investeringar och Myndigheten för digital förvaltning en viktig roll att fylla.

6.2.6 Informationssäkerhet är en förutsättning för digitalisering

ESV har följt upp i vilken utsträckning myndigheterna har en modell för arbetet med informationssäkerhet, men också hur ledningen prioriterar informationssäkerheten. ESV menar att en god informationssäkerhet är en förutsättning för att kunna ta tillvara på digitaliseringens möjligheter till att utveckla verksamheten. Myndighetsledningarna på ett i allt för stort antal myndigheter visar dock inte arbetet med informationssäkerhet tillräckligt intresse för att myndigheten ska kunna ta tillvara på dessa möjligheter. För att kunna ta tillvara på digitaliseringens möjligheter behöver också frågan om informationssäkerhet integreras i de insatser myndigheterna gör för att utveckla sin verksamhet med stöd av it. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har till uppgift att samordna arbetet med samhällets informationssäkerhet. Eventuella förslag till åtgärder för att stärka informationssäkerheten på myndigheterna bör samordnas och tas fram utifrån det arbete som MSB redan gör för att stödja och främja förebyggande åtgärder och ett systematiskt långsiktigt arbete med informationssäkerhet i samhället.

6.3 Flera hinder för digitaliseringen kan undanröjas

ESV har följt upp vad myndigheterna uppfattar vara hinder mot digitaliseringen. Många myndigheter lyfter fram *befintliga lagar och regelverk* som ett hinder. Som vi tidigare pekat på är detta något som redan tidigare har identifierats. En pågående utredning om rättsliga förutsättningar för en digitalt samverkande förvaltning kommer att lämna sitt betänkande den 31 mars 2018.⁷⁸ ESV menar att det är viktigt att fortsätta att följa i vilken utsträckning de förslag som utredningen lämnar kommer att förändra den bild som myndigheterna har givit. Ett sådant ansvar skulle Myndigheten för digital förvaltning kunna ta. Myndigheten kan då följa hur utredningens förslag påverkar i vilken omfattning lagar och regler utgör ett fortsatt hinder för myndigheternas digitalisering. En sådan uppföljning kan vid behov resultera i ytterligare förslag till förändringar av lagar och regler, för att de inte ska utgöra oönskade hinder för digitalisering.

⁷⁸ Kommittédirektiv 2016:98, [Rättsliga förutsättningar för en digitalt samverkande förvaltning](#), Finansdepartementet: Stockholm.

Ett annat område som har lyfts fram som ett hinder mot digitalisering handlar om *kunskap om olika målgruppers behov*. Utredningen visar att det endast är tre myndigheter som inte involverar användarna på något sätt. Huvuddelen av myndigheterna får kunskap om användarna genom att ta in deras åsikter genom till exempel enkäter, workshoppar eller arbetsgrupper. Eftersom den statliga förvaltningen består av myndigheter som i huvudsak har olika uppgifter och en heterogen verksamhet, är det inte möjligt att gemensamt följa upp målgruppernas behov för dessa olika uppgifter. Det är därför varje myndighets ansvar att skaffa sig kunskap om sina målgruppers behov. Eftersom i princip samtliga myndigheter hämtar in uppgifter om användarnas behov samtidigt som området lyfts fram som ett hinder mot digitalisering, tyder det på att det finns ett behov av att utveckla förmågan att hämta in och tolka de behov som användarna har.

För några av de områden som kan utgöra hinder, till exempel *gemensamma standarder och tillgång till kompetens*, svarar ungefär lika många myndigheter att de utgör ett hinder som att de inte gör det. Eftersom ungefär hälften av myndigheterna anser att dessa områden utgör hinder för digitalisering finns det anledning att hantera dem. Myndigheten för digital förvaltning kommer att få i uppdrag att arbeta med gemensamma standarder. ESV antar därför att de kommer att hantera denna fråga.

Tillgången till kompetens är något som myndigheterna även fortsättningsvis kommer att behöva hantera. Därför är det viktigt att myndigheterna fortsätter att fokusera på och utvecklar sin planering för kompetensförsörjning. Detta för att säkerställa att myndigheterna har tillgång till den kompetens de behöver för att svara mot de behov som finns för att säkra den digitala utvecklingen. Svaren på undersökningens övriga frågor som har berört kompetensförsörjning visar att myndigheterna anser att det är svårare att rekrytera personal med digital kompetens jämfört med annan personal. Det är något som enligt ESV:s uppfattning förstärker behovet av att myndigheterna upprättar strategier för hur de ska säkra kompetens inom it och digitaliseringsområdet. Myndighetens kompetensförsörjning är på den övergripande nivån en strategisk fråga. Att ha tillgång till rätt kompetens är en förutsättning för att myndighetsledningen ska kunna genomföra sin verksamhet. ESV anser därför att myndigheterna behöver utveckla sin planering av kompetensförsörjningen utifrån den målbild de har satt upp. Fram till dess att myndigheterna har utvecklat sin förmåga för kompetensförsörjning anser ESV att det kan finnas särskilda skäl att följa i vilken omfattning myndigheterna uppvisar svårigheter att säkra sin it-kompetensförsörjning.

Endast en minoritet (ungefär en fjärdedel) av myndigheterna anser att områdena: *nationell ledning och styrning av digitalisering, samverkan med andra aktörer, extern finansiering, egen ledning och styrning samt interna finansieringsmodeller*, utgör hinder mot digitalisering. ESV menar dock att det ändå finns ett behov av att arbeta med dessa områden, för att minska hindren de medför för den digitala utvecklingen. Vissa av områdena bör primärt hanteras internt på de berörda myndigheterna, framför allt att lösa

frågan om samverkan med andra, egen ledning och styrning samt interna finansieringsmodeller.

6.4 Uppföljning understödjer utveckling

I utredningen har ESV följt upp både i vilken utsträckning regeringen följer upp myndigheternas arbete med digitalisering och i vilken utsträckning arbetet följs upp på myndigheterna. Resultatet visar att digitaliseringen i statsförvaltningen endast följs upp i viss omfattning av regeringen eller av myndigheterna.

ESV har tidigare pekat på behovet av att arbetet med digitalisering följs upp både från regeringens sida men också internt på myndigheterna. Detta för att förvaltningen ska tillförsäkra sig om att den genomför de insatser som behövs för att nå regeringens mål för området. Men också för att tillförsäkra sig om att förvaltningen tar till vara på de möjligheter som digitaliseringen ger för att effektivisera den verksamhet som förvaltningen bedriver. ESV anser att detta behov kvarstår. Utifrån resultatet i undersökningen ser ESV ett behov av att ha ett fortsatt fokus på att utveckla myndigheternas förmåga att ta tillvara digitaliseringens möjligheter. Ett sätt för regeringen att skapa ett sådant fokus är att lyfta frågan om myndigheternas digitalisering med fler myndigheter i de dialoger regeringen för med dem, samt även i den övriga uppföljningen från myndigheterna.

Bilaga 1, Tabeller utifrån genomförd mognadsmätning

Tabell 1. Följs myndighetens digitalisering upp i dialogen med departementet?

Ja	36
Nej	20
Ej besvarat frågan	5
Totalt	61

Tabell 2. Följer ni upp organisationens digitalisering internt?

Vi följer inte upp digitaliseringen	5
Uppföljningen genomförs på olika sätt i olika delar av organisationen	21
Vi genomför uppföljningsinsatser som specifika projekt	6
Vi har påbörjat ett arbete med återkommande uppföljning	17
Vi följer upp och redovisar utvecklingen årligen	9
Ej besvarat frågan	3
Totalt	61

Tabell 3. Följer ni upp användarnöjdheten i era digitala tjänster?

Ja	34
Nej	17
Ej besvarat frågan	10
Totalt	61

Tabell 4. Har ni ett strukturerat sätt för att fånga upp, bedöma och utveckla idéer som ökar möjligheterna att tillvarata digitaliseringens möjligheter?

Ja, i hela organisationen	12
Ja, i delar av organisationen	38
Nej	8
Ej besvarat frågan	3
Totalt	61

Tabell 5. Vilka har möjlighet att påverka resultatet i er innovationsprocess?

Vi jobbar i huvudsak i interna innovationsprocesser	35
Vi jobbar i huvudsak i öppna innovationsprocesser	7
Vet ej	8
Ej besvarat frågan	11
Totalt	61

Tabell 6. Har er organisation under det senaste året använt sig av nya upphandlingsformer (exempelvis innovationsupphandling, innovations-partnerskap eller konkurrenspräglad dialog) vid upphandling innefattande digitala komponenter?

Vi har genomfört upphandling innefattande digitala komponenter där vi har använt nya upphandlingsformer	3
Vi har genomfört upphandling innefattande digitala komponenter där vi har använt både nya och traditionella upphandlingsformer	12
Vi har genomfört upphandling innefattande digitala komponenter men använt oss av traditionella upphandlingsformer	33
Vi har inte genomfört någon upphandling innefattande digitala komponenter under det senaste året	10
Ej besvarat frågan	3
Totalt	61

Tabell 7. Publicerar ni öppna data från er organisation för vidareutnyttjande av andra aktörer?

Ja	27
Nej	21
Ej besvarat frågan	3
Totalt	61

Tabell 8. Arbetar ni aktivt för att stimulera vidareutnyttjandet av de öppna data som ni publicerar?

Ja	12
Delvis	16
Nej	8
Ej besvarat frågan	25
Totalt	61

Tabell 9. Publicerar ni metadata till er öppna data på den nationella portalen för öppna data, oppnadata.se?

Ja	10
Nej	27
Ej besvarat frågan	24
Totalt	61

Tabell 10. Arbetar ni aktivt med att matcha publiceringen av öppna data mot efterfrågan för att stimulera vidareutnyttjande?

Ja	6
Delvis	12
Nej	19
Ej besvarat frågan	24
Totalt	61

Tabell 11. Har ni direkt kontakt med privatpersoner/företag/intresseorganisationer i någon eller några av era kärnverksamheter?

Ja	55
Nej	3
Ej besvarat frågan	3
Totalt	61

Tabell 12. Har ni en eller flera digitala tjänster riktade till privatpersoner, företag eller andra samhällsaktörer?

Ja	51
Nej	4
Ej besvarat frågan	6
Totalt	61

Tabell 13. Erbjuder ni personligt stöd i användningen av digitala tjänster (t.ex. via kundcenter, medborgarkontor eller bibliotek)?

Ja	44
Nej	7
Ej besvarat frågan	10
Totalt	61

Tabell 14. Involverar ni användarna i utvecklingen av digitala tjänster riktade till privatpersoner, företag och intresseorganisationer, i syfte att förstå deras behov?

Vi involverar inte användarna	3
Vi tar in användarnas åsikter (t.ex. via enkät, workshop eller arbetsgrupper)	42
Vi använder oss av rapporter/utredningar om liknande tjänster	1
Vi använder oss av andra aktörers erfarenheter på området	2
Annat	3
Vi har inga digitala tjänster	0
Ej besvarat frågan	10
Totalt	61

Tabell 15. Har ni någon digital tjänst där det finns möjlighet att följa status på ärendet?

Ja	25
Nej	26
Ej besvarat frågan	10
Totalt	61

Tabell 16. Frågar ni privatpersoner/företag om uppgifter som skulle kunna hämtas in från andra offentliga aktörer?

Ja	32
Nej	18
Ej besvarat frågan	11
Totalt	61

Tabell 17. Vad hindrar er från att i stället hämta in uppgifter direkt från andra aktörer?

Juridik	21
Säkerhet	11
Kostnader	13
Interoperabilitet	18
Inget	4
Ej besvarat frågan	29

Tabell 18. Har ni en funktion som gör att ni digitalt kan skicka känslig information på ett säkert sätt till privatpersoner/företag?

Ja, via den nationella tjänsten "Mina meddelanden"	13
Ja, vi har "mina sidor" eller motsvarande där användarna kan ta emot meddelanden	15
Nej	30
Ej besvarat frågan	3
Totalt	61

Tabell 19. Har ni som organisation ansvar för digitala tjänster där användaren kan logga in med e-legitimation (t ex Mobilt BankID, BankID eller Telias e-legitimation)?

Ja	25
Nej, vi använder en annan inloggningsmetod	19
Nej, det är inte relevant för oss	14
Ej besvarat frågan	3
Totalt	61

Tabell 20. Har ni infört följande digitala komponenter?

	E-upphandling	E-beställning	E-diarium	E-arkiv
Ja	46	48	37	12
Nej	4	3	4	13
Vi håller på att införa	7	6	11	25
Det är inte relevant	0	1	2	0
Det är relevant men inte prioriterat i nuläget	1	0	4	7
Ej besvarat frågan	3	3	3	4
Totalt	61	61	61	61

Tabell 21. Utgör någon av nedanstående faktorer hinder i er digitala utveckling?

	Inget eller mycket litet hinder	Ganska litet hinder	Ganska stort hinder	Mycket stort hinder	Ej besvarat frågan
Nationell ledning och styrning av digitalisering	24	23	9	0	5
Befintliga lagar och regelverk	8	18	26	4	3
Samverkan med andra aktörer	14	34	10	0	3
Extern finansiering	22	22	10	4	3
Gemensamma standarder (t.ex. avsaknad av eller ej harmoniserande standarder)	11	23	16	8	3
Den egna organisationens ledning och styrning av digitaliseringen	18	26	13	1	3
Interna finansieringsmodeller	15	26	14	3	3
Kunskap om målgruppens behov	1	13	32	12	3
Tillgång till nödvändig kompetens	4	26	22	6	3
Annat	Inga kommentarer har lämnats i detta fält				

Tabell 22. Har ni en långsiktig strategisk plan, vision eller motsvarande?

Ja	52
Nej	6
Ej besvarat frågan	3
Totalt	61

Tabell 23. Har den ett digitalt perspektiv (t.ex. i form av enskilda mål, visionstext eller aktiviteter)?

Ja	40
Nej	12
Ej besvarat frågan	9
Totalt	61

Tabell 24. Är er övergripande verksamhetsplanering kopplad till den långsiktiga strategiska planen/visionen eller motsvarande?

Ja	46
Delvis	5
Nej	1
Ej besvarat frågan	9
Totalt	61

Tabell 25. Ställer ni krav på digital kompetens i er rekrytering?

Ja	25
Nej	33
Ej besvarat frågan	3
Totalt	61

Tabell 26. Är det lätt eller svårt att rekrytera personal med digital kompetens, i jämförelse med personal inom andra kompetensområden?

Lätt	0
Ganska lätt	8
Ganska svårt	12
Svårt	5
Ej besvarat frågan	36
Totalt	61

Tabell 27. Vårt informationssäkerhetsarbete:

Har ingen systematik	1
Har viss systematik	32
Har god systematik	27
Ej besvarat frågan	1
Totalt	61

Tabell 28. Vårt informationssäkerhetsarbete:

Är inte riskbaserat	1
Är delvis riskbaserat	30
Är genomgående riskbaserat	29
Ej besvarat frågan	1
Totalt	61

Tabell 29. Vårt informationssäkerhetsarbete:

<i>Följer ingen modell</i>	1
<i>Följer delvis en modell</i>	22
<i>Följer en modell</i>	37
<i>Ej besvarat frågan</i>	1
Totalt	61

Tabell 30. På vilket sätt deltar ledningen i informationssäkerhetsfrågorna?

<i>Har inga fastställda dragningar per år</i>	18
<i>Har en fastställd dragning per år</i>	15
<i>Har fler än en fastställd dragning per år</i>	27
<i>Ej besvarat frågan</i>	1
Totalt	61

Tabell 31. Incidenter?

<i>Begär aldrig dragning i samband med en inträffad större incident</i>	3
<i>Begär ibland dragning i samband med en inträffad större incident</i>	20
<i>Begär alltid dragning i samband med en inträffad större incident</i>	37
<i>Ej besvarat frågan</i>	1
Totalt	61

Tabell 32. Hur utbildar organisationen i informationssäkerhet?

<i>Kräver inte att medarbetarna ska genomgå utbildning i informationssäkerhet</i>	13
<i>Kräver att vissa medarbetare ska genomgå utbildning i informationssäkerhet</i>	16
<i>Kräver att samtliga medarbetare ska genomgå utbildning i informationssäkerhet</i>	31
<i>Ej besvarat frågan</i>	1
Totalt	61

Tabell 33. Uppföljning?

<i>Följer inte upp medarbetarnas kunskaper i informationssäkerhetsfrågor</i>	32
<i>Följer upp medarbetarnas kunskaper i informationssäkerhetsfrågor sporadiskt</i>	19
<i>Följer regelbundet upp medarbetarnas kunskaper i informationssäkerhetsfrågor</i>	9
<i>Ej besvarat frågan</i>	1
Totalt	61

Tabell 34. Gör ni kostnads-/nyttoanalyser inför beslut om utveckling av e-tjänster?

<i>Ja, alltid</i>	17
<i>Ja, för vissa</i>	35
<i>Nej</i>	6
<i>Ej besvarat frågan</i>	3
Totalt	61

Bilaga 2, Frågor till mognadsmätning

Uppföljning av offentlig sektors digitalisering

Page 1 of 9

Uppföljning av offentlig sektors digitalisering
År 2017
Testmyndighet nr 1

Styrning, planering och uppföljning

Följs myndighetens digitalisering upp i dialogen med departementet?

- Ja
 Nej

Styrning, planering och uppföljning

Följer ni upp organisationens digitalisering internt?

- Vi följer inte upp digitaliseringen
 Uppföljning genomförs på olika sätt inom olika delar av organisationen
 Vi genomför uppföljningsinsatser som specifika projekt
 Vi har påbörjat ett arbete med återkommande uppföljning
 Vi följer upp och redovisar utvecklingen årligen

Styrning, planering och uppföljning

Har ni en långsiktig strategisk plan, vision eller motsvarande?

En långsiktig strategisk plan eller vision för en organisation benämns på olika sätt i olika organisationer. Det som efterfrågas är en plan/vision som avser organisationen som helhet (t ex hela myndigheten, hela kommunen eller hela landstinget).

- Ja
 Nej

Styrning, planering och uppföljning

Har den ett digitalt perspektiv (t.ex. i form av enskilda mål, visionstext eller aktiviteter)?

- Ja
 Nej

Styrning, planering och uppföljning

Är er övergripande verksamhetsplanering kopplad till den långsiktiga strategiska planen/visionen eller motsvarande?

Den övergripande verksamhetsplaneringen kan för en statlig myndighet avse organisationen som helhet, medan det i t ex kommunal verksamhet skulle kunna vara respektive förvaltnings övergripande verksamhetsplanering.

- Ja
 Delvis
 Nej

Styrning, planering och uppföljning

Har ni en strategi för it-försörjning och utkontraktering?

- Vi har inte reflekterat över frågan
 Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver en strategi för it-försörjning och utkontraktering
 Vi har påbörjat arbete med att ta fram en strategi, men vi har ingen beslutad
 Vi har tagit fram och beslutat en strategi för hur vi ska arbeta i myndigheten

- Vi har påbörjat implementering av strategin
- Vi har implementerat strategin, utvärdering och vidareutveckling ska göras
- Vi har en väl fungerande strategi som är införd och tillämpas fullt ut i organisationen

Styrning, planering och uppföljning

Gör ni kostnadsjämförelser av era it-kostnader med andra organisationer?

- Vi har inte reflekterat över frågan
- Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver göra kostnadsjämförelser med andra organisationer
- Vi har påbörjat arbete med att ta ställning till vilka nyckeltal vi ska mäta
- Vi har tagit fram och beslutat vilka nyckeltal vi ska följa
- Vi har påbörjat ett arbete med att följa upp nyckeltalen
- Vi har genomfört mätningar i organisationen och påbörjat jämförelser med andra
- Vi har jämfört våra nyckeltal med andra och använt resultatet i vår egen organisation

Innovation

Innovation definieras av Innovationsrådet enligt följande: "När man tagit fram och infört nya processer, tjänster eller metoder som resulterar i betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet eller ändamålsenlighet för den verksamheten är till för. Det kan handla om nya perspektiv på gamla problem, att omdefiniera en verksamhets syfte eller mål, utveckla kvalitet i befintliga tjänster, förändra sätten på vilka tjänster levereras och att hitta nya eller förbättrade samverkansformer. Helt enkelt något som är nytt (i sitt sammanhang), nyttigt och genomfört."

Har ni ett strukturerat sätt för att fånga upp, bedöma och utveckla idéer som ökar möjligheterna att tillvarata digitaliseringens möjligheter?

- Ja, i hela organisationen
- Ja, i delar av organisationen
- Nej

Innovation

Vilka har möjlighet att påverka resultatet i er innovationsprocess?

- Vi jobbar i huvudsak i interna innovationsprocesser
- Vi jobbar i huvudsak i öppna innovationsprocesser
- Vet ej

Innovation

Finns ekonomiskt utrymme i budgeten för innovativ utveckling med digitala komponenter?

- Ja
- Nej

Innovation

Har er organisation under det senaste året använt sig av nya upphandlingsformer (exempelvis innovationsupphandling, innovations-partnerskap eller konkurrenspräglad dialog) vid upphandling innefattande digitala komponenter?

- Vi har genomfört upphandling innefattande digitala komponenter där vi har använt nya upphandlingsformer
- Vi har genomfört upphandling innefattande digitala komponenter där vi har använt både nya och traditionella upphandlingsformer.
- Vi har genomfört upphandling innefattande digitala komponenter men använt oss av traditionella upphandlingsformer
- Vi har inte genomfört någon upphandling innefattande digitala komponenter under det senaste året.

Digital kompetens

I denna enkät definierar vi begreppet digital kompetens enligt nedan:

* Att vara aktiv i att bevaka den digitala utvecklingen och hur den påverkar det egna sakområdet (dvs det område man ansvarar för eller arbetar inom)

* Att ha förståelse för nyttan av att digitalisera offentlig verksamhet kombinerat med förmågan att avgöra när digitalisering är relevant och när det inte är det

* Att ha förmåga att hantera nya synsätt och verktyg, inte minst genom att ta hänsyn till användbarhet och behov.

Ställer ni krav på digital kompetens (enligt ovanstående beskrivning) i er rekrytering?

- Ja
 Nej

Digital kompetens

Är det lätt eller svårt att rekrytera personal med digital kompetens, i jämförelse med personal inom andra kompetensområden?

- Lätt
 Ganska lätt
 Ganska svårt
 Svårt

Digital kompetens

Har ni en it-kompetensförsörjningsplan?

- Vi har inte reflekterat över frågan
 Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver ta fram en it-kompetensförsörjningsplan
 Vi har påbörjat arbete med att ta fram en plan men vi har ingen beslutad
 Vi har tagit fram och beslutat en plan för myndigheten
 Vi har påbörjat implementering av planen
 Vi använder planen, utvärdering och vidareutveckling ska göras
 Vi har en väl fungerande plan som används och tillämpas fullt ut i organisationen

Ramverk och modeller

Har ni en för hela organisationen gemensam projektstyrningsmodell?

- Vi har inte reflekterat över frågan
 Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver en projektstyrningsmodell
 Vi har påbörjat arbete med att ta fram en modell, men vi har ingen beslutad
 Vi har tagit fram och beslutat en modell för hur vi ska arbeta i myndigheten
 Vi har påbörjat implementering av modellen
 Vi har implementerat modellen, utvärdering och vidareutveckling ska göras
 Vi har en väl fungerande modell som är införd och tillämpas fullt ut i organisationen

Ramverk och modeller

Använder ni portföljstyrning?

- Vi har inte reflekterat över frågan
 Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver en modell för portföljstyrning
 Vi har påbörjat arbete med att ta fram en modell, men vi har ingen beslutad
 Vi har tagit fram och beslutat en modell för hur vi ska arbeta i myndigheten
 Vi har påbörjat implementering av modellen
 Vi har implementerat modellen, utvärdering och vidareutveckling ska göras
 Vi har en väl fungerande modell som är införd och tillämpas fullt ut i organisationen

Ramverk och modeller

Har ni en för hela organisationen gemensam förvaltningsmodell för it?

- Vi har inte reflekterat över frågan
- Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver en förvaltningsmodell för it
- Vi har påbörjat arbete med att ta fram en modell, men vi har ingen beslutad
- Vi har tagit fram och beslutat en modell för hur vi ska arbeta i myndigheten
- Vi har påbörjat implementering av modellen
- Vi har implementerat modellen, utvärdering och vidareutveckling ska göras
- Vi har en väl fungerande modell som är införd och tillämpas fullt ut i organisationen

Informationssäkerhet

Hur långt har ni kommit i arbetet med informationssäkerhet?

Vi behöver ha kontroll över all den information som organisationen ansvarar för och se till att:

* den alltid finns när vi behöver den (tillgänglighet) vi kan lita på att den är korrekt och inte manipulerad eller förstörd (riktighet)

* endast behöriga personer kan ta del av den (konfidentialitet)

* det går att följa hur och när informationen har hanterats och kommunicerats (spårbarhet).

- Vi har inte reflekterat över frågan inom organisationen
- Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver en modell för hur vi ska arbeta inom området
- Vi har påbörjat arbete med att ta fram en modell, men vi har ingen beslutad
- Vi har tagit fram och beslutat en modell för hur vi ska arbeta i organisationen
- Vi har påbörjat implementering av modellen
- Modellen är implementerad, utvärdering och vidareutveckling ska göras
- Vi har en väl fungerande modell som är införd och tillämpas fullt ut i organisationen

Hur arbetar organisationen med informationssäkerhet?

Vårt informationssäkerhetsarbete:

Systematik

- Har ingen systematik
- Har viss systematik
- Har god systematik

Riskbaserat arbetssätt

- Är inte riskbaserat
- Är delvis riskbaserat
- Är genomgående riskbaserat

Modell

- Följer ingen modell
- Följer delvis en modell
- Följer en modell

På vilket sätt deltar ledningen i informationssäkerhetsfrågorna?

Antal fastställda dragningar per år

- Har inga fastställda dragningar per år
- Har en fastställd dragning per år
- Har fler än en fastställd dragning per år

Dragning vid incidenter

- Begär aldrig dragning i samband med en inträffad större incident
- Begär ibland dragning i samband med en inträffad större incident
- Begär alltid dragning i samband med en inträffad större incident

Hur utbildar organisationen i informationssäkerhet?**Krav på utbildning**

- Kräver inte att medarbetarna ska genomgå utbildning i informationssäkerhet
- Kräver att vissa medarbetare ska genomgå utbildning i informationssäkerhet
- Kräver att samtliga medarbetare ska genomgå utbildning i informationssäkerhet

Uppföljning

- Följer inte upp medarbetarnas kunskaper i informationssäkerhetsfrågor
- Följer upp medarbetarnas kunskaper i informationssäkerhetsfrågor sporadiskt
- Följer regelbundet upp medarbetarnas kunskaper i informationssäkerhetsfrågor

Nyttorealiserig**Använder ni ett ramverk för nyttorealiserig/effekthemtagning?**

- Vi har inte reflekterat över frågan inom organisationen
- Vi har påbörjat diskussion om att vi behöver använda ett ramverk
- Vi har påbörjat arbetet och använder vissa delar som t ex kostnads- och nyttokalkyler, men vi har inget beslutat ramverk
- Vi har beslutat om ett ramverk för hur vi ska arbeta med nyttorealiserig i organisationen vi använder vissa delar av det
- Vi har påbörjat implementering av alla delar av ramverket
- Vi har implementerat ramverket, utvärdering och vidareutveckling ska göras
- Vi har ett väl fungerande ramverk som är införd och tillämpas fullt ut i organisationen

Nyttorealiserig**Gör ni kostnads-/nyttoanalyser inför beslut om utveckling av e-tjänster?**

- Ja, alltid
- Ja, för vissa
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv**Publicerar ni öppna data från er organisation för vidareutnyttjande av andra aktörer?**

- Ja
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv**Arbetar ni aktivt för att stimulera vidareutnyttjandet av de öppna data som ni publicerar?**

- Ja
- Delvis
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv**Publicerar ni metadata till er öppna data på den nationella portalen för öppna data, opnadata.se?**

- Ja
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv

Arbetar ni aktivt med att matcha publiceringen av öppna data mot efterfrågan för att stimulera vidareutnyttjande?

- Ja
- Delvis
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv

Har ni direkt kontakt med privatpersoner/företag/intresseorganisationer i någon eller några av era kärnverksamheter?

- Ja
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv

Har ni en eller flera digitala tjänster riktade till privatpersoner, företag eller andra samhällsaktörer?

- Ja
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv

Erbjuder ni personligt stöd i användningen av digitala tjänster (t.ex. via kundcenter, medborgarkontor eller bibliotek)?

- Ja
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv

Involverar ni användarna i utvecklingen av digitala tjänster riktade till privatpersoner, företag och intresseorganisationer, i syfte att förstå deras behov?

- Vi involverar inte användarna
- Vi tar in användarnas åsikter (t.ex. via enkät, workshop eller arbetsgrupper)
- Vi använder oss av rapporter/utredningar om liknande tjänster
- Vi använder oss av andra aktörers erfarenheter på området
- Annat
- Vi har inga digitala tjänster.

Medborgar- och samhällsperspektiv

Följer ni upp användarnöjdheten i era digitala tjänster?

- Ja
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv

Har ni någon digital tjänst där det finns möjlighet att följa status på ärendet?

- Ja
- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv

Frågar ni privatpersoner/företag om uppgifter som skulle kunna hämtas in från andra offentliga aktörer?

- Ja

- Nej

Medborgar- och samhällsperspektiv

Vad hindrar er från att i stället hämta in uppgifter direkt från andra aktörer?

- Juridik
 Säkerhet
 Kostnader
 Interoperabilitet
 Inget

Annat:

Infrastruktur

Har ni en funktion som gör att ni digitalt kan skicka känslig information på ett säkert sätt till privatpersoner/företag?

- Ja, via den nationella tjänsten "Mina meddelanden"
 Ja, vi har "mina sidor" eller motsvarande där användarna kan ta emot meddelanden
 Nej

Infrastruktur

Har ni som organisation ansvar för digitala tjänster där användaren kan logga in med e-legitimation (t ex Mobilt BankID, BankID eller Telias e-legitimation)?

- Ja
 Nej, vi använder en annan inloggningsmetod
 Nej, det är inte relevant för oss

Har ni infört följande digitala komponenter?

E-upphandling

- Ja
 Nej
 Vi håller på att införa
 Det är inte relevant
 Det är relevant men inte prioriterat i nuläget

E-beställning

- Ja
 Nej
 Vi håller på att införa
 Det är inte relevant
 Det är relevant men inte prioriterat i nuläget

E-diarium

- Ja
 Nej
 Vi håller på att införa
 Det är inte relevant
 Det är relevant men inte prioriterat i nuläget

E-arkiv

- Ja
- Nej
- Vi håller på att införa
- Det är inte relevant
- Det är relevant men inte prioriterat i nuläget

Hinder för digital utveckling

Utgör någon av nedanstående faktorer hinder i er digitala utveckling?

Nationell ledning och styrning av digitaliseringen

- Inget eller mycket litet hinder
- Ganska litet hinder
- Ganska stort hinder
- Mycket stort hinder

Befintliga lagar och regelverk

- Inget eller mycket litet hinder
- Ganska litet hinder
- Ganska stort hinder
- Mycket stort hinder

Samverkan med andra aktörer

- Inget eller mycket litet hinder
- Ganska litet hinder
- Ganska stort hinder
- Mycket stort hinder

Extern finansiering

- Inget eller mycket litet hinder
- Ganska litet hinder
- Ganska stort hinder
- Mycket stort hinder

Gemensamma standarder (t ex avsaknad av eller ej harmoniserade standarder)

- Inget eller mycket litet hinder
- Ganska litet hinder
- Ganska stort hinder
- Mycket stort hinder

Den egna organisationens ledning och styrning av digitaliseringen

- Inget eller mycket litet hinder
- Ganska litet hinder
- Ganska stort hinder
- Mycket stort hinder

Interna finansieringsmodeller

- Inget eller mycket litet hinder
- Ganska litet hinder
- Ganska stort hinder
- Mycket stort hinder

Kunskap om målgruppernas behov

- Inget eller mycket litet hinder
- Ganska litet hinder
- Ganska stort hinder
- Mycket stort hinder

Tillgång till nödvändig kompetens

- Inget eller mycket litet hinder
- Ganska litet hinder
- Ganska stort hinder
- Mycket stort hinder

Annat:

Övriga kommentarer:

Bilaga 3, ESV:s tidigare rapporter inom området

Ekonomistyrningsverket (2013), *En förbättrad redovisning, styrning och kontroll av statens investeringar* (ESV 2013:59), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2014), *It-kostnadsmodell – ett första steg mot ett gemensamt språk* (ESV 2014:50), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2014), *Uppföljning av ekonomiska nyttor från e-förvaltningsprojekt* (ESV 2014:2), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2015), *Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Delrapport 1: Kartläggning av strategiska it-projekt med hög risk* (ESV 2015:48), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2015), *Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Delrapport 2: Kartläggning av it-kostnader* (ESV 2015:58), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2015), *Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Slutrapport: Förslag inför framtiden* (ESV 2015:64), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2016), *Statsförvaltningens digitalisering* (ESV 2016:25), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2017), *Digitalisering av det offentliga Sverige* (ESV 2017:13), del 1 och 2, Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2017), *Myndigheters strategiska it-projekt och it-kostnader* (ESV 2017:77), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2017), *Ny finansieringsmodell för grunddatautbyte mellan statliga myndigheter samt kommuner och landsting* (ESV 2017:54), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2017), *Pilotprojekt om ramverk för it-kostnader (TBM)* (ESV 2017:63), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2018), *Pilotprojekt om ramverk för it-kostnader (TBM)* (ESV 2018:28), Stockholm.

Ekonomistyrningsverket (2018), *Digitalisering av det offentliga Sverige – en uppföljning* (ESV 2018:31), Stockholm.

ESV gör Sverige rikare

- Vi har kontroll på statens finanser, utvecklar ekonomistyrningen och granskar Sveriges EU-medel.
- Vi arbetar i nära samverkan med Regeringskansliet och myndigheterna.