

Handläggare  
Catrin Ditz  
Maria Nilsson

Datum  
2015-09-09

Diarienummer  
KSN-2015-1516

Kommunstyrelsen

## **Policy och strategisk plan för IT-utveckling och digitalisering i Uppsala kommun**

### **Förslag till beslut**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

**att** anta Policy för IT-utveckling och digitalisering enligt **bilaga 1**

Kommunstyrelsen föreslås vidare, under förutsättning av kommunfullmäktiges beslut, för egen del besluta

**att** fastställa Strategisk plan för IT-utveckling och digitalisering enligt **bilaga 2**, samt

**att** godkänna avrapportering av status på IT-verksamheten enligt **bilaga 3**

### **Ärendet**

I november 2014 gav kommunfullmäktige i uppdrag till kommunstyrelsen att återkomma med förslag till ny långsiktig inriktning för kommunens IT.

Detta ärende beskriver en ny långsiktig inriktning för kommunens IT utformat i en Policy för IT-utveckling och digitalisering och en Strategisk plan för IT-utveckling och digitalisering. Föreliggande policy och strategisk plan ersätter IT-policy från 2012 och digital strategi från 2014.

### *Föredragning*

Kommunen har ett behov av att utveckla sin IT-verksamhet. Det har saknats arenor för kommungemensamt och långsiktigt beslutsfattande. Den decentraliserade IT-organisationen har gett en otydlig styrning som i sin tur lett till en splittrad och svåranalyserad IT-miljö. Detta har försvårat utvecklingen av digitala tjänster som inte i tillräcklig omfattning kunnat vara ett stöd i kommunens verksamhetsutveckling.

Sedan kommunfullmäktiges beslut i november 2014 har ett omfattande förändringsarbete genomförts. Detta har skett som en del i utvecklingen av kommunens nya organisation och kommunledningskontor. Resultatet är en samlad IT-organisation, en gemensam plan för IT-utveckling och ett samlat grepp om leverantörer och kostnader. Resultatet av utvecklingsarbetet beskrivs mer utförligt i **bilaga 3**.

IT-utveckling och digitalisering handlar om hur vi ska gå från ord till handling och använda den potential som finns. Policyn, **bilaga 1**, och den strategiska planen, **bilaga 2**, skapar tillsammans tydliga styrnings- och uppföljningsforum för IT-utveckling och digitalisering med spårbarhet från den politiska viljan till genomförande på tjänstemannanivå.

Föreliggande policy och strategisk plan beskriver en möjlighet till en ny utveckling. Här befästs vad som ska uppnås och ett antal linjer för hur detta ska göras.

#### *Policy för IT-utveckling och digitalisering*

Policyn utgår från en vision om att IT-utveckling och digitalisering kan vara en förändringsmotor och möjliggörare samt vilka förutsättningar detta kan ge kommunen. Policyn är uppbyggd på tolv strategiska styrprinciper, varav sju syftar till att utveckla nyttan av IT för kommunens invånare och företag samt stärka demokrati och öppenhet. De övriga fem styrprinciperna utmynnar i ett ramverk för tydliga och transparenta strukturer för IT-utveckling.

#### *Strategisk plan för IT-utveckling och digitalisering*

Den strategiska planen är kommunstyrelsens realisering av policyn. Planen utgår från fyra övergripande mål som tillsammans fångar upp de strategiska styrprinciperna från policyn.

De fyra målen handlar om

*IT-styrning* – att styra så att IT-utveckling och digitalisering tillför största möjliga verksamhetsnytta. Ett ledarskap som inkluderar IT. Styrning av IT kan inte separeras från styrning av verksamhet varför den strategiska IT-planen kopplar direkt till mål och budget. Därmed tydliggörs också IT:s bidrag för att uppnå uppställda verksamhetsmål.

*Digitalisering* – digitala tjänster som bidrar till ökad öppenhet, service och effektivitet. Digitala tjänster har ofta en direkt koppling till verksamhetsprocesser.

*Verksamhetssystem* – en genomtänkt uppsättning verksamhetssystem som förnyas och utvecklas utifrån en samlad bild över systemens funktioner och möjligheter. En optimal IT-miljö kräver överblick över och en tydlig arkitektur för verksamhetssystemen och deras samband.

*Infrastruktur* – en robust infrastruktur med väl avvägda tekniska lösningar utifrån verksamhetens behov. Infrastrukturen är ett fundament för informationsflöden och ska kontinuerligt möta föränderliga krav på funktion, säkerhet, hållbarhet och effektivitet.

För att säkra genomslag för den politiska inriktningen gör kommunstyrelsen en årlig uppföljning och revidering i samband med delårsbokslutet i augusti. Uppföljning sker övergripande på policyns strategiska styrprinciper och mer specifikt på den strategiska planens mål och fokusområden.

*Ekonomiska konsekvenser*

Implementering av Policy för IT-utveckling och digitalisering och genomförande av den strategiska planen bedöms vara möjlig inom Uppsala kommuns driftsbudget. Investeringar kommer att krävas under kommande tre-årsperiod inom främst IT-infrastruktur och byte av några verksamhetssystem. Avsatt investeringsbudget för genomförande av den strategiska IT-planen täcker dessa investeringsbehov. Även kostnader för investeringar bedöms rymmas inom driftsbudget.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson  
Stadsdirektör

Christoffer Nilsson  
Chef för kommunledningskontoret

# Policy för IT-utveckling och digitalisering

## Vision

Denna policy anger kommunfullmäktiges övergripande politiska inriktning för IT-utveckling och digitalisering.

IT och digital utveckling i Uppsala kommun är en förändringsmotor i kommunens utveckling och en möjliggörare för effektiva informationsflöden och ökad öppenhet.

Med Uppsala kommuns invånare i fokus och ett kommungemensamt helhetsperspektiv, ger IT-utveckling och digitalisering kommunen förutsättningar att:

- Vända klimat- och samhällsutmaningar till framgångar
- Stärka allmänhetens möjlighet till insyn och delaktighet i den demokratiska processen
- Öppenhet, likabehandling och trygghet präglar kontakten med Uppsala kommun
- Stärka innovationskraften för invånare och företag genom tillgängliggörande av kommunens informationsresurser
- Höja kvalitén och öka effektiviteten i Uppsala kommuns verksamheter
- Stärka Uppsala kommuns attraktionskraft som arbetsgivare genom IT-lösningar som främjar effektivitet, samverkan, delaktighet och öppenhet

Uppsala bidrar till nationella och regionala mål med digitalisering och är ett föredöme på att tillvarata och utveckla digitaliseringens möjligheter.

## Strategiska styrprinciper

Uppsala kommuns strategiska styrprinciper för IT-utveckling och digitalisering tillämpas med ett kommungemensamt helhetsperspektiv för förvaltningar, kontor, förtroendevalda och bolag. Styrprinciper finns för två områden:

- Nyttan för Uppsala kommuns invånare och företag samt stärkt demokrati och öppenhet
- Tydliga och transparenta strukturer för IT-utveckling

## **Nytta för Uppsala kommuns invånare och företag samt stärkt demokrati och öppenhet**

IT-utveckling och digitalisering är en avgörande faktor för hur framgångsrikt kommunen hanterar kommande samhällsutmaningar.

Styrprinciper för området:

- Kommunen erbjuder samhällsservice i form av trygga och tillförlitliga digitala tjänster
- Kommunen minskar miljöbelastning genom digitalisering och grön IT
- Digitala tjänster utgår från behovet hos invånare och företag i kommunen
- Digitala tjänster är lätta att hitta, enkla att använda, likartade och samordnade
- Digitala tjänster främjar insyn, stärker delaktigheten och motverkar utanförskap
- Kommunen tillgängliggör sina informationsresurser för vidare användning
- Kompetens- och erfarenhetsutbyte med samverkanspartners inom och utom Sveriges gränser skapar nytta och höjer kvalitén i IT-utveckling och digitalisering

IT ska vara en katalysator i utvecklingen av nya möjligheter för medborgarna att nå kommunal service, exempelvis genom servicepunkter som bygger tillgänglighet och närvaro i hela kommunen.

## **Tydliga och transparenta strukturer för IT-utveckling**

En kraftfull utveckling med minsta möjliga suboptimering förutsätter tydliga och transparenta strukturer för IT-utveckling. Dessa strukturer hanterar möjliga intressekonflikter mellan olika utvecklingsperspektiv.

Styrprinciper för området:

- IT-kostnaderna är tydligt finansierade, transparenta och förutsägbara. Nyckeltal och analyser är tillgängliga för jämförelse med andra kommuner
- Uppföljning av IT-relaterade kostnader och verksamhet sker samordnat med övrig verksamhetsuppföljning
- IT-verksamhet och IT-personal är samordnad organisatoriskt i syfte att stärka förutsättningar för strategisk styrning och effektivitet

- Kommunens IT-miljö, inkluderande system, projekt, leverantörer, avtal, och upphandling följer gemensamma processer för att optimera skalfördelar och verksamhetsnytta.
- Verksamhetsutveckling är integrerat med IT-utveckling och sker processororienterat, det vill säga över organisationsgränser. IT-utvecklingsprocessen karaktäriseras av:
  - Kommungemensamma lösningar före verksamhetsunika
  - Maximera nyttan av tidigare gjorda investeringar
  - Lämplig nivå för informationssäkerhet enligt genomförd riskanalys
  - Standardiserade lösningar utvecklade på marknaden

### **Ansvar och uppföljning**

Kommunstyrelsen har helhetsansvar för IT och dess nytta för invånare, företag och kommunal verksamhet samt den demokratiska processen.

Varje nämnd och styrelse ska, i sin verksamhetsplanering, aktivt verka för att digitalisering och IT-utveckling drivs i linje med policyn.

Kommunstyrelsen leder och samordnar tillämpning av Policyn för IT-utveckling och digitalisering och ansvarar för att i samband med kommunens årliga verksamhetsplanering göra en omvärldsbevakning och granskning av policyn. Syftet är att säkra att policyn fortsatt fyller sin roll som styrverktyg för IT inom Uppsala kommun.

# Strategisk plan för IT-utveckling och digitalisering

## Strategins syfte och tillämpning

Med denna strategiska plan realiserar kommunstyrelsen kommunens *Policy för IT-utveckling och digitalisering*. Planen har ett flerårsarsperspektiv och fokuserar på hållbar verksamhetsutveckling med koppling till IT och digitalisering. Kommunstyrelsen avser att säkra genomslag av den politiska inriktningen genom en årlig uppföljning och revidering av strategin i samband med delårsbokslutet i augusti.

Den strategiska planen tar avstamp i en historik av omfattande brister inom kommunens IT. Kommunen har haft en splittrad och svåranalyserad IT-miljö med få eller inga arenor för kommungemensamt beslutsfattande. Underhåll av den komplexa IT-miljön tar stort utrymme på bekostnad av utveckling. Tydliga strukturer för IT-utveckling och digitalisering ska leda till en samlad IT-miljö med effektivare underhåll. Det ger utrymme för IT att vara en förändringsmotor i kommunens utveckling.

Utifrån den historiken säkerställer kommunstyrelsen en långsiktig och hållbar utveckling av kommunens IT och digitalisering utifrån fyra övergripande mål:

1. IT-styrning – Förändringar i IT-miljön sker samordnat i kommunen och leder till samutnyttjande av IT-lösningar, minimerade dubbelfunktioner och ett effektivt underhåll. IT-styrningen är integrerad i kommunens ledarskap och stärker innovationskraft och utveckling av framtida samhällslösningar.
2. Digitalisering – Kommunen är ett föredöme på att tillvarata och utveckla digitaliseringens möjligheter. Digitaliseringen utvecklar medborgardialogen och främjar hållbara lösningar. Digitalt är norm och det är enkelt att ha kontakt med kommunen. Öppna data inom kommunen stimulerar till innovation och underlättar insyn
3. Verksamhetssystem - En tydligt dokumenterad uppsättning verksamhetssystem som drivs och utvecklas utifrån en gemensam IT-arkitektur och tydliggjorda verksamhetsbehov.
4. IT-infrastruktur – En digital arbetsplats som främjar delaktighet, samverkan, hållbar utveckling och kommunens attraktivitet som arbetsgivare. En trygg och tillförlitlig IT-

infrastruktur som utgör en stabil plattform för kommunens IT. Certifiering för hållbar och ansvarsfull produktion.

Varje mål ska uppnås genom ett antal fokusområden. Den strategiska planen utgår från vision och styrprinciper i policyn och syftar genomgående till:

- Nyttan för Uppsala kommuns invånare och företag samt stärkt demokrati och öppenhet
- Tydliga och transparanta strukturer för IT-utveckling

Investeringsmedel för genomförande av den strategiska planen avsätts i mål- och budgetprocessen. Utvecklingsinsatserna genomförs inom avsatt driftsbudget genom att underhållet effektiviseras så att en ökande andel av budgeterade medel går till här beskrivna utvecklingsinsatser.

## 1. IT-styrning

IT-styrning syftar till att styra en verksamhet så att IT och digital utveckling tillför största möjliga nytta. IT-lösningar knyter samman kommunens informationsflöden och skapar möjligheter för öppenhet och återanvändning av tidigare gjorda lösningar, både inom kommunens verksamheter och gentemot invånare, företag och besökare. Ett ledarskap som inkluderar IT utan att driva mot isolerade lösningar i enskilda verksamheter behöver utvecklas för att säkra maximal nytta. Ett ledarskap som inkluderar IT och utgår från gemensamma intressen ska säkra genomslag av politiska beslut.

Kvalitetsäkring av IT och digital utveckling ska vara en integrerad del i IT-styrningen och ske genom olika former av internkontroll som säkrar att väsentliga avvikelser rapporteras till kommunstyrelsen.

*Fokusområden:*

- Framåtsyftande styrdokument för IT, med tydlig koppling till verksamhetsstyrning
- Styrning av IT-utvecklingen i linje med kommunens policy för hållbar utveckling och miljö- och klimatprogram
- Enhetlig och dokumenterad IT-arkitektur för beslutsfattande och styrning
- Konsekvent uppföljning och rapportering av kommunens IT
- Samlat grepp om kommunens IT-leverantörer och IT-avtal



- Gemensam process för IT-utveckling styrd av kommungemensamma intressen
- Gemensam process för förvaltning och utveckling av verksamhetssystem
- Dynamisk, samlad och handlingskraftig IT-organisation
- Lämplig informationssäkerhetsnivå fastställd och uppnådd
- Kommungemensamma lösningar före verksamhetsunika innebär att vi i högsta möjliga grad samutnyttjar IT-lösningar
- Att maximera nyttan av tidigare gjorda investeringar innebär att vi använder funktioner i befintliga system så långt det är möjligt, snarare än att upphandla nya system

### *Förväntat resultat 2018*

Förändringar i IT-miljön sker samordnat i kommunen och leder till samutnyttjande av IT-lösningar, minimerade dubbelfunktioner och ett effektivt underhåll. IT-styrningen är integrerad i kommunens ledarskap och stärker innovationskraft och utveckling av framtida samhällslösningar.

## **2. Digitalisering**

Digitalisering ska bidra till ökad öppenhet, service, effektivitet och hållbar utveckling med hjälp av digitala tjänster enligt nationella och regionala agendor. Tjänsterna ska vara jämlika och skapas utifrån användarnas behov, utifrån den situation och det sammanhang de befinner sig i.

### *Fokusområden:*

- Ett kommungemensamt e-arkiv som bevarar och tillgängliggör Uppsala kommuns digitala kulturarv
- Tillgängliggöra kommunens data för externt användande i största möjliga utsträckning (öppna data)
- I kontakt med kommunen är digitala tjänster och digital kommunikation norm
- Främja ny teknik och bidra till att Uppsala etableras som region där innovationer och innovatörer frodas
- Aktivt internationellt kunskapsutbyte inom digital utveckling

### *Förväntat resultat 2018*

Kommunen är ett föredöme på att tillvarata och utveckla digitaliseringens möjligheter. Digitaliseringen utvecklar medborgardialogen och bidrar till hållbar utveckling. Digitalt är norm och det är enkelt att ha kontakt med kommunen. Öppna data inom kommunen stimulerar till innovation och underlättar insyn.

### **3. Verksamhetssystem**

Den flora av verksamhetssystem som idag finns i bruk i kommunens verksamheter har vanligtvis tillkommit utifrån en eller flera verksamheters specifika behov. Med en tydliggjord IT-arkitektur ska möjligheter skapas för mer samlade och tydligare beslutsunderlag då system behöver förnyas, bytas ut eller då nya funktionsbehov uppstår. Genomförda analyser visar ett stort behov av förnyelse under den närmaste 3-4 års perioden. Flerfaldiga drivkrafter finns för förnyelse av IT-miljön och dess olika delar, till exempel nya lagkrav, avtal som löper ut samt möjligheter till nyutvecklade mer kraftfulla lösningar än de tidigare upphandlade. Förnyelsen av IT-miljön ska drivas synkroniserat och enligt en gemensam process för IT-utveckling.

#### *Fokusområden:*

- IT-lösningar för ärendehantering stödjer och främjar en effektiv hantering av handlingar och ärendeprocess för allmänhet, förtroendevalda och tjänstemän
- IT-lösningar för ekonomi, planering och uppföljning utvecklar analys, främjar hållbar ekonomisk styrning samt underlättar i det dagliga arbetet
- IT-lösningar för HR underlättar för chefer i deras personalansvar och frigör tid att leda medarbetare mot en god prestation och proaktiv verksamhetsutveckling
- IT-lösningar och digital kommunikation stödjer demokratiuppdraget och främjar ökad öppenhet, insyn och delaktighet
- IT-lösningar för platsbunden information förenklar för medborgarna och utgör ett beslutsstöd som stödjer och främjar en hållbar samhällsutveckling
- IT-lösningar som stärker säkerheten och möjliggör effektiv krisledning

### *Förväntat resultat 2018*

En tydligt dokumenterad uppsättning verksamhetssystem som drivs och utvecklas utifrån en gemensam IT-arkitektur och tydliggjorda verksamhetsbehov.

#### 4. IT-infrastruktur

IT-infrastrukturen är en plattform för informationsflöden i kommunen. Verksamhetens behov för att utföra sina uppdrag vid varje enskilt tillfälle styr IT-infrastrukturen. I takt med att omvärlden i allmänhet och IT i synnerhet utvecklas ska infrastrukturen utvecklas för att leverera stabila och tillförlitliga IT-lösningar. Dessa ska minska den totala miljöbelastningen både avseende arbetssätt och tekniska lösningar.

Den digitala arbetsplatsen utgörs av enskilda IT-verktyg så som dator, läsplatta och mobil för anställda, skola och förtroendevalda. Den digitala arbetsplatsen får allt större betydelse för möjligheten att utföra arbetsuppgifter effektivt och inte minst för hur anställda bedömer och rankar trivsel på sin arbetsplats. Den behöver därför utvecklas i enlighet med förändrade krav.

*Fokusområden:*

- En modern telefonlösning som stärker kommunikation internt och externt
- En infrastruktur och drift anpassad till verksamhetens behov och med fokus på Grön IT
- En modern och effektiv digital arbetsplats som bidrar till Uppsalas attraktivitet som arbetsgivare
- Införa certifiering för säkerställande av hållbar och ansvarsfull produktion

*Förväntat resultat 2018*

En digital arbetsplats som främjar delaktighet, samverkan, hållbar utveckling och kommunens attraktivitet som arbetsgivare. En trygg och tillförlitlig IT-infrastruktur som utgör en stabil plattform för kommunens IT. Certifiering för hållbar och ansvarsfull produktion.

#### Ansvar och uppföljning

Kommunstyrelsen har helhetsansvar för IT och dess nytta för invånare, företag och kommunal verksamhet samt den demokratiska processen.

Kommunstyrelsen leder och samordnar genomförandet av den Strategiska planen för IT-utveckling och digitalisering och gör en årlig uppföljning och revidering i samband med

delårsbokslutet i augusti. Syftet är att säkra att den strategiska planen fortsatt fyller sin roll som styrverktyg för IT inom Uppsala kommun.

## Status på IT-verksamheten

Sedan kommunfullmäktiges beslut att ta fram en ny långsiktig inriktning för IT (november 2014) har ett omfattande förändringsarbete genomförts i organisationen.

Utvecklingsarbetet för IT är och har varit en viktig del i utvecklingen av kommunens nya organisation och nya kommunledningskontor. Det leder till ökade möjligheter till dialog mellan förvaltningar och kommunledningskontoret, en mer tillgänglig och öppen IT-verksamhet och starkare politiskt genomslag.

Resultatet av förändringsarbetet kan sammanfattas i fem punkter

1. Organisatorisk samordning av IT
2. Kommungemensam IT-plan med alla förvaltningar
3. Samlat grepp om IT-arkitektur, IT-kostnader och IT-leverantörer
4. Gemensamma riktlinjer i tjänstemannaorganisationen för IT-utveckling, IT-styrning och Incidenthantering
5. Öppna samarbeten och medskapande för medarbetare

### 1. Organisatorisk samordning av IT

Kommunens IT-verksamhet och IT- personal finns nu samlad i en gemensam organisation under kommunstyrelsen. IT-organisationen samlar ca 150 personer från olika förvaltningar, tidigare Teknik och service samt kommunledningskontor. Den strategiska IT-staben är etablerad enligt tidigare beslut och utgör en viktig del av den nya samlade IT-organisationen. Utbildningsförvaltningen har fortsatt IT-resurser och personal i egen regi. För att optimera möjligheterna till stark utveckling och effektiv drift av IT i skolan inleddes vid halvårsskiftet ett projekt som ska leverera förslag till effektiv organisation, infrastruktur och ekonomi för IT i skola.

### 2. Kommungemensam IT-plan med alla förvaltningar

Genom öppna samarbeten med alla förvaltningar, och även i ökande utsträckning med de kommunala bolagen, har en samlad struktur skapats som omfattar hela kommunens status för utvecklingsbehov med avseende på IT-utveckling och digitalisering. Utifrån beslutet i kommunfullmäktige att en ny långsiktig inriktning för IT ska tas fram har bidrag gjorts från

hela den kommunala organisationen. Dessa öppna samarbeten och den samlade informationen om nuläge och framtida behov ligger till grund för policyn och den strategiska planen. Samtliga förvaltningar har löpande bidragit till detta gemensamma grepp.

### **3. Samlat grepp om IT-arkitektur, IT-kostnader och IT-leverantörer**

En första samlad kartläggning av kommunens IT-miljö gjordes under våren 2014 drivet av de då beslutade upphandlingarna. Den uppsättning verksamhetssystem som idag finns i bruk i kommunen har vanligtvis tillkommit utifrån en eller flera verksamheters specifika behov. En transparent IT-arkitektur möjliggör tydliga beslutsunderlag då system behöver förnyas, bytas ut eller då behov av nya funktioner uppstår.

Kommunens totala IT-kostnader är 290-370 MSEK. Osäkerheterna handlar om olika definitioner av IT-kostnader bakåt i tiden. En gemensam definition av IT-kostnader finns framtagen. Den säkrar fakta och möjliggör uppföljning över tiden och har en viss implementeringstid innan sammanställningarna kan anses tillförlitliga. Osäkerheten i gemensam kostnadsnivå gäller särskilt kommunens skolor som driver och bekostar sitt IT i egen regi i relativt hög utsträckning.

Den samlade bedömningen är att kommunens IT-kostnader ligger väl i linje med andra motsvarande organisationer och inte kan sägas avvika från förväntad nivå. En alltför hög andel åtgår till underhåll av en splittrad IT-miljö. Genomförandet av den strategiska planen ska leda till effektivare underhåll och möjliggöra ökade satsningar på IT-utveckling.

Kommunens totala antal IT-leverantörer är cirka 550 och de totala IT-inköpen uppgår till uppemot 200 MSEK, det vill säga 55-70% av de totala IT-kostnaderna.

Vi har i dagsläget ett femtiotal pågående och planerade IT-upphandlingar. De största av dessa är Telefoni, Geografiska informationssystem, Datanät och på längre sikt HR-system, Ekonomisystem samt Dokument & ärendehanteringssystem. Var och en av dessa upphandlingar är affärer i flermiljonersklassen.

### **4. Gemensamma riktlinjer i tjänstemannaorganisationen för IT-utveckling, IT-styrning och Incidenthantering**

Att möta det ovan beskrivna behovet av utveckling och förnyelse utan att öka de totala IT-kostnaderna kräver skickligt ledarskap och effektiva samarbeten. Därför har tre högprioriterade gemensamma processer tagits fram i samarbete med alla förvaltningar. Den första beskriver hur vi driver IT-utveckling gemensamt i verksamheterna. Den andra beskriver

hur vi förvaltar och utvecklar floran av verksamhetssystem och den tredje hur vi hanterar och kommunicerar IT-incidenter.

### **5. Öppna samarbeten och medskapande för medarbetare**

Hela det ovan beskrivna utvecklingsarbetet har genomförts i öppna samarbeten med förvaltningar, bolag, IT-personal och personalorganisationer. Delresultat och förslag har löpande beskrivits på öppna digitala samarbetsytor och i möten. Detta har skapat delaktighet och engagemang i utvecklingen samt, som allt gott samarbete, väsentligt höjt kvaliteten på slutresultatet genom kloka bidrag från många människor i olika roller.